

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO POR  
ALVARADO MINERO, SUSANA ARACELY.  
ALVARADO RIVERA, MAYRA ADELINA.  
MELGAR RECINOS, ROXANA BEATRÍZ.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2010.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: Máster Rufino Quezada Sánchez.

Secretario General: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano: Licenciado Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director: Licenciado Abraham Vásquez Sánchez.

Coordinador de Seminario: Licenciado Rafael Arístides Campos.

Docente Observador: Licenciado Alfonso López Ortiz.

OCTUBRE DE 2010.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS.**

Doy gracias a Dios Todopoderoso por haberme dado la fortaleza para cumplir una meta más en mi vida, a mis padres que con su dedicación, sacrificio y entrega me apoyaron de manera incondicional, a mis hermanas y a mis amigos por su comprensión y apoyo moral.

Susana Aracely Alvarado Minero.

Agradezco infinitamente a Dios por todo lo que me ha dado, por la fortaleza necesaria para seguir adelante en todo momento. A mis padres por el apoyo incondicional que solo ellos me han brindado desde siempre, por estar a mi lado en mis éxitos y fracasos en mis alegrías y tristezas, por enseñarme el camino correcto para ser una persona con valores y principios. Este esfuerzo lo dedico especialmente a ellos por ser el pilar de mi vida- Gracias...

Mayra Adelina Alvarado Rivera.

Agradezco a Dios Todo Poderoso por la vida que me ha concedido, por haber permitido culminar este trabajo, a ÉL sea el Honor y la Gloria. De manera muy especial también agradezco a mis padres que han sido el apoyo incondicional durante toda mi vida y mi motivación para dar mi mayor y mejor esfuerzo siempre.

Roxana Beatriz Melgar Recinos.

Agradecemos de manera especial al Lic. Abraham Vásquez y al Lic. Alfonso López por la asesoría en este trabajo de investigación al Lic. Carlos Selva Gerente Municipal de la Alcaldía en estudio, por el tiempo y la colaboración que nos brindó para la realización de esta investigación.

## ÍNDICE.

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ANTECEDENTES</b>	
<b>DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.</b>	
A. Antecedentes del Municipio de Santo Tomás y generalidades de la Municipalidad.	
1. Antecedentes del Municipio	1
a. Localización.	1
b. Economía.	2
c. Población.	2
d. Aspecto social y cultural.	2
1. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	3
a. Antecedentes.	3
b. Misión.	4
c. Visión.	4
d. Estructura Organizativa.	4
e. Funciones principales.	6
f. Servicios que brindan.	10
g. Marco Legal.	11

B. Antecedentes y Generalidades del Clima Organizacional	14
1. Antecedentes.	14
2. Definición.	14
3. Importancia.	15
4. Objetivo.	15
5. Características.	16
6. Estrategias.	16
C. Dimensiones del Clima Organizacional	17
1. Motivación	17
a. Definición	17
b. Ciclo motivacional	17
c. Impulsos Motivadores	19
d. Primeras ideas de la Motivación	20
e. Teorías de las Necesidades	22
2. Liderazgo	26
a. Definición	26
b. Enfoque de rasgos de Liderazgo	27
c. Enfoque Conductual de Liderazgo	28
d. Enfoque de Contingencias de Liderazgo	29
3. Relaciones Interpersonales	31
4. Trabajo en Equipo	32
a. Definición	33

b. Importancia del Trabajo en Equipo	33
c. Ciclo de vida del Equipo	34
d. Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo	35
5. Comunicación	37
a. Definición	37
b. Elementos de la comunicación	38
c. Importancia de la comunicación	39
d. Barreras de la comunicación	39
e. Tipos de comunicación	40
6. Sistema de Recompensa	41
a. Objetivos de un buen sistema de recompensa	42
7. Capacitación	43
a. Ciclo de Capacitación	43
8. Condiciones físico ambientales	45
D. Cultura Organizacional	46
E. Diferencias entre Cultura y Clima Organizacional.	47

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

A. Importancia de la investigación	48
B. Objetivos	49

1. General.	49
2. Específicos.	49
C. Alcances y Limitaciones.	49
1. Alcances.	49
2. Limitaciones.	50
D. Metodología de la Investigación.	50
1. Métodos.	50
2. Tipos de investigación.	51
3. Tipo de diseño de Investigación.	51
4. Unidad de Análisis.	52
5. Fuentes de Información.	52
a. Fuentes Primarias.	52
b. Fuentes Secundarias.	52
6. Ámbito de la Investigación .	52
7. Técnicas e Instrumentos de Recolección.	52
a. Entrevistas.	53
b. Encuestas.	53
c. Observación Directa.	53
8. Determinación de Universo y Muestra.	53
a. Universo.	53
b. Muestra.	54
E. Procesamiento de la Información, Análisis e Interpretación de Datos	55

F. Situación Actual de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás	56
1. Organización	56
2. Motivación	57
3. Liderazgo	58
4. Relaciones Interpersonales	58
5. Trabajo en Equipo	60
6. Comunicación	60
7. Sistema de Recompensa	62
8. Condiciones Físico Ambientales	63
9. Capacitación	64
10. Cuadro de Evaluación de Clima Organizacional.	65
G. Conclusiones y Recomendaciones	65
1. Conclusiones	65
2. Recomendaciones	67

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

A. Generalidades de la propuesta	69
1. Importancia	69
2. Objetivos	69



a. General	69
b. Específicos	69
B. Contenido de la propuesta	70
1. Organización	70
a. Misión	70
b. Visión	70
c. Valores institucionales	70
d. Estructura organizativa	71
e. Creación de la Unidad de Recursos Humanos	72
f. Evaluación del desempeño	82
1) Objetivo general	82
2) Objetivo específico	82
3) Políticas de evaluación del desempeño	83
4) Instrucciones de uso	84
5) Descripción del procedimiento para la evaluación	85
6) Método de evaluación del desempeño	86
7) Asignación de puntos y grado de evaluación	87
8) Instrumento para la evaluación del desempeño	88
9) Hoja de resultado de la evaluación del desempeño	93
g. Gastos en Organización	94
2. Motivación	95
a. Políticas	95

b. Estrategias	96
c. Gastos de motivación	96
3. Comunicación	96
a. Políticas	97
b. Sugerencias	97
c. Gastos en comunicación.	98
4. Liderazgo	98
5. Relaciones interpersonales	100
a. Comité Mediador de Relaciones Laborales	100
1) Objetivos	101
2) Políticas	101
3) Formación del comité	102
4) Funciones del comité	102
5) Asignación de roles	103
b. Gastos del Comité	105
6. Trabajo en equipo	105
7. Condiciones físico ambientales	107
a. Mobiliario de oficina	107
b. Ventilación	109
c. Gastos en condiciones físico ambiental	110
8. Capacitación	110
C. Plan de implementación de la propuesta	112

1. Objetivos	112
2. Políticas	112
3. Actividades a realizar	113
4. Recursos	114
a. Humanos	114
b. Materiales	114
c. Financieros	114
D. Cronograma de actividades	115
E. Consolidado de gastos de la propuesta	116
Bibliografía,	117
Anexos.	

## **RESUMEN.**

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

El objetivo principal de esta investigación, es elaborar una “PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS”, para ser utilizada como guía por la municipalidad en aspectos relacionados con el rendimiento laboral de los empleados.

La primera fase de la investigación se enfocó en recopilar la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se procedió a realizar la investigación de campo, utilizando para ello la encuesta en combinación con la entrevista y observación directa, para obtener los resultados esperados con respecto al tema de investigación en la Institución. Para la elaboración de esta investigación fue necesario contar con la colaboración del personal de la Alcaldía Municipal, conformado por un total de cien empleados, a los cuales, se procedió a dividir en jefaturas con entrevista y empleados operativos y administrativos con encuestas.

De esta manera, se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación actual en la Alcaldía Municipal, donde se identificaron los principales problemas que afectan el Clima Organizacional, agrupándolos en las siguientes dimensiones: Organización,

Relaciones Interpersonales, Motivación, Sistema de Recompensa, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Condiciones físico ambientales y Capacitación.

Entre las principales conclusiones, se pueden mencionar que; la Alcaldía Municipal no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, que se encargue de la administración del personal, no tienen políticas que faciliten la ejecución de actividades encaminadas al bienestar de los empleados. No sostienen buenas relaciones interpersonales entre las diferentes unidades lo que genera conflictos laborales, la comunicación es mal canalizada, dado que no lleva un proceso adecuado de creación ni de transmisión, por lo tanto la comunicación no es efectiva y no llega a todas las unidades.

Entre las recomendaciones más relevantes que se pueden mencionar son: Crear la Unidad de Recursos Humanos que se encargue de elaborar, promover y aplicar medidas que mejoren el ambiente laboral de los empleados, promover el diálogo para la solución de conflictos y al mismo tiempo realizar actividades recreativas que favorezcan la integración de todas las unidades de la Alcaldía, crear canales de comunicación y hacer hincapié a respetarlos por todos, en caso contrario proceder con medidas correctivas, entregar canasta de alimentos básicos a empleado del mes como premio y reconocimiento a la labor realizada y crear programas de capacitación según las necesidades de las distintas unidades.

## **INTRODUCCIÓN.**

La gestión municipal es muy importante para el desarrollo local, por lo que los empleados de una Alcaldía deben desarrollarse en un clima laboral favorable, ya que éste influye en los resultados obtenidos, haciendo la diferencia entre el éxito o fracaso de la Institución.

El propósito de realizar esta investigación fue elaborar una “Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás”, Dicha investigación comprende tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: en este capítulo se recopiló información bibliográfica necesaria para estructurar el contenido del marco teórico, el cual comprende antecedentes y generalidades de la municipalidad y de clima organizacional.

Capítulo II: lo constituye, la investigación de campo y contiene la metodología, técnicas y herramientas utilizadas (cuestionarios, entrevistas, observación directa), basado en los siguientes indicadores: Organización, Motivación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Trabajo en equipo, Comunicación, Sistema de recompensa, Condiciones físico ambientales y Capacitación.

Capítulo III: contiene la importancia, objetivos y propuesta de clima organizacional en cuanto a las dimensiones estudiadas en el diagnóstico.

También se incluye el plan de implementación con su respectivo cronograma de actividades, finalmente la bibliografía y anexos de la investigación. Todo esto para contribuir con la gestión de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

## **CAPÍTULO I.**

### **ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS Y GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD.**

##### **1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO.<sup>1</sup>**

A continuación se presentan algunos datos generales acerca del Municipio de Santo Tomás que incluyen aspectos físicos, económicos y sociales que permiten conocer de una manera amplia y preliminar la situación actual del Municipio.

##### **a. Localización.**

El municipio de Santo Tomás se ubica en el departamento de San Salvador, 15 km al suroeste de la capital y 7 km de San Marcos, se encuentra justamente sobre la antigua carretera que une a San Salvador con Zacatecoluca; limita al norte con los municipios de Ilopango y Soyapango, al oeste con San Marcos y Panchimalco, al sur con Olocuilta y al este con Santiago Texacuangos.

---

<sup>1</sup> Datos Proporcionados, Lic. Carlos Daniel Selva, Gerente Municipal.



**b. Economía.**

La economía del Municipio se basa en el cultivo del café, caña de azúcar y frutas; en cuanto al comercio hay productos elaborados de la caña de azúcar, fabricación de muebles de madera, y productos pirotécnicos, entre otros; además de albergar pequeños negocios.

**c. Población.<sup>2</sup>**

Según informes de la Dirección General de Estadística y Censos DIGESTYC, en el año 2007, se reportó un total de 25,344 personas, equivalentes a 13,193 mujeres y 12,151 hombres, con una densidad poblacional de 1526 habitantes por kilómetro cuadrado.

**d. Aspecto social y cultural.**

El Municipio cuenta con una unidad de salud, 12 escuelas, un instituto, un centro de rehabilitación privado, 7 iglesias, 8 canchas deportivas. Las fiestas patronales se celebran del 10 al 21 de diciembre en honor a Santo Tomás Apóstol. Entre los sitios turísticos que cuenta el Municipio se encuentran, los pintorescos pasajes de la Loma Larga y algunos sitios arqueológicos ubicados en el cantón las Casitas.

---

<sup>2</sup> <http://www.digestyc.gob.sv/>

## **2. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

### **a. Antecedentes.<sup>3</sup>**

El Gobierno Local está constituido por el Concejo Municipal y éste a su vez está conformado por el Alcalde, un Síndico, 8 Regidores Propietarios y 4 Regidores Suplentes. La Alcaldía tiene ubicada las oficinas en el centro de la Ciudad de Santo Tomás y es gobernada por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, para el periodo 2009-2012; dicha municipalidad promueve la creación de grupos artísticos (música y danza) con los jóvenes, organización comunal, la participación ciudadana y las iniciativas en pro de la población en general.

En 1865 Santo Tomás fue parte del distrito sur del municipio de San Salvador, comprendiendo también a los pueblos de San Marcos, Panchimalco, y Santiago Texacuangos. No se ha podido localizar el decreto legislativo por el cual se le confirió el título de villa. El 24 de octubre de 1996, según Decreto Legislativo N° 860, publicado en el Diario Oficial N°218 del mismo año, se le otorgó el título de ciudad.

---

<sup>3</sup> [www.fisd1.gob.sv/institución.html](http://www.fisd1.gob.sv/institución.html)

**b. Misión.<sup>4</sup>**

Desarrollar una gestión municipal con una administración honesta, transparente y capaz, basada en los principios y valores éticos, morales y religiosos, al servicio del pueblo de Santo Tomás identificada con la cultura de nuestro municipio.

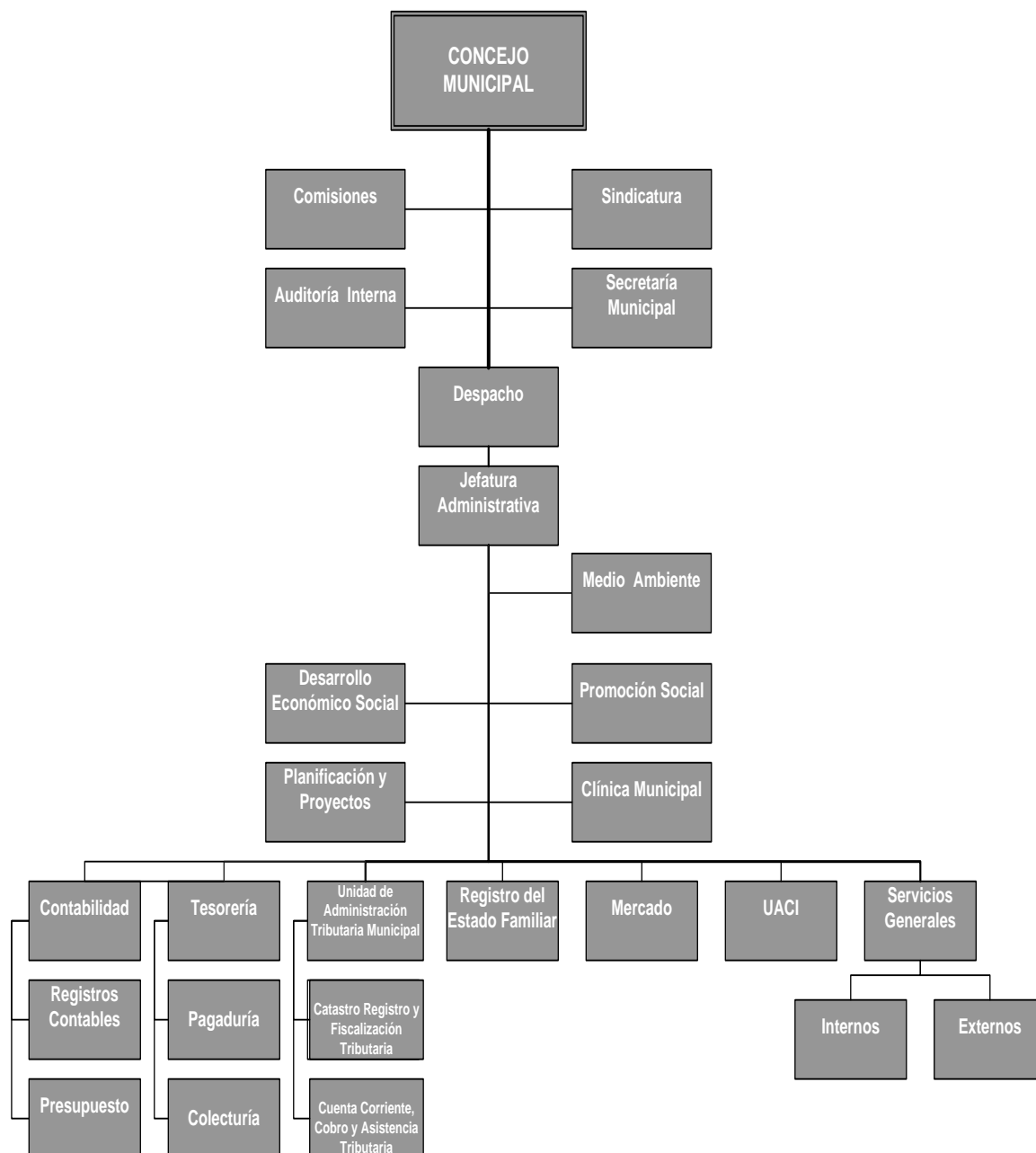
**c. Visión.**

Aspiramos hacer de Santo Tomás una ciudad con alto desarrollo local y humano, respetuoso del medio ambiente, con equidad de género, creando las bases de un municipio seguro, con una economía sustentable y sostenible, apoyando la educación, la salud, el deporte y el acceso a los servicios básicos con instituciones capaces de contribuir a una transformación permanente.

---

<sup>4</sup> Datos Proporcionados, Lic. Carlos Daniel Selva, Gerente Municipal.

#### d. Estructura Organizativa.<sup>5</sup>



Fuente: Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

Nota: Datos proporcionados sin simbología, Lic. Carlos Daniel Selva, Gerente Municipal.

<sup>5</sup> Manual de Organización de la Alcaldía de Santo Tomás.

### **e. Funciones principales.<sup>6</sup>**

#### **❖ Concejo Municipal.**

Es el responsable de apoyar, supervisar, aprobar y evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo local encomendados a la municipalidad así como también de proteger y conservar los bienes del municipio.

#### **❖ Comisiones Municipales.**

Son responsables de asesorar, desarrollar y dar seguimiento a los planes de trabajo de desarrollo urbano de acción y otros que ejecute la municipalidad.

#### **❖ Secretaría Municipal.**

Se encarga de asistir al Concejo Municipal, al Alcalde y Jefes de Unidades en la formulación y elaboración de proyectos orientados al desarrollo municipal, además le corresponde planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad.

#### **❖ Jefatura Administrativa.**

Es la responsable de administrar efectiva, eficiente y económicamente los recursos humanos, materiales y financieros de la Alcaldía sobre la base de las leyes, acuerdos y disposiciones emanadas por el Concejo Municipal y Alcalde.

---

<sup>6</sup> Manual de Organización, Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

❖ **Sindicatura.**

Se encarga de asesorar al Concejo y Alcalde, así también de representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales.

❖ **Contabilidad Municipal.**

Es responsable de preparar los Estados Financieros relacionados con la gestión municipal así como también registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingreso y gasto que se realizan como resultado de la ejecución presupuestaria.

❖ **Registro Contable.**

Se encarga de preparar documentación relacionada con los ingresos y gastos generados y el registro de todas las operaciones financieras en la Municipalidad.

❖ **Presupuesto.**

Le corresponde la formulación, ejecución, seguimiento y liquidación del presupuesto municipal.

❖ **Tesorería.**

Es la unidad encargada del control y custodia de la recaudación, de los bienes y existencias de la municipalidad y la revisión del proceso de pagaduría y colecturía de la misma.

❖ **Pagaduría.**

Es responsable de la cancelación de salarios, cheques, facturas y recibos de los proveedores y registrar las operaciones bancarias efectuadas.

❖ **Colecturía.**

Se encarga de coleccionar y custodiar los fondos municipales y de la elaboración de informes sobre lo recaudado.

❖ **Unidad de Administración Tributaria Municipal.**

Le corresponde proponer políticas tributarias, coordinar las auditorías tributarias y la elaboración de programas de fiscalización tributaria, brindar servicio al contribuyente, gestión de omisos, cobro de moras y tomar decisiones de planes a ejecutarse en cada área de la administración municipal.

❖ **Catastro, Registro y Fiscalización Tributaria.**

Se encarga de inscribir empresas, negocios e inmuebles en el catastro y registro tributario, la entrega oportuna de los formularios de declaración jurada a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y la realización de inspecciones a inmuebles y empresas.

❖ **Cuenta Corriente, Cobro y Asistencia Tributaria.**

Es responsable de generar estados de cuenta y mandamientos de pago a solicitud de contribuyentes y usuarios, controlar el pago de los tributos de los contribuyentes, tasas municipales y ordenanzas por servicio.

❖ **Registro del Estado Familiar.**

Se encarga de emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hecho civiles realizados por los ciudadanos del municipio, mantener actualizados los índices y tasas de registros.

❖ **Mercado.**

Le corresponde dar cumplimiento a la ordenanza municipal correspondiente al buen funcionamiento del mercado municipal, efectuar propuestas para mejorar la relación entre el arrendatario y el usuario del mercado, verificar la recaudación y el mantenimiento de las instalaciones del mismo, agua potable y alcantarillado.

❖ **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).**

Es responsable de efectuar las compras por volúmenes, elaborar el plan de compras e informes sobre los movimientos de compras de la municipalidad.

❖ **Servicios Generales.**

Se encarga de diseñar el plan de servicios generales de mantenimiento, identificación de las necesidades básicas de dicha área, brindar apoyo oportuno y permanente al área operativa así como organizar el mantenimiento adecuado de las instalaciones.



#### ❖ **Clínica Municipal.**

Le corresponde atender consultas médicas de los usuarios en general, coordinar, asistir y participar en las diferentes comunidades en las brigadas medicas, supervisar el inventario de medicamento, llevar el control de ingresos y egresos de los mismos y depositarlos en tesorería municipal.

#### ❖ **Unidad de Medio Ambiente.**

Es responsable de proveer charlas para concientizar a los ciudadanos de la conservación y protección de los recursos naturales del municipio, así también, realizar campañas educativas de reforestación y limpieza, programas de rotulación permanente con el objeto de fomentar el respeto y protección a las áreas verdes.

#### ❖ **Promoción Social.**

Le corresponde orientar al Concejo Municipal hacia la identificación de proyectos que beneficien el desarrollo comunitario, así mismo, se encarga de la promoción de actividades artísticas y culturales que generen un ambiente ameno y agradable en el municipio.

#### **f. Servicios que brinda.**

- ❖ Calificación de inmuebles.
- ❖ Permisos de construcción.
- ❖ Certificación de partidas.
- ❖ Asesoría legal.

- ❖ Casamientos Civiles.
- ❖ Recolección de desechos sólidos.
- ❖ Alumbrado Público.
- ❖ Mantenimiento en infraestructura, parques, entre otros.

#### **g. Marco Legal.**

El marco legal por el que se rige la Municipalidad es el siguiente:

- ❖ **Constitución de la República de El Salvador.<sup>7</sup>**

Según el Art. 202.- Los departamentos se dividen en Municipios para formar gobiernos locales y éstos a su vez están regidos por un Concejo conformado por el Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la cantidad de población que posee el municipio.

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

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

---

<sup>7</sup> Constitución de la Republica de El Salvador Decreto Legislativo No. 38 del Poder Constituyente de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.

❖ **Código Municipal.**<sup>8</sup>

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

❖ **Ley de Reposición de Libros y Partidas de Registro Civil.**<sup>9</sup>

Consiste en que si libros o asientos de partidas del Registro Civil se encuentran deteriorados total o parcialmente, o hubieren desaparecido, deberán reponerse.

❖ **Corte de Cuentas de la República.**<sup>10</sup>

La Corte de Cuentas de la República es el máximo Organismo de Control Gubernamental, de acuerdo a la Constitución de la República de El Salvador. A esta entidad le corresponde la fiscalización de la hacienda pública y de la ejecución del presupuesto.

❖ **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.**<sup>11</sup>

Esta ley tiene como objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que celebran las instituciones de administración pública.

---

<sup>8</sup> Código Municipal, Decreto legislativo N°274, fecha 31 de enero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo 290, fecha 5 de febrero 1986.

<sup>9</sup> Ley de Reposición de Libros y Partidas de Registro Civil Decreto Legislativo N° 577, del 26 de enero de 1981, publicado en el D.O. N° 16, Tomo 270, del 26 de enero de 1981.

<sup>10</sup> Ley Corte de Cuentas de la República Decreto No. 438 del 31 de agosto de 1995, DO No. 176, Tomo No. 328 del 25 de septiembre de 1995.

<sup>11</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública Decreto legislativo N° 868, fecha 5 de abril de 2000, Diario Oficial N° 88, Tomo 347, fecha 15 de mayo de 2000.

❖ **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.**<sup>12</sup>

El objeto es normar y armonizar la gestión financiera del sector público, incluyendo las alcaldías.

❖ **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).**<sup>13</sup>

El objeto es facilitar y asegurar la aplicación de los principios contenidos en esta ley, así como la distribución de los fondos provenientes del Ministerio de Hacienda a los municipios de conformidad a los criterios establecidos en dicha ley.

❖ **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).**<sup>14</sup>

El objetivo de este instituto es proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus atribuciones y obligaciones.

---

<sup>12</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado Decreto legislativo N°516, fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, Tomo 330, fecha 11 de enero de 1996.

<sup>13</sup> Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios Decreto legislativo N°74, fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial N° 176, Tomo 300, fecha 23 de septiembre 1988.

<sup>14</sup> Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal Decreto legislativo N°616, fecha 04 de marzo de 1987, Diario Oficial N° 52, Tomo 294, fecha 17 de marzo 1987.

### ❖ **Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**<sup>15</sup>

El objeto de esta Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

## **B. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. ANTECEDENTES.**

La preocupación por el estudio de clima organizacional partió de la comprobación que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

### **2. DEFINICIÓN.**

“Es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.<sup>16</sup>

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los empleados con respecto a los recursos, los elementos, el ambiente laboral, la infraestructura de

---

<sup>15</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo No. 1039 de fecha 26 de mayo de 2006, Diario Oficial No. 103, Tomo 371, fecha 6 de junio de 2006.

<sup>16</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich, Fundamentos de la Administración 7ª edición Mcgraw-hill (Año: 2007)

la institución, entre otros, que hace posible que desarrollen sus actividades productivas en la Organización.<sup>17</sup>

### **3. IMPORTANCIA.**

Un ambiente o clima organizacional agradable hace de la organización la expresión del trabajo en equipo de todo un grupo de personas identificadas con los propósitos institucionales. Es por ello que se deben realizar esfuerzos por mantener un ambiente de trabajo en el cual fluyan buenas relaciones interpersonales. En ese sentido, los estudios o investigaciones del mismo son fundamentales para la consecución de dicho fin.

### **4. OBJETIVO.**

Lo que se pretende con la evaluación de clima organizacional es el mejoramiento de elementos como: calidad de vida en el trabajo, relaciones interpersonales, motivación, aspectos de organización, comunicación, entre otros; que permitan a los empleados y a su vez a la organización obtener mayor productividad.

---

<sup>17</sup> Grupo investigador.

## **5. CARACTERÍSTICAS.<sup>18</sup>**

- ❖ Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ❖ Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- ❖ Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuada recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- ❖ Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

## **6. ESTRATEGIAS.**

- ❖ Condiciones de trabajo: este aspecto se refiere a contar con condiciones de trabajo saludables, ambiente adecuado, prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador.
- ❖ Sistemas de reconocimiento: el reconocimiento es fundamental para el desarrollo individual, la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, el valor en el desempeño laboral que distingue el uno del otro.
- ❖ Estudios frecuentes del clima laboral: otra tarea esencial para mantener un buen clima laboral, es medir con cierta periodicidad como se encuentra éste y qué condiciones o aspectos están incidiendo positiva o negativamente al mismo.

---

<sup>18</sup> Delgado Amaya, Thelma y otros, Tesis: "Propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional en la oficina nacional de coordinación de las aldeas infantiles SOS". Septiembre 2004

## **C. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. MOTIVACIÓN.**

#### **a. Definiciones.**

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”.<sup>19</sup>

“Es un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera”.<sup>20</sup>

“La motivación es el proceso en donde los individuos tienen distintos impulsos y conductas con el propósito de alcanzar algo que le es deseable y de esta manera satisfacer sus necesidades”.<sup>21</sup>

#### **b. Ciclo motivacional.<sup>22</sup>**

El ciclo motivacional nace de una necesidad y cada vez que surge ésta rompe el estado de equilibrio en el organismo produciendo una insatisfacción. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción para liberar la tensión de desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, llevará a la satisfacción de la necesidad y de esta manera el organismo llega a su estado de equilibrio anterior antes que surgiera la necesidad. Lo expuesto anteriormente se explica en la siguiente figura:

---

<sup>19</sup> Koontz, Harold, Administración una Perspectiva Global, 12<sup>o</sup> edición, Mcgraw-hill (Año: 2003)

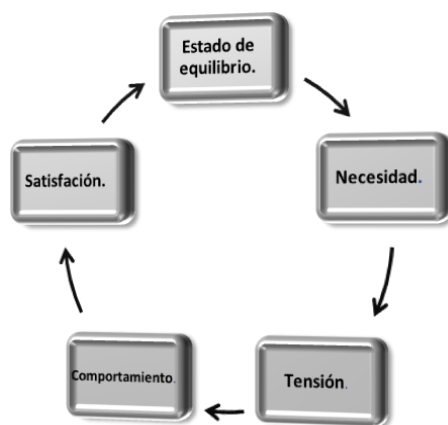
<sup>20</sup> John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20<sup>o</sup> edición, Mcgraw-hill (2007).

<sup>21</sup> Formulado por el grupo investigador.

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto “Administración de Personal”; 8<sup>a</sup> edición. Mc Graw Hill. México 2007.



### CICLO MOTIVACIONAL.<sup>23</sup>



Fuente: formulado por el grupo investigador.

El ciclo de la necesidad es satisfecho a medida que se repita y con ello los comportamientos se vuelven más eficaces debido al aprendizaje que se obtiene en la práctica. Pero una vez satisfecha la necesidad, ésta deja de motivar el comportamiento ya que no ocasiona ninguna tensión ni incomodidad.

Sin embargo el ciclo motivacional no siempre satisface la necesidad, éste también puede frustrarse o compensarse. La tensión que genera la necesidad puede encontrar alguna barrera u obstáculo para la satisfacción; esto puede generar un comportamiento de frustración en donde se refleja ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia entre otros). O por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Otras veces la necesidad no es satisfecha ni frustrada sino que transferida o compensada esto significa que cuando se satisface otra necesidad reduce el deseo de la que no puede ser satisfecha.

<sup>23</sup> Formulado por el grupo investigador.

### **c. Impulsos motivadores.<sup>24</sup>**

Los impulsos motivadores son productos culturales en los que los individuos viven. Según la investigación de David C. McClellan de la Universidad de Harvard, existen tres clasificaciones de impulsos motivadores y se mencionan a continuación:

#### **❖ Motivación del logro.**

Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen todas sus metas. Un individuo con este tipo de impulso desea alcanzar objetivos y obtener éxito. El logro de sus actividades es importante para ellos, ya que de esta manera se puede satisfacer metas personales e incrementar su desarrollo dentro de la organización. En este tipo de motivación el empleado no busca las recompensas económicas que acompañan alcanzar dichos logros, sino que el sentimiento de autorrealización que éste produce.

#### **❖ Motivación de afiliación.**

Es un impulso en donde cuentan más las relaciones sociales con las demás personas. Los individuos se esfuerzan más cuando sienten pertenencia o afiliación en un grupo de trabajo. Éstos trabajan en un ambiente de cooperación entre todos los miembros que comparten el mismo impulso; aunque al excederse en las relaciones sociales pueden inferir negativamente en la

---

<sup>24</sup> John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20ª edición, Mcgraw-hill 2007.

realización de las tareas complejas, por miedo a perder ese ambiente armonioso al realizar supervisión en las tareas realizadas por los demás compañeros.

#### ❖ **Motivación de poder.**

La motivación del poder está ligada estrechamente al liderazgo, dado que consiste en impulsos para influir en la gente. Los individuos están dispuestos a asumir riesgos en la organización que les permita acceder a puestos de liderazgo y obtener un desarrollo organizacional dentro de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos mediante un desempeño exitoso.

#### **d. Primeras ideas de la motivación.<sup>25</sup>**

El Modelo Tradicional está ligado a Frederick Taylor y consiste en motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivo salarial. El supuesto básico consiste en que los gerentes creen que los trabajadores, son holgazanes y sólo pueden ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas, éstos encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuyen la motivación, mientras que los contactos sociales sirven para crear motivación y sostenerla.

---

<sup>25</sup> James S. Stoner "Administración" 6ª edición Pearson Education 1996

Otro modelo es el de Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y. A continuación se presenta un cuadro comparativo entre las primeras ideas sobre la motivación.

**Cuadro comparativo de primeras teorías de la motivación.**

<b>MODELO TRADICIONAL.</b>	<b>MODELOS DE LAS RELACIONES HUMANAS.</b>	<b>MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS.</b>
1) El trabajo es desagradable para la mayor parte de las personas.	1) Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	1) El trabajo no es desagradable las personas quieren contribuir con las metas de la empresa.
2) Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	2) Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas.	2) Las personas desarrollan mucho la creatividad.
3) Pocas personas pueden tener trabajos que requieran creatividad.	3) La necesidad de pertenencia son mas importante que el dinero	
<b>POLÍTICAS.</b>		
1) La supervisión y el control a los subordinados.	1) El gerente debe hacer que cada miembro se sienta útil.	1) El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
2) Se deben descomponer las tareas en operaciones sencillas.	2) La comunicación debe ser bidireccional entre los subordinados y el jefe.	2) Crear ambiente donde todos los miembros contribuyen al máximo.
3) Deben generarse rutinas y procedimientos.	3) Se promueve la autodirección y autocontrol.	3) El gerente debe fomentar la participación plena de todos.
<b>EXPECTATIVAS</b>		
1) Las personas toleran el trabajo si el sueldo es decente y el jefe justo.	1) Satisfacer necesidades de pertenencia y de sentirse de personas.	1) La autodirección y autocontrol mejorar en la eficiencia de las operaciones.

Fuente: James S. Stoner "Administración".

### e. Teorías de las necesidades.

#### ❖ Jerarquía de las necesidades de Maslow.<sup>26</sup>

Elaborada por Abraham Maslow, ésta considera que la motivación humana constituye una jerarquía de cinco necesidades, desde las fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de auto realización.

#### **Pirámide de Maslow que representa la Jerarquía de las necesidades**



- ❖ **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como: alimento, abrigo y otras necesidades corporales.
- ❖ **Necesidades de seguridad:** son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, etc.

---

<sup>26</sup> James S. Stoner "Administración" 6<sup>a</sup> edición Pearson Education 1996

- ❖ **Necesidades de pertenencia:** se refiere a las necesidades de afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación.
- ❖ **Necesidades de estima:** incluyen factores de estima internos como: el respeto a sí mismo, la autonomía y factores de estima externos como: la posición, el reconocimiento y la atención.
- ❖ **Necesidades de autorrealización:** en éstas se agrupan todas aquellas que llevan al individuo a hacer aquello para lo cual se tiene capacidad, como el crecimiento, realización, etc.

En resumen Maslow explica que; las necesidades más importantes que requieren mayor atención para satisfacer, son las necesidades fisiológicas y que es necesario satisfacerlas en orden ascendente; es decir, se debe satisfacer las necesidades fisiológicas en primer orden, luego las de seguridad, pertenencia y así sucesivamente hasta llegar al último nivel que son las necesidades de auto realización.

#### ❖ **Modelo bifactorial de Herzberg.**<sup>27</sup>

Frederick Herzberg desarrolló el modelo bifactorial de la motivación en la década de 1950, descubriendo que los empleados tenían diferentes tipos de condiciones en donde les producía sentimientos de bienestar y de malestar. Herzberg descubrió que existen dos conjuntos de factores que influyen en la motivación.

---

<sup>27</sup> James S. Stoner "Administración" 6ª edición Pearson Education 1996.

**Factores higiénicos:** se refiere a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de las empresas, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, las oportunidades existentes, entre otros. Sin embargo, estos factores de motivación tienen una limitada capacidad de influir significativamente en la conducta de los empleados.

**Factores motivacionales:** se refieren al contenido del puesto, las tareas y las obligaciones relacionadas con éste, produciendo un efecto de satisfacción más duradero que el de los factores higiénicos y al mismo tiempo corresponde a un sentimiento de realización y reconocimiento profesional.

El modelo de Herzberg presenta las necesidades de los individuos agrupadas por dos factores: los factores higiénicos o de mantenimiento que se refieren al contexto del trabajo, mientras los factores motivacionales están básicamente centrados en el contenido del trabajo como: el crecimiento, el progreso, el trabajo mismo, la realización.

❖ **El modelo de Existencia Relación y Crecimiento (E-R-G) de Alderfer.<sup>28</sup>**

Clayton Alderfer, retoma los estudios de Maslow y considera que las necesidades deben satisfacerse de acuerdo a una jerarquía, pero la variante del modelo de Maslow con el de Alderfer, es que, éste último solo clasifica las necesidades en tres niveles: las necesidades existenciales (las necesidades fundamentales de Maslow) de relación y crecimiento. Las primeras letras de cada una de las categorías en inglés, forman las siglas ERG.

---

<sup>28</sup> John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20° edición, Mcgraw-hill 2007.

Otra diferencia entre el modelo de Maslow con el de Alderfer es que Maslow exponía que cada vez que se satisfacía un nivel de necesidad esta perdía su poder para motivar una conducta, en cambio Alderfer señaló que cuando las necesidades superiores se ven frustradas también surgen de nuevo las necesidades inferiores a pesar que ya estaban satisfechas.

### Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer.

Modelo de Jerarquía de Maslow		Modelo bifactorial.	Modelo ERG.
Necesidades de autorrealización y satisfacción.	<b>Factores motivacionales</b>	El trabajo en sí Logros Posibilidad de crecimiento Responsabilidad Avance Reconocimiento	Necesidades de crecimiento
Necesidad de estima y estatus		<b>Factores de mantenimiento</b>	Estatus Relaciones con los jefes Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Calidad de la supervisión Políticas y administración de la compañía
Necesidades de pertenencias y sociales	Necesidades de existencia		
Necesidades de seguridad y certidumbre			
Necesidades fisiológicas			

Fuente: John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20ª edición, McGraw-hill 2007.



Como se observa en el esquema anterior, en los tres modelos existen muchas similitudes no solo porque los tres se basan principalmente en las necesidades humanas, sino que también, los tres modelos acuerdan que para los empleados es muy importante el sentido de reconocimiento y estima.

Sin embargo, existen también diversas diferencias entre las teorías, lo cual, se puede mencionar que tanto Maslow como Alderfer se enfocan en las necesidades internas del individuo, en cambio Herzberg también toma en cuenta las condiciones ambientales que se desarrollan en el trabajo.

Cuando se necesita motivar a un empleado es necesario conocer las necesidades de éste y a partir de esa información, escoger cual de los modelos es el más indicado para modificar su conducta.

En general todos los modelos de necesidades aportan una base para comprender y aplicar la modificación de la conducta de los individuos.

## **2. LIDERAZGO.**

### **a. Definición.**

“El liderazgo es influencia, es decir; el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich, Fundamentos de la Administración 7ª edición Mcgraw-hill (Año: 2007).

"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>30</sup>

"Es la capacidad de una persona de persuadir o dirigir las actividades de otros miembros en una organización, con el objetivo de orientar el camino a seguir para alcanzar metas y objetivos comunes"<sup>31</sup>

#### **b. El enfoque de los rasgos de liderazgo.**<sup>32</sup>

Los primeros esfuerzos que realizaron psicólogos e investigadores para entender el fenómeno del liderazgo, fue definir las características personales de los líderes. Este enfoque precisa, que los líderes tienen rasgos innatos y acuerda que el líder nace, no se hace. Dicho enfoque tiene dos orientaciones: la primera, compara los atributos de quienes han sido destacado como líderes con los que no lo han hecho; sin embargo, no se ha descubierto ninguna particularidad específica que distinga a los líderes de manera clara con sus seguidores, a pesar de ello, los estudios reflejaron que los líderes son más listos, más seguros de sí mismo, más extrovertidos y entre una característica física, en el cual concluyeron las investigaciones, es que los líderes suelen ser más altos que sus seguidores.

Aunque muchas personas poseen esas características solo una pequeña parte de ellas llegan a ocupar puestos de liderazgo.

---

<sup>30</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción A La Teoría General De La Administración, 7ª edición, Mcgraw-hill

<sup>31</sup> Formulado por el grupo investigador.

<sup>32</sup> John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20ª edición, Mcgraw-hill 2007

La segunda intenta comparar las características personales de los que son líderes con los que no lo son. A pesar de todos los estudios realizados no se han determinado características específicas que identifican a los líderes.

### **c. Enfoque conductual del liderazgo.<sup>33</sup>**

Los investigadores trataron de identificar las conductas características de los líderes efectivos; es decir, en vez de identificar quiénes son líderes, trataron de descubrir que es lo que hacen los líderes. Y al mismo tiempo descubrieron que la conducta puede ser aprendida y de esta manera desmintieron la situación que reflejaba que los líderes nacían y no se hacían que afirmaba la teoría de los rasgos.

Los investigadores se enfocaron en dos aspectos de la conducta para realizar la investigación siendo éstos, las funciones y los estilos del liderazgo. En el estudio de las funciones, los investigadores determinaron que el líder de un grupo debe desempeñar dos clases de trabajos: el primero, se refiere a las tareas para solucionar problemas y el segundo está aplicado a las actividades para mantener el grupo en armonía, que también se denominan funciones sociales.

Las dos funciones del líder suelen expresarse en los estilos de liderazgo que se ejercen en el cual se mencionan a continuación.

---

<sup>33</sup> James S. Stoner "Administración" 6ª edición Pearson Education 1996

- ❖ **El líder autócrata:** asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, piensa que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismos.
- ❖ **El líder participativo:** utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- ❖ **El líder liberal (Rienda suelta):** delega en los subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación. 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 el resultado deseado.

Un estilo de liderazgo adecuado dependerá de tres elementos: el líder, los seguidores y la situación en la que intervengan éstos.

#### **d. Enfoque de contingencias.<sup>34</sup>**

Después de estudiar los rasgos y la conducta de los líderes, los investigadores descubrieron que el liderazgo dependía de muchas variables como la cultura y las tareas específicas y no había un rasgo común entre todos los líderes, ni un estilo efectivo entre todas las situaciones.

---

<sup>34</sup> James S. Stoner "Administración" 6ª edición Pearson Education 1996.

Al enfoque de contingencias se han hecho varias aportaciones de diferentes autores en las cuales se mencionan:

Según Paul Hersey y Kenneth H. Blanchar, el enfoque de contingencias o modelo del liderazgo situacional, consiste en afirmar que el estilo de liderazgo a adoptar, dependerá de la aceptación de los empleados, estos investigadores afirman que la relación entre el gerente y el seguidor debe pasar por cuatro fases: la primera fase es cuando el gerente debe aplicarse mucho a la tarea dado que los empleados deben acostumbrarse a las reglas y recibir instrucciones para hacer su trabajo, de esta misma forma se familiariza con las normas y los procedimientos. La segunda fase es cuando los empleados empiezan aprender las tareas aunque el enfoque a la tarea sigue siendo fundamental. En la tercera fase el líder ya no tiene que dirigir tanto al empleado debido a que éste tiene más capacidad y empieza a surgir necesidades de superación en él. En la última fase los seguidores ya poseen experiencia y confianza, por lo tanto ya no es necesario dirigir todas las tareas, los empleados ya poseen iniciativa propia que les brinda la confianza que adquirieron volviéndose más autónomos.

Otro enfoque es el de la RUTA- META, que al igual que los demás trata de explicar el tipo de liderazgo que se deben de aplicar según lo que requiere la situación. Este modelo fue formulado por Martin G. Evans y Robert J. House. Este enfoque se basa en el modelo de las expectativas de la motivación. Según Evans, el estilo de liderazgo depende de las recompensas que los empleados puedan obtener.

Estas recompensas pueden ser tanto económicas, si proviene de un estilo enfocado a las tareas, como de estima si el liderazgo es del tipo enfocado a las relaciones.

Otro enfoque de contingencias es el llamado “El estilo del líder y la situación laboral” (modelo de Fiedler) que estipula que los líderes no pueden adaptarse fácilmente a las situaciones que demanda ciertos puestos de liderazgo.

Fiedler exponía que los gerentes no son muy flexibles y que normalmente mantienen siempre el estilo de liderazgo que les permitió alcanzar el puesto. Esto es contraproducente en la empresa debido a los cambios constantes que se generan por la agresividad de los mercados requiere más reacciones proactivas y flexibles para la solución de problemas.

Como no hay un estilo de liderazgo para todas las situaciones y los líderes no pueden adaptar su estilo a cada situación, lo más conveniente es encajar el líder a la situación, es decir buscar el líder que reúna las características que demanda ciertos puestos de liderazgo.

### **3. RELACIONES INTERPERSONALES.<sup>35</sup>**

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo favorece su adaptación al entorno social. La carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento, limitar la calidad de vida y desarrollo profesional en la organización.

---

<sup>35</sup> Werther, William. “Administración de Personal”, Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México, 1999.

Cuando las relaciones interpersonales se dañan en una organización, surge el conflicto y éste tiene que solucionarse inmediatamente, debido a que afecta el funcionamiento efectivo de toda la institución.

El conflicto puede ocurrir entre dos o más personas con manera distinta de pensar y ver las cosas.

Existen diversos métodos que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización y se mencionan a continuación:

- ❖ **Reglas y procedimientos:** este método consiste en prever y establecer anticipadamente una serie de reglas y procedimientos que dictaminan lineamientos de cómo los miembros deben de interactuar entre sí. Entre todos los métodos este es considerado como el más práctico por su fácil aplicación debido a que los empleados se adaptan a él con facilidad.
- ❖ **Planeación:** A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupos, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforma la organización.

#### **4. TRABAJO EN EQUIPO.**

Toda organización está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de los objetivos previamente planificados por dicha organización y para ello la clave es, sin duda, el trabajo en equipo.

**a. Definiciones:**

“Es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”.<sup>36</sup>

“Un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida”.<sup>37</sup>

“Es un conjunto de personas que trabajan en forma coordinada, aprovechando las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros para lograr un objetivo en común”.<sup>38</sup>

**b. Importancia del trabajo en equipo.**

El éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera rápida y eficiente.

Cabe mencionar que, para que se logre un trabajo en equipo efectivo es necesario que existan otros elementos como: liderazgo, armonía, responsabilidad, organización, cooperación y voluntad de cada uno de los miembros por llevar a cabo dicha filosofía de trabajo.

---

<sup>36</sup> Werther, William. “Administración de Personal”, Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, México, 1999.

<sup>37</sup> <http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/diferencias-entre-equipo-de-trabajo-y-grupo-de-trabajo/>

<sup>38</sup> Formulado por el grupo investigador.



### c. Ciclo de vida de un equipo.<sup>39</sup>

No existe una manera estándar de cómo un equipo de trabajo se desarrolla en un ciclo de vida. A continuación se detalla algunas etapas típicas de evolución.

- ❖ **La formación:** en esta etapa, los miembros comienzan a conocerse y a compartir información y se enfocan principalmente en las tareas como grupos, al mismo tiempo el ambiente donde se desenvuelven es muy cordial y las relaciones interpersonales son extremadamente respetuosas.
- ❖ **Conflicto:** después que el equipo ya está formado es necesario identificar los roles dentro el mismo, por lo que nace cierta rivalidad por ocupar puestos superiores y al mismo tiempo surge cierta tensión a medida que éste se va desarrollando.
- ❖ **Normalización:** en esta etapa de evolución, los miembros del equipo comienzan a compartir las mismas metas y al mismo tiempo deben surgir las normas que rigen la conducta individual de todos los miembros del equipo.
- ❖ **Desempeño:** el equipo madura y aprende a manejar retos complejos, los roles funcionales se desempeñan y se intercambian en forma fluida según se requiera, llevando a cabo las tareas eficientemente.

---

<sup>39</sup> John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20° edición, Mcgraw-hill 2007.

- ❖ **Conclusión:** a pesar que los equipos de trabajo son exitosos, éstos deben de ser disueltos tarde o temprano, quedando únicamente las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros que formaron el equipo de trabajo.

#### **d. Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.**

A continuación se detallan las diferencias entre equipo y grupo de trabajo:

- ❖ El equipo de trabajo responde en su conjunto al trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- ❖ En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, existiendo una estrecha colaboración entre los miembros. Esto no ocurre en los grupos.
- ❖ En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes. El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- ❖ En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios).

Para trabajar en equipo, es necesario poseer ciertas características y habilidades ya sea de forma innata o adquirida a través del tiempo, sin embargo, lo importante es saber manejar efectivamente dichas características y habilidades, para obtener resultados positivos en las metas y objetivos trazados en la formación del equipo de trabajo. Algunas de las características que se deben considerar son las siguientes:

- ❖ Liderazgo: el liderazgo forma parte fundamental en los equipos de trabajo, debido a que es necesario nombrar a un líder que coordine todo el equipo y el desempeño de todos los miembros.
- ❖ Confianza recíproca: esta característica es muy importante ya que el equipo de trabajo debe fomentar la confianza en todos sus miembros y de esta manera se obtiene autonomía y buen desempeño por parte de todos que los conforman.
- ❖ Responsabilidad: para que el trabajo realizado por el equipo obtenga un resultado exitoso, es necesario que todos los miembros tengan voluntad y sentido de compromiso hacia las metas establecidas.
- ❖ Comunicación: la importancia de ésta es saber hablar pero también escuchar y de esta forma se obtienen mejores resultados en la solución de conflictos.

## 5. COMUNICACIÓN.

La comunicación constituye una de las formas en que las personas interactúan entre sí, estableciendo lazos; existen muchas formas de comunicación entre las cuales se pueden mencionar: gestual, verbal, escrito, etc.

### a. Definiciones:

“un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana”.<sup>40</sup>

“un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última responda ya sea una opinión, actitud o conducta”.

“Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos, conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”.<sup>41</sup>

“Es un proceso en el que intervienen dos o más personas, en un ambiente determinado a través del cual se logra la transmisión e intercambio de ideas”.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>

<sup>41</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.html>

<sup>42</sup> Formulado por el grupo investigador.

**b. Elementos de la Comunicación.**<sup>43</sup>

- ❖ Emisor: fuente que elabora y emite el mensaje.
- ❖ Codificación: es el proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles.
- ❖ Mensaje: conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad.
- ❖ Canal o medio: el medio formal de comunicación entre un emisor y un receptor.
- ❖ La decodificación: es un proceso inverso de la codificación, en el cual el sujeto que recibe la información procede a entender el mensaje.
- ❖ Receptor: es la persona que recibe la información, el individuo o grupo a los que se le proporcionan los mensajes.
- ❖ Retroalimentación: cuando el receptor reconoce al mensaje y responde al emisor, ocurre la retroalimentación.

La retroalimentación puede ser:

- ❖ Positivo: cuando la respuesta lograda es la esperada y lógica.
- ❖ Negativo: cuando se obtiene cualquier tipo de respuesta que no es acorde con lo esperado.

---

<sup>43</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml>.

### **c. Importancia de la comunicación.**

La comunicación forma parte inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna medida, en el comportamiento de los demás y éstos a su vez en el comportamiento de las organizaciones y desarrollo de los sistemas sociales.

### **d. Barreras de la comunicación.<sup>44</sup>**

En el proceso de comunicación existen barreras que sirven como obstáculo para transmitir las ideas y mensajes entre las personas. Los tres tipos de barreras de comunicación se explican a continuación:

- ❖ Barreras personales: son interferencias en la comunicación que son hechas por las mismas personas a través de sus emociones humanas, valores, malos hábitos de escucha, provocando que la otra persona se distraiga y no preste atención en la conversación.
- ❖ Barreras físicas: son las interferencias que ocurren en el ambiente donde se está desarrollando la conversación. La barrera de comunicación más común en este tipo, es el ruido.
- ❖ Barreras semánticas: ésta se refiere específicamente a los símbolos que se utiliza para comunicarse, estos símbolos pueden ser palabras u otra forma de comunicación como gestos, señales, símbolos etc.

---

<sup>44</sup> Chiavenato, Idalberto "Administración de Personal"; 5<sup>a</sup> Edición. MC GRAW HILL. México 2002.

### **e. Tipos de comunicación.**<sup>45</sup>

#### **❖ Descendente.**

Se da cuando los niveles superiores comunican a los subordinados en la organización, el propósito básico de éste tipo de comunicación es difundir, informar, dar instrucciones, evaluar a los empleados e informar sobre los objetivos y metas que persigue en la institución. Un problema que presenta la comunicación descendente es la sobrecarga de información que no puede ser asimilada completamente, por consiguiente no se obtienen los resultados esperados por el emisor. También es muy común que ocurra lo contrario, que no se dé la suficiente información de cómo hacer las cosas y los resultados tampoco son los esperados.

#### **❖ Ascendente.**

La función básica de la comunicación ascendente es informar a los niveles superiores lo que se está realizando en la parte operativa de la institución. El problema que presenta la comunicación ascendente es la manipulación de los mensajes en los mandos medios, en su afán de proteger a los altos mandos de la institución, de información que para ellos no es importante y es originada en los niveles inferiores.

---

<sup>45</sup> John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo 20ª edición, McGraw-hill 2007.

#### ❖ **Comunicación informal o extraoficial.**

Es una cadena de rumores en la organización, en donde no importa el nivel jerárquico que ocupan los miembros de esa cadena, por lo tanto este tipo de información puede ser ya sea de forma vertical (ascendente, descendente), horizontal, y hasta diagonal. Entre una de las características que posee es, aún siendo una cadena de rumores difícil de controlar, ésta es mucho más rápida y eficaz para transmitir mensajes.

#### ❖ **Otras formas de comunicación.**

La comunicación lateral o comunicación cruzada consiste en la información que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Este tipo es muy útil cuando es necesario coordinar trabajos con otros departamentos en la institución. La comunicación electrónica es otra manera de comunicación basada en el manejo de información por medio de computadoras y correos electrónicos. Siendo muy práctica y obteniendo más ventajas con respecto a las demás por la facilidad que proporciona cuando un emisor transmite un mismo mensaje a muchos receptores de forma simultánea e instantánea.

### **6. SISTEMA DE RECOMPENSA.**

La compensación es un elemento central de todo departamento o unidad de recursos humanos, los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación.



Por otro lado las organizaciones proporcionan compensaciones a sus empleados con el propósito de mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada aplicando de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición dado que esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional.

Por lo que podemos definir la compensación como:

“la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.<sup>46</sup>

Para establecer un sistema de compensación se deben considerar cuatro elementos importantes, los cuales son: identificación y estudio de puestos, igualdad interna, igualdad externa y equilibrio de valor interno y externo.

#### **a. Objetivos de un buen sistema de recompensa.**

- ❖ Reflejar la política empresarial.
- ❖ Contar con la participación del trabajador.
- ❖ Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
- ❖ Fortalecer el trabajo en equipo.
- ❖ Obedecer a una visión de largo plazo.
- ❖ Recompensar el cumplimiento, la iniciativa, la capacidad de ejecutar y contribuir.

---

<sup>46</sup> <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>.

Un sistema de compensación genera un gran impacto sobre la Organización y sobre uno de sus recursos más importantes: sus empleados. Los resultados potenciales de un buen sistema de compensación son muchos, además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, éste puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso por el logro de los objetivos institucionales.

## **7. CAPACITACIÓN.**

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de forma sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.<sup>47</sup>

### **a. Ciclo de capacitación.**

#### **❖ Detección de las necesidades de capacitación.**

Es necesario detectar las necesidades de capacitación por medio de un diagnóstico institucional con el fin de descubrir áreas de bajo desempeño en la organización. Para ello se detalla a continuación los niveles de análisis que requiere el diagnóstico para proponer programas de capacitación:

La detección de necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente: ¿Qué se debe enseñar?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuánto se debe enseñar?, ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Quién lo debe enseñar?<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto "Administración de Personal"; 5<sup>a</sup> Edición. Mc Graw Hill. México 2002.

<sup>48</sup> Chiavenato, Idalberto "Administración de Personal"; 5<sup>a</sup> Edición. McGraw Hill. México 2002.

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere comprobación, para esto es necesario utilizar los medios necesarios para obtener la información como la evaluación del desempeño, la observación directa, encuestas, utilizando cuestionarios, entrevistas, informes periódicos, entre otros.

#### ❖ **Programa de capacitación.**

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, se debe elaborar un programa que sirva como propuesta para facilitar la solución de los problemas que se detectaron en el diagnóstico.

El programa de capacitación debe contener: la planeación, la tecnología que se debe utilizar, las técnicas y métodos.

#### ❖ **Implementación de la capacitación.**

La tercera etapa del ciclo de capacitación. Una vez identificadas las necesidades y diseñados los programas, el siguiente paso es la implementación. La implementación depende de los siguientes factores: la calidad del material de capacitación presentado, la cooperación de los gerentes y los dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores y la calidad de los aprendices.

### ❖ **Evaluación de los resultados de capacitación.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. La evaluación de eficiencia debe contener los siguientes dos aspectos:

- ❖ Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- ❖ Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas en la empresa.

### **8. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES.**

En esta dimensión se evalúan las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades organizacionales.

Las Condiciones Físico Ambientales es importante incluirla en el contexto del clima organizacional debido que a través de todos los elementos que la conforman como la iluminación, temperatura ambiental, ruido, mantenimiento de las instalaciones, distribución física del puesto de trabajo, equipo de oficina y herramientas de trabajo, etc. Proporcionan un aporte fundamental a la motivación cuando se busca la comodidad y el beneficio de los empleados brindándoles bienestar y agrado cuando ellos desempeñan sus actividades laborales.

#### **D. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

“Comprende experiencias valores, creencias y normas que son compartidas por personas o grupos de una organización controlando así la forma en que interaccionan unos con otros”<sup>49</sup>

La cultura en una organización es la forma tradicional de hacer las cosas, son valores compartidos por todos o casi todos los miembros que forman parte de la organización.

La cultura es propia de cada institución y la distingue de las demás, las creencias y valores que se aprenden en ella son transmitidas a las generaciones futuras.

"la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".<sup>50</sup>

El tipo de cultura que se desarrolla dentro de una organización, puede determinar tanto el éxito como el fracaso en la misma, debido a que es ésta la que rige las funciones y desarrollo dentro de una sociedad. Por lo tanto es importante que se preste la atención necesaria para realizar cambios organizacionales cuando éstos sean requeridos o cuando los objetivos de la entidad no se estén cumpliendo. Al intentar realizar estos cambios estructurales, es frecuente que sean los mismos empleados los que se resistan debido al miedo y falta de comunicación.

---

<sup>49</sup> Formulado por el grupo investigador.

<sup>50</sup> Robbins, Stephen; Coulter, Mary, “Comportamiento Organizacional”, Pearson Educación, 10ª Edición, México, 2004.

## **E. DIFERENCIA ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

La diferencia entre clima y cultura organizacional radica en que el clima es la forma como los empleados tienen una percepción común ante una situación dada en la organización, en cambio la cultura se refiere a un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por todos los miembros en una institución y éstos a su vez crean el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

En este capítulo se han abordado diferentes elementos teóricos que se emplearán como base y referencia para el desarrollo de la investigación. A continuación se seguirá una metodología de investigación que permita llevar a cabo el diagnóstico de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, incluyendo objetivos, métodos y técnicas que faciliten la recolección de datos y por consiguiente la determinación de dicho diagnóstico.

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Para la elaboración de este capítulo, se contó con la autorización del Gerente Municipal, el Licenciado Carlos Daniel Selva. Luego, se elaboraron el cuestionario y la guía de entrevista para recopilar información sobre las distintas dimensiones sobre clima organizacional.

Las dimensiones que comprendieron los instrumentos antes mencionados son las siguientes: Organización, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, motivación, comunicación, capacitación, liderazgo, trabajo en equipo y condiciones físico ambientales. Posteriormente, se describieron los resultados que sirvieron de base para determinar la situación actual y elaborar el diagnóstico del clima organizacional de la Alcaldía y realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La importancia de conocer la situación actual del clima organizacional en la Alcaldía, radica en elaborar un diagnóstico y evaluar las distintas dimensiones que han sido consideradas en la investigación como: organización, motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa entre otros y sobre la base de la información obtenida proponer un modelo que contribuya a mejorar dichos aspectos.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Elaborar un diagnóstico de clima organizacional que sirva de base para proponer un modelo que mejore la situación actual de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

### **2. ESPECÍFICOS**

- ❖ Recopilar información sobre los distintos aspectos del clima organizacional que inciden en el comportamiento de los empleados.
- ❖ Analizar la información obtenida para concluir sobre la situación actual.
- ❖ Formular recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la Institución.

## **C. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1. ALCANCES.**

Se obtuvo la autorización de parte de una de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, para la realización del trabajo de investigación que consiste en la Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de dicha Municipalidad; el cual fue orientado al personal administrativo y operativo, conformado por 100 empleados, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de dicha investigación.



## **2. LIMITACIONES.**

En el desarrollo de la investigación de campo existieron factores que interfirieron en la recopilación de la información y estos fueron: falta de colaboración y desinterés por parte de algunos empleados para completar el cuestionario y algunas unidades no contaban con el jefe respectivo; por lo que no se obtuvo la información de las entrevistas de esas unidades.

## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El desarrollo de la presente investigación se ha hecho empleando una secuencia ordenada, sistemática, empírica y crítica de los datos recopilados y hechos observados lo que hace de ella una investigación científica que aportará elementos de la realidad para su evaluación.

### **1. MÉTODOS.**

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, el cual, se define como “una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que lleva a un conocimiento científico”.<sup>51</sup>

Se han considerado, los métodos Deductivo e Inductivo.

Método deductivo: consiste en aplicar los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

---

<sup>51</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1998

Método inductivo: es el razonamiento que partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Los métodos de investigación seleccionados se consideraron los adecuados porque permitieron al grupo investigador emplear todo su conocimiento teórico sobre Clima Organizacional, para luego aplicarlo en la elaboración de una propuesta empleando de esta manera el Método Deductivo. Por último, se aplicó el Método Inductivo en el diseño de la propuesta la cual se convertirá en el instrumento que enriquecerá el clima organizacional en la Institución.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de estudio que se utilizó en el trabajo de investigación fue descriptivo. La investigación descriptiva pretende medir las variables a través de herramientas estadísticas, para definir cómo se manifiesta el fenómeno dentro de la investigación.<sup>52</sup>

## **3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño de la investigación fue no experimental ya que no hubo manipulación de las variables y el estudio se basó solo en la observación de la relación entre éstas, desarrolladas en su contexto natural.

---

<sup>52</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros, "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1998.

#### **4. UNIDAD DE ANÁLISIS.**

La unidad de análisis en la investigación la conformó todo el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, siendo un total de 100 empleados.

#### **5. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

##### **a. FUENTES PRIMARIAS.**

Las fuentes primarias fueron todos los que proporcionaron información de primera mano en la investigación a través de cuestionarios y entrevistas.

##### **b. FUENTES SECUNDARIAS.**

Comprende el recurso bibliográfico que se empleó como apoyo teórico en la investigación tales como: libros de texto, tesis, documentos municipales, etc.

#### **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El lugar donde se llevó a cabo la investigación fue en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, ubicada en Barrio El Calvario, frente a Plaza Pública, calle antigua a Zacatecoluca.

#### **7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para realizar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

**a. ENTREVISTA.**

A través de un instrumento llamado guía de preguntas que fueron dirigidas a 10 Jefes de Unidades, la cual contenía una serie de preguntas que permitieron conocer aspectos importantes sobre el clima organizacional actual de la Institución.

**b. ENCUESTA.**

Se realizó a través de un cuestionario que recopiló información necesaria acerca del clima organizacional; éste fue dirigido a 90 empleados de la Alcaldía.

**c. OBSERVACIÓN DIRECTA.**

El grupo investigador realizó observaciones en la infraestructura de la Alcaldía de Santo Tomás para identificar condiciones físico-ambientales que podrían estar afectando al clima organizacional de dicha Municipalidad.

**8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

Antes de establecer ambos componentes, es necesario conocer en qué consisten.<sup>53</sup>

**a. UNIVERSO.**

Es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas.

---

<sup>53</sup> Mark L. Berenson, David M, Levine. "Estadística Básica en Administración" 6<sup>a</sup> edición Prentice Hall.

El universo de investigación está formado por los 100 empleados que integran la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

**b. MUESTRA.**

Una muestra de probabilidad es aquella en la que los sujetos de la muestra se eligen sobre la base de probabilidad conocida.

En una muestra aleatoria cada individuo o elemento tiene la misma oportunidad de selección que cualquier otro y la selección de un individuo o elemento en particular no afecta la probabilidad de que se elija cualquier otro.

La muestra en la investigación ha sido igual al universo, es decir; se han tomado todos los empleados, por lo tanto se realizó un censo. Para efecto de análisis se empleó el cuestionario para los empleados y la entrevista para los Jefes de las distintas unidades.

La encuesta se realizó a los 90 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Área de trabajo	Total
Administración de la Plaza Principado de Asturias	3
Auditoría Interna	1
Centro de Formación Profesional.	3
Clínica Municipal	1
Comunicaciones	1
Contabilidad Municipal	2
Despacho Municipal	1
Gerencia Municipal	2

Informática	1
Medio Ambiente	1
Promoción Social	6
Registro del Estado Familiar	3
Seguridad Municipal	12
Servicios Generales	40
Sindicatura	1
Tesorería	5
Unidad de Administración Tributaria Municipal	6
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional UACI	1
Total general	90

#### **E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

La fase de procesamiento de la información se desarrolló a través del software computacional Microsoft Office Excel, en el cual se desplegó el diseño de tabulación y gráficos de los datos obtenidos.

En la etapa de análisis e interpretación de datos se tomó como base la tabulación de la información obtenida, sobre la cual se fundamentó el respectivo diagnóstico y posteriormente el estudio de clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

## **F. SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

### **1. ORGANIZACIÓN.**

En esta dimensión se evaluaron cuatro aspectos relacionados con la organización, éstos fueron: misión, visión, niveles jerárquicos y conocimiento de las actividades de los distintos puestos de trabajo.

Los resultados que reflejan los instrumentos de recolección completados por los empleados en cuanto al conocimiento de la misión y visión de la Alcaldía son:

De acuerdo a las preguntas número tres y cuatro del cuestionario sobre el conocimiento de la misión y visión respectivamente; se obtuvo que el 73% de los empleados conocen y se identifican con la misión de la Alcaldía, mientras que el 25% la desconoce y el 2% no respondió.

Con respecto a la visión, el 73% respondió conocerla, un 26% no la conoce y el 1% no respondió. No obstante, dichos porcentajes carecen de veracidad debido a que comparado con lo que se observó, la mayoría de los empleados no conocían el significado de los términos y respondían de manera desinteresada y subjetiva.

La Alcaldía no posee una misión y visión definidas en su gestión por lo que esos resultados no se puede considerar ciertos para el estudio.

A la pregunta cinco del cuestionario sobre el conocimiento de las actividades que realiza cada empleado en su puesto de trabajo, el 98% afirma conocerlas y por el contrario el 2% respondió no conocerlas con claridad.

A la interrogante siete del cuestionario sobre el conocimiento de los niveles jerárquicos se obtuvo que: el 63% del personal tiene conocimiento de ellos, mientras que, un 36% no los conoce y el 1% no respondió; sin embargo, los resultados en la observación directa realizada, reflejó que a pesar de conocer los niveles jerárquicos no se respetan, si no que se realizan algunas acciones de desacato, pasando sobre la autoridad del jefe inmediato superior lo que generando dualidad de mando y al mismo tiempo se genera una situación de irrespeto y conflicto.

## **2. MOTIVACIÓN.**

Según las entrevistas realizadas a los jefes de las distintas unidades sobre los medios de motivación a los empleados, manifiestan los siguientes:

Celebración día del trabajador municipal, bono navideño, uniformes y el 100% del salario como aguinaldo para fin de año.

Por otra parte, el 58% de los empleados consideran que la Institución no procura mantenerlos motivados, a diferencia de un 37% afirma que si y el 5% no respondió.

El 59% de los empleados, a la pregunta nueve del cuestionario sobre si el jefe reconoce y elogia el esfuerzo que hace por realizar bien sus tareas, afirmó que si lo hace; por el contrario, el 37% consideran que no se reconoce, ni elogia su esfuerzo y el 4% no responde. Cabe mencionar que la representación del 59% es del área de servicios generales; en donde hay más empleados, por lo que se requiere mejorar la actitud de los jefes de las unidades administrativas.



Así también, a la pregunta diez, sobre si los empleados se sienten satisfechos de formar parte de la Institución, el 88% afirma que si se siente satisfecho, mientras que el 12% restante no lo está.

Por otra parte la Institución brinda poca motivación a los empleados y no cuenta con políticas motivacionales, que ayudaría a mejorar el desempeño de los empleados al realizar sus actividades. Aun así hay que mencionar que la Alcaldía no cuenta con recursos financieros para invertir en gastos en motivación del tipo económico, por lo que se debe de considerar otras maneras de motivación que no involucren gastos excesivos de dinero.

### **3. LIDERAZGO.**

De acuerdo con los resultados obtenidos, en lo que respecta a esta dimensión; el tipo de liderazgo ejercido que predomina es el participativo, dado que un 40% del total respondió que el jefe inmediato superior promueve la participación de los miembros de la Unidad; mientras que un 33% considera que solo se dan las órdenes y no se toman en cuenta las sugerencias hechas por los empleados, un 16% opina que hay delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en los miembros , el 9% no responde y un 2% no aplica por no tener jefe en el momento del estudio.

### **4. RELACIONES INTERPERSONALES.**

Según la información que se obtuvo a través de las entrevistas realizadas a los jefes de las distintas unidades, respecto a esta dimensión, se considera que las

relaciones interpersonales se fomentan solo a nivel de unidad. Sin embargo, cuando esto se lleva a nivel institucional las relaciones cambian, no hay interacción y no se trabaja en colaboración. Otra situación que interfiere en las relaciones interpersonales, según las conversaciones sostenidas con algunas personas son las desavenencias entre la forma de trabajo de la gerencia y el concejo; por consiguiente no se facilita la consecución de acciones encaminadas a mejorar los rendimientos laborales.

Los cuestionarios reflejan la siguiente información:

De acuerdo a la pregunta veintiuno del cuestionario, sobre las relaciones interpersonales con el jefe se obtuvo lo siguiente: el 56% del total de los empleados considera que las relaciones interpersonales con éste son buenas, un 29% las evalúa como regular; mientras que el 10% opina que son malas, el 2% no respondió a esta interrogante y para un 3% no aplica debido que no tienen jefe inmediato superior. Sin embargo, sobre la base de la observación directa, se pudo percibir que en algunas unidades no existe cooperación entre jefe y empleados para armonizar las relaciones laborales.

Por otro lado a la interrogante veintidós del cuestionario sobre las relaciones interpersonales con los compañeros, el 67% las evalúan como buenas, un 31% regular y el 2% considera que son malas. Asimismo se interrogó sobre si se está de acuerdo con la forma que se resuelven los problemas laborales que se presentan y a esto un 31% del total está de acuerdo, mientras que el 67% no está de acuerdo con la manera de hacerlo y un 2% no respondió.

En cuanto al ambiente de trabajo, el 50% de los empleados considera que existe un ambiente grato y de armonía entre los compañeros, un 49% opina que el ambiente de trabajo no es grato y el 1% no responde. A pesar de ello los resultados a la interrogante veintisiete del cuestionario mostró que los conflictos laborales es el factor que más afecta negativamente en el clima organizacional de la Alcaldía.

### **5. TRABAJO EN EQUIPO.**

De acuerdo a las respuestas obtenidas de parte de los jefes entrevistados, en su mayoría mencionan que promueven el trabajo en equipo, pero al comparar con lo observado durante el estudio, no se hace, no se tienen buenas relaciones interpersonales entre los empleados, por lo tanto se buscan intereses individuales y no se coopera por el bienestar común. Otro aspecto a considerar es que el trabajo en equipo se da a nivel de unidad y no entre todas, por las malas relaciones existentes y el uso canales de comunicación no adecuados.

Según los resultados a la pregunta veintitrés del cuestionario sobre el trabajo en equipo, un 56% de los empleados considera que si se fomenta el trabajo en equipo en la Alcaldía, mientras que el 42% opina que no y el 2% no respondió.

### **6. COMUNICACIÓN.**

En la dimensión de la Comunicación se interrogó acerca de diferentes elementos y sobre la base de esos resultados se tiene que:

Existe una mala canalización de la información, no se lleva un orden jerárquico para hacer llegar la información que se genera desde los niveles directivos a los operativos y viceversa.

Así también se tienen barreras personales, las cuales, interfieren en la fluidez de la comunicación y en su difusión.

Con respecto a las encuestas; a la pregunta dieciocho sobre la comunicación de ideas y sugerencias al jefe, el 81% señaló que si le comunica a su jefe inmediato superior mientras que 17% no lo hace y un 2% no respondió. Por otro lado, en la pregunta diecisiete sobre si les es comunicada de manera oportuna los cambios a los empleados, el 69% consideran que a ellos no les es comunicada oportunamente la información relevante de la alcaldía, o sobre cambios que se susciten, un 29% considera que si se hace y de manera oportuna.

Así también, de acuerdo a los resultados a la pregunta quince sobre los medios de comunicación utilizados, el 68% de empleados respondió que se hace a través de memorándums, el 24% dice que por medio de reuniones formales, un 1% que a través de circulares y reportes respectivamente y el 6% no respondió. Sobre estos medios utilizados el 55% de los empleados está de acuerdo que se haga de esta forma, sin embargo un 42% no lo está y un 3% se abstuvo y no respondió.

## **7. SISTEMA DE RECOMPENSA.**

A cerca del sistema de recompensa se recopiló información sobre: la compensación salarial, la distribución de premios y reconocimientos y las prestaciones adicionales a la ley, los resultados obtenidos son los siguientes:

A la pregunta once del cuestionario sobre si se está satisfecho con la compensación salarial, el 50% de los empleados respondió si estar satisfechos, mientras que el 49% no lo está y 1% no contestó.

Por otra parte, en la pregunta doce con respecto a la distribución de premios y reconocimientos se tiene que el 83% considera que no existe una distribución justa, el 10% opina que sí y el 7% no respondieron.

Así también, se preguntó si se proporcionan prestaciones adicionales a la ley, a esto; el 79% de los empleados señalaron no recibir, un 21% respondió que si se reciben.

Al comparar la información obtenida en las entrevistas sobre esto, los jefes mencionan que si se tienen y algunas de ellas son: el bono navideño, el 100% del salario como aguinaldo y uniformes para todos.

Por otra parte se puede agregar que el clima organizacional no es dañado por la insatisfacción de los empleados por el salario percibido, sino que ellos consideran que no reciben otros beneficios para gratificar el trabajo que ellos realizan como lo pueden ser premios y reconocimientos.

## **8. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES.**

Para el estudio de esta dimensión, se tomó en cuenta dos preguntas en el cuestionario, una enfocada a la distribución del puesto de trabajo (pregunta 26) y otra a las condiciones ambientales de éste (pregunta 25), los resultados obtenidos en la encuesta fueron los siguientes:

Para la pregunta que indica la satisfacción de los empleados por la distribución física del puesto de trabajo se obtuvo que el 21% no estar satisfecho y el 20% si lo está y un 58% contestaron no aplica, debido a que esas personas no cuentan con un espacio físico específico y son considerados como personal de operativo.

Para la interrogante donde se busca conocer las condiciones ambientales en que los empleados realizan su trabajo se obtuvo que el 14% de la población encuestada, consideran que la ventilación no es la adecuada en las oficinas administrativas, el 8% piensan que es el ruido el factor que más afecta en el desempeño de las actividades, el 1% indica que la iluminación no es la adecuada, el 19% no contesto a la interrogante y el 58% no aplicaba por ser trabajadores de operativo.

Sobre la base de lo observado en cuanto al ambiente físico ambiental se puede mencionar que las instalaciones son nuevas, pudiéndose mejorar la distribución física de puestos de trabajo para algunas unidades.

La mayoría de oficinas no cuentan con aire acondicionado; sino que poseen ventanas, exceptuando la Gerencia General, que está diseñada para la instalación de aire acondicionado pero por falta de fondos no se ha podido comprar. En cuanto a iluminación no es un factor que afecte el ambiente físico ambiental, esto es por las luces que utilizan son convenientes para el desempeño de las actividades de los empleados.

### **9. CAPACITACIÓN.**

Para conocer la situación de los empleados en cuanto a capacitación, fue necesario preguntarles si habían recibido algún tipo de capacitación, los resultados a la pregunta veinticuatro del cuestionario, indican que: el 56% de las personas en la Alcaldía dicen no haber recibido ningún tipo y tan solo el 1% afirma haber participado, el 43% de las personas no contestaron a dicha interrogante.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas, con respecto a la capacitación, manifiestan que se han impartido capacitaciones generales sobre trabajo en equipo y atención al cliente, pero que no se ha dado una asistencia completa por renuencia de parte de los empleados.

Por otra parte la Alcaldía ha descuidado en gran medida este tema en particular, por no brindar capacitaciones constantes y eso es debido a la falta de planes de capacitación que toda Alcaldía debe poseer para el desarrollo de los que laboran en ella.

## 10. CUADRO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones del Clima Organizacional.	Nivel de Efectividad. %
1. Organización.	40%
2. Motivación.	35%
3. Liderazgo.	75%
4. Relaciones Interpersonales.	20%
5. Trabajo en equipo.	60%
6. Comunicación.	40%
7. Sistema de Recompensa.	60%
8. Condiciones fisico-ambientales.	60%
9. Capacitación.	50%

Nota: La escala de medición es del 1-100%. Dicho porcentaje representa el nivel de efectividad de las distintas dimensiones que integran el clima organizacional en la Alcaldía de Santo Tomás, considerando el 100% la máxima puntuación. Al mismo tiempo se pondera un clima organizacional en la Institución igual a 49%, el cual es el resultado de la sumatoria de los porcentajes, dividido entre el número de éstos; por lo que se han promediado dichas dimensiones.

### G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 1. CONCLUSIONES.

- 1.1 El clima Organizacional en la Alcaldía de Santo Tomás, se estima que es del 49% de efectividad considerándolo en un rango de valoración



deficiente por lo que se debe mejorar las diferentes dimensiones que lo integran.

- 1.2 No se sostienen buenas relaciones interpersonales entre las diferentes unidades lo que provoca que se generen conflictos laborales.
- 1.3 La Municipalidad no motiva al personal ya que no se tienen políticas que faciliten la ejecución de actividades encaminadas al bienestar de los empleados.
- 1.4 No existen canales de comunicación adecuados en donde la información llegue a todas las unidades organizacionales de la Alcaldía.
- 1.5 La Alcaldía Municipal no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos, que se encargue de la administración del personal.
- 1.6 La Alcaldía no posee una Misión y Visión para la gestión o período de trabajo, sino que solo cuenta con la que se estableció dentro de la plataforma para las elecciones.
- 1.7 La Alcaldía no posee valores institucionales y no se han procurado crearlos ni fomentarlos por lo tanto no hay una filosofía de trabajo definida.
- 1.8 El tipo de liderazgo que se ejerce es participativo, esto sobre todo ocurre en el área operativa, para el caso de los del área administrativa se requiere de la fomentación de éste.
- 1.9 El trabajo en equipo se da dentro de cada unidad, sin embargo al integrarse todas las unidades como sistema surgen diferencias y rivalidades que agravan las relaciones laborales.

- 1.10 La Alcaldía realizó una nivelación salarial por lo tanto los empleados muestran estar satisfechos con su compensación recibida, sin embargo no se dan premios ni reconocimientos a méritos.
- 1.11 Falta de ventilación en las oficinas administrativas, lo que provoca malas condiciones ambientales para el desempeño de las actividades laborales de los empleados.
- 1.12 La Alcaldía ha procurado realizar algunas capacitaciones, pero éstas no han sido suficientes, debido a que se necesitan programas de capacitación especializados dependiendo de las distintas unidades de la Alcaldía.

## **2. RECOMENDACIONES.**

- 2.1 Proponer medidas en caminadas a mejorar las distintas dimensiones que integran el clima organizacional en la alcaldía y de esta manera aumentar el nivel de efectividad de clima que la Alcaldía posee.
- 2.2 Promover el diálogo para la solución de conflictos y al mismo tiempo realizar actividades recreativas que favorezcan la integración de todas las unidades de la Alcaldía.
- 2.3 Crear políticas y estrategias encaminadas a mejorar la motivación de los empleados.
- 2.4 Fortalecer los canales de comunicación y hacer hincapié a respetarlos por todos, en caso contrario proceder con medidas correctivas.

- 2.5 Crear la Unidad de Recursos Humanos que se encargue de elaborar, promover y aplicar medidas que mejoren el ambiente laboral de los empleados.
- 2.6 Establecer una misión y visión para el período de gestión de manera que pueda ser asimilada por los que integran la Municipalidad y ser ubicada en un lugar estratégico donde pueda ser vista tanto por empleados como usuarios.
- 2.7 Crear los valores institucionales que generen una filosofía de trabajo.
- 2.8 Aplicar liderazgos situacionales, es decir; colocar al líder en base a la situación requerida en las unidades.
- 2.9 Crear comités que integren empleados de las distintas unidades, que se encarguen de identificar y analizar las situaciones que generan problemas laborales.
- 2.10 Entregar canasta de alimentos básicos a empleado del mes como premio y reconocimiento a la labor realizada.
- 2.11 Readecuar las instalaciones de la Alcaldía para instalar aire acondicionado en las diferentes unidades administrativas.
- 2.12 Crear programas de capacitación según las necesidades de los distintos niveles.

### **CAPÍTULO III.**

## **PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

### **A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.**

#### **1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.**

La propuesta aportará elementos importantes a considerar para mejorar aspectos del clima organizacional y así desarrollar una gestión eficiente para la Institución y satisfactoria para todos sus miembros. Además, contendrá herramientas, políticas y estrategias que contribuyan a administrar de manera eficiente al recurso humano, tales como: programas de capacitación, evaluación del desempeño, comité mediador de relaciones laborales, creación de Unidad de Recursos Humanos.

#### **2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

##### **a. GENERAL.**

Diseñar una propuesta de clima organizacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

##### **b. ESPECÍFICOS.**

- ❖ Elaborar una herramienta de evaluación de desempeño que permita detectar las necesidades de capacitación en los empleados.

- ❖ Proponer programas de capacitación orientados a fortalecer los conocimientos y habilidades de los empleados directivos, administrativos y operativos.
- ❖ Proporcionar los lineamientos para la formación de un comité que ayude a fomentar buenas relaciones interpersonales en la Municipalidad.

## **B. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.**

### **1. ORGANIZACIÓN.**

#### **a. Misión.**

Desarrollar una gestión municipal transparente, con capacidad de respuesta a los habitantes de Santo Tomás, basada en principios éticos y morales consecuentes con el compromiso político-social.

#### **b. Visión.**

Ser un gobierno local, eficaz y eficiente que genere las condiciones necesarias para un desarrollo local sostenible que brinde una mejor calidad de vida a los habitantes.

#### **c. Valores Institucionales.**

- ❖ **Transparencia:** Actuar y decidir conforme a la verdad, justicia y honestidad.
- ❖ **Vocación hacia el servicio:** Servir con espíritu generoso y amable, para satisfacer a quienes demanden del servicio.
- ❖ **Compromiso social:** Trabajar con iniciativa para contribuir en la realización de proyectos que requiera la Municipalidad.

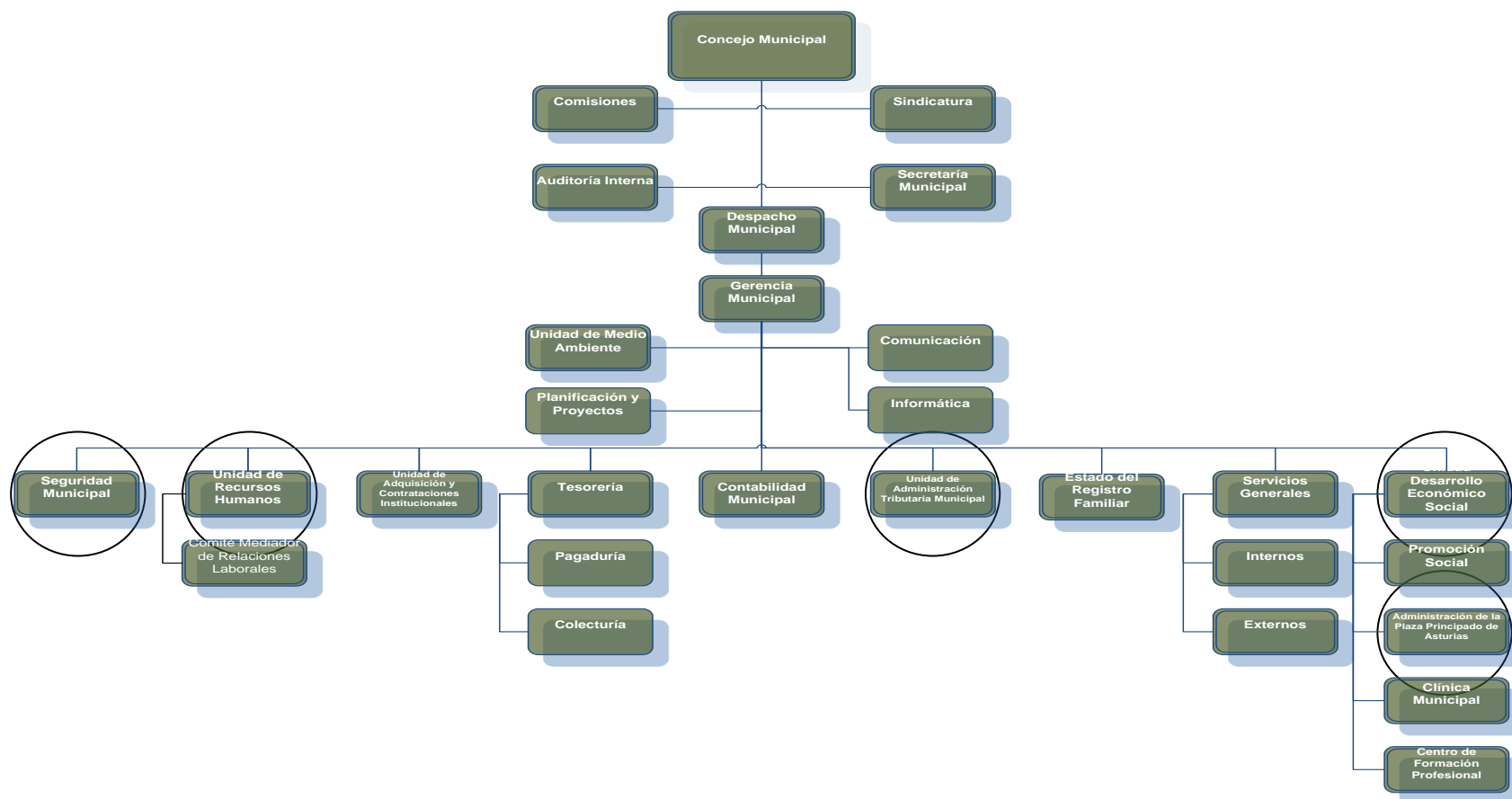
- ❖ **Eficiencia:** Cumplir con el trabajo optimizando recursos, para obtener los mejores resultados.
- ❖ **Eficacia:** Realizar el trabajo oportunamente, para el logro de objetivos.
- ❖ **Ética:** Trabajar con lealtad y entrega, en base a las normas y reglamentos institucionales.
- ❖ **Responsabilidad:** Comprometerse con la calidad en el servicio, para satisfacer las exigencias de los habitantes del municipio.

#### **d. Estructura organizativa propuesta.**

De acuerdo al diagnóstico se consideró necesario hacer las siguientes modificaciones a la Estructura Orgánica de la Alcaldía.

- ❖ Creación e incorporación de la Unidad de Recursos Humanos.
- ❖ Modificación del nombre de la unidad antes llamada Catastro y ahora Administración Tributaria Municipal y se adhirieron a ella las Unidades de Cuenta Corriente, Cobro y Asistencia Tributaria. Según información obtenida en diagnóstico.
- ❖ Incorporación de la Unidad de Seguridad Municipal que no había sido incluida a pesar de su existencia.
- ❖ Adhesión a Desarrollo Económico Social, las Unidades de Promoción Social, Administración de la Plaza Principado de Asturias, Clínica Municipal y Centro de Formación Profesional.
- ❖ Modificación en el nombre en lo que se denominaba únicamente mercado actualmente se le llama Administración de la Plaza Principado de Asturias.

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.



Autoridad de línea: \_\_\_\_\_

Elaborado por el grupo investigador 30 de julio 2010.

**e. Creación de la Unidad de Recursos Humanos.**

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el activo más importante en una Institución se requiere de una unidad encargada de la administración del mismo, es por ello, que se propone la creación de la Unidad de Recursos Humanos que traerá consigo beneficios en cuanto al clima organizacional se refiere.



## **ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Proporcionar un instrumento en el cual se establece el posicionamiento de la Unidad de Recursos Humanos en la estructura orgánica de la Municipalidad.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a. Describir las funciones de la Unidad de Recursos Humanos.
- b. Definir la dependencia jerárquica de la Unidad de Recursos Humanos.

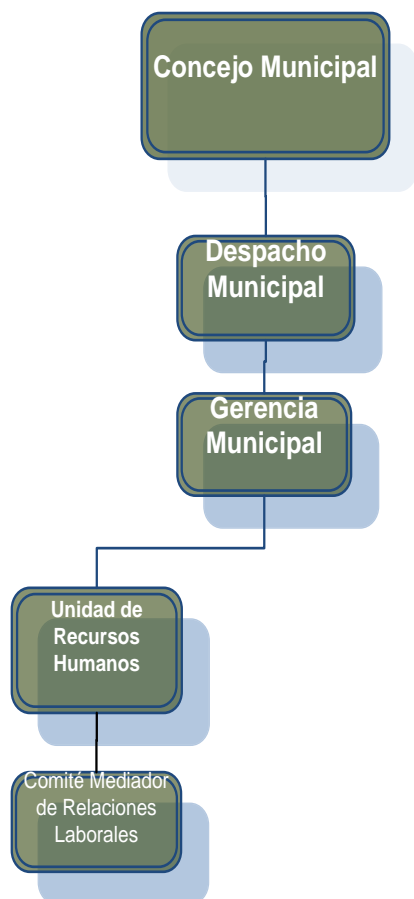
#### **ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

El Manual de Organización de la Unidad de Recursos Humanos, tiene aplicación al personal que labora dentro de la misma.

#### **NORMA PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN.**

Es necesario explicar que, el presente debe ser incorporado al manual de organización general de la Alcaldía, por lo tanto debe apegarse a las normas estipuladas por el mismo.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS



Elaborado por el grupo investigador 30 de julio 2010

Autoridad de línea: \_\_\_\_\_



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

<b>Nombre de la Unidad Organizativa:</b>	Unidad de Recursos Humanos
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Gerencia Municipal
<b>Unidades bajo su mando:</b>	Comité Mediador de Relaciones Laborales.

**DESCRIPCIÓN GENERAL:**

Esta Unidad será responsable de la administración del Recurso Humano de la Municipalidad y trabajará directamente con la Gerencia General y los niveles directivos de la misma.

**OBJETIVOS:**

- ❖ Seleccionar y contratar el personal idóneo para ocupar cada puesto de trabajo en la Alcaldía.
- ❖ Elaborar y desarrollar programas de motivación.

- ❖ Garantizar al recurso humano las condiciones necesarias de seguridad e higiene ocupacional y enfocar los esfuerzos de éstos a la consecución de las metas propuestas por la Institución.

### **FUNCIONES:**

- ❖ Proponer las políticas generales de administración del recurso humano, teniendo en consideración la base legal municipal y los principios de administración de personal.
- ❖ Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- ❖ Elaborar planes de inducción y capacitación a los empleados.
- ❖ Coordinar las evaluaciones del desempeño con los jefes de unidad.
- ❖ Mantener actualizada la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida a los empleados.
- ❖ Asesorar oportunamente al personal municipal sobre todas las materias de derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- ❖ Tramitar solicitudes de los empleados como permisos.

### **RELACIONES DE TRABAJO.**

#### **Internas**

- ❖ Gerencia Municipal
- ❖ Consejo Municipal
- ❖ Sindicatura

- ❖ Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
- ❖ Comité Mediador de Relaciones Laborales
- ❖ Todos los empleados de la Alcaldía.

**Externas**

- ❖ Instituciones públicas y privadas.

<b><u>Actualizado por:</u></b>	<b><u>Revisado por:</u></b>	<b><u>Autorizado por:</u></b>

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

---

**PUESTO: Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.****CÓDIGO:****DEPENDENCIA: Gerencia Municipal.****JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente Municipal.**

---

**OBJETIVOS:**

- ❖ Mantener la integración y socialización de los empleados de la Alcaldía, con el propósito de establecer canales de comunicación y liderazgo positivo.
- ❖ Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la Alcaldía.

**FUNCIONES:**

- ❖ Planificar, organizar y verificar el desempeño de los empleados mediante evaluaciones periódicas.
- ❖ Controlar las políticas a seguir con respecto al Recurso Humano de la Alcaldía.
- ❖ Proyectar y coordinar planes de capacitación para los empleados.
- ❖ Transmitir las instrucciones que se generan en la Alcaldía a los empleados.
- ❖ Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar el bienestar de los empleados.
- ❖ Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en el cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore el desempeño.
- ❖ Mediar conflictos entre empleados.

**HABILIDADES.**

- ❖ Buen comunicador, saber transmitir las ideas, las opiniones, en el momento adecuado y de la mejor manera.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Emprendedor.
- ❖ Proactivo.
- ❖ Coordinador de los grupos de trabajo.
- ❖ Capacidad para negociar.
- ❖ Sentido de justicia y discreción.
- ❖ Capacidad de defender los intereses de la Institución.

**PREPARACIÓN TÉCNICA.**

- ❖ Preparación financiera.
- ❖ Dominio de la informática como usuario.
- ❖ Conocimientos de psicología.
- ❖ Conocimientos de pedagogía.

**REQUISITOS**

- ❖ Título: Administrador de Empresas, Psicólogo o carreras afines.
- ❖ Con experiencia en el área de Recursos Humanos.
- ❖ Amplio conocimiento de leyes laborales.
- ❖ Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de la Institución.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.**

---

**PUESTO: Auxiliar Administrativo.****CÓDIGO:****DEPENDENCIA: Unidad de Recursos Humanos.****JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de Recursos Humanos.**

---

**OBJETIVO**

Colaborar con el Jefe de la Unidad en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los candidatos internos y externos para las vacantes de las diferentes áreas y demás actividades que le competan a la Unidad de Recursos Humanos.

**TAREAS:**

- ❖ Mantener actualizada toda la documentación pertinente al personal que labora en la Alcaldía.
- ❖ Monitorear la ejecución de los diferentes programas que lleve a cabo la Unidad.
- ❖ Recibir solicitudes de candidatos.
- ❖ Proveer información sobre los trámites de selección de personal.
- ❖ Proporcionar al gerente la lista de los mejores candidatos para ocupar las vacantes.

**HABILIDADES.**

- ❖ Manejo de equipo de oficina como: computadora, scanner, fotocopiadoras multifuncionales, entre otros.



- ❖ Agilidad para llevar diferentes agendas.
- ❖ Manejo de Windows y Office.

**REQUISITOS:**

- ❖ Experiencia en el área de Recursos Humanos.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Cuarto año completado en Lic. Admón. de Empresas, o carreras afines.

## **f. Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño del Recurso Humano de la Alcaldía estará destinada a comunicar a los colaboradores la forma en que éstos están desempeñando su trabajo. De esta manera este proceso influye en el nivel de esfuerzo y rendimiento futuros, a través del conocimiento de sus debilidades y fortalezas. Posteriormente, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos se crearán los planes de acción correctivos para obtener mejoras en su desempeño laboral.

La evaluación del desempeño también aportará elementos importantes para la toma de decisiones administrativas en cuanto, ascensos, despidos y aumentos salariales.

### **1) Objetivo general**

Mejorar la eficiencia en las funciones que realizan los empleados, utilizando una herramienta administrativa que permita una evaluación de desempeño adecuada.

### **2) Objetivos específicos:**

- ❖ Evaluar el desempeño de los empleados en el puesto de trabajo.
- ❖ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

- ❖ Utilizar los factores de evaluación idóneos, para fortalecer el desempeño laboral a través de la retroalimentación.

### **3) Políticas de evaluación del desempeño.**

- ❖ La evaluación se realizará dos veces al año; es decir, cada seis meses.
- ❖ La herramienta será de uso exclusivo del jefe de cada unidad.
- ❖ La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el jefe de cada Unidad.
- ❖ Los resultados finales pasarán a la Unidad de Recursos Humanos y el jefe de ésta será el responsable de realizar una entrevista con el evaluado para comunicar el resultado obtenido.
- ❖ Si existiera inconformidad en la nota por parte del empleado, éste podrá solicitar la revisión a su jefe inmediato, si no tuviese un acuerdo con el mismo, puede solicitar al Concejo la revisión de su caso y si el Concejo acuerda que amerita una nueva evaluación, la realizará la Unidad de Recursos Humanos.
- ❖ La calificación final del empleado será asignada según resultado obtenidos en la tabla de puntuación.
- ❖ Los jefes de cada unidad serán los responsables de monitorear constantemente el desempeño laboral, con el fin de corregir las deficiencias observadas en los empleados, durante el periodo posterior a la evaluación.
- ❖ Para la retroalimentación posterior a la evaluación del desempeño, la Unidad de Recursos Humanos será la responsable de planificar los

programas de capacitación necesarios para fortalecer las deficiencias observadas en los empleados.

#### **4) Instrucciones de uso.**

- ❖ Llene los datos generales que contiene la hoja de calificación: fecha, nombre del empleado, puesto y jefe inmediato.
- ❖ Lea primero el factor con sus respectivas alternativas de evaluación, luego analice los significados, escoja la alternativa que más se apegue al desempeño del empleado marcando con una X.
- ❖ Continué contestando los siguientes factores, siguiendo el mismo procedimiento, cuidando de contestarlos todos.
- ❖ Cuando haya terminado, puede hacer una revisión. Si al efectuar esta revisión cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera: encierre en un círculo la respuesta que desea anular y marque con una X la nueva alternativa escogida.
- ❖ Luego que ya tiene todos los resultados de los factores evaluados, proceda a trasladar la nota a la tabla de puntuación para realizar la sumatoria final.

**5) Descripción del procedimiento para la evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.**

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Prepara la propuesta de evaluación del desempeño y la remite al Concejo Municipal.
2	Concejo Municipal	Recibe, analiza, autoriza y envía la propuesta de evaluación a la Unidad de Recursos Humanos.
3	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.	Recibe el material a utilizar y lo envía a los distintos jefes de las unidades
4	Jefe de cada Unidad	Recibe el material e inicia la evaluación al personal que tiene a su cargo.
5		Envía a la Unidad de Recursos Humanos las evaluaciones realizadas.
6	Unidad de Recursos Humanos.	Analiza los resultados obtenidos en la evaluación.
7		Realiza entrevista a los empleados para comunicarle los resultados obtenidos.
8		Envía un informe al Concejo Municipal con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de cada empleado.
9	Concejo Municipal	Recibe el informe y analiza distintas alternativas.
10		Toma decisiones que ayuden al

		mejoramiento del desempeño de los empleados.
11		Comunica a la Unidad de Recursos Humanos las decisiones acordadas.
12	Unidad de Recursos Humanos	Manda memorándum a cada empleado, comunicando las decisiones y las recomendaciones que debe seguir.
13		Crea los programas de capacitación necesarios para los empleados.
14	Jefes de las distintas unidades	Monitorear por 3 meses el desempeño de los empleados que se encuentran en periodo de prueba.

### 6) Método de evaluación de desempeño

El método a emplear para evaluar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás es el de descripción de factores con asignación de puntos, se creó una herramienta, que consiste en evaluar el desempeño mediante ciertos factores relativos al trabajo y al comportamiento del empleado en un periodo determinado. Para cada factor se establece una escala de puntuación, es decir que cada factor de valoración esta subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador, seleccionará a su criterio cual representa mejor el nivel de desempeño del empleado.

El desempeño total se obtiene al sumar la cantidad obtenida en cada factor evaluado. A continuación se presenta una escala en rangos donde se obtendrá una explicación a la nota obtenida en cada empleado.

### **7) Asignación de puntos y escala de evaluación.**

- ❖ Excelente = 76-100: se otorga esta calificación a los empleados que se caracterizan en poseer desempeño excepcional, con alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con los demás empleados, su comportamiento se rige por admirables principios personales, respeta las normas y reglamentos establecidos por la Alcaldía
- ❖ Muy bueno = 51-75: esta categoría es otorgada cuando los resultados en el desempeño del trabajador, sobresalen de la mayoría, mantiene buenas relaciones interpersonales y buenas cualidades en el trabajo. Actúa con responsabilidad disciplina y respeto.
- ❖ Bueno= 26-50: el empleado cumple con los requerimientos exigidos por el puesto, las relaciones interpersonales son las necesarias, realiza de manera satisfactoria las actividades rutinarias de su puesto.
- ❖ Deficiente= 0-25: indica que el rendimiento del empleado es inaceptable, presenta constantes conflictos en las relaciones con sus compañeros, actos de indisciplina, irresponsabilidades, deslealtad y usualmente desafía las normas y reglamentos de la Institución.

**8) Instrumento para la evaluación de desempeño de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.**

Nombre del empleado:	
Puesto:	
Jefe de la Unidad	
Fecha:	
Indicaciones: Marque con una X una de las opciones por cada factor de evaluación.	
<b>Factores de evaluación</b>	
<b>1. Calidad en el trabajo:</b> <b>Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que se realiza el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos disponibles.</b>	<b>Puntos</b>
E = No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad.	<b>10</b>
MB = Trabajo por encima del rendimiento normal.	<b>7.5</b>
B = Eventualmente comete errores que se corrigen fácilmente.	<b>5</b>
D = Nunca hace bien su trabajo.	<b>2.5</b>
<b>2. Responsabilidad:</b> <b>La disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas, es decir, la capacidad de dar respuesta de los propios actos.</b>	<b>Puntos</b>
E= Cumple con todas las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas. Además es puntual y no falta al trabajo.	<b>10</b>
MB= Muestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo, su horario y asistencia es dentro de lo normal.	<b>7.5</b>



B= Cumple con sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente y en ocasiones llega tarde.		<b>5</b>
R = Algunas veces no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, usualmente llega tarde o no asiste.		<b>2.5</b>
D = Nunca cumple con sus funciones y siempre llega tarde al trabajo.		<b>2</b>
<b>3. Relaciones interpersonales: Se refiere al mantenimiento de las relaciones efectivas de trabajo, tanto con jefes y compañeros de trabajo.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Excelentes relaciones con jefes y compañeros de trabajo.		<b>10</b>
MB= Mantiene relaciones estables con jefes y compañeros de trabajo.		<b>7.5</b>
B = Las relaciones con jefes y compañeros son aceptables.		<b>5</b>
D = Malas relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo.		<b>2.5</b>
<b>4. Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar conjuntamente para obtener mejores resultados.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Tiene una capacidad de trabajo en equipo excepcional y desarrolla un papel de liderazgo eficiente dentro de su área.		<b>10</b>
MB= La capacidad de trabajo en equipo está por encima del promedio habitual en los empleados. Al mismo tiempo lo disfruta.		<b>7.5</b>
B = Tiene capacidad para trabajar en equipo, sin embargo, prefiere el trabajo individual.		<b>5</b>

D = Nunca trabaja en equipo con sus demás compañeros debido a las malas relaciones que tiene con los demás.		<b>2.5</b>
<b>5. Cooperación:</b> <b>Se refiere a la colaboración de los empleados frente a funciones extras a su puesto de trabajo.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Se ofrece a cooperar con tareas que beneficien a la Alcaldía y a su persona.		<b>10</b>
MB = Ocasionalmente coopera con tareas que beneficien a la Alcaldía y a su persona.		<b>7.5</b>
B = Cooperar con tareas adicionales de su puesto, solo cuando se le pide.		<b>5</b>
D = Nunca está dispuesto a cooperar, aunque sea para su propio beneficio.		<b>2.5</b>
<b>6. Iniciativa</b> <b>Capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, e idear recomendaciones.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Piensa lógicamente y rápido en todas las situaciones, confiando certeramente en las decisiones que toma.		<b>10</b>
MB = Generalmente resuelve problemas con alto grado de buen sentido común.		<b>7.5</b>
B = Se confunde frecuentemente y requiere supervisión constante.		<b>5</b>
D = No resuelve problemas que se le generan y siempre toma decisiones equivocadas.		<b>2.5</b>
<b>7. Motivación:</b> <b>Se refiere al autoestímulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente el trabajo.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Siempre es notable el entusiasmo y la dedicación que tiene hacia su trabajo.		<b>10</b>
MB = Constantemente se encuentra motivado con las tareas que realiza en su puesto de trabajo.		<b>7.5</b>

B = Algunas veces se observa desmotivado en la realización del trabajo, pero a menudo se observa entusiasmo con sus actividades.		<b>5</b>
D = Se encuentra totalmente desmotivado en el desarrollo del trabajo		<b>2.5</b>
<b>8. Negociación en la solución de problemas: Muestra la capacidad de los empleados para enfrentar y solucionar problemas que se presentan ya sean personales y laborales.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Optimiza los recursos que cuentan para encontrar alternativas de solución de problemas, mostrando gran capacidad de negociación y previsión, nunca deja que problemas personales intervengan en su trabajo.		<b>10</b>
MB = Generalmente mantiene todo bajo control, y tiene buen uso de la negociación cuando se presenta algún problema.		<b>7.5</b>
B = Sabe sobrellevar los problemas pero tarda en encontrar soluciones lo cual le perjudica en la optimización del tiempo para la realización de las tareas del puesto.		<b>5</b>
D = Siempre tiene problemas y nunca los resuelve, sobrecargando a los demás compañeros quienes le suelen terminar de hacer el trabajo.		<b>2.5</b>
<b>9. Comunicación en este factor se mide la capacidad del empleado de comunicarse y darse a entender en los mensajes transmitidos.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Siempre comunica oportunamente haciéndose entender por el receptor de la información.		<b>10</b>
MB = Establece constantemente una comunicación fluida con sus superiores.		<b>7.5</b>

B = La comunicación con todos los que tiene relaciones de trabajo es de carácter normal, brindándole información a quien se lo solicita.		<b>5</b>
D = Muestra deficiencia en cuanto a comunicarse con los demás, haciendo mal manejo de la información tanto que recibe como la que transmite.		<b>2.5</b>
<b>10. Atención al cliente tanto interno como externo: Mide la vocación de los empleados hacia el servicio, así como también la educación y la actitud hacia las personas.</b>	<b>Puntos</b>	
E= Es sumamente respetuoso y colaborador tanto con sus compañeros de trabajo como con los usuarios de la Alcaldía, presta atención inmediata a las necesidades que le demandan, mostrando satisfacción al hacerlo.		<b>10</b>
MB = Es colaborador con las personas que requieren de su ayuda, prestando atención inmediata.		<b>7.5</b>
B = Muestra colaboración hacia los demás cuando tiene la voluntad de hacerlo, no siempre es respetuoso y amable pero atiende a las necesidades de los demás.		<b>5</b>
D = Nunca presta servicio hacia los demás, es extremadamente celoso y egoísta con su trabajo.		<b>2.5</b>

### 9) Hoja de resultado de la evaluación de desempeño.

Resultado de la Evaluación del Desempeño	
Nombre:	
Puesto:	
<b>Calificación final</b>	
Factores	Calificación
Calidad de Trabajo	
Responsabilidad	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo	
Cooperación	
Iniciativa	
Motivación	
Negociación en la solución de problemas	
Comunicación	
Atención al cliente interno y externo.	
<b>Calificación final</b>	
Reúne el trabajador los requisitos para el puesto:	
Requiere Capacitación, explique en qué área:	
Cree que posee potencial para un puesto superior :	
Observaciones:	
Nombre y firma del Evaluador:	

<b>Calificación por rangos</b>	
Excelente	de 75 a 100 puntos
Muy Bueno	de 51 a 75 puntos
Bueno	de 26 a 50 puntos
Deficiente	menos de 25 puntos

Los costos en que se incurrirán para la evaluación del desempeño serán únicamente en papelería, lo cual se estima en \$35 por evaluación, equivalente a \$70 al año.

**g. Gastos en Organización.**

<b>Detalle</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
Salario mensual del jefe de la unidad.	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Salario mensual del auxiliar administrativo.	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Aporte patronal al ISSS	\$ 75.00	\$ 900.00
Aporte patronal AFP'S	\$ 67.50	\$ 810.00
Aguinaldo°		\$ -
<b>Subtotal</b>		<b>\$13,710.00</b>
<b>Gasto en mobiliario y equipo</b>		
2 Escritorios		\$ 350.00
1 Archivador		\$ 175.00
2 Equipo informático		\$ 1000.00
3 Sillas ergonómicas		\$ 225.00
Gasto en papelería anual de la evaluación del desempeño		\$ 70.00
<b>Subtotal gastos</b>		<b>\$ 1,820.00</b>
<b>Total gastos Organización</b>		<b>\$15,530.00</b>

°**Nota:** para el caso del cálculo del aguinaldo, cada municipalidad tiene normas presupuestarias sobre la base de las cuales se realiza dicho cálculo, así también de acuerdo a los art. 202 y 203 de la Constitución de la República de El Salvador y el art. 79 del Código Municipal, la Alcaldía posee autonomía para la elaboración de su propio Presupuesto el cual es aprobado por el Concejo y es en éste en el cual se establecen dichos montos o cantidades.

## **2. MOTIVACIÓN.**

De acuerdo al diagnóstico con respecto a esta dimensión, se ha considerado que se requiere de la realización de diferentes acciones y políticas encaminadas a motivar al personal para que éstos desarrollen sus actividades laborales con empeño se sugiere lo siguiente:

### **a. Políticas.**

- ❖ Los jefes de cada unidad serán los encargados de realizar reuniones mensuales, en las cuales se brinde el espacio para que los empleados expresen sus ideas y opiniones en cuanto al trabajo realizado.
- ❖ La Unidad de Recursos Humanos será el encargado de nombrar al empleado del mes, en base a las propuestas recibidas de cada unidad.
- ❖ La Unidad de Recursos Humanos se encargará de elaborar un certificado de reconocimiento donde se indique el empleado premiado del mes.
- ❖ Ubicar el certificado de reconocimiento otorgado al empleado del mes, en el tablero de noticias durante el mes de premiación.
- ❖ La Unidad de Recursos Humanos se encargará de elaborar y entregar una tarjeta de felicitación a cada empleado en su cumpleaños.
- ❖ Concesión de permisos para la realización de estudios profesionales.
- ❖ Promover las actividades deportivas a través de torneos en los que participen los empleados.
- ❖ Entrega de un reconocimiento por años de servicios laborados en la Institución.

- ❖ Entrega de obsequios promocionales como bolígrafos, llaveros, camisetas, gorras, etc.

**b. Estrategias.**

- ❖ Premiar al empleado del mes con una canasta con artículos de primera necesidad.
- ❖ Hacer convenios con establecimientos ubicados en la Plaza Municipal para premiar al empleado del mes con la entrega de una canasta que incluya artículos de primera necesidad.

**c. Gastos en motivación.**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total anual
	Premio del empleado del mes	\$ 20.00	\$ 240.00
100	Tarjetas de felicitación	\$ 1.00	\$ 100.00
<b>Total gastos</b>			\$ 340.00

**3. COMUNICACIÓN.**

La Alcaldía utiliza las reuniones formales y entrega de Memorándum para comunicar a los empleados, aunque estos medios son útiles, se debe de incluir otros más rápidos, como el correo electrónico y la comunicación informal para comunicar de manera rápida y efectiva.



En esta dimensión se requiere de principal atención, dadas las dificultades manifestadas por los empleados, por lo que a continuación se detallan las siguientes políticas y sugerencias.

**a. Políticas.**

- ❖ Crear un buzón de sugerencias, en el cual sean depositadas todas las ideas, aportes o inquietudes que tengan los empleados.
- ❖ Mantener un tablero de noticias donde se comunique al personal entre otras cosas, cumpleaños del mes, empleado del mes, etc.
- ❖ Los jefes deben de dar indicaciones precisas del trabajo a realizar cerciorándose que los empleados las entiendan con claridad.
- ❖ Cada jefe de unidad debe ser el responsable de resolver algún desacuerdo con sus subalternos, convocando al diálogo antes de comunicar lo acontecido a autoridades superiores.
- ❖ Los empleados deben presentar verbal o por escrito a su jefe inmediato superior las inquietudes y sugerencias con respecto a la realización de sus actividades.
- ❖ Si la comunicación entre jefe inmediato superior, subalterno o compañero de trabajo no es efectiva, puede presentar la queja a las autoridades superiores presentando pruebas del proceso de comunicación antes mencionado.

**b. Sugerencias.**

- ❖ Promover el respeto a las líneas de mando en todas las unidades de la Municipalidad.

- ❖ Emplear los tipos de comunicación tanto ascendente como descendente, manteniendo el orden y respeto a la estructura jerárquica.
- ❖ Realizar reuniones formales no solo a nivel operativo sino también administrativo.

### c. Gastos en comunicación.

Cantidad	Descripción	Total anual
1	Adquisición Buzón de sugerencias	\$ 15.00
1	Adquisición de tablero de noticias fabricado de dura panel 1.50 x 1.00	\$ 30.00
<b>Total gastos</b>		\$ 45.00

## 4. LIDERAZGO.

Para esta dimensión se sugiere capacitar al personal ejecutivo y mandos medios con el fin de ampliar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de liderazgo desarrollando su capital humano, y promoviendo un sentido de excelencia en todos los aspectos laborales a continuación se presenta un programa de capacitación de liderazgo.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO

**INSTITUCION:** Alcaldía Municipal de Santo Tomás

**CAPACITADOR:** Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

**N° DE PARTICIPANTES:** 10 personas

**AREA DE ATENCION:** Liderazgo

**FECHA:**

**TEMA DEL EVENTO:** Tipos de Liderazgos

**OBJETIVO GENERAL** Aportar a la Alcaldía Municipal de Santo Tomás un programa de capacitación de Liderazgo orientado al personal ejecutivo con el fin de lograr una actitud de líder participativo en la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS
		CAPACITADOR	CAPACITANDO					
<p>Lograr que todos los jefes apliquen el liderazgo participativo.</p> <p>Conocer las características que debe poseer un líder participativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de conducción para lograr equipos de alto rendimiento</li> <li>- Solución de conflictos ante demandas y necesidades del personal.</li> </ul>	<p>Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)</p>	<p>10 personas</p>	<p>Un mes (cuatro sábados)</p> <p>En horario de 8:00am-12:00md.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencia</li> <li>- Estudio de casos.</li> <li>- Ejercicios y desarrollo de taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plumones</li> <li>- Cañón</li> <li>- Papel bond</li> </ul>	<p>Al finalizar el evento se evaluará.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia</li> <li>- Dominio del tema por parte del expositor</li> <li>- Aplicabilidad del tema en el puesto de trabajo.</li> </ul>	<p>Dependerá de la cantidad que la Alcaldía tenga disponible en concepto de cotización anual con el INSAFORP</p>

## 5. RELACIONES INTERPERSONALES.

### a. Comité mediador de relaciones laborales.

Es un grupo de personas dedicadas al análisis, planteamiento, aprobación y ejecución de propuestas a situaciones de desacuerdo que se susciten entre los empleados de la Alcaldía, así como también a fomentar buenas relaciones laborales a través de actividades de grupo. Dicho grupo lo integrarán personas de las diferentes unidades a fin de obtener un balance en el planteamiento de posibles alternativas de solución a las situaciones presentadas.

<b>Abogado de Sindicatura</b>	<b>Jefe de Unidad de Administración Tributaria Municipal</b>	<b>Jefe de Administración Plaza Principado de Asturias.</b>
<p><b>Función Principal:</b></p> <p>Coordinar las reuniones ordinarias y extraordinarias así como las actividades que sean dirigidas por dicho comité.</p>	<p><b>Función Principal:</b></p> <p>Llevar control de las reuniones sostenidas en el comité y elaboración de informes.</p>	<p><b>Función Principal:</b></p> <p>Suplir en caso de ausencia del coordinador en las reuniones y demás actividades.</p>

## **1) Objetivos.**

### **General.**

Fomentar buenas relaciones interpersonales entre los empleados de la Alcaldía Municipal con el propósito de crear un ambiente de trabajo que propicie un clima organizacional favorable.

### **Específicos.**

- ❖ Analizar situaciones de conflicto laborales entre los empleados con el fin de proponer alternativas de solución que no afecten ninguna de las partes involucradas.
- ❖ Realizar actividades de convivencia con las que se creen vínculos de cooperación.
- ❖ Apoyar a la Unidad de Recursos Humanos y a la vez a la Alcaldía en la mejora del desarrollo de las actividades de trabajo y por consiguiente al servicio proporcionado a los usuarios.

## **2) Políticas.**

- ❖ La asignación de los roles a cada integrante quedara a criterio del gerente municipal.
- ❖ Cada año se elegirán los integrantes del comité.
- ❖ Los jefes que integran el comité, en el ejercicio y de sus funciones serán los responsables de coordinar y ejecutar las actividades.

- ❖ Los integrantes estarán sujetos a cumplir con las diferentes actividades realizadas por el comité, tanto en horario de oficina como tiempo libre.
- ❖ Las actividades de esparcimiento que realice el comité tendrán que ser en horarios distintos a los de oficina.
- ❖ Los integrantes del comité se tendrán que reunir por lo menos un día cada mes, para discutir diferentes situaciones.

### **3) Formación del comité.**

Para la creación del comité se requerirá en primera instancia la aprobación del Concejo Municipal y a partir de esto, programar y convocar una reunión con los empleados que formarán parte del comité para dar a conocer lo siguiente: generalidades, objetivos, responsabilidades, beneficios, asignación de roles, funciones, normas estatutarias del comité.

### **4) Funciones del comité.**

- ❖ Mediar en situaciones de conflicto entre los empleados.
- ❖ Apoyar a la Unidad de Recursos Humanos en la ejecución de actividades que promuevan las relaciones laborales.
- ❖ Proponer actividades de convivencia, en la que participen todos los empleados de la Alcaldía.
- ❖ Administrar las actividades de domingo voluntariado que se llevan a cabo al final de cada mes.

- ❖ Registrar en un expediente a los empleados que se vean involucrados en conflictos.
- ❖ Elaborar un informe de cada situación de conflicto generada en donde se detalle el acontecimiento y las respectivas sugerencias de solución y enviárselo a la Unidad de Recursos Humanos.
- ❖ Realizar colectas para celebración de actividades.

### **5) Asignación de roles**

El comité estará integrado por las siguientes tres personas: Abogado de Sindicatura, Jefe de Administración Tributaria Municipal y Jefe de Administración de Plaza Principado de Asturias. Cabe mencionar que la determinación de los roles propuestos se hizo en base a las características observadas; sin embargo, quedará a criterio del Gerente Municipal, la asignación de éstos.

#### **Coordinador: Sindicatura**

#### **Funciones:**

- ❖ Capacitar a los demás integrantes del comité sobre la base legal en materia laboral aplicable a los empleados municipales.
- ❖ Convocar a reunión ordinaria y extraordinaria a los demás integrantes del comité.
- ❖ Entregar informes a Unidad de Recursos Humanos sobre el trabajo realizado por el comité.

**Subcoordinador: Administradora de la Plaza Principado de Asturias..****Funciones:**

- ❖ Dirigir las actividades de convivencia que se lleven a cabo por parte del comité.
- ❖ Suplir en caso de ausencia del coordinador en la dirección de las reuniones que sostenga el comité.

**Secretario: Jefe de Administración Tributaria Municipal.****Funciones:**

- ❖ Llevar el registro de la agenda en las reuniones del comité.
- ❖ Elaborar un documento sobre los logros alcanzados del comité.
- ❖ Llevar expediente de resolución de casos.

**6) Beneficios institucionales con la creación del comité.**

Con la creación del Comité Mediador de Relaciones Laborales, la Alcaldía mejorará la comunicación a través de los diálogos que se tendrán en la resolución de conflictos. Así también se logrará un ambiente laboral de armonía, de cooperación, solidaridad y trabajo en equipo.

El que no hayan buenas relaciones interpersonales afecta indirectamente el desempeño laboral, por lo que si no hay una cooperación, un compañerismo no se puede trabajar en equipo y a su vez no se alcanzan metas concretas. Por lo



tanto el comité mediador tendrá como fin principal fomentar esas buenas relaciones laborales.

**b. Gastos de Comité Mediador de Relaciones Laborales.**

Los gastos en que incurrirá la Municipalidad al tener un Comité Mediador de Relaciones Laborales serán los gastos que requieran algunas actividades de esparcimiento que el comité efectúe.

**6. TRABAJO EN EQUIPO.**

Para el caso de esta dimensión, se propone capacitar al personal administrativo en un primer momento y posteriormente se haga con los demás empleados operativos, ya que a través de la formación que se les brinde en ella se puede obtener que los empleados conozcan de los beneficios individuales y colectivos que proporciona el trabajar en equipo y de esta manera depositen su mayor esfuerzo para realizar sus actividades. A continuación se presenta un programa de capacitación.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

**INSTITUCION:** Alcaldía Municipal de Santo Tomás

**CAPACITADOR:** INSAFORP

**N° DE PARTICIPANTES:** 30 personas

**AREA DE ATENCION:** Trabajo en equipo

**FECHA:**

**TEMA DEL EVENTO:** La confianza como fundamento para Trabajar en Equipo

**OBJETIVO GENERAL:** Capacitar al personal administrativo, respecto al trabajo en equipo, para obtener mejores resultados en el desempeño de las actividades.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS
		CAPACITADOR	CAPACITANDO					
<p>Conocer la importancia del trabajo en equipo</p> <p>Lograr la participación de los empleados en las actividades de trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo y sus beneficios.</li> <li>- La confianza y su importancia en el trabajo en equipo.</li> <li>- Trabajo en grupo vrs trabajo en equipo.</li> </ul>	INSAFORP	30 personas	Un sábado En horario de 8:00-4:00pm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencias.</li> <li>- Estudio de casos.</li> <li>- Dinámicas de grupo.</li> <li>- Discusiones, debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plumones</li> <li>- Cañón</li> <li>- Papel bond</li> </ul>	<p>Al finalizar el evento se evaluará.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia</li> <li>- Dominio del tema por parte del expositor</li> <li>- Aplicabilidad del tema en el puesto de trabajo.</li> </ul>	<p>Dependerá de la cantidad que la Alcaldía tenga disponible en concepto de cotización anual con el INSAFORP</p>

## **7. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES.**

De acuerdo la observación y los estudios realizados en el diagnóstico del clima en la Alcaldía se propone la compra de mobiliario de oficina que se adecue mejor a las instalaciones de las oficinas de Registro Familiar y Administración Tributaria Municipal. Al mismo tiempo se debe proponer un sistema de aire acondicionado que mejore las condiciones de ventilación de las oficinas administrativas de la Alcaldía.

### **a. Mobiliario de oficina.**

Se propone la compra de 8 escritorios con sus sillas respectivas para los empleados de la Unidad de Registro Familiar y los empleados de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

Centro de trabajo Laser



**Especificaciones del artículo:**

Descripción: centro de trabajo laser aglomerado de madera con recubrimiento Melamínico Ecofort espacios para: monitor 19", CPU, impresora incluye: porta teclado con corredera metálica, rack para 18 CD'S

Detalles del artículo: el modelo 43004-02, es de color cedro con las medidas de 75 cm de alto, 120 cm ancho y 110 cm de profundidad, el mueble está fabricado con aglomerado de madera con terminación de Melanina Ecofort, puede ser ensamblado tanto en esquinas como laterales por su forma en "L" la empresa proveedora será Office Depto.

Silla operativa negra.



Descripción: silla operativa negra respaldo cuadrado en tela color negro de alta resistencia con polipropileno asiento en tela color negro de alta resistencia y esponja de alta densidad concha de polipropileno brazos en polipropileno neumático de altura bases de estrella de cinco rodos. La empresa proveedora será Office Depot.

**b. Ventilación.**

Debido a que la Alcaldía no cuenta con recursos financieros necesarios para realizar mejoras a la infraestructura física de la Alcaldía, no se puede proponer la compra de un sistema de ventilación a todas las oficinas administrativas. Sin embargo de acuerdo a la observación directa obtenida en el diagnóstico la oficina de Gerencia Municipal, tiene un diseño en infraestructura sin ventanas que permitan una ventilación adecuada, por lo que se propone la compra de un aire acondicionado a dicha oficina. A continuación se presentan las especificaciones del producto:

**HAIER HSU-09HEK03 2150 frig 2550 Kcal R410 A.**

Marca del producto: Haier

Proveedor: Omnisport.

Modelo: HAIER HSU-09HEK03 2150 frig 2550 Kcal R410 A

Costo de la instalación incluye el costo de compra.

**c. Gasto en condiciones físico ambiental.**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
8	Centro de trabajo Laser Escritorios	\$ 169.00	\$ 1,352.00
8	Silla operativa color negro	\$ 75.00	\$ 600.00
1	Aire acondicionad HAIER HSU	\$ 660.00	\$ 660.00
	Costo de la instalación y ensamble	\$ -	\$ -
Total			\$ 2,612.00

**8. CAPACITACIÓN.**

Aunque esta dimensión ya fue abordada en componentes anteriores, fue necesario clasificar los programas según las necesidades que presentaron cada nivel jerárquico de la Alcaldía. Por tanto es importante incluir un programa de capacitación dirigido al personal operativo que refiera a la prevención de riesgos en seguridad ocupacional.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL.

**INSTITUCION:** Alcaldía Municipal de Santo Tomás

**CAPACITADOR:** INSAFORP

**Nº DE PARTICIPANTES:** 40 personas

**ÁREA DE ATENCION:** Seguridad Ocupacional

**FECHA:**

**TEMA DEL EVENTO:** Entrenamiento en Seguridad

**OBJETIVO GENERAL:** Aportar a la Alcaldía Municipal de Santo Tomás un programa de capacitación de Seguridad Ocupacional orientado al personal operativo con el fin de evitar accidentes en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGIA	RECURSOS	EVALUACIÓN	COSTOS
		CAPACITADOR	CAPACITANDO					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar que los empleados sufran algún accidente en su puesto de trabajo.</li> <li>- Definir los elementos que contiene la seguridad en su puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeros auxilios</li> <li>- Técnicas de prevención de accidentes</li> <li>- Prevención de riesgos.</li> <li>- Procedimientos de emergencia.</li> </ul>	INSAFORP.	40 personas divididos en dos grupos.	Dos sábados En horario de 8:00 am-12:m.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencia</li> <li>- Estudio de casos prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plumones</li> <li>- Cañón</li> <li>- Papel bond</li> <li>- Material didáctico</li> </ul>	Al finalizar el evento se evaluará. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia</li> <li>- Dominio del tema por parte del expositor</li> <li>- Aplicabilidad del tema en el puesto de trabajo.</li> </ul>	Dependerá de la cantidad que la Alcaldía tenga disponible en concepto de cotización anual con el INSAFORP

### **C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

El siguiente plan contiene los lineamientos necesarios para la implementación de la propuesta de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. El cual contiene las diferentes actividades a realizar: objetivos, políticas, Recursos materiales, humanos y financieros. Así como también se incluye el cronograma de la implementación de las actividades a realizar.

#### **1. OBJETIVOS.**

- ❖ Orientar a la Unidad ejecutora en la implementación de la propuesta para garantizar la efectividad de la misma
- ❖ Estimar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta.
- ❖ Detallar las actividades a realizar para llevar a cabo la propuesta.
- ❖ Elaborar el cronograma de aplicación de la propuesta para facilitar la ejecución.

#### **2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.**

- ❖ La Gerencia Municipal será la encargada de gestionar la propuesta ante el Concejo Municipal para su aprobación.



- ❖ El cronograma de las actividades se deberá ajustar de acuerdo a las circunstancias en el desarrollo de las actividades.
- ❖ Deberá de crearse la Unidad de Recursos Humanos en la municipalidad a fin de que la implementación de la presente propuesta sea a través de ésta.

### **3. ACTIVIDADES A REALIZAR.**

- ❖ La propuesta se entregará a la Gerente Municipal, para la revisión del contenido y este a su vez lo avale.
- ❖ La Gerencia Municipal se encargará de gestionar la aprobación ante el Concejo Municipal.
- ❖ El Concejo Municipal es el encargado de aprobar o rechazar la aplicación de la propuesta.
- ❖ Si la propuesta es aprobada por el Concejo Municipal, se debe de informar a las diferentes Unidades de la Alcaldía los procedimientos para la implementación.
- ❖ La implementación de la propuesta debe acoplarse al cronograma de actividades que incluye el plan.

#### **4. RECURSOS.**

Para la puesta en marcha de la propuesta de clima organizacional adecuado, se debe contar con recursos humanos materiales y financieros.

##### **a. Humanos.**

El recurso humano necesario para la coordinación de la implementación de la propuesta serán: los jefes de las distintas unidades, la Unidad de Recursos Humanos y la Gerencia Municipal. En el desarrollo de la propuesta se requerirá de la cooperación de todos los empleados.

##### **b. Materiales.**

Comprenden todo los materiales que se necesitaran para la puesta en marcha de la propuesta: sala de reuniones, material didáctico, equipo audio visual entre otros.

##### **c. Financieros.**

Debido a que los gastos que incurre la implementación de la propuesta no están incluidos en el presupuesto anual de la Alcaldía, no se puede disponer de los fondos provenientes del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) por lo tanto, los únicos recursos financieros disponibles con los que cuenta, son los fondos propios que se recolectan a través de emisión de documentos de registro familiar, las tasas municipales y otros ingresos.

**D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

**PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

N°	Actividades	Responsable	Tiempo									
			Mes 1				Mes 2					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrega de propuesta al Gerente Municipal, para la revisión del contenido y este a su vez lo avale.	Grupo investigador										
2	Entrega de propuesta al Concejo Municipal para su aprobación.	Gerente Municipal										
3	Análisis de la propuesta para la aprobación.	Concejo Municipal										
5	Informar a las diferentes Unidades de la Alcaldía los procedimientos para la implementación de la propuesta	Gerente Municipal										
6	La implementación de la propuesta debe acoplarse al cronograma de actividades que incluye el plan.	Gerente Municipal en coordinación con los jefes de las unidades.										

**E. CONSOLIDADO DE GASTOS DE LA PROPUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GASTOS</b>
Gastos en Organización	\$ 15,530.00
Gastos de Motivación	\$ 340.00
Gastos en Comunicación	\$ 45.00
Gastos en liderazgo	Dependerá de la cantidad que la Alcaldía tenga disponible en concepto de cotización anual con el INSAFORP.
Gastos en Relaciones Interpersonales	*****
Gasto Trabajo en Equipo	Dependerá de la cantidad que la Alcaldía tenga disponible en concepto de cotización anual con el INSAFORP.
Gastos en Condiciones Físico Ambiental	\$ 2,612.00
Gastos en Capacitación	Dependerá de la cantidad que la Alcaldía tenga disponible en concepto de cotización anual con el INSAFORP.
Sub Total	\$ 18,527.00
Imprevistos 10%	\$ 1,852.70
<b>TOTAL GASTO DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$ 20,379.70</b>

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS DE TEXTO

- ❖ Chiavenato, Idalberto “Administración de Personal”; 8<sup>a</sup> edición. Mc Graw Hill. México 2007. S. Stoner James “Administración” 6<sup>a</sup> edición Pearson Education 1996.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Mc Graw Hill, 2<sup>a</sup> Edición, México, 1998
- ❖ Koontz Harold y Weihrich Heinz, Fundamentos de la Administración 7<sup>a</sup> edición Mcgraw-hill (Año: 2007)
- ❖ L. Berenson Mark, Levine David M. “Estadística Básica en Administración” 6<sup>a</sup> edición Prentice Hall.
- ❖ Robbins, Stephen; Coulter, Mary, “Comportamiento Organizacional”, Pearson Educación, 10<sup>a</sup> Edición, México, 2004.
- ❖ S. Stoner James “Administración” 6<sup>a</sup> edición Pearson Education 1996.
- ❖ W. Newstrom John, Comportamiento Humano en el trabajo 20<sup>o</sup> edición, Mcgraw-hill (2007).
- ❖ Werther, William. “Administración de Personal”, Editorial Mc Graw Hill, 4<sup>o</sup> Edición, México, 1999.

### TESIS

- ❖ Argueta Ayala, Edgar Antonio; Montoya Alfaro, Jennifer Ivanova; Rosales Cerón, Liliana Elizabeth “Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Mejicanos” Febrero 2008.
- ❖ Campos Orellana, Mayra Beatriz; Hernández Alvarado, Juana Edelmira; Hernández Martínez, Claudia del Rosario “Propuesta de un programa de

mejoramiento del clima organizacional aplicable a la Alcaldía Municipal de Apopa” Diciembre 2006.

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

#### LEYES

- ❖ Constitución de la República de El Salvador
- ❖ Código Municipal
- ❖ Corte de Cuentas de la República.
- ❖ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- ❖ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)
- ❖ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- ❖ Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)
- ❖ Ley de Reposición de Libros y Partidas de Registro Civil.

#### SITIOS WEB

- ❖ <http://www.comures.org.sv/>
- ❖ [www.fisd.l.gob.sv/institucion.html](http://www.fisd.l.gob.sv/institucion.html)
- ❖ <http://www.trabajemosenequipo.com/2009/07/diferencias-entre-equipo-de-trabajo-y-grupo-de-trabajo/>
- ❖ <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaComunicacion>
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos33/lacomunicacion/lacomunicacion.htm>
- ❖ <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>.
- ❖ [www.google.com](http://www.google.com)

# ANEXOS

# Anexo 1

## Cuestionario





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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial. INDICACIONES: señale con una "X" donde se le indica o responda libremente a las alternativas que se le solicita.

**I DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

- 1 Área de trabajo a la que pertenece: \_\_\_\_\_
- 2 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

**II DATOS ESPECÍFICOS.**

**Organización.**

- 3 ¿Conoce y se identifica con la misión de la Alcaldía?  
SI  NO
- 4 ¿Conoce y se identifica con la visión de la Alcaldía?  
SI  NO
- 5 ¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?  
SI  NO
- 6 ¿Qué valores se fomentan en la Alcaldía?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 7 ¿Conoce con claridad los niveles jerárquicos de la Alcaldía?  
SI  NO

**Motivación.**

- 8 ¿Considera usted, que la institución se preocupa por mantener motivado al personal?  
SI  NO
- 9 ¿Considera usted que su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que hace por realizar bien sus tareas?  
SI  NO
- 10 ¿Está satisfecho de formar parte de la institución?  
SI  NO

**Sistema de Recompensa.**

11 ¿Está satisfecho con la compensación salarial que recibe por la realización de su trabajo?

SI  NO

12 ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

SI  NO

13 ¿Recibe otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

SI  NO

**Liderazgo y Comunicación.**

14 Señale una de las opciones con la cual identifica las características que posee su jefe.

Se limita a dar órdenes y no escucha sugerencias

Promueve la participación de los miembros de la Unidad que está a su cargo

Delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

Justificar otros. \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

15 ¿Qué medio utiliza la Alcaldía para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes?

Reuniones formales.

Tablero de noticias.

Boletines.

Circulares.

Cartas

Memorándums

Otros. \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

16 Está de acuerdo con los medios de comunicación que emplea la Alcaldía?

SI  NO

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

17 ¿Se le comunica oportunamente los cambios que ocurren en la Alcaldía?

SI  NO

18 ¿Comunica a su jefe sus ideas y sugerencias respecto al trabajo que desempeña?

SI  NO

**Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo.**

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

SI  NO

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

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

SI  NO

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

21 ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con su jefe inmediato superior?

Bueno   
Regular   
Malo

Otros \_\_\_\_\_

22 ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Bueno   
Regular   
Malo

Otros \_\_\_\_\_

24 ¿Se promueve el trabajo en equipo en la Alcaldía?

SI  NO

**Capacitación y Estructura Física.**

24 ¿Ha recibido capacitación?

SI  NO

Si su respuesta es positiva especifique ¿qué tipos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25 Indique que factores ambientales interno o externo es el que más afecta el desempeño de su trabajo.

Iluminación.   
Ruido.   
Ventilación.

Otros. \_\_\_\_\_

26 ¿Considera que la distribución física de su puesto de trabajo es la adecuada?

SI  NO

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

27 De las siguientes alternativas, ¿cuál situación considera que le dificulta su desempeño laboral?

Condiciones ambientales.

Abuso de autoridad.

Poca comunicación.

Falta de motivación.

Conflictos laborales.

Otros.


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

# Anexo 2

## Tabulaciones.

## PREGUNTA 1

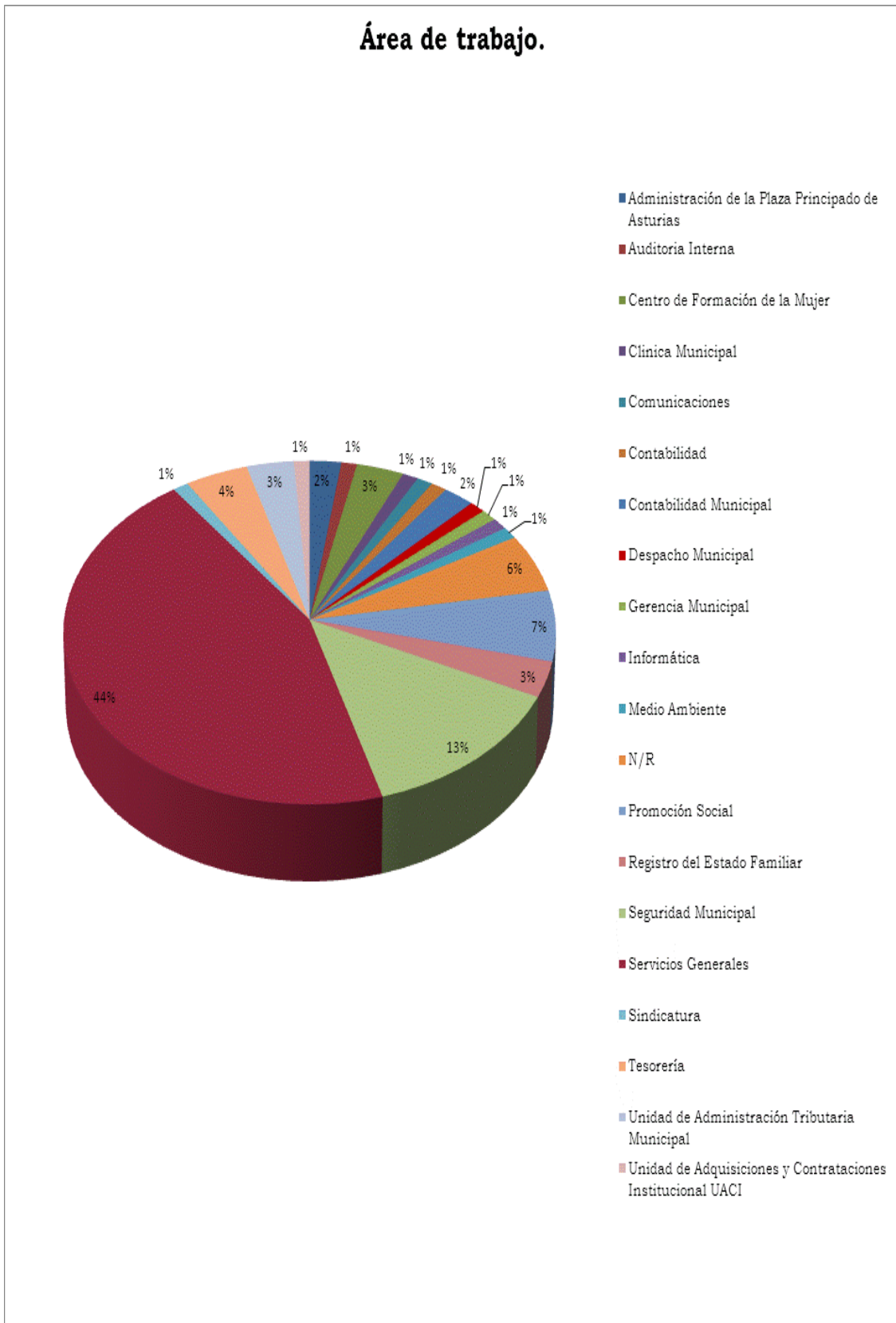
Área de trabajo a la que pertenece.

**Objetivo:** Conocer el área de trabajo a la que pertenece.

**Tabla 1.**

Área de trabajo	Frecuencia	%
Administración de la Plaza Principado de Asturias	2	2%
Auditoría Interna	1	1%
Centro de Formación de la Mujer	3	3%
Clínica Municipal	1	1%
Comunicaciones	1	1%
Contabilidad	1	1%
Contabilidad Municipal	2	2%
Despacho Municipal	1	1%
Gerencia Municipal	1	1%
Informática	1	1%
Medio Ambiente	1	1%
No responde	5	6%
Promoción Social	6	7%
Registro del Estado Familiar	3	3%
Seguridad Municipal	12	13%
Servicios Generales	40	44%
Sindicatura	1	1%
Tesorería	4	4%
Unidad de Administración Tributaria Municipal	3	3%
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	1	1%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 1.**



**Comentario:**

Con respecto al área de trabajo, el 44% de los empleados pertenece a servicios generales, el 13% a seguridad municipal, el 7% a Promoción social; hubieron algunos empelados que se abstuvieron de responder a esta interrogante y eso se representa en un 5%, el 4% pertenece a Tesorería; las Unidades de Registro Familiar, de Administración Tributaria y el Centro de Formación de la Mujer poseen el 3% de empleados respectivamente, así también la Administración de la Plaza Principado de Asturias y la Contabilidad Municipal están representadas con un 2% cada una y las unidades de Auditoria Interna, Comunicaciones, Gerencia Municipal, Sindicatuta y Administración Tributaria Municipal poseen un 1% del total.

En esta municipalidad los empleados de servicios generales ocupan casi la mitad del total y la otra mitad restante son los empleados del área administrativa.



**PREGUNTA 2.**

Cargo que desempeña.

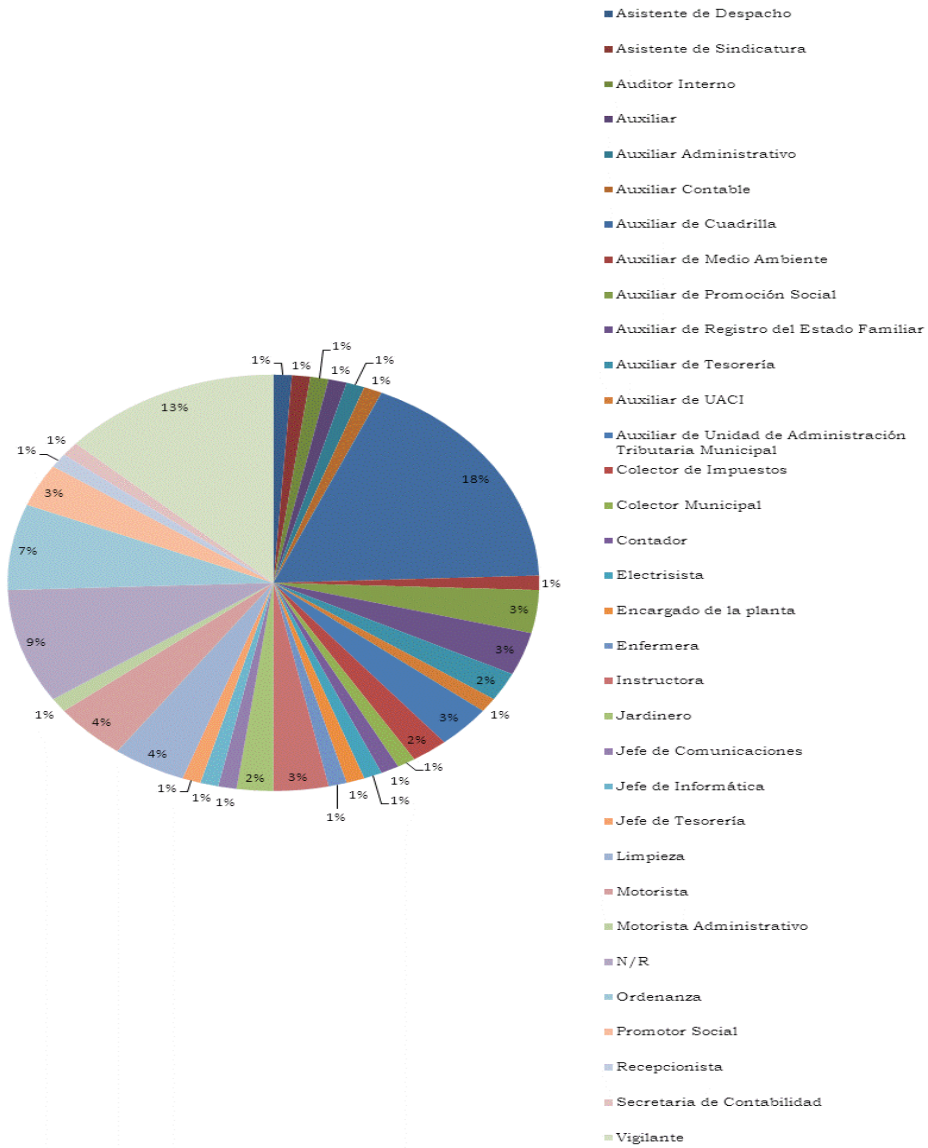
**Objetivo:** Conocer el cargo que desempeña.

**Tabla 2**

<b>Cargo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Asistente de Despacho	1	1%
Asistente de Sindicatura	1	1%
Auditor Interno	1	1%
Auxiliar	1	1%
Auxiliar Administrativo	1	1%
Auxiliar Contable	1	1%
Auxiliar de Cuadrilla	16	18%
Auxiliar de Medio Ambiente	1	1%
Auxiliar de Promoción Social	3	3%
Auxiliar de Registro del Estado Familiar	3	3%
Auxiliar de Tesorería	2	2%
Auxiliar de UACI	1	1%
Auxiliar de Unidad de Administración Tributaria Municipal	3	3%
Colector de Impuestos	2	2%
Colector Municipal	1	1%
Contador	1	1%
Electricista	1	1%
Encargado de la planta	1	1%
Enfermera	1	1%
Instructora	3	3%
Jardinero	2	2%
Jefe de Comunicaciones	1	1%
Jefe de Informática	1	1%
Jefe de Tesorería	1	1%
Limpieza	4	5%
Motorista	4	5%
Motorista Administrativo	1	1%
No responde	8	9%
Ordenanza	6	7%
Promotor Social	3	3%
Recepcionista	1	1%
Secretaria de Contabilidad	1	1%
Vigilante	12	13%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 2.**

**Cargo que desempeña.**



### **Comentario.**

Dado que el área de servicios generales ocupa la mitad de los empleados de la Alcaldía, el 18% del personal poseen cargos de auxiliar de cuadrilla, el 13% ocupa cargo de seguridad municipal o vigilancia y los porcentajes restantes son cargos administrativos.

### **PREGUNTA 3**

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

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la misión de la Alcaldía.

**Tabal 3**

<b>Conocimiento de la Misión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	2	2%
NO	22	24%
SI	66	73%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 3.**



### Comentario.

En cuanto al conocimiento que tienen los empleados de la misión, se observa en el gráfico que el 73% si conoce, mientras que el 25% de éstos no la conoce y el 2% no respondió. Cabe aclarar que aunque el porcentaje de los empleados que respondió conocer la misión es alto, se observó que la Alcaldía no posee una misión definida para su gestión por lo que ese porcentaje no se puede considerar favorable para la Institución.

### PREGUNTA 4

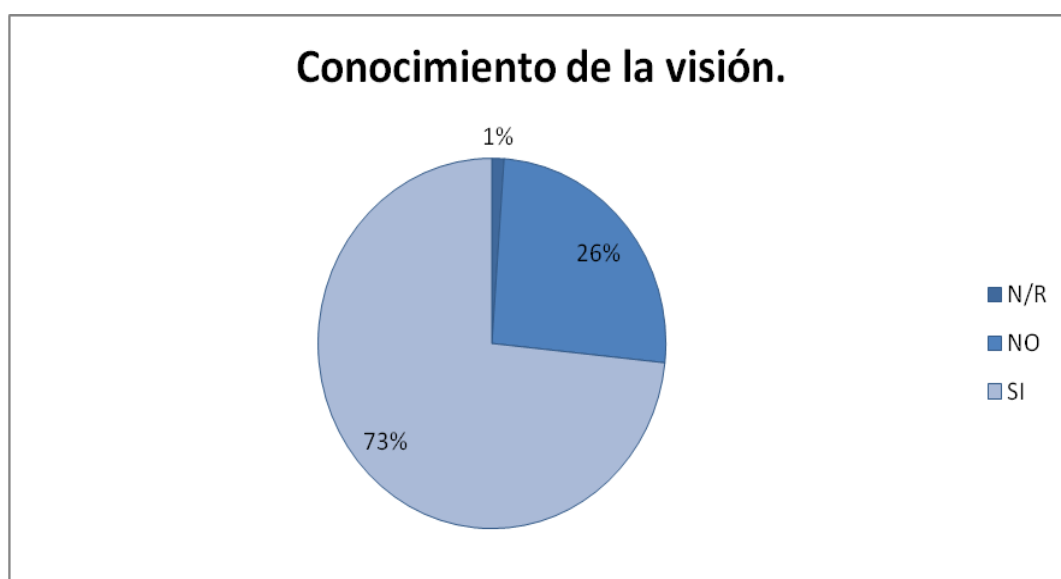
¿Conoce y se identifica con la visión de la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la visión de la Alcaldía.

**Tabla 4**

Conocimiento de la Visión	Frecuencia	%
No responde	1	1%
NO	23	26%
SI	66	73%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 4.**



### Comentario.

De acuerdo a los resultados, el 73% de los empleados conoce la visión de la Alcaldía, a diferencia de un 26% que respondió no conocerla y un 1% no respondió a la interrogante. Para el caso del conocimiento de la visión ocurre el mismo fenómeno que en la misión, la Alcaldía no posee actualmente una visión definida; por lo que el porcentaje de empleados que dice conocerla no se puede considerar certero.

### PREGUNTA 5

¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados tienen claridad de lo que deben hacer en su trabajo.

**Tabla 5**

Conocimiento de las actividades del trabajo	Frecuencia	%
NO	2	2%
SI	88	98%
Total empleados.	90	100%

**Gráfico 5**



### **Comentario.**

Con respecto al conocimiento de las actividades en el trabajo, se tiene que el 98%, si conoce sus actividades, mientras que el 2% de los empleados las desconoce, siendo éstos una minoría se considera favorable para la Municipalidad que casi la totalidad de los empleados conozca las actividades que debe llevar a cabo.

### **PREGUNTA 6**

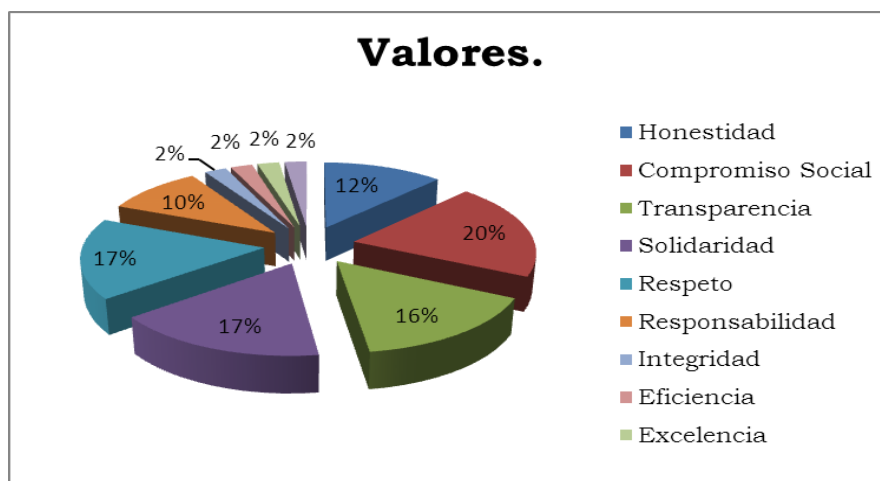
¿Qué valores se fomentan en la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar que valores se fomentan en la Alcaldía.

**Tabla 6.**

Valores Institucionales	Frecuencia	%
Honestidad	11	12%
Compromiso Social	18	20%
Transparencia	14	16%
Solidaridad	15	17%
Respeto	15	17%
Responsabilidad	9	10%
Integridad	2	2%
Eficiencia	2	2%
Excelencia	2	2%
Igualdad	2	2%
Total empleados	90	100%

**Grafico 6**



### **Comentario.**

Es importante mencionar que para el caso de los valores, la Alcaldía no cuenta con éstos de manera establecida; sin embargo, se considero necesario investigar si, a criterio de los empleados, se fomentan algunos aunque la Institución no los tenga definidos y como resultado de esto se obtuvo lo siguiente: El 20% considera que es compromiso social, un 17% piensa que es solidaridad y respeto respectivamente, el 16% opina que transparencia, el 10% considera que responsabilidad y un 2% piensan que se fomentan los siguientes: integridad, eficiencia, igualdad y excelencia respectivamente.

### **PREGUNTA 7**

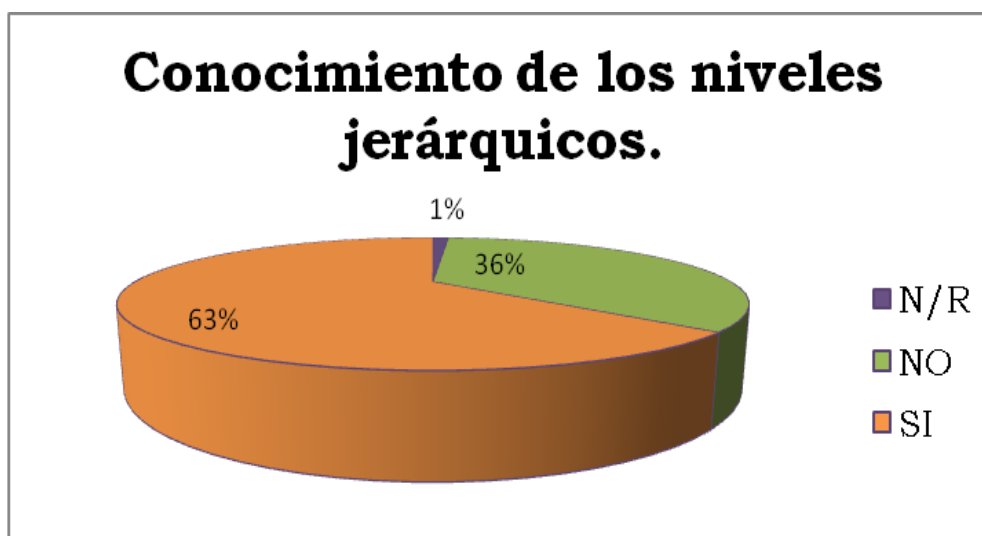
¿Conoce con claridad los niveles jerárquicos de la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la jerarquía de la Municipalidad.

**Tabla 7**

<b>Conocimiento de los niveles jerárquicos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	1	1%
NO	32	36%
SI	57	63%
Total empleados	90	100%

**Grafico 7.**



### Comentario:

Con respecto a los niveles jerárquicos de la Alcaldía, el 63% de los empleados conoce de éstos niveles, en cambio; el 36% no los conoce y el 1% no respondió a la interrogante. Sin embargo, se observó que, a pesar de conocer los niveles jerárquicos no se da un respeto a éstos, sino que se realizan acciones de irrespeto hacia la autoridad de algunas jefaturas y se recurre a las máximas autoridades de la Alcaldía si antes haber consultado con el jefe inmediato superior.

### PREGUNTA 8.

¿Considera usted, que la institución procura mantener motivado al personal?

**Objetivo:** Conocer si la Alcaldía emplea alguna forma de motivación al personal que labora en la misma.

**Tabla 8.**

Motivación	Frecuencia	%
No responde	5	5%
NO	52	58%
SI	33	37%
Total empleado	90	100%

**Gráfico 8.**





### **Comentario:**

De acuerdo a los resultados a esta interrogante, el 58% de los empleados respondió que la institución no procura mantenerlos motivados en contraposición el 37% de éstos afirma que si se procura motivarlos y el 5% se abstuvo de responder. Se puede observar que más del 50% de los empleados afirma no estar siendo motivados por la Institución por lo que se necesita que se realicen actividades encaminadas a motivar al personal.

### **PREGUNTA 9.**

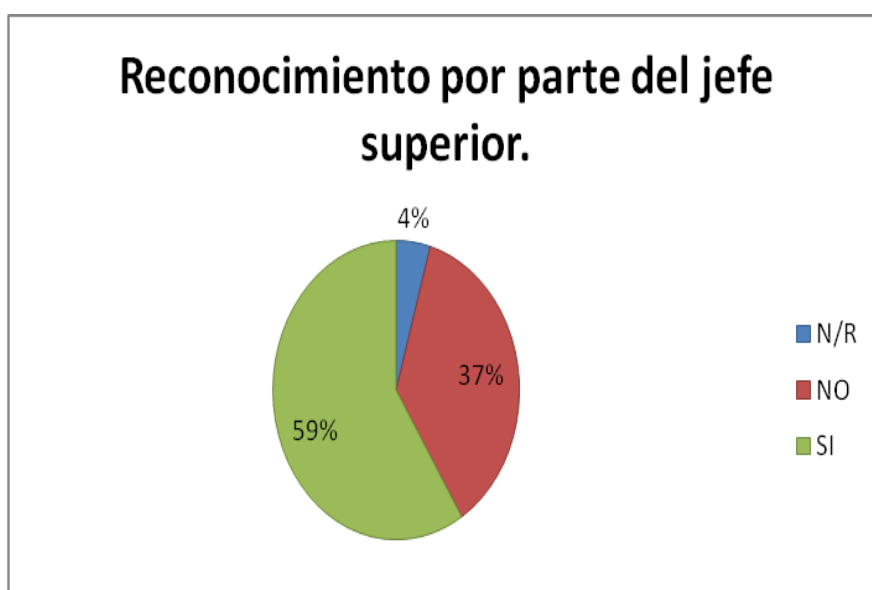
¿Considera usted, que su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que hace por realizar bien sus tareas?

**Objetivo:** Conocer si el encargado de unidad emplea alguna medio de motivación a sus empleados.

**Tabla 9.**

<b>Reconocimiento por parte del Jefe</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	4	4%
NO	33	37%
SI	53	59%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 9.**



**Comentario:**

Con respecto a la interrogante sobre el reconocimiento por parte del jefe inmediato superior, el 59% respondió que si se reconoce el esfuerzo por parte de su jefe, mientras que el 37% considera que no es reconocido y un 4% no respondieron. Cabe mencionar que el porcentaje que ocupan los empleados de servicios generales es alto por lo que en el 59% está representado lo que ellos respondieron y otro pequeño porcentaje de los empleados administrativos considera que si se les reconoce; es decir que donde mayormente se requiere de mejoras en la actitud del jefe para con los empleados es en el área administrativa.

**PREGUNTA 10.**

¿Está satisfecho de formar parte de la institución?

**Objetivo:** Conocer si el empleado encuestado está conforme con la formar parte de la Institución.

**Tabla 10.**

Satisfacción por ser parte de la Institución	Frecuencia	%
NO	11	12%
SI	79	88%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 10.**

**Comentario:**

El 79% de los encuestados manifestó estar satisfecho con formar parte de la institución, mientras que el 11% no lo está. Esto es debido a las afiliaciones políticas al partido que administra actualmente a la Alcaldía.

**PREGUNTA 11.**

¿Está satisfecho con la compensación salarial que recibe por la realización de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que se les remuneran satisfactoriamente acorde al trabajo que realizan.

**Tabla 11.**

Satisfacción por la compensación salarial	Frecuencia	%
No responde	1	1%
NO	44	49%
SI	45	50%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 11.**



### **Comentario.**

El 50% del total de los encuestados manifiestan estar conforme con la compensación salarial y el 49% no lo está, lo que indica que hay un equilibrio entre los que están de acuerdo y no lo están, por lo tanto no se considera que la satisfacción por la compensación salarial sea un factor que afecte el clima organizacional.

### **PREGUNTA 12.**

¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

**Objetivo:** Identificar si el empleado se siente tratado con iguales condiciones que sus compañeros de trabajo.

**Tabla 12**

<b>Distribución de premios y reconocimiento justos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	6	7%
NO	75	83%
SI	9	10%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 12.**



### **Comentario.**

El 83% de los empleados encuestados consideran que los premios y reconocimientos no son distribuidos de forma justa, el 10% si consideran que son bien distribuidos y el 7% no contestó a la interrogante. Al indagar un poco más en la pregunta se encontró que algunos empleados contestaban “no” porque ellos piensan que no había tales premios y reconocimientos, lo que afecta de gran manera el clima en la Institución.

### **PREGUNTA 13.**

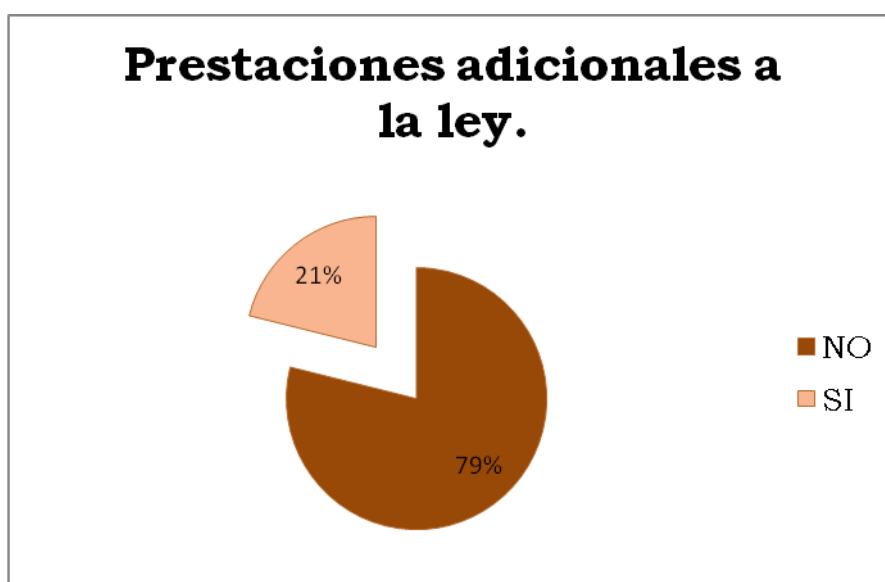
¿Recibe prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

**Objetivo:** Investigar si los empleados reciben algún tipo de prestación adicional a las establecidas por la ley.

**Tabla 13.**

<b>Prestaciones adicionales a la ley</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
NO	71	79%
SI	19	21%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 13.**



### **Comentario.**

El 79% de los empleados dicen no recibir ninguna prestación adicional a la ley, mientras que el 21% piensa que si la recibe. Según lo observado y las entrevistas realizadas los empleados no reciben prestaciones adicionales de forma constante que ayude a mejorar su situación ya sea financiera o personal.

### **PREGUNTA 14.**

Señale una de las opciones con la cual identifica las características que posee su jefe.

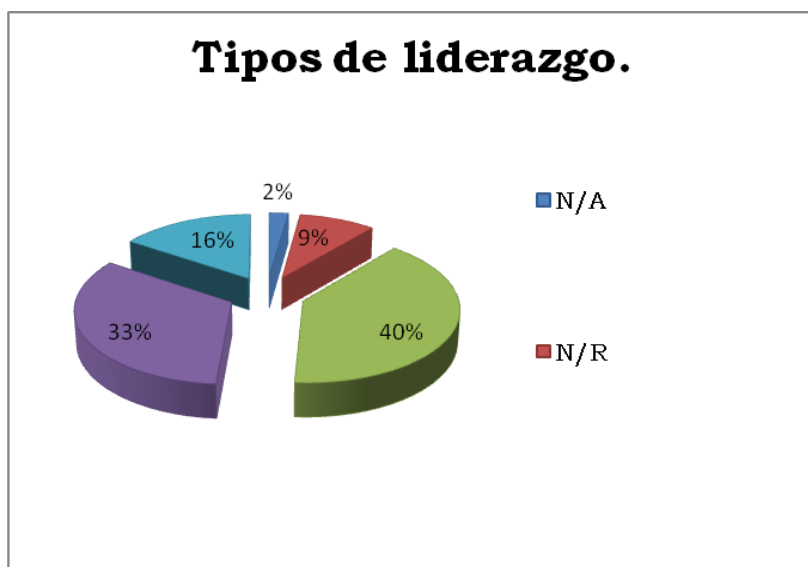
- ❖ Se limita a dar órdenes y no escucha sugerencias
- ❖ Promueve la participación de los miembros de la Unidad que está a su cargo
- ❖ Delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones

**Objetivo:** conocer el tipo de liderazgo que ejercen los jefes de las distintas unidades de la Alcaldía.

**Tabla 14.**

<b>Tipo de liderazgos.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No aplica	2	2%
No responde	8	9%
Promueve la participación de los miembros de la Unidad que está a cargo.	36	40%
Se limita a dar órdenes y no escucha sugerencias	30	33%
Delega toda la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones	14	16%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 14.**



**Comentario.**

La mayoría representado por un 40% consideran que el tipo de liderazgo que ejerce el jefe inmediato superior es del tipo participativo, el 33% consideran que su jefe es del tipo autócrata, mientras que el 16% consideran que es paternalista. Es preciso mencionar que los empleados de servicios generales inciden en una buena proporción de los resultados y ellos junto algunos administrativos consideran que el tipo de liderazgo es participativo.

**PREGUNTA 15.**

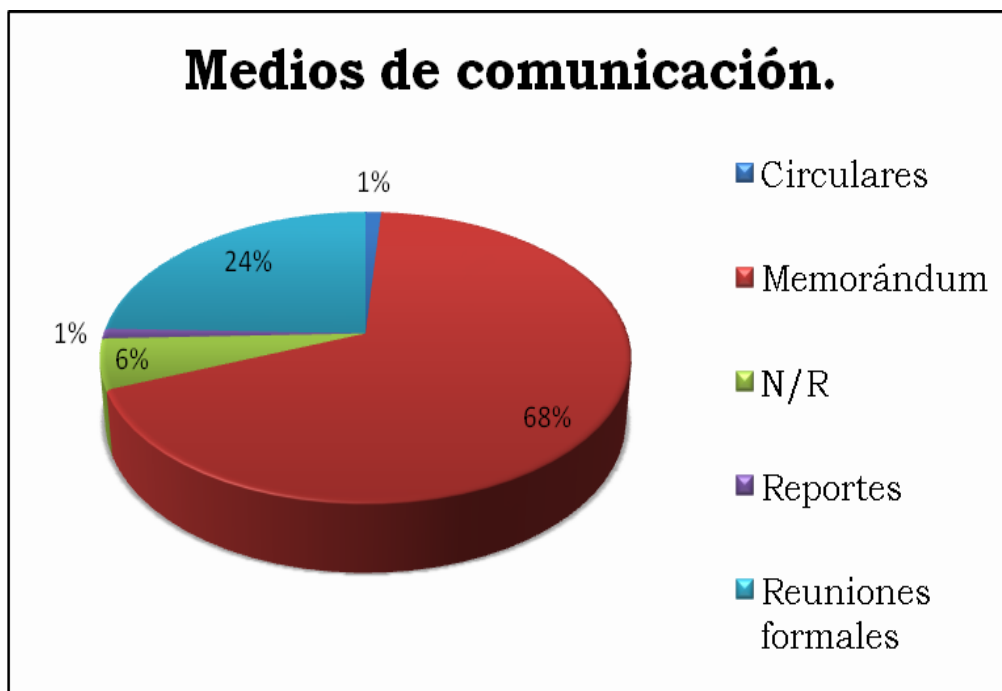
¿Qué medios utiliza la Alcaldía para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes?

**Objetivo:** Identificar los medios de comunicación que emplea la Alcaldía.

**Tabla 15.**

<b>Medios de comunicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Circulares	1	1%
Memorándum	61	68%
No responde	5	6%
Reportes	1	1%
Reuniones formales	22	24%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 15.**



**Comentario.**

El medio de comunicación que más utiliza la alcaldía para transmitir información son los memorándum el cual ocupa el 68% en los resultados, seguido de las reuniones formales con un 24% y un 1% que respondió que las circulares y otro 1% no respondió. Empleados manifestaban que a nivel administrativo y jefes, la comunicación es a través de memorandum y con el personal operativo se hace por medio de reuniones formales.

**PREGUNTA 16.**

¿Está de acuerdo con los medios de comunicación que emplea la Alcaldía?

**Objetivo:** Verificar la satisfacción que presentan los empleados con la forma de comunicación de la Alcaldía.



**Tabla 16.**

<b>Acuerdo con los medios de comunicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	3	3%
NO	38	42%
SI	49	54%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 16.**



**Comentario.**

El 55% de los empleados encuestados manifiestan estar de acuerdo con los medios de comunicación de la Institución, mientras que el 42% no lo está, lo que significa que se requiere de usar no sólo un medio por nivel sino de usar diferentes formas de hacer llegar la información a los empleados así como abrir espacio para que éstos puedan expresarse.

**PREGUNTA 17**

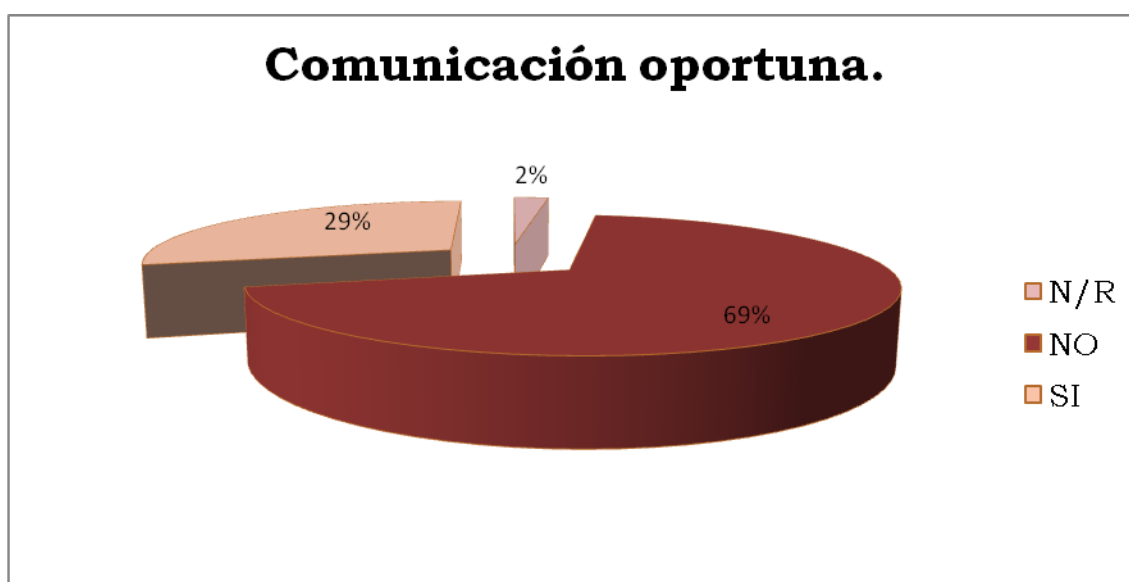
¿Se le comunica oportunamente los cambios que ocurren en la Alcaldía?

**Objetivo:** Investigar si existe una comunicación rápida y eficiente para informar al personal de la Alcaldía.

**Tabla 17.**

<b>Comunicación oportuna</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	2	2%
NO	62	69%
SI	26	29%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 17.**



**Comentario.**

La mayoría de empleados en este caso representados con el 69% consideran que la comunicación de la alcaldía no es oportuna debido a que no se le comunican a tiempo los cambios que se realizan tanto en las actividades de trabajo como en la Institución por lo que los canales de comunicación que se emplean no son los suficientemente rápidos ni eficientes.

**PREGUNTA 18.**

¿Comunica a su jefe sus ideas y sugerencias respecto al trabajo que desempeña?

**Objetivo:** Evaluar el grado de comunicación que existe entre jefes y trabajadores.

**Tabla 18.**

<b>Comunicación de ideas y sugerencias a los jefes</b>	<b>Frecuencia.</b>	<b>%</b>
No responde	2	2%
NO	15	17%
SI	73	81%
Total empleados.	90	100%

**Gráfico 18.**



**Comentario.**

El 81% de los empleados manifiestan tener buena comunicación con su jefe inmediato superior y este resultado refleja que hay entendimiento a nivel de empleado y jefe. A diferencia de un 17% respondió no tener esa comunicación con su jefe.

**PREGUNTA 19.**

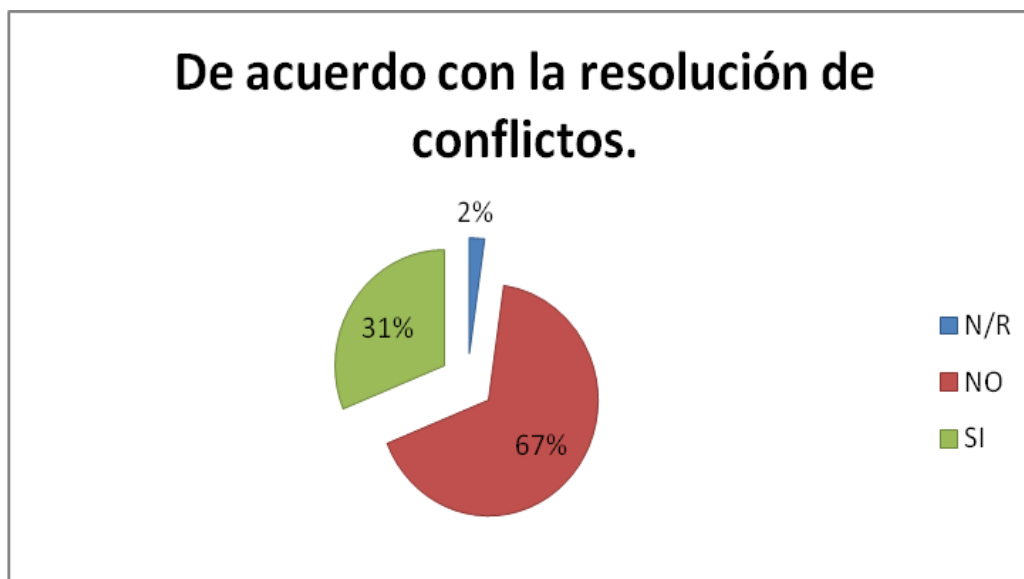
¿Está de acuerdo con la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo?

**Objetivo:** Identificar de acuerdo a la percepción que tienen los empleados si los problemas se resuelven de una manera adecuada o no.

**Tabla 19.**

<b>De acuerdo con la resolución de problemas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	2	2%
NO	60	67%
SI	28	31%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 19.**



**Comentario:**

De los datos obtenidos por parte del personal de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, el 31% está de acuerdo en la forma que se resuelven los problemas laborales, por el contrario un 67% está en desacuerdo y un 2% no respondió a la interrogante, lo que indica que se deben buscar mecanismos adecuados para la resolución de problemas, porque los actuales no están dando los resultados esperados.

**PREGUNTA 20.**

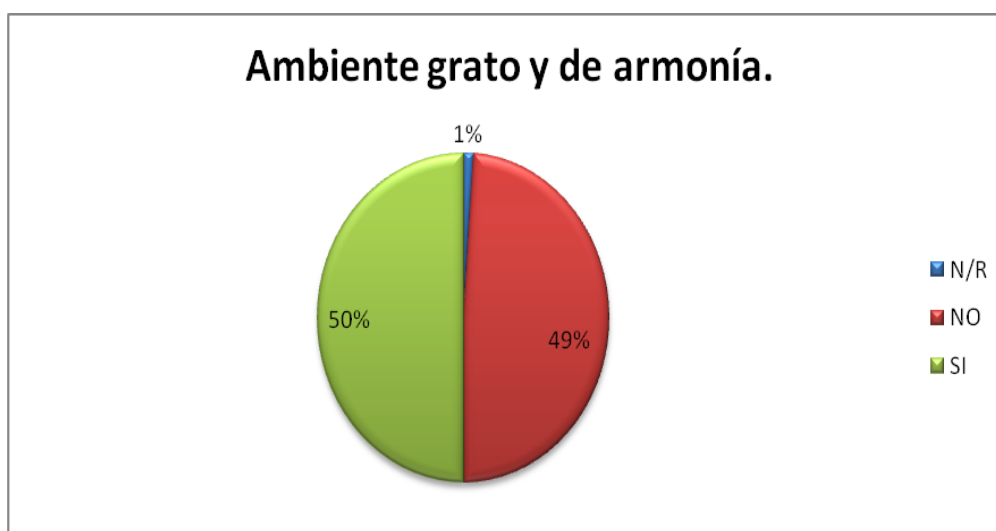
¿Existe un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros?

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

**Tabla 20.**

<b>Ambiente grato y de armonía entre los compañeros de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	1	1%
NO	44	49%
SI	45	50%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 20.**



**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos la mitad de los empleados, es decir, el 50% considera que existe un ambiente grato y de armonía entre sus compañeros, mientras que el 49% opina que no y un 1% no respondió. En este resultado ocurre lo mismo que otras interrogantes que la Alcaldía esta dividida en mitad de empleados operativos y mitad administrativos y éstos últimos manifestaban no tener ambiente grato entre compañeros y eso es lo que hace de los resultados 50% opinar que si y el otro restante que no.

**PREGUNTA 21.**

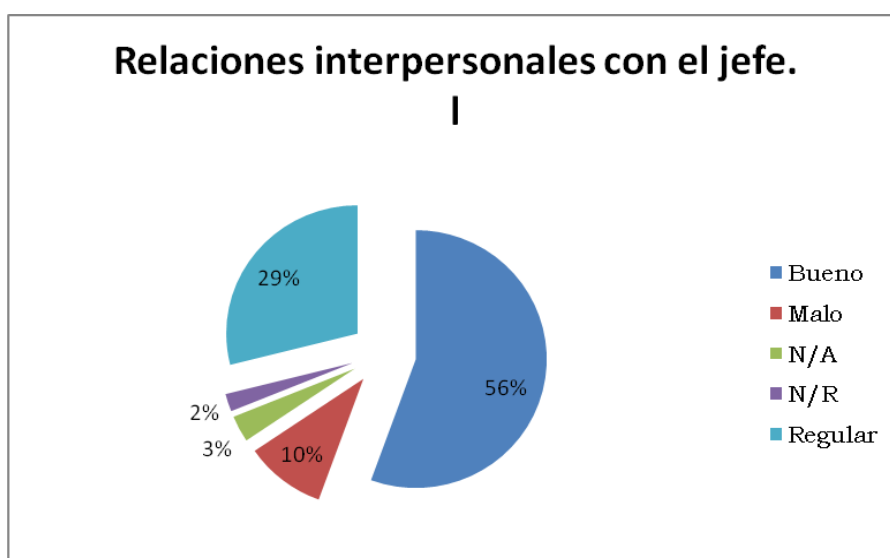
¿Cómo considera las relaciones interpersonales con su jefe inmediato superior?

**Objetivo:** Evaluar si dentro de la Alcaldía se da un ambiente laboral que fortalece las relaciones entre empleado y jefe inmediato superior.

**Tabla 21.**

<b>Relaciones interpersonales con el jefe</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bueno	50	56%
Malo	9	10%
No aplica	3	3%
No responde	2	2%
Regular	26	29%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 21.**



**Comentario:**

El 56% de los empleados manifestó que las relaciones con su jefe inmediato superior son buenas, un 29% las evalúa como regular, el 10% opina que son malas, mientras que el 2% no respondió, y el 3% no aplica ya que no tienen jefe inmediato superior. Esto significa que la mayoría de los empleados tiene buenas relaciones con su jefe inmediato superior, y esto es muy beneficioso para la institución ya que esto le permite alcanzar los objetivos propuestos.

**PREGUNTA 22**

¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Evaluar si existe un ambiente laboral que fortalece las relaciones entre compañeros de trabajo.

**Tabla 22**

<b>Relaciones interpersonales con compañeros</b>	<b>Frecuencia.</b>	<b>%</b>
Bueno	60	67%
Malo	2	2%
Regular	28	31%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 22.**



**Comentario:**

El 67% de los empleados considera que las relaciones interpersonales con su compañero de trabajo son buenas, el 31% las evalúa como regular, y el 2% considera que son malas. Sobre la base de lo observado se requiere fomentar las relaciones interpersonales principalmente en el nivel administrativo, dado que el 31% que las evalúa como regular son los de esa área.

**PREGUNTA 23**

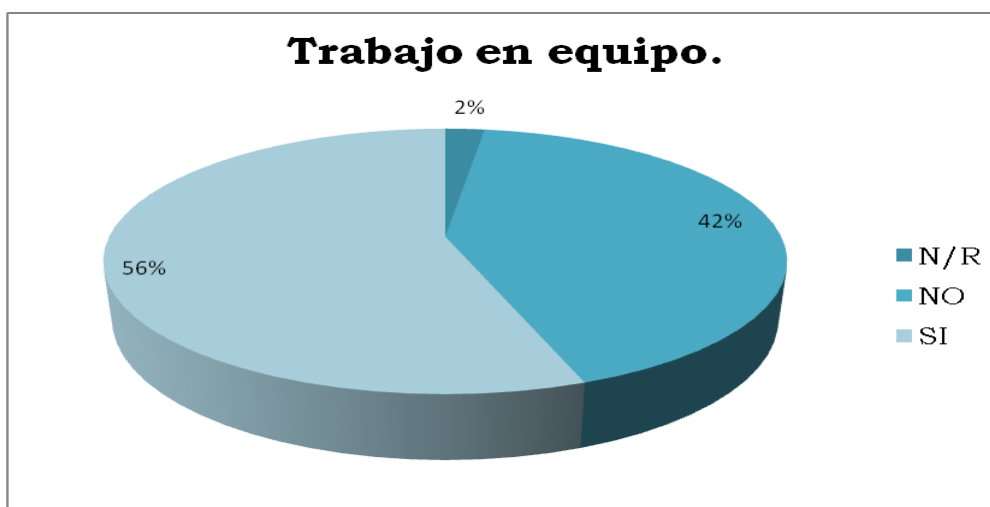
¿Se promueve el trabajo en equipo en la Alcaldía?

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

**Tabla 23.**

<b>Promoción de trabajo en equipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	2	2%
NO	38	42%
SI	50	56%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 23.**



**Comentario:**

En la Alcaldía Municipal de Santo Tomás se promueve el trabajo en equipo, ya que un 56% opina que si, un 42% considera que no se promueve y el 2% no respondió. A este resultado, es importante mencionar que de acuerdo a lo observado no se promueve el trabajo en equipo sobre todo entre los empleados administrativos, sin embargo casi la mitad del total de empleados son los de servicios y ellos afirman que si se promueve y eso es lo que hace que el resultado de los que dicen si promoverse es alto.

**PREGUNTA 24**

¿Ha recibido capacitación?

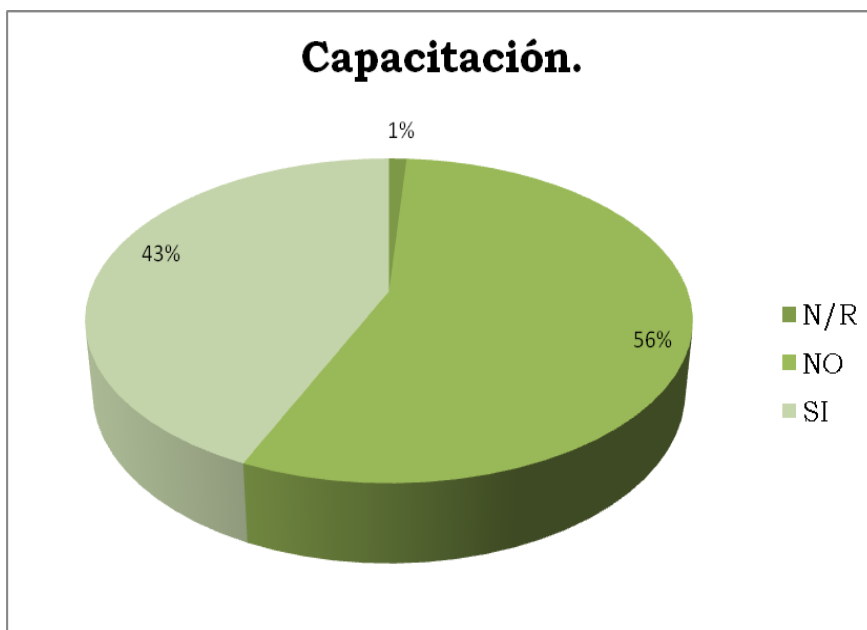
**Objetivo:** Determinar si los empleados de la Alcaldía han recibido algún tipo de capacitación.



**Tabla 24.**

<b>Capacitación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No responde	1	1%
NO	50	56%
SI	39	43%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 24**



**Comentario:**

En base a los datos obtenidos, el 56% de los empleados manifiestan no haber recibido ninguna capacitación, un 1% afirma haber participado, y el 43% de las personas no respondió a la interrogante. Para este caso se observa que más de la mitad de los empleados no se ha capacitado, es decir, la Alcaldía no cuenta con programas de capacitación, componente que es muy importante para el desarrollo de los empleados en la Institución.

## PREGUNTA 25

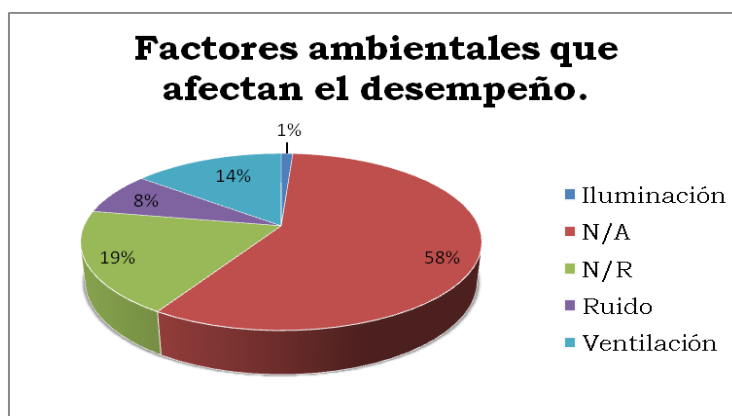
Indique que factores ambientales interno o externo es el que más afecta el desempeño de su trabajo.

**Objetivo:** Identificar qué factores ambientales afectan el desempeño laboral de los trabajadores.

**Tabla 25.**

<b>Factores Ambientales que afectan en el trabajo.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Iluminación	1	1%
No aplica	52	58%
No responde	17	19%
Ruido	7	8%
Ventilación	13	14%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 25.**



### **Comentario:**

Para el caso de esta pregunta se observa que el 58% no aplica a esta pregunta, esto es porque en la mitad de los empleados son los que realizan tareas de campo, por lo que no se ven afectados por factores de este tipo, el 14% de los empleados consideran que la ventilación no es la adecuada en las oficinas administrativas, un 19% no respondió a esta interrogante; el 8% piensan que es el ruido el factor que más afecta en el desempeño de las actividades, el 1% indica que la iluminación no es la adecuada. Así también de acuerdo a lo observado existen ciertas unidades que mayormente requieren de una mejora en la ventilación ya que eso ve afectado el desempeño de los que ahí laboran.

## PREGUNTA 26

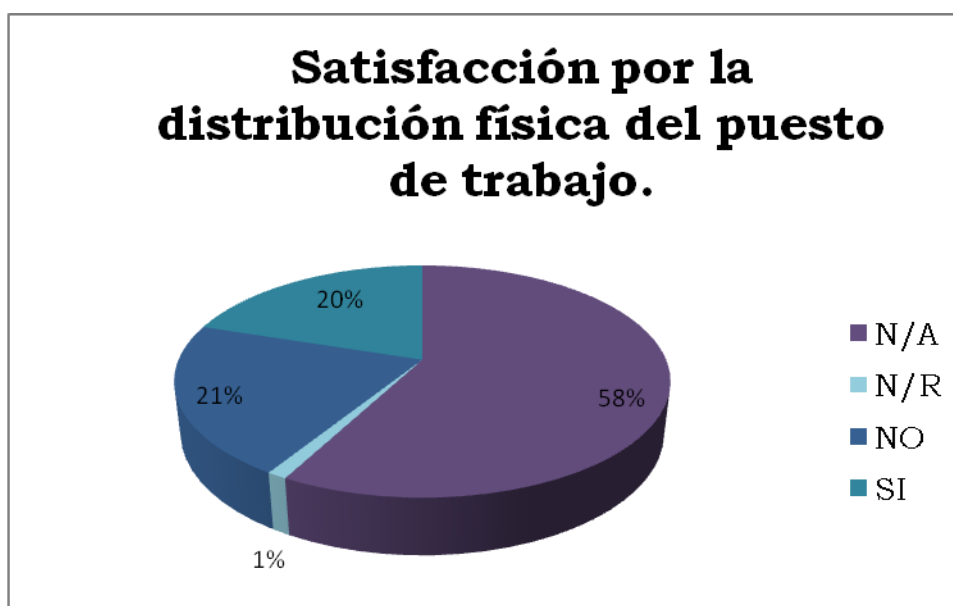
¿Considera que la distribución física de su puesto de trabajo es la adecuada?

**Objetivo:** Conocer la distribución física del puesto de trabajo en la que laboran los empleados.

**Tabla 26.**

Distribución física del puesto adecuada	Frecuencia	%
No aplica	52	58%
No responde	1	1%
NO	19	21%
SI	18	20%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 26.**



**Comentario:**

Para el caso de este resultado ocurre lo mismo que en el anterior, el 58% respondió no aplica, debido que lo conforman los empleados que realizan tareas de campo, el 21% de los empleados opina que no está satisfecha con la distribución física de su puesto de trabajo, mientras que un 20% si lo está y un 1% no respondió.

## **PREGUNTA 27**

De las siguientes alternativas, ¿cuál situación considera que le dificulta su desempeño laboral?

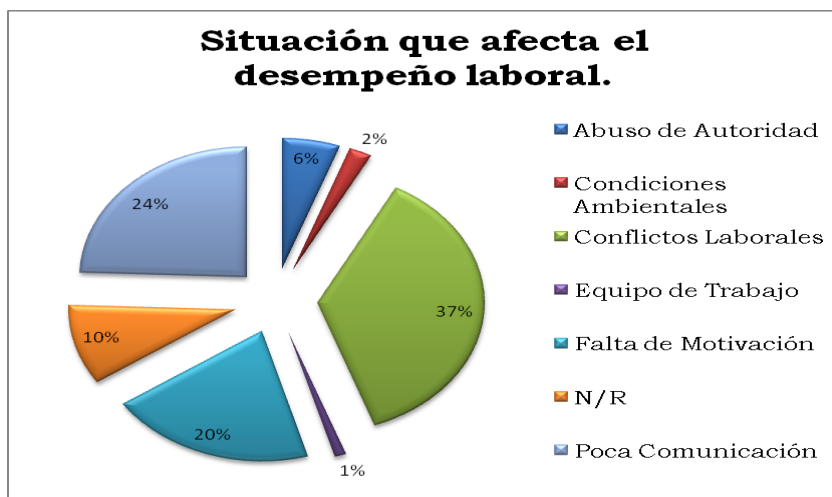
- ❖ Abuso de autoridad
- ❖ Condiciones ambientales
- ❖ Conflictos laborales
- ❖ Falta de equipo de trabajo
- ❖ Falta de Motivación
- ❖ Poca comunicación

**Objetivo:** Determinar cuál situación le dificulta al trabajador en el desempeño de su trabajo.

**Tabla 27.**

<b>Situación que afecta el desempeño laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Abuso de Autoridad	5	6%
Condiciones Ambientales	2	2%
Conflictos Laborales	33	37%
Falta Equipo de Trabajo	1	1%
Falta de Motivación	18	20%
No responde	9	10%
Poca Comunicación	22	24%
Total empleados	90	100%

**Gráfico 27.**



**Comentario.**

El 37% de los empleados considera que los conflictos laborales es la situación que le dificulta desempeñar su trabajo, el 24% considera que se debe a la poca comunicación, el 20% opina que es la falta de motivación, el 10% no respondió el 2% afirma que se debe a las condiciones ambientales, un 1% manifestó que es el equipo de trabajo. Se puede observar en estos resultados lo que afecta principalmente en la municipalidad son los conflictos laborales, los desacuerdos entre empleados así como la comunicación y motivación por lo que se requiere especial atención a estos factores que en gran proporción inciden en el ambiente laboral.

# Anexo 3

## Entrevistas



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

1. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal a su cargo?
2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?
3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?
4. ¿Tienen los empleados la oportunidad de comunicar sus opiniones y que sean tomadas en cuenta?
5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?
6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?
7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales?, ¿De qué forma?
8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?
9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué manera?
10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?
11. ¿Capacitan al personal? ¿qué tipos de capacitaciones?

Entrevistó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Gerente Municipal:**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar el personal a su cargo?**

Los que se consideran como medios de motivación proporcionados a los empleados son: la fiesta del trabajador municipal, bono navideño y el 100% del salario de aguinaldo.

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

Existe una obstrucción del paso de la comunicación desde el Concejo Municipal hacia las demás unidades jerárquicas, no hay una buena canalización, ni orden entre los niveles, lo que existe es un irrespeto a las cadenas de mando dentro de la Municipalidad.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Las principales quejas que se reciben son: la falta del equipo técnico para realizar su trabajo y la entrega tardía de uniformes, sin embargo se observan comportamientos no adecuados de parte de ellos como: llegadas tardías, ausencia a su trabajo, indisciplina entre otros.

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

Si tienen la oportunidad, se sostienen reuniones entre jefes y subalternos y se da el espacio para que se externen las no conformidades laborales.



**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Se les proporciona uniformes y se les entrega el 100% del salario como aguinaldo para fin de año.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

No se ha realizado evaluación del desempeño con los empleados, sólo con las jefaturas, debido que la vez que se intentó hacerlo hubo resistencia, no aceptaron y no se llevó a cabo.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

Se ha buscado la forma de fomentarlas a través de capacitaciones, se han traído especialistas, pero no han dado resultado.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

Los problemas que se dan no son de tipo laboral sino que político.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué forma?**

Si se ha intentado promoverlo, pero no ha dado resultado.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Comparadas con las de hace 5 años que se construyó la alcaldía son bastante nuevas las instalaciones, sin embargo se necesita de espacio, ventilación; el espacio que se tiene es muy reducido.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Si se capacita. Se ha hecho sobre trabajo en equipo, atención al cliente y se espera capacitarles en áreas técnicas.

Entrevistó: Roxana Melgar

Fecha: 10 de Julio 2010



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Secretario Municipal**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal a cargo?**

Seminarios que se canalizan a través de instituciones vinculadas con el estado, ONGS que brindan formación en diferentes áreas, talleres, charlas a las cuales asisten los empleados y con eso se busca motivarlos al aprendizaje continuo

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?**

Los de carácter administrativo son fluidas entre gerentes y jefaturas es buena hay una capacidad de respuesta a los empleados. De gerencia a jefaturas se hace a través de memorándums y es efectiva.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Una es que se necesita una mejor nivel salarial, la aplicación de la ley de la carrera administrativa, escalafonar al personal, es algo que en la mayoría de alcaldías del país no se aplica eso descontenta a los empleados porque manifiestan que no se da la oportunidad de ascensos.

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

Si existe comunicación entre los trabajadores y el concejo municipal atiende por escrito las sugerencias o descontento de los empleados se envía la correspondencia y se estudia el caso.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Las que la ley establece y a parte de ellos en diciembre se les da el 100% del salario como aguinaldo.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

Se hizo una evaluación del desempeño solo a las jefaturas. No se tienen evaluaciones de desempeño periódicas con los empleados, solo se han hecho asambleas en donde se les plantea lo que la alcaldía desea.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

No se fomentan.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

Se aplica la normativa de la ley de la carrera administrativa, hay amonestaciones escritas, llamamientos verbales y luego el Concejo determina, se lleva un cuadro un expediente por cada empleado.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo de qué forma?**

Si se trata la manera de desarrollar el trabajo en equipo en las distintas áreas con el objetivo de armonizar un mejor trabajo y que tenga una mejor respuesta el usuario cuando ya lo demande.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Todavía se tiene deuda en esa parte porque en algunas áreas todavía no se tiene el espacio físico idóneo para el desempeño de las labores, se necesita ampliar el local, hay una demanda de un local de usos múltiples hay

algunas áreas muy reducidas se tiene personal sin cubículo correspondiente para realizar su labor.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Si se capacita. Se ha hecho en atención al cliente y trabajo en equipo y se espera hayan más.



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI):**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal a cargo?**

El único es las pláticas, algunas veces preguntas para resolver algún problema administrativo.

**2. ¿Cómo cree usted que se dá la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?**

No es tan efectiva, no hay inconveniente con la gerencia pero ya a nivel de alcalde es difícil, se requiere de intermediarios, no se dan los espacios, no hay disponibilidad de tiempo, casi solo se emplea por escrito, no hay respeto hacia las jerarquías

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Los reclamos que se reciben en esta unidad tienen que ver con procedimientos tardíos de compras, pero en general los empleados manifiestan descontento con el espacio físico reducido en su trabajo y la falta de equipo o herramientas de trabajo.

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

Si tienen la oportunidad de expresarlo a través del dialogo con su jefe inmediato superior

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Las prestaciones adicionales que se les proporcionan son los uniformes y el aguinaldo en su 100%

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

No se realiza con los empleados, solo se realizó uno con las jefaturas.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

No se fomentan.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

Lo que se dan son conflictos de carácter político, no laborales.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué forma?**

No se promueve el trabajo en equipo en esta Institución.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

No, no reúne las condiciones adecuadas, el espacio físico es reducido, no hay ventilación.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Si se reciben, pero generales.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe de Proyección Social.**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal a su cargo?**

En este caso no aplica porque no tengo personal a mi cargo.

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

La comunicación entre los niveles jerárquicos necesita mejorar.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Las principales quejas que tengo como empleado son: Falta de motivación, falta de equipo, recarga de trabajo, salarios bajos.

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

Los empleados no tienen la oportunidad de comunicar sus opiniones, pero se está trabajando en eso, construyendo canales de comunicación.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

No se recibe ninguna prestación adicional a la Ley, es más como empleados damos más de lo que la ley establece.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

Si se ha realizado evaluación del desempeño.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales?, ¿De qué forma?**

Si se fomentan las relaciones interpersonales, y esto surge por parte de los empleados.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

No es una forma adecuada de solucionar los problemas ya que se generan conflictos y estos se manejan a nivel de rumores, de quejas, padrinaje.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué manera?**

No se promueve el trabajo en equipo.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Considero que las condiciones físico ambientales en las que laboro son las adecuadas.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿qué tipos de capacitaciones?**

Si se capacita al personal, como empleado he recibido las siguientes capacitaciones: trabajo en equipo, planes de desarrollo territorial, manejo de desastres.





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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe de Administración Tributario Municipal.**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar el personal a su cargo?**

Al personal lo motivo cuando le reconozco sus compensatorios, se le dan premios por su trabajo, entre otros.

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

La comunicación entre niveles jerárquicos no es la adecuada.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Las principales quejas que recibo de mis empleados son: no se les motiva, no hay reconocimientos.

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

Específicamente en mi área de trabajo los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

No recibimos ninguna prestación adicional a la Ley.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

Si se ha realizado evaluación del desempeño a nivel de jefatura.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

Si se fomentan las relaciones interpersonales.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

Los conflictos en esta área se resuelven de manera adecuada.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué forma?**

Si se promueve el trabajo en equipo.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Las condiciones físico ambientales son adecuadas para que desempeñe bien mi trabajo.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Si se capacita al personal.



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe de Cuadrilla**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar el personal a su cargo?**

Diálogo con mis colaboradores, además llevo un control de material que necesitan.

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

Considero que la comunicación entre niveles jerárquicos es la adecuada.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Las quejas que recibo por parte de los empleados surgen cuando no se les entrega el material adecuado y necesario para su trabajo.

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

Los empleados tienen derecho a opinar y yo a escuchar sus ideas y sugerencias.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Los empleados reciben un bono a final de año.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

No se realiza evaluación del desempeño.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

Si se fomentan las relaciones interpersonales, y se logra a través del diálogo.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

Los conflictos se resuelven por medio de reuniones formales.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué forma?**

Si se promueve en equipo, con mis colaboradores lo ponemos en práctica, ya que trabajamos como un equipo.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Si son las adecuadas.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

No se han recibido capacitaciones.



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe de la administración de la Plaza Principado de Asturias**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar el personal a su cargo?**

Considero que un medio muy efectivo es la comunicación con mis colaboradores, y ese es el que implemento.

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

La comunicación entre los niveles jerárquicos es inadecuada.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Falta de motivación, salario bajo, ambiente laboral inadecuado.

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

En esta área sí.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Bonos al final de año.

Entrevistó: Mayra Alvarado

Fecha: 10 de Julio 2010



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe del Registro del estado Familiar**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar el personal a su cargo?**

Diálogo, relaciones interpersonales, reuniones informales.

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

No hay una buena comunicación entre niveles jerárquicos.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Falta de material de equipo de trabajo.

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

Si, tienen la oportunidad de expresar sus opiniones.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Si, incentivos del empleado municipal.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

Si, sólo a las jefaturas.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

Si, por medio de reuniones.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

A través de manera formal, de acuerdo a la carrera administrativa.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué forma?**

Si se promueve el trabajo en equipo, a través de voluntariado para ayudar a la comunidad.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

No son adecuadas.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Si, trabajo en equipo, atención al cliente.



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Sindicatura: Abogado**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal a cargo?**

Ninguno, solo los que emplea la Municipalidad que es la celebración del empleado municipal.

**2. ¿Cómo cree usted que se dá la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la Alcaldía?**

Existe una comunicación de respeto y confianza.

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Las principales quejas tienen que ver con los salarios, estabilidad laboral y herramientas de trabajo.

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

Si, se dan los espacios, a través de reuniones formales o de pláticas con cada empleado.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Se les proporcionan los uniformes y el 100% del aguinaldo al final de año.



**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

Solo se ha hecho con las jefaturas, pero no con los empleados.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

No se fomentan las relaciones interpersonales.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

A través del diálogo, en reuniones con la participación de los involucrados o los que tienen el descontento.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo y de qué forma?**

No se promueve el trabajo en equipo.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Si son las necesarias, las instalaciones son relativamente nuevas y tienen los espacios elementales para los empleados.

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Hay capacitaciones generales, se han recibido sobre trabajo en equipo y atención al cliente.



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

**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS DISTINTAS  
UNIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

Con el presente instrumento se pretende recopilar información relacionada con el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

**Jefe de Medio Ambiente:**

**1. ¿Qué medios utiliza para motivar al personal a cargo?**

A través de conversaciones sobre cómo se siente en el trabajo y a partir de ahí se trata la manera de apoyarnos mutuamente en la búsqueda de la solución a los problemas

**2. ¿Cómo cree usted que se da la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?**

En ocasiones inadecuada, hay interferencias debido a la no coincidencia de forma de trabajo

**3. ¿Cuáles son las principales quejas que recibe por parte de sus empleados?**

Falta personal, equipo adecuado para realizar el trabajo, sobrecarga de trabajo.

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

Si tiene la oportunidad, se le brinda el espacio para que haga saber ya sea problemas, ideas o sugerencias para mejorar el trabajo de la Unidad.

**5. ¿Qué prestaciones adicionales a la ley reciben los empleados?**

Como gobierno del cambio se ha preocupado por proporcionar uniformes, un bono, celebración del empleado municipal y canastas navideñas.

**6. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal que labora en las distintas unidades?**

Si se hace, como jefatura se les pide que evalúen a los empleados pero se hace de una manera informal. Una consultoría realizó una a las jefaturas.

**7. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? ¿De qué forma?**

Si se fomentan. A través de tratos cordiales, de la escucha a las sugerencias, las experiencias y jornadas de participación comunitaria.

**8. ¿De qué forma se solucionan los conflictos laborales dentro de la Institución?**

A través de la mediación y la comunicación directa. A nivel de jefaturas, se toman mecanismos no adecuados vías no adecuadas se está impulsando la función de una comisión municipal mediadora está constituida pero no se ha visto ningún caso que haya sido mediado por esta comisión.

**9. ¿Se promueve el trabajo en equipo de qué forma?**

Si se promueve, a través de asambleas con lo superiores jerárquicos.

**10. ¿Considera que las condiciones físico ambientales son las adecuadas para que los empleados realicen sus labores?**

Si son las adecuadas, se tiene lo mínimo para hacer el trabajo

**11. ¿Capacitan al personal? ¿Qué tipos de capacitaciones?**

Si se capacitan, ha sido de atención al cliente, trabajo en equipo y se espera que hayan más.

# Anexo 4

Formulario para solicitar  
capacitación al INSAFORP.



**SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION**  
**CURSOS CERRADOS**

**I. DATOS GENERALES**

**FECHA DE ELABORACION**

--	--	--

**NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)**

**SIGLAS**

--	--

**N.I.T. DE LA EMPRESA**

--	--	--	--

**TELÉFONO**

**FAX**

**e - mail**

--	--	--

**ACTIVIDAD ECONÓMICA ( De acuerdo a clasificación ISSS)**

--

**TAMAÑO DE EMPRESA ( De acuerdo al número de trabajadores)**

Micro (9 ó menos)		Mediana (50 a 99)	
Pequeña (10 a 49)		Grande (100 ó más)	

Monto aportación mensual al INSAFORP

\$
----

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido	2do. Apellido	Nombres

**II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA**

**NOMBRE DE LA CAPACITACION:**

--

**LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:**

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio


Actividad principal o Directa al giro del negocio

**AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elija una)**

Idiomas		Alta Gerencia y Ejecutivos	
Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones		Gerencia y mandos medios	
Ciencias de la computación		Recursos Humanos	
Mercadeo		Finanzas, Contabilidad y Auditoría	
Exportaciones e importaciones		Administración de Operaciones	
Administración Bancaria		Desarrollo emocional humano aplicado	
Humanismo (Arquitectura, Diseño, Historia, Artes Gráficas y Literatura)		Asistencia administrativa y secretarial	
		Desarrollo de instructores, docentes y supervisores	

Fecha de Recepción en INSAFORP:

--

**RESERVADO PARA EL INSAFORP**

No. de solicitud de la empresa

--

**ASPECTOS GENERALES**

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional

		SI
		NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa

		SI
		NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores

		SI
		NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

\$
----

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

\$
----

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones

		SI
		NO

7. La empresa se compromete a:

a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación

		SI
		NO

b) Efectuar evaluación de impacto.

		SI
		NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera

		SI
		NO

**CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA CAPACITACION SOLICITADA**

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa

		SI
		NO

2. La capacitación contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

--

b) Mejorar la productividad de la empresa

--

c) Fomentar la atracción de inversiones

--

d) La promoción de exportaciones

--

e) Los Tratados de Libre Comercio

--

f) Un proyecto estratégico

--

g) Promoción de empleo

--

**DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES**

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Mandos Medios Técnicos		Personal Administ		Personal Operativo		M	F		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				

**Nota: Anexas listado con los nombres y cargos de los participantes (GAE- ANEXO 2)**  
**JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:**  
 a) Explicar el origen de la solicitud( la problemática a resolver vinculado a la productividad)

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.

**CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION**

Si  No

**ORIGEN DE LA SOLICITUD:**

Incluida en un plan de capacitación de la empresa:	Si <input type="checkbox"/>	Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico	Si <input type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>

**DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

\* Área administrativa

Complementación

Actualización

Especialización

\* Área técnica

Complementación

Actualización

Especialización

\* Transversal

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo)  SI  NO

5. La justificación técnica:  
 a) Explica el origen de lo solicitado  SI  NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos.  SI  NO

c) Es coherente con el grupo meta  SI  NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos  SI  NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo  SI  NO

### III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

#### DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final (Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación: (en los puestos de trabajo):

### CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación (local, alimentación, otros)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

### IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO

 Horas

HORARIO TENTATIVO:

### PROPUESTA DE LA

### GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

No apoyar la capacitación

No. grupos solicitados

<input type="text"/>
<input type="text"/>

No. grupos que se recomienda apoyar

### UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

FIRMA

Otras observaciones:

### V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

1er apellido

2do. Apellido

Nombres

CARGO

FIRMA

Sello

# Anexo 4

Herramientas  
motivacionales





# PREMIO AL EMPLEADO DEL MES

Esta mención se concede a

Nombre de la persona premiada

Unidad a la que pertenece

Cargo que desempeña.

como reconocimiento por su inestimable contribución a los logros

\_\_\_\_\_  
Jefe de la unidad

Santo Tomás mes/año

\_\_\_\_\_  
Alcalde Municipal