

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU
IMPLEMENTACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARENGA ALVARENGA ALMA CRISTINA
CASTRO CASTRO HEYDI PEDRINA
PINEDA DELGADO NERY DAGOBERTO

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

NOVIEMBRE 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : MSC. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director : Lic. Jorge Eliseo Merino González

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : MSC. Francisco Antonio Quintanilla

Noviembre 2008

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por la culminación de una de mis metas personales y que, sin la guía y sabiduría que él proporciona no hubiese terminado; a mis padres, María Alvarenga y Ricardo Alvarenga, que con su amor, entrega, paciencia y fe en mí, me enseñaron que el mejor camino de llegar al éxito, es a través de esfuerzo y dedicación; a mi Hermanos (as), porque siempre han estado allí cuando los he necesitado para brindarme su apoyo y comprensión; a mis compañeros de tesis, Heydi y Nery por que no pude tener un mejor grupo que este (Definitivamente), a nuestro Asesor, Lic. Merino por su comprensión, paciencia y fe en nosotros, y finalmente a todas aquellas personas que contribuyeron a la culminación de mi carrera.

Alma Cristina Alvarenga

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la sabiduría necesaria y permitirme concluir mis estudios Universitarios con salud, entusiasmo y deseos de seguir adelante. A mi madre Salvadora Castro por su apoyo y confianza, a mi papá que desde el cielo guio mi camino, a mis hermanos Maritza, Jesica e Israel que a pesar de la distancia siempre estuvieron presentes y creyeron en mi; de manera muy especial a una bella personita que llego a mi vida justo y en el momento indicado, que siempre ha estado a mi lado, me incentivo y motivo en los momentos más difíciles, a mis amigos que siempre estuvieron conmigo en estos momentos de tensión, a mis queridos compañeros de Tesis: Cristy y Nery, que sin duda alguna fuimos el mejor equipo, a nuestro Docente Director Lic. Merino por su confianza, paciencia y por los conocimientos inculcados y finalmente a todas las personas que contribuyeron a la realización de este proyecto.

Heydi Pedrina Castro

Agradezco a Dios por iluminar mi camino y culminar mis estudios, ya que sin la sabiduría que el proporciona no hubiese sido posible alcanzar este sueño, a mis padres y demás familia por el apoyo incondicional que me brindaron, a mis amigos que me animaron a continuar principalmente en momentos difíciles en que llegue a considerar la posibilidad de abandonar este camino, a mis compañeras de tesis: Cristy y Heydi por el apoyo, confianza, paciencia y empeño que juntos pusimos para realizar este proyecto, a nuestro Docente Director: Lic. Eliseo Merino por su aporte y orientación, finalmente agradezco a todas las personas que contribuyeron directa e indirectamente en la consecución de este sueño.

Nery Dagoberto Pineda

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii
A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES	1
1. Concepto de Municipio.....	1
2. Aspectos Legales	2
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ZARAGOZA	7
1. Generalidades del Municipio.....	7
a. Área Geográfica y Limitaciones	8
b. Dimensiones.....	8
c. Dimensión Política Administrativa	8
d. Demografía del Municipio de Zaragoza	10
e. Caracterización del Municipio.....	10
2. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza	11
a. Misión	11
b. Visión	12

c. Objetivos.....	12
d. Estructura Organizativa	13
e. Servicios que ofrece la Alcaldía	17
C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
1. Definiciones	18
2. Importancia.....	19
3. Ventajas	20
4. Características.....	21
5. Estrategias.....	22
6. Factores que forman parte del Clima Organizacional	23
7. Otros Aspectos referentes al Clima Organizacional.....	29
a. Cultura Organizacional	29
b. Desempeño Laboral.....	30
8. Modelos de comportamiento organizacional	30
a. Autocrático.....	31
b. Paternalista.....	31
c. Consultivo.....	32
d. Participativo.....	32
9. Determinantes específicos del clima organizacional.....	34
10. Metodología para el diagnostico de Clima	36

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	39
B. ALCANCES Y LIMITACIONES	39
1. Alcances	39
2. Limitaciones.....	40
C. OBJETIVOS	40
1. General	40
2. Específicos	41
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
1. Método de Investigación	41
2. Tipos de Investigación	42
3. Técnicas de Recolección de Datos	42
a. Encuesta.....	42
b. Observación Directa	43
c. Entrevista.....	43
4. Fuentes de Recolección de datos	43
a. Fuentes Primarias.....	43
b. Fuentes Secundarias.....	44
5. Instrumentos de Recolección de la Información.....	44

a. Cuestionario	44
b. Observación Directa	44
c. Entrevista.....	44
6. Determinación del Universo y Muestra	45
a. Universo	45
b. Muestra.....	45
7. Tabulación y análisis de Datos.....	45
E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
1. Aplicación de fórmula a los datos obtenidos e Interpretación de Resultados.....	50
a. Clima Organizacional General de la Alcaldía Municipal de Zaragoza	50
b. Clima Organizacional por Áreas Funcionales	58
i. Área Administrativa	58
ii. Área de Servicios Generales.....	60
F. CONCLUSIONES.....	63
G. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA A LA SITUACION ACTUAL.....	67

CAPITULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. DESCRIPCIÓN	70
B. IMPORTANCIA	71
C. OBJETIVOS	71
D. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	72
1. Descripción.....	72
2. Ventajas	77
3. Políticas	79
4. Estrategias.....	80
5. Procedimientos.....	81
6. Diagrama de Procesos de Evaluación de Clima Organizacional.....	87
E. DESCRIPCIÓN DE FACTORES ELEGIBLES PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA	88
1. Factores sujetos de evaluación	88
a. Estructura	88
b. Liderazgo.....	89
c. Relaciones Interpersonales.....	90
d. Comunicación.....	91

e. Motivación	92
f. Calidad en el Servicio	93
g. Trabajo en Equipo.....	94
h. Prestaciones y Beneficios.....	95
2. Otros factores de acuerdo con la naturaleza de la empresa	96
a. Valores.....	96
b. Condiciones Físicas.....	97
c. Ambiente Político	98
d. Estabilidad Laboral	99
e. Desarrollo Personal y Profesional.....	99
f. Productividad.....	100
g. Responsabilidad.....	101
h. Innovación	102
3. Modelo de instrumento de evaluación de Clima Organizacional.....	102

F. PROPUESTA DE PLAN PARA EJECUTAR UNA EVALUACIÓN DE CLIMA

ORGANIZACIONAL.....	108
1. Objetivos del plan.....	108
2. Actividades a realizar	109
3. Recursos.....	111
a. Humanos	111
b. Materiales	111
c. Financieros.....	112

4. Mecanismos de Control	112
5. Cronograma de Actividades.....	113
6. Retroalimentación.....	113
G. BIBLIOGRAFÍA.....	114

ANEXOS

RESUMEN

El Clima Organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, éste puede ejercer sobre el individuo un comportamiento determinado, promoviendo una cultura de respeto y cumplimiento a las normas o reglamentos de la organización, o bien, el desinterés en la realización de sus actividades diarias; de tal forma que trae consigo el estímulo percibido por cada empleado a cambio de la realización de su trabajo.

En este trabajo, se recopiló la información teórica necesaria para la implementación de la metodología de Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, teniendo como base, la necesidad existente de conocer aquellos aspectos percibidos por los empleados, que influyen en su rendimiento laboral. A sí mismo, proporcionar a la Alcaldía una herramienta administrativa que le permita medir en términos cuantitativos las condiciones actuales con la que los empleados realizan su trabajo.

Para realizar dicha investigación se tomó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario, el cual consta de 41 preguntas que persiguen evaluar cada uno de los factores que, a criterio de la Dirección Superior de la Alcaldía son necesarios para mejorar el desempeño laboral de los empleados y por ende el servicio a los usuarios. De la misma manera se utilizó la observación directa que proporcionó información complementaria a la recabada en el cuestionario que sirvió como ayuda para la realización de las conclusiones y recomendaciones.

A través de esta evaluación se pudo determinar que el Liderazgo, las Relaciones Interpersonales, la Calidad en el Servicio y el Trabajo en Equipo se encuentran en un buen estado, mientras que la Estructura, Motivación, Comunicación y las Prestaciones y Beneficios son factores a los cuales se les debe prestar atención, ya que muestran tendencia a disminuir, poniendo en peligro las relaciones armoniosas entre compañeros de trabajo, afectando de esta forma el buen desarrollo de las actividades.

De la misma forma se determinó que la mayoría de los empleados no se identifican con la organización, por lo que su trabajo es realizado de una manera monótona. Así como también es importante mencionar que la comunicación no es del todo satisfactoria, existe una brecha alta para optimizarla, lo que dificulta la persecución óptima del resto de factores evaluados.

Entre las principales recomendaciones se plantea diseñar programas de esparcimiento que contengan actividades concretas y programadas, donde se involucre a todo el personal, los jefes y la Dirección Superior, a fin de promover buenas relaciones interpersonales, práctica de valores, trabajo en equipo y liderazgo; a sí mismo capacitaciones, que contengan concursos y seminarios para cada factor evaluado, a fin de tratar los temas relacionados, sensibilizar al personal sobre ello, dotarles de conocimiento y desarrollar habilidades.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es parte esencial de una organización, y su estado lo determina todas aquellas percepciones que los empleados poseen de su ambiente laboral. Un buen Clima Organizacional incita a la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables en sus labores dentro de esta.

Por lo anterior, se ha realizado el presente trabajo de investigación sobre una Evaluación de Clima Organizacional y Propuesta Metodológica para su implementación en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, con la finalidad de contribuir con información que sustente el comportamiento de los empleados y las acciones que deben tomarse en cuenta para mejorar el ambiente laboral.

El esquema capitular se encuentra conformado por tres capítulos, el primero, contiene las generalidades del Municipio en estudio, tomando en cuenta el área geográfica, las dimensiones, la demografía; así como también las generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, su misión, visión, objetivos y los servicios que esta ofrece; un breve marco teórico del Clima Organizacional, el cual incluye la definición, importancia, objetivos, características y los factores con los que se lleva a cabo toda evaluación de Clima.

En el segundo capítulo, se da a conocer la importancia de la investigación, la metodología utilizada, en la cual se hará referencia a los tipos de investigación, técnicas e instrumentos de investigación, así como también las fuentes a utilizar para la recolección de los datos. De la

misma forma se hace una descripción sobre el diagnóstico actual de clima organizacional, conclusiones y acciones de mejora propuestas.

El tercer y último capítulo, contiene la propuesta Metodológica de Clima Organizacional que se presenta a la Alcaldía Municipal de Zaragoza; dicha metodología ha sido adaptada a las necesidades de la Alcaldía, las cuales están encaminadas a medir el ambiente laboral, para lo cual se ha tomado como punto de partida los factores que involucran las vivencias del día a día en la organización (Estructura, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo, Calidad en el servicio, Prestaciones y Beneficios), con la finalidad de identificar las percepciones de los empleados, determinando fortalezas y debilidades que influyen directamente en su comportamiento dentro de la organización, proponiendo acciones de mejora orientadas hacia el desarrollo y productividad individual e institucional.

CAPÍTULO I

**GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES, ALCALDÍA MUNICIPAL DE
ZARAGOZA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, MARCO TEÓRICO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL.**

A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

1. Concepto de Municipio

De acuerdo con el artículo 2 del Código Municipal, El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder.¹

Un municipio es una entidad administrativa compuesta por un territorio claramente definido y su población comúnmente hace referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos. Está típicamente regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad, alcaldía o concejo.²

¹ Código Municipal. Año: 1986-El Salvador

² [http\Municipio - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht](http://Municipio - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht)

2. Aspectos Legales

Las Alcaldías o Gobiernos Municipales se rigen por diferentes leyes entre las cuales podemos mencionar:

a. Constitución de la República de El Salvador

En el capítulo VI sección segunda de la constitución trata sobre las municipalidades específicamente en los siguientes artículos:

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

Art. 203. Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. ³

b. Código Municipal

Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.⁴

³ Constitución de la República de El Salvador, Decreto No.38, Diario Oficial No.234, Tomo 281, Año:1983

⁴ Código Municipal, Decreto No. 274, Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Año: 1983. Título I. Art. 1.

Art. 3.- La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

En el Título III Capítulo I que trata sobre las competencias de los Municipios se mencionan los siguientes:

Art. 4.- Compete a los Municipios:

- La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares.
- La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- La promoción y organización de ferias y festividades populares.

- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos.
- La prestación del servicio de Policía Municipal.

c. Ley General Tributaria Municipal

En el Art. 1 de esta ley expresa que tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria.⁵

d. Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal

En el Art.1 se establece que dicha Ley tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal.⁶

El Art.4.- establece que la deuda pública municipal se determinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingresos a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos. El endeudamiento municipal deberá ser aprobado por el concejo municipal.

⁵ Ley General Tributaria Municipal, Decreto No.86, Diario Oficial No.242, Tomo 313, Año: 1991.

⁶ Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, Decreto No.930, Diario Oficial No.238, Tomo 369, Año: 2005.

e. Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)

Según el Art. 1. de esta ley Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por:

Un aporte anual del Estado igual a siete por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.⁷

f. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado

Según el Art.1, esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público además de establecer el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de presupuestos, tesorería, inversión, crédito público y contabilidad gubernamental.⁸

Según el Art.2 establece que están sujetos a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno de la república las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo que dependen de los fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

⁷ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Decreto No.74, Diario Oficial No.176, Tomo 300, Año: 1988.

⁸ www.mh.gob.sv

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

Según el Art.1, esta Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública para el cumplimiento de sus fines.⁹

h. Ley de la Corte de Cuentas de la República

Según el Art.1, la Corte de Cuentas de la República es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular así como la de gestión económica de las entidades estatales.¹⁰

i. Leyes y Reglamentos Internos de La Alcaldía Municipal de Zaragoza

Además de las leyes mencionadas anteriormente la Alcaldía Municipal de Zaragoza cuenta con reglamentos internos los cuales regulan el funcionamiento de la misma; entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Reglamento del Sistema de Administración Tributario Municipal.
- Reglamento Interno Municipal
- Manual de Organización y Funciones y Descriptor de puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.
- Ley de Asuetos y Licencias para los Empleados Públicos
- Ley del Servicio Civil
- Disposiciones Generales de Presupuestos

⁹ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto No.868, Diario Oficial No.88, Tomo 347, Año: 2000.

¹⁰ Ley de la Corte de Cuentas de La República, Decreto No.438, Diario Oficial No.176, Tomo 328, Año: 1995.

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

1. Generalidades del Municipio

El Municipio de Zaragoza pertenece al Departamento de La Libertad y se encuentra situado a 600 metros sobre el nivel del mar y a 9.2 kms. al sur de la ciudad de Santa Tecla, sus poblaciones vecinas son: Santa Tecla, Nuevo Cuscatlán, San José Villanueva y La Libertad. Sus calles principales son la 1ra avenida norte y sur, la avenida España norte y sur y la calle 15 de septiembre poniente y oriente. El pueblo se divide 3 barrios (El Calvario, La Cruz y El Centro); 4 Cantones y 22 Caseríos.

El decreto legislativo por el cual se erigió el pueblo con el nombre de Zaragoza el Valle del Tempisque es desconocido; pero al crearse el distrito de Santa Tecla y el Departamento de La Libertad por decreto legislativo de 28 de enero de 1865, se menciona ya incluido en estas divisiones administrativas al pueblo de Zaragoza. Durante la administración de Don Jorge Meléndez y por decreto legislativo de 20 de abril de 1921, el pueblo de Zaragoza se elevo a la categoría de Villa.¹¹

En cuanto a los servicios básicos que tiene acceso el Municipio de Zaragoza, se tiene: las telecomunicaciones, servicio prestado por TELECOM, Salnet y Cable Zaravisión; energía eléctrica proporcionado por la empresa DELSUR; agua potable, suministrado por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA); Unidad de Salud; Transporte

¹¹ (Fuente: Jorge Lardé y Larín: EL Salvador: Historia de sus Pueblos, Villas y Ciudades)

intermunicipal; Seguridad Pública prestado por la Policía Nacional Civil (PNC), Escuela Primaria, Secundaria y Bachillerato, Canchas de Basketball y Fútbol, Iglesias Católicas, Evangélicas, Mormones, Adventistas y Testigos de Jehová; en lo cultural se tiene la Casa Comunal. Las fiestas patronales se celebran del 04 al 12 de octubre en honor a la Virgen del Pilar.¹²

a. Área Geográfica y Limitaciones

La Ciudad de Zaragoza pertenece al distrito de Santa Tecla y se encuentra delimitado de la siguiente manera: al Norte, por Santa Tecla; al Este por San José Villanueva; al Sur, por la Libertad y al Oeste, por la Libertad y Santa Tecla.

b. Dimensiones

El municipio de Zaragoza cuenta con una extensión territorial de 22.46 kms. Cuadrados aproximadamente en el área rural y 0.25 kms. Cuadrados aproximadamente en el área urbana.

c. División Política Administrativa

Para su administración el municipio se divide en 4 cantones y 22 caseríos los cuales se detallan a continuación:¹³

¹² Fuente: Instituto Geográfico Nacional, Ing. Pablo Arnoldo Guzmán / Monografías del Departamento y Municipios de La Libertad.

¹³Ídem, (Nota al pie 12).

CANTONES	CASERIOS
El Barillo	<ul style="list-style-type: none">▪ El Barillo▪ Las Brumas▪ Agua Zarca▪ El Transito▪ Col. San Cristóbal
Guadalupe	<ul style="list-style-type: none">▪ Guadalupe▪ San Antonio Chilama▪ Agua Escondida
San Francisco	<ul style="list-style-type: none">▪ San Francisco▪ El Corralito▪ El Jiote▪ Corinto▪ Lotificación Casa Blanca▪ Veracruz▪ El Zaito▪ Res. Altos de Zaragoza▪ Lotificación Los Cedros▪ Lotificación Miramar▪ Sitio La Marañonera
San Sebastián	<ul style="list-style-type: none">▪ San Sebastián▪ La Esmeralda▪ Asuchio

d. Demografía del Municipio de Zaragoza**Población total, por Área Urbana, Rural y sexo. Censo 2007¹⁴**

Año	Urbano			Rural			Total Población
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
2007	8476	9559	18,035	2208	2282	4490	22,525

e. Caracterización del Municipio

- *Industria y Comercio:*

Entre las industrias sobresale el beneficio de café y la fabricación de productos lácteos. En el comercio local existen tiendas y otros. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de Santa Tecla, San José Villanueva y La Libertad.

- *Orografía:*

Los rasgos orográficos más notables en el municipio son: Cerro el Burro y las Lomas; Las Tablas, La Ceiba, La Loma, La Cueva de los Cheles, La Pista, El Redondel, El Morro, El Coyolar, El Magueyal, El Pedregal y La Vega. El terreno de éste municipio es muy quebrado, estando sus lomas orientadas de Norte a Sur, ubicado entre los ríos San Antonio y Asuchío. Su cabecera municipal está asentada en un terreno semiplano.

¹⁴ Fuente: Dirección General de Estadística y Censos, Censo: 2007.

- *Vegetación:*

La flora está constituida por bosques húmedos subtropical. Las especies arboleas más notables son: Ceiba, Cedro, Bálsamo, Copinol, Cortés Negro, Chichipate, Pepeto, Madrecacao y Nance.

- *Turismo:*

Entre los sitios de atracción turística en el municipio se destaca: La Montaña Acuática de Zaragoza y Centro Turístico Zaragópolis, situada sobre la carretera al Departamento de la Libertad.

2. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza

a. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer.

Por tanto la Misión de la Alcaldía Municipal de Zaragoza es:

“La municipalidad en conjunto con sus comunidades y sectores promuevan el bienestar de la familia, la participación organizada para la toma de decisiones en la inversión, que permitan desarrollar el Municipio de Zaragoza, a través de la prestación de los servicios públicos y privados con calidad y prontitud, en función del bien común de sus habitantes”.¹⁵

¹⁵ Fuente: Documento proporcionado por el Alcalde de la Municipalidad de Zaragoza.

b. Visión

La visión es un panorama claro que indica el camino hacia el que se dirige la organización a largo plazo, es "una imagen del futuro deseado", es decir, nos muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí.

Por tanto la Visión de la Alcaldía Municipal de Zaragoza es la siguiente:

"Ser un municipio con seguridad ciudadana, reforestado, organizado con fuentes de trabajo, saludable, turístico, limpio, sin contaminación en sus ríos, con protección de los recursos naturales en donde las familias tengan acceso a la educación, sitios de sano esparcimiento, recreativos y deportivos con los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, alcantarillados y calles en buen estado".¹⁶

c. Objetivos

Los objetivos son puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos, estos deben ser medibles, realistas pero desafiantes, específicos, relevantes, entre otros.

La Alcaldía se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Mejorar el nivel de vida urbano y rural de los habitantes del municipio.
- Velar por el desarrollo equitativo de la población, en relación con el desarrollo local.

¹⁶ Ídem (Nota al pie 15)

- Involucrar a los ciudadanos en las diversas actividades y en las decisiones del gobierno local.
- Representar y defender los intereses locales.¹⁷

d. Estructura Organizativa

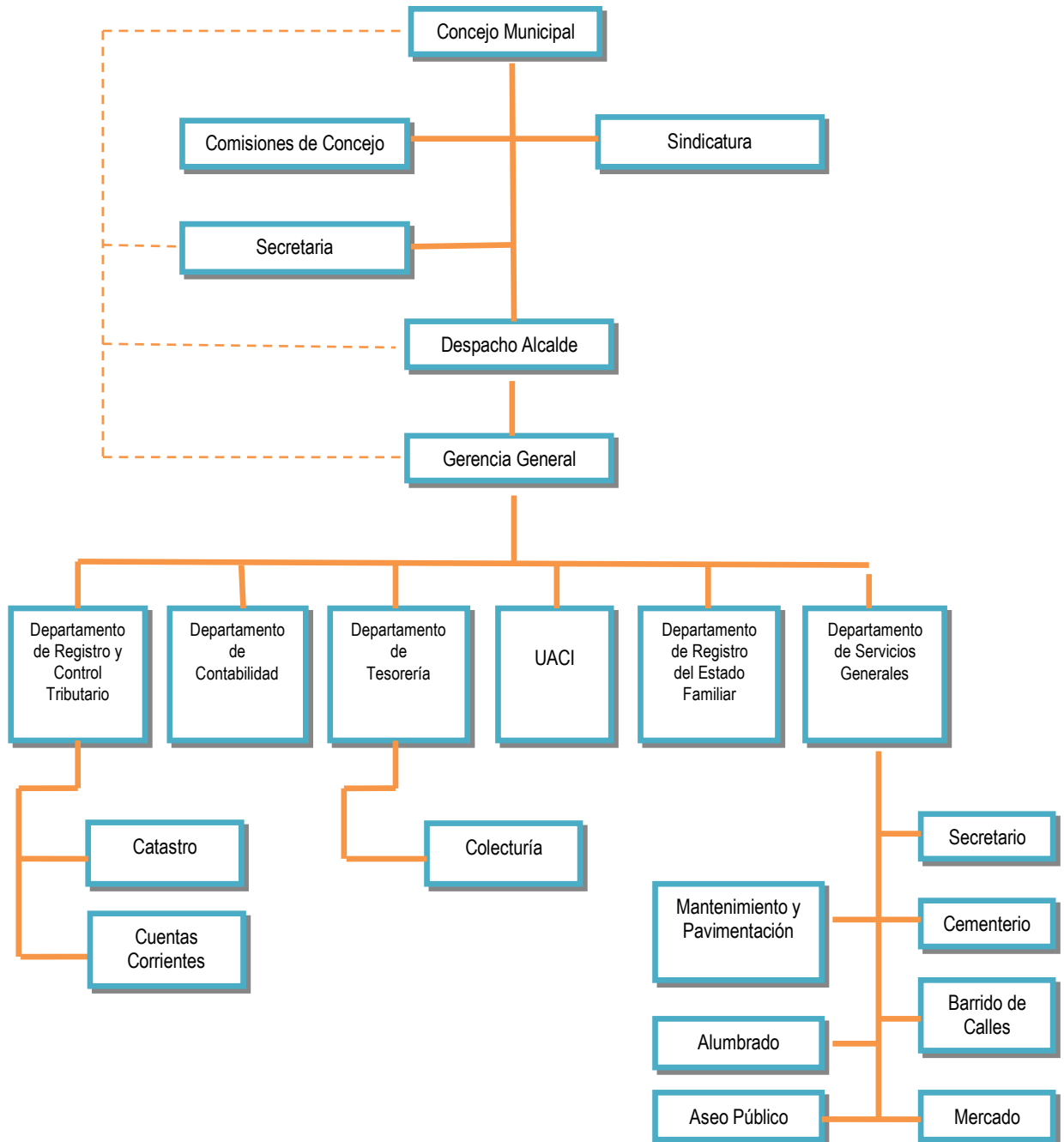
El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.¹⁸

Las estructuras son útiles instrumentos de organización y sirven para: Conocer la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización en cada departamento o sección de la misma.

¹⁷Ídem (Nota al pie 15)

¹⁸ Enrique Benjamín Franklin /Organización de Empresas, 2da Edición, Mc Graw Hill.

Estructura Organizativa Actual de la Alcaldía Municipal de Zaragoza¹⁹



¹⁹ Ídem (Nota al pie 15)

La Alcaldía Municipal de Zaragoza cuenta con las siguientes unidades orgánicas: Concejo Municipal, Comisiones, Sindicatura, Despacho Alcalde, Gerencia General, Departamento de Registro y Control Tributario, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Departamento de Registro del Estado Familiar, Departamento de Servicios Generales.

A continuación se detalla una breve descripción de algunas de estas unidades organizativas:

- *Concejo Municipal*

Según el Art. 24. Del Código Municipal el Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.

Esta unidad constituye el nivel jerárquico más alto de la Alcaldía el cual establece las políticas de acción institucional y las metas de cada área de actividad de la administración municipal.

- *Sindicatura*

Esta unidad es la encargada de llevar el control y supervisión legal de la gestión municipal, así como representar a los empleados ante las autoridades municipales en todo lo relacionado a sus puestos de trabajo, dependen directamente del Concejo Municipal.

- *Secretaría Municipal*

Es la unidad que da apoyo al Alcalde y al Concejo Municipal, además es la encargada de todos los planes o actividades a desarrollar, depende del Concejo Municipal.

- *Gerencia General*

Esta unidad es la encargada de ejercer el control administrativo de toda la Alcaldía. Esta depende directamente del despacho del Alcalde.

Es el área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos de la institución, de ella dependen jefes de departamentos y secciones.

- *Departamento de Registro y Control Tributario*

Esta unidad abarca los servicios de catastro y cuentas corrientes, catastro es la unidad encargada de las mediciones y aperturas de cuentas de los contribuyentes así como su respectivo registro, la cuenta corriente depura y actualiza el estatus de los contribuyentes, y busca recuperar la mora que estos posean. Este departamento depende de la Gerencia General.

- *Departamento de Contabilidad*

ES la unidad encargada de los registros de todos los ingresos y egresos que percibe la alcaldía, con el fin de prever si la partida presupuestal permite la participación de los diferentes proyectos. Este departamento depende de la Gerencia General.

- *Departamento de Tesorería*

Es la unidad encargada de recaudar y custodiar aquellos ingresos provenientes de los pagos realizados por los contribuyentes en concepto de impuestos, tasas y contribuciones municipales. Este departamento depende de la Gerencia General.

- *Unidad de Registro del Estado Familiar*

A esta unidad también se le llama Registro Civil y es la encargada de procesar y/o extender todos los documentos relacionados con el registro de asentamientos tales como: nacimientos, defunción, marginación y matrimonio, entre otros. Este departamento depende de la gerencia general.

e. Servicios que Ofrece la Alcaldía

La Alcaldía Municipal de Zaragoza ofrece una amplia gama de servicios a todos sus habitantes, entre estos se mencionan los siguientes:

- Extensión de certificación de documentos tales como: partida de nacimiento, acta de matrimonio, partida de defunción, carné de minoridad, solvencias municipales, cartas de venta, permisos para instalación de puestos de venta en mercados, permisos para construcción, constancias o permisos para entierro.
- Recepción de impuestos
- Seguridad municipal
- Alumbrado público

- Recolección de desechos sólidos
- Planificación de festividades patronales
- Desarrollo urbano
- Apoyo a comunidades
- Celebración de matrimonios civiles

Los principales beneficiados de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Zaragoza son los habitantes tanto de la zona rural como la zona urbana, siendo un aproximado de 22,525 que según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), es la población actual del Municipio.

C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definiciones

El clima en una organización no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real percibida por los miembros de esta. Al igual que las huellas digitales, las organizaciones son siempre únicas. Cada persona posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima. Por tanto el clima organizacional se define como:

- La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.²⁰

²⁰ Idalberto Chiavenato/Administración de Recursos Humanos. 5ª edición, Mc Graw Hill.

- Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.²¹
- Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.²²

El clima de una organización es entonces:

- La percepción que los empleados poseen del ambiente de trabajo y que influye en su desempeño laboral, descrito en función de factores internos y externos que inciden directa o indirectamente en la satisfacción del empleado en la organización.

2. Importancia

El Clima Organizacional es importante, ya que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones, comunicación y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

²¹ Lic. Alexis Serrano: Administración de Personas, 1ª Edición, 2007.

²² ([http://Clima Laboral ITSON\ITSON, La Vida en tu Trabajo ¿Qué es el clima organizacional.mht](http://Clima_Laboral_ITSON\ITSON, La Vida en tu Trabajo ¿Qué es el clima organizacional.mht))

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Esto lo hace a través de la creación de ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencia se generarán a través de diferentes acciones. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo.²³ En la Alcaldía Municipal de Zaragoza es importante un estudio de Clima Organizacional ya que, dependiendo del grado de motivación o comodidad que siente el empleado en términos de relaciones, comunicación, colaboración, etc. así estará en la disposición de brindar un excelente servicio y trato hacia los usuarios, siendo estos los habitantes del municipio.

3. Ventajas de mantener un buen Clima Organizacional

Las organizaciones con un buen Clima Organizacional pueden alcanzar los siguientes objetivos:

- Encaminar esfuerzos en común para el logro de la misión y búsqueda de la visión compartida.
- Fortalecer el grado de compromiso de los empleados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización por medio de su desempeño.
- Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
- Orientar una conducción pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo del liderazgo.

²³ Keith Davis, PhD, John W. Newstrom; MacGraw Hill. "El Comportamiento Humano en el Trabajo:Comportamiento Organizacional".

- Participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.
- Fomento de una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa.
- Desarrollo de una cultura basada en la práctica de valores.
- Clientes satisfechos.

4. Características

El Clima Organizacional se caracteriza por:

- Un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima inadecuado, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros.
- La especulación, falta de lealtad, culturas antagónicas entre los trabajadores, roces y diversidad de conflictos; todo esto está relacionado en gran medida con el clima organizacional.

- El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- El ausentismo, deserción y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Una organización que tenga altos índices de ausentismo o que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un clima laboral desmejorado.²⁴

5. Estrategias²⁵

Estrategias del Clima Organizacional:

- Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida. Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo satisfactorio.
- Mantener una comunicación efectiva a todos los niveles basados en datos reales, de esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. El Clima Organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten la identificación de las metas alcanzadas.

²⁴Likert Rensis: La organización, Evaluación y Administración del Recurso Humano. 4ª Edición, Mc Graw Hill.

²⁵ Cuellar Espinoza, Gabriela María y Otros. Tesis: "Propuesta para crear un Clima Organizacional adecuado para el personal administrativo de la Asamblea Legislativa de El Salvador". UCA, Año: 2005.

Así un estudio de Clima Organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actividades, conducta, valores, relaciones, entre otros aspectos del comportamiento de los trabajadores, y poner de manifiesto, tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral y la organización, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo mediante:

- El mejoramiento de la productividad de los empleados.
- El desarrollo, implantación y evaluación de ayuda al empleado.
- Identificación de los factores asociados a la motivación y satisfacción.
- El desarrollo e implementación de programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, tales como: de motivación, de superación, de relaciones interpersonales, manejo del estrés organizacional y manejo de conflictos.

6. Factores que forman parte del Clima Organizacional

A pesar de que existen muchos factores para medir en una evaluación de Clima Organizacional, lo recomendable es evaluar ocho, ya que al evaluar más de esa cantidad los resultados tienden a alejarse de la realidad y hasta se puede incurrir en errores.

Algunos de los factores que forman parte del Clima Organizacional de acuerdo con expertos en el tema, son entre otros:

a. Ambiente Físico

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonidos de maquinas, iluminación, ventilación e higiene y seguridad, entre otros, que determinan en alguna medida la actitud del trabajador hacia el puesto de trabajo.

b. Relaciones Interpersonales

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización; los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Las relaciones interpersonales se refiere a la interacción existente entre dos o más personas, que actúan de manera interdependiente en el lugar de trabajo el cual se ve reflejado en el respeto, confianza, compañerismo, trabajo en equipo, apoyo y solidaridad.

c. Motivación

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.²⁶

”Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien “la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa”.²⁷

²⁶ Harold Koontz: Administración una Perspectiva Global.9ª Edición. Editorial: Mc Graw Hill

d. Comunicación

La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es atendida por el receptor.

La comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa.²⁸

e. Liderazgo

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.

La esencia del liderazgo es el seguimiento. En otras palabras, es la disposición de las personas a seguir lo que convierte a una persona en líder. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a los que consideran que ofrecen un medio para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.²⁹

f. Estructura

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

²⁷ Mauro Rodríguez Estrada: Motivación al trabajo, 2ª Edición, año 1998.

²⁸ Ídem (Nota al pie 21).

²⁹ Ídem (Nota al pie 21)

g. Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y qué función desempeña dentro de la organización.

h. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, este factor puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

i. Desafío

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas dificultades o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

j. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

k. Estándares

Este factor habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

l. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír opiniones; es el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor; de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

m. Identidad:

El sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento valioso de un equipo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

n. Trabajo de Equipo

Cuando los miembros de una organización trabajan de forma organizada, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

o. Excelencia en los Procesos

Programas diseñados para ayudar a los empleados a acoplarse fácil y rápidamente dentro de la organización o conjunto de actividades que se realizan con el fin de guiar al nuevo trabajador para que este se incorpore rápidamente a su trabajo y a su medio ambiente.

p. Calidad en el Servicio

Depende de las actitudes de todo el personal que labora en la organización. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la organización y los demandantes de tales servicios ofrecidos depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

7. Otros Aspectos Referentes al Clima Organizacional

a. Cultura Organizacional

Antes de hablar de Cultura Organizacional es importante definir cada componente de este:

La cultura se define como las respuestas dadas o esperadas ante determinados estímulos, incluye tabúes, costumbres y usos, creencias y sentimientos colectivos.³⁰

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia.³¹

Ahora bien entendiendo estos dos términos se puede deducir que la Cultura Organizacional es:

*El patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de la organización y que distingue a una organización de otra.*³²

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional.

Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, misión, visión y objetivos distintos propios de la misma. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. Por tanto la cultura organizacional influye directamente en el clima existente dentro de la misma.

³⁰ Taller de Gestión del Clima Organizacional impartido por FEPADE, febrero de 2007.

³¹ Idalberto Chiavenato/Administración de Recursos Humanos. 5ª edición, Mc Graw Hill

³² Ídem (Nota al pie 25)

b. Desempeño Laboral

Según Gary Dessler, el desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.³³

El Clima Organizacional influye en gran medida en el desempeño laboral; ya que dependiendo del grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, así realizará las tareas de una forma más eficiente; por tanto, es importante que las organizaciones evalúen el desempeño de sus empleados al menos dos veces al año; ya que este es un medio que permitirá localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo, desacuerdos, potencial elevado del personal, motivación, etc. siendo esto la finalidad del clima.

8. Modelos de Comportamiento Organizacional³⁴

El comportamiento organizacional es el campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones, en tal sentido se describen a continuación los modelos de comportamiento en las organizaciones:

³³ Gary Dessler, Administración de Personal, 5ª Edición. Año: 1996.

³⁴ Keith Davis, phd, John W. News Trom, Phd: Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, McGraw-Hill.

a. Autocrático

En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia una autoridad oficial o formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir sus órdenes. Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen su trabajo, y que ésta es tarea de la administración.

La gerencia es la que piensa, los empleados son los que obedecen las órdenes. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

Este tipo de modelo se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes; por tanto se percibe un clima cerrado donde existe una estructura rígida por lo que el clima en la organización es desfavorable.

b. Paternalista

En un ambiente paternalista, se propicia una dependencia de los trabajadores con respecto a la organización. En lugar de depender del patrón para el alimento cotidiano, los trabajadores dependerán ahora de las organizaciones para su seguridad y bienestar.

El modelo paternalista se describe en su expresión extrema con el fin de demostrar el hincapié que se hace en las recompensas materiales, la seguridad, la dependencia de las organizaciones.

Los empleados que trabajan en un ambiente paternalista se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del trato que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes pero poco motivados por lo que su colaboración es pasiva.

Este tipo de modelo se caracteriza porque la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un Clima Organizacional estable y estructurado.

c. Consultivo

El modelo consultivo o de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o del dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en unión con los intereses de la organización.

El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptarán responsabilidades, desarrollarán un impulso de colaboración y se superarán. El papel del gerente es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.

Este tipo de modelo se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes; por tanto, se considera un ambiente de trabajo abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

d. Participativo

El modelo participativo se orienta hacia el trabajo en equipo y se considera que la administración es el entrenador que capacita a un mejor equipo. El empleado responde a esta situación con un

sentido de responsabilidad. Por ejemplo los empleados producen trabajos de calidad no porque la gerencia les ordena hacerlo o porque el supervisor los descubrirá si no lo hacen, sino que en su interior sienten la obligación moral de brindar a otros una calidad elevada, también sienten la necesidad de mantener los estándares de calidad que darán reconocimiento a su trabajo y a su empresa.

El resultado psicológico del modelo participativo para el empleado es la autodisciplina, ya que al sentirse responsables los empleados se disciplinan así mismos para tener un buen desempeño en el equipo. En esta clase de ambiente, los empleados experimentan normalmente cierto grado de satisfacción de contribución valiosa y autorrealización.

Este tipo de modelo se caracteriza porque existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente; por tanto, se considera un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

9. Determinantes Específicos del Clima Organizacional

Son determinantes del Clima en las Organizaciones los siguientes:³⁵

- *Condiciones Económicas:* las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en la que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- *Estilo de Liderazgo:* El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- *Políticas Organizacionales:* Las políticas específicas, como por ejemplo (Ascenso dentro de la organización) pueden influir en el Clima Organizacional.
- *Valores Gerenciales:* Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el Clima Organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- *Estructura Organizacional:* Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.

³⁵ Lic. Alexis Serrano: Administración de Personas, 1ª Edición, 2007.

- *Características de los Miembros:* La edad, forma de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes del sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

- *Tipo de Actividad:* A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.

- *Adelantos Tecnológicos:* Muchas organizaciones ahora operan con equipos completamente diferentes de las que operaban hace algunos años.

- *Contratos Laborales:* El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del Clima Organizacional, diseño de puestos y sistema de recompensas.

- *Crecimiento Organizacional:* Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo de nuestra sociedad.

Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

- *Atractivo del Descanso:* Desde que las industrias de la creación en tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Se trata de que con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no puede obtener fuera.

10. Metodología para el Diagnostico de Clima Organizacional

Es la revisión de la conducta de los miembros de la organización en función de los factores o condiciones que los promueven; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles, y orientar acciones para compensarlas y las áreas fuertes para su mantenimiento.

Por tanto, una de las metodologías para diagnosticar el clima de una organización está conformada por las siguientes etapas:

a. Contacto Inicial

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

b. Examen de Aspectos Culturales

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

c. Reuniones con Informantes Internos

Se obtienen interpretaciones y sugerencias de parte de los informantes internos con respecto a la información recabada.

d. Determinación de Hipótesis

Se formulan distintas hipótesis sobre las posibles variables que pueden estar afectando positiva o negativamente el clima de una organización.

e. Elaboración del Cuestionario

Se construye la herramienta para encuestar a los integrantes de la organización donde se hará la investigación, sobre los factores objeto de estudio.

f. Entrevistas a Informantes Calificados

Se realiza una serie de entrevistas a personas que por su posición y aportes al Clima Organizacional pueden brindar información adicional y complementaria a los datos obtenidos a través del cuestionario.

g. Recopilación, Tabulación y Análisis de Datos

Se consolida y analiza toda la información obtenida a través de la observación, reuniones, cuestionarios y entrevistas (mediante un esquema técnico).

h. Elaboración y presentación del Informe Final

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

i. Elaboración de Recomendaciones

Se elaboran recomendaciones a la Dirección Superior de la Organización sobre la forma de realizar las alternativas de acciones de mejoras, el momento para ejecutarlas, y de igual manera la periodicidad para realizar otra medición de clima para conocer el avance logrado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La importancia de elaborar un diagnóstico de Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Zaragoza consiste en conocer los estados emocionales y conductas de los empleados, derivados de la forma en que se desenvuelven en sus puestos de trabajo, las políticas, normas y procedimientos, con las que conviven día a día, y la manera en que estas influyen en el desempeño de sus actividades.

El estudio propone un modelo de evaluación cuyos resultados sirvan de referente para ejecutar acciones orientadas a la obtención de un clima armonioso que promueva y motive la productividad y el desarrollo profesional de los empleados, de tal forma, que realicen su trabajo con satisfacción y esmero buscando la realización de sus objetivos personales e institucionales.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Se contó con la autorización del alcalde de la municipalidad de Zaragoza para la realización del proyecto de investigación el cual trata sobre una “Evaluación del Clima Organizacional y Propuesta Metodológica para su implementación en la Alcaldía Municipal de Zaragoza”, que fue orientado al total de empleados tanto del área administrativa como de servicios generales de la

Alcaldía, formado por 41 personas, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

2. Limitaciones

Para la obtención de datos en la investigación de campo se presentaron ciertos factores que limitaron la recopilación de la información; entre estos se pueden mencionar:

- Poca disponibilidad de tiempo y colaboración por parte de algunos empleados para el llenado del cuestionario.
- Temor por parte de las jefaturas, que el llenado del cuestionario por parte de los empleados fuera de una manera poco objetiva.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Zaragoza tomando en consideración los factores a evaluar seleccionados previamente por el Concejo Municipal de la misma.

2. Objetivos Específicos

- Recopilar información mediante instrumentos de recolección de datos que permita conocer el estado de las condiciones laborales en que los empleados realizan su trabajo.
- Conocer el estado actual de Clima Organizacional en las áreas funcionales de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.
- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional por cada factor evaluado, con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas de la institución en cada uno de ellos, y proponer acciones de mejora.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

1. Método de investigación

El método de investigación utilizado fue el Deductivo porque se pasó de afirmaciones generales a hechos particulares, ya que se tenía información proporcionada por la jefatura de los acontecimientos que se dan en la Alcaldía, y ahora se dispone de información específica que respalda que si existen dificultades, y en que áreas funcionales se visualizan mas latentes, se utilizó además la Observación Directa ya que proporciona datos de confianza tomados de primera mano directamente de la realidad.

Se desarrollo un análisis a través de un cuestionario que fue respondido por los empleados de la Alcaldía, teniendo como base los factores evaluados, previamente elegidos por el Concejo municipal (Ver anexo 1); estos fueron elegidos de entre 12 factores los cuales al ser tabulados se consideraron los de mayor puntuación. (Ver anexo 2).

2. Tipos de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, ya que su objetivo central es obtener un panorama preciso de la magnitud del tema o situación, y este es un método que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; en este caso, saber la percepción que tienen los empleados de la Alcaldía, sobre el ambiente laboral en el que se desarrollan.

3. Técnicas de Recolección de Datos

a. Encuesta

Consistió en el diseño y elaboración de uno de sus instrumentos: El cuestionario, que se utilizó para identificar los factores que se analizarían en la Alcaldía entre los cuales se evaluaron: Estructura, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Comunicaciones, Motivación, Trabajo en Equipo, Calidad en el Servicio y Prestaciones y Beneficios. Proporcionando considerables beneficios y facilidad a la obtención de información relacionada directamente con el tema en investigación.

b. Observación Directa

Se efectuó por medio de las visitas realizadas a las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, lo que facilitó identificar el ambiente de trabajo que existe en la misma.

c. Entrevista.

Se realizaron preguntas a las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, hechas de forma oral, las cuales sirvieron para complementar y reforzar los datos obtenidos en el cuestionario. Así mismo, se propició el contacto con los miembros del Concejo Municipal y personal que labora en la Alcaldía, con el propósito de obtener información de primera mano sobre el ambiente donde se desarrollan las actividades.

4. Fuentes de recolección de datos

a. Fuentes Primarias

Para el proceso de recolección de información primaria los datos fueron obtenidos a través de la investigación de campo, utilizando la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, a los empleados, tanto del nivel Administrativo; como de Servicios Generales de la Alcaldía, de la misma forma, se obtuvo datos a través de la técnica: observación directa, la cual sustentó los resultados obtenidos sobre información recolectada en el cuestionario.

b. Fuentes Secundarias

Se tomó en cuenta, además, información relacionada con el Clima Organizacional, la cual fue obtenida mediante, libros, diccionarios, documentos o separatas, tesis, páginas web, etc. Esta fue de mucha utilidad para el desarrollo de la investigación.

5. Instrumentos de Recolección de la Información

a. Cuestionario

Dentro del esquema de este instrumento, se elaboró un cuestionario de 41 preguntas cerradas que se dirigió al total de empleados del área administrativa (16 cuestionarios) y de servicios generales (25 cuestionarios), con el objetivo de obtener información sobre el Clima Organizacional que predomina en la Alcaldía Municipal de Zaragoza (Ver anexo 3).

b. Observación Directa

Se llevó a cabo mediante visitas continuas a las instalaciones de la Alcaldía, resultando de mucha utilidad porque reforzó los datos obtenidos en el cuestionario.

c. Entrevista

Fue dirigida al Alcalde Municipal y al Jefe encargado del personal que labora en la Alcaldía, se realizaron preguntas de forma espontánea de tal manera que expresaran con libertad sus puntos de vista sobre el tema en estudio.

6. Determinación del universo y muestra

a. Universo

El universo de la investigación estuvo comprendido por los 50 empleados que actualmente laboran en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, de los cuales se tomaron solamente a 41 empleados (16 Administrativos y 25 de Servicios Generales) para la recolección de la información. No se consideran a los miembros del Concejo Municipal ya que estos fueron los que seleccionaron previamente de acuerdo a su percepción los factores prioritarios a ser evaluados y necesarios de conocer su estado actual.

b. Muestra

En vista que el universo está compuesto por el total de empleados que laboran en Alcaldía, y por ser un universo pequeño se aplicará una encuesta de percepción sobre el total de la población.

7. Tabulación y análisis de datos

El proceso para determinar la percepción que tiene el personal sobre el clima organizacional que prevalece en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, incluye el diseño y elaboración del cuestionario (Ver anexo 3), el cual se utilizará para identificar los factores que actualmente contribuyen de manera positiva y los que contribuyen de manera negativa en el desempeño del personal.

Para la tabulación de la información recolectada en el cuestionario se utilizó una matriz en Excel (Ver anexo 4), que además utilizando una formula, como parte de la técnica empleada en

términos porcentuales, muestra el estado de Clima Organizacional que la Alcaldía posee, ya sea de manera general (toda la Alcaldía), y de manera específica (por áreas y por factores); con el fin de facilitar la interpretación de cada uno de los resultados obtenidos en la investigación.

E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el diagnóstico realizado a la Alcaldía Municipal de Zaragoza se consideraron de forma prioritaria, seleccionados por los miembros del Concejo Municipal, ocho factores que inciden en el Clima Organizacional, entre los cuales están: Estructura, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Motivación, Calidad en el Servicio, Trabajo en Equipo y Prestaciones y beneficios; los cuales son evaluados de forma cuantitativa y analizados de forma cualitativa.

Para determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional de cada área y factor en estudio, se realizó el siguiente procedimiento:

- Paso 1. Pasar un cuestionario al total de empleados de la Alcaldía Municipal de Zaragoza (garantizar que se contesten todas las preguntas que conforma cada componente).
- Paso 2. Procesar y analizar la información recopilada. Cada respuesta (grados seleccionados) tiene un valor de uno hasta un máximo de cinco puntos.
- Paso 3. Sumar los puntos correspondientes a cada una de las casillas marcadas.

- Paso 4. El total de puntos acumulados por cuestionario (en forma individual) se anotará en la última página del mismo.
- Paso 5. Sumar el puntaje acumulado de todos los cuestionarios
- Paso 6. Utilizar la fórmula en la cual se logra determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional Institucional.

$$CO = \frac{\sum x}{(X1)(X2)(N)}$$

En donde:

CO = Clima Organizacional

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

X1 = Representa el total de preguntas del cuestionario (o factor).

X2 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas

- Paso 7. Multiplicar por el 100% el resultado obtenido de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje en el intervalo correspondiente de acuerdo a la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el Estado del Clima Organizacional en que se encuentra la Alcaldía en la actualidad.

ESTADO	INTERVALO
Critico	0 - 20%
Bajo	20.1 – 40 %
Promedio	40.1 – 60 %
Destacado	60.1 – 80 %
Optimo	80.1 – 100%

Paso 8. Se evalúa el estado de Clima detectado como resultado de aplicar la tabla anterior, luego se revisan las Pautas de Control que contienen el significado del Estado del Clima Organizacional y las medidas que hay que tomar para mejorar o mantenerlo en óptimas condiciones.

Pautas de Control según Estado de Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado bajo, significa que se encuentra en mal estado y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado promedio, significa que se encuentra en un estado tendente al deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo, reactivarlo y sacarlo hacia un mejor estado.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado destacado, significa que se encuentra en buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Óptimo	Cuando el Clima organizacional da como resultado estado Óptimo, significa que el personal de la institución de forma general tiene una satisfacción plena y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados.

1. Aplicación de fórmula a los datos obtenidos e interpretación de resultados

a. Clima Organizacional General de la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

$$CO = \frac{\sum x}{(X1)(X2)(N)}$$

Datos:

$$\sum x: 6057$$

$$X1: 41$$

$$X2: 5$$

$$N: 41$$

$$CO = \frac{6057}{(41)(5)(41)} = \frac{6057}{8405}$$

$$CO = 0.7206 * 100 \% =$$

72.06 % → Clima Organizacional en estado Destacado.

De acuerdo al resultado obtenido, el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Zaragoza en los factores: Estructura, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Motivación, Trabajo en equipo, Calidad en el Servicio y Prestaciones y Beneficios es de 72.06 % el cual corresponde a un Clima Destacado, que indica que el personal percibe que el ambiente laboral en cuanto a los factores en estudio en la Alcaldía Municipal, están en condiciones aceptables y que los niveles de satisfacción son adecuados, los empleados manifiestan conocer en buena

medida la filosofía institucional (misión, visión, objetivos, metas y escalas jerárquicas) además existe un nivel aceptable de confianza y respeto entre jefes y empleados, así como un ambiente de trabajo grato; la comunicación es adecuada; los empleados muestran buenos niveles de motivación, y manifiestan que las prestaciones y beneficios que reciben son aceptables, por lo cual, trabajan con optimismo por medio del trabajo en equipo y tratando de hacer las cosas de la mejor manera posible, mejorando así, la calidad en el servicio que se presta al público.

▪ ***Clima Organizacional de la alcaldía por factores en estudio***

Estructura: Se evalúa la filosofía institucional declarada en la visión, misión, objetivos, metas y escala jerárquica que se tiene.

CO: ?

$\sum x$: 725

X1: 5

X2: 5

N: 41

$$CO = \frac{725}{(5)(5)(41)} = \frac{725}{1025}$$

$$CO = 0.7073 * 100 \% =$$

70.73 % → Clima Organizacional en estado Destacado.

Conforme a los resultados obtenidos en la investigación el factor Estructura se encuentra en estado Destacado, lo que significa que la Dirección superior de la Alcaldía fomenta

adecuadamente en los empleados la filosofía institucional, velar porque la misión, visión, objetivos y metas sean cumplidas, dándoles a conocer a estos la forma en que está estructurada, por lo que los niveles de insatisfacción son bajos.

Liderazgo: Evalúa el estilo de liderazgo que se practica en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, el tipo de relación y trato, el apoyo y orientación que brindan las jefaturas, encargados y coordinadores del resto del personal.

CO = ?

$\sum x$: 922

X1: 6

X2: 5

N: 41

$$CO = \frac{922}{(6)(5)(41)} = \frac{922}{1230}$$

$$CO = 0.7496 * 100 \% =$$

74.96 % → Clima Organizacional en estado Destacado.
--

En base a los resultados obtenidos, el factor liderazgo se encuentra en estado Destacado, lo que significa que los empleados reciben comprensión y respeto de parte de sus superiores, manifestando que se les reconoce su esfuerzo a la hora de realizar sus actividades, el jefe no se limita solo a dar órdenes sino que también participa en el trabajo, valorando en gran medida las habilidades y destrezas que demuestran los empleados y contribuyendo significativamente a que las tareas se desarrollen coordinadamente.

Relaciones Interpersonales: Valora las percepciones que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, derivado del trato entre unos y otros.

CO = ?

$\sum x$: 777

X1: 5

X2: 5

N: 41

$$CO = \frac{777}{(5)(5)(41)} = \frac{777}{1025}$$

$$CO = 0.7580 * 100 \% =$$

75.80 % → Clima Organizacional en estado Destacado.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el factor Relaciones Interpersonales se ubica en estado Destacado, lo que significa que existe confianza y respeto entre compañeros de trabajo, creando un ambiente de armonía entre jefes y colaboradores para la ejecución de las labores, de esta forma se puede decir que en la Alcaldía se fomenta y trabaja en gran medida el respeto mutuo en todas las relaciones de trabajo.

Comunicación: Evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral analizando la fluidez, claridad, oportunidad que se da a nivel formal e informal.

$$CO = ?$$

$$\sum x: 565$$

$$X1: 4$$

$$X2: 5$$

$$N: 41$$

$$CO = \frac{565}{(4)(5)(41)} = \frac{565}{820}$$

$$CO = 0.6890 * 100 \% =$$

68.90 % → Clima Organizacional en estado Destacado.

Conforme a los resultados obtenidos, el factor Comunicación se encuentra en estado Destacado, lo que significa que los empleados perciben que la información que se transmite en la Alcaldía es confiable y que ésta fluye de manera adecuada y bastante oportuna, los colaboradores sienten confianza con sus jefes para comentarles los problemas que puedan surgir en el desarrollo de las tareas encomendadas.

Motivación: Evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, los logros alcanzados, sus relaciones interpersonales y expectativas que tiene de la misma.

$$CO = ?$$

$$\sum x: 882$$

$$X1: 6$$

$$X2: 5$$

$$N: 41$$

$$CO = \frac{882}{(6)(5)(41)} = \frac{882}{1230}$$

$$CO = 0.7171 * 100 \% =$$

71.71 % → Clima Organizacional en estado Destacado.
--

En base al resultado anterior, el factor Motivación se ubica en estado Destacado, lo que significa que los empleados están en buena disposición de realizar sus actividades, pues estos manifiestan sentirse satisfechos de estar laborando en la Alcaldía por lo que se sienten motivados a realizar de mejor manera su trabajo y de esta forma contribuir al logro de los objetivos y metas de la alcaldía.

Calidad en el Servicio: Considera el grado de calidad en los procesos de servicios al cliente interno como externo, así como el valor de la calidad llevado a la práctica por todo el personal de la institución en la ejecución de sus labores.

CO = ?

$\sum x$: 790

X1: 5

X2: 5

N: 41

$$CO = \frac{790}{(5)(5)(41)} = \frac{790}{1025}$$

$$CO = 0.7707 * 100 \% =$$

77.07 % → Clima Organizacional en estado Destacado.

Conforme a los resultados obtenidos, el factor Calidad en el Servicio se ubica en estado Destacado, lo que refleja que en la Alcaldía se fomenta de forma considerable la calidad en el trabajo, por medio de la participación de los empleados, para generar soluciones creativas e integrales a los problemas que surgen en relación a la Calidad en el Servicio y de esta forma satisfacer en buena medida las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Trabajo en Equipo: Considera aspectos de la vivencia integrada del personal en las unidades que conforman la Alcaldía Municipal de Zaragoza y del involucramiento de las áreas para alcanzar fines y objetivos comunes de la institución.

CO =?

$\sum x$: 791

X1: 5

X2: 5

N: 41

$$CO = \frac{791}{(5)(5)(41)} = \frac{791}{1025}$$

$$CO = 0.7717 * 100 \% =$$

77.17 % → Clima Organizacional en estado Destacado.

En base a los resultados obtenidos, el factor Trabajo en Equipo se ubico en estado Destacado, lo que significa que la dirección superior de la Alcaldía promueve en buena medida el Trabajo en Equipo, por lo que la mayoría de empleados comprende el significado y la importancia que este tiene en el logro de las metas, es por ello que manifiestan que en la Alcaldía se practica este factor de manera considerable.

Prestaciones y Beneficios: Considera el grado de satisfacción del empleado derivado de las prestaciones y beneficios que recibe de la institución.

CO = ?

$\sum x$: 605

X1: 5

X2: 5

N: 41

$$CO = \frac{605}{(5)(5)(41)} = \frac{605}{1025}$$

$$CO = 0.59.02 * 100 \% =$$

59.02 % → Clima Organizacional en estado Promedio

Conforme a los resultados obtenidos, el factor Prestaciones y Beneficios se ubico en estado Promedio, esto significa que el Clima Organizacional en este factor se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo con el fin de reformarlo lo más pronto posible, pues los empleados manifiestan sentirse poco satisfechos con las prestaciones y beneficios que reciben de la Alcaldía.

b. Clima organizacional por Áreas funcionales

i. *Área administrativa*

CO = ?

$\sum x$: 1909

X1: 41

X2: 5

N: 16

$$CO = \frac{1909}{(41)(5)(16)} = \frac{1909}{3280}$$

$$CO = 0.5820 * 100 \% =$$

58.20 % → Clima Organizacional en estado Promedio.

En base al resultado anterior, los empleados en general del área administrativa perciben un clima organizacional en los factores evaluados del 58.20 % que corresponde a un Clima Promedio, lo que significa que de acuerdo con esta percepción, se refleja insatisfacción en relación a las prestaciones y beneficios que reciben de parte de la Alcaldía, además, la percepción de la comunicación no es muy buena, percibiéndola poco fluida, así como también no se tiene muy clara la filosofía y razón institucional por lo que se hace necesario tomar las acciones para reformarlo en un corto plazo, y de acuerdo con esta percepción el resto de factores no significan fortalezas en la Alcaldía en cuanto a las relaciones interpersonales, calidad en el servicio y trabajo en equipo.

- Área Administrativa por Factores

Factores	Total	Estado C. O
Estructura	0.5350	53.50%
Liderazgo	0.5917	59.17%
Relaciones Interpersonales	0.6325	63.25%
Comunicación	0.5375	53.75%
Motivación	0.5667	56.67%
Calidad en el Servicio	0.6550	65.50%
Trabajo en Equipo	0.6225	62.25%
Prestaciones y Beneficios	0.5075	50.75%

Tomando de base los resultados que se muestran en el cuadro anterior, podemos decir que los factores Estructura, Liderazgo, Comunicación, Motivación y, Prestaciones y Beneficios de acuerdo con la percepción del personal administrativo de la Alcaldía se encuentran en un estado de deterioro, lo cual significa que en los factores mencionados es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo; mientras que los factores, Relaciones Interpersonales, Calidad en el servicio y Trabajo en Equipo este estrato de empleados lo perciben levemente mejor que los anteriores, lo que significa que en estos tres factores la insatisfacción es menor.

ii. Área de Servicios Generales

CO = ?

$\sum x$: 4148

X1: 41

X2: 5

N: 25

$$CO = \frac{4148}{(41)(5)(25)} = \frac{4148}{5125}$$

$$CO = 0.8094 * 100 \% =$$

80.94 % → Clima Organizacional en estado Óptimo.

En contraste con los resultados globales institucionales y por área, el Clima Organizacional del área de Servicios Generales es de 80.94 % el cual corresponde a un estado de Clima Óptimo, que significa que este se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, ya que los empleados de esta área expresan sentirse en un ambiente de confianza y respeto entre compañeros de trabajo, mostrando niveles de motivación altos, expresando sentirse satisfechos y orgullosos de trabajar en la Alcaldía, ya que consideran que esta valora su esfuerzo, sus habilidades y destrezas tomando en cuenta sus ideas u opiniones para realizar sus tareas de la mejor manera.

- Área de Servicios Generales por Factores

Factores	Total	Estado C.O
Estructura	0.8176	81.76%
Liderazgo	0.8507	85.07%
Relaciones Interpersonales	0.8384	83.84%
Comunicación	0.7860	78.60%
Motivación	0.8133	81.33%
Calidad en el Servicio	0.8448	84.48%
Trabajo en Equipo	0.8672	86.72%
Prestaciones y Beneficios	0.6432	64.32%

El estrato de empleados ubicados en el área de Servicios Generales, perciben un clima satisfactorio y positivo en términos generales pero, de igual forma que los empleados administrativos perciben que las prestaciones y beneficios deben mejorar; mientras que los factores Estructura, liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Calidad en el Servicio y Trabajo en Equipo los perciben como muy satisfactorios indicando que los mecanismos de Dirección implementados han sido los apropiados.

Además, mediante la observación directa se pudo constatar que en el Área Administrativa principalmente existe un ambiente poco grato en cuanto a las relaciones entre compañeros de trabajo, no se respetan los niveles de mando pues los empleados reciben órdenes de más de un jefe, así mismo la comunicación es poco fluida y poco confiable pues existe exceso de comunicación informal, la relación entre las jefatura y los colaboradores está deteriorada pues estos últimos perciben que existen intenciones de despidos por lo cual se sienten temerosos de perder su trabajo.

F. CONCLUSIONES

Generales:

- A nivel general en la Alcaldía Municipal, los factores: Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Calidad en el Servicio y Trabajo en Equipo, si bien es cierto están arriba de 75% que indican un estado de Clima Destacado, no logran llegar a un clima óptimo, mostrando brechas de 25.04%, 24.20%, 23.93%, 22.83% respectivamente, para ubicarse en un estado de satisfacción total, por lo cual habrá que visualizar acciones para reducir las brechas que existen para llegar a un óptimo estado.
- A nivel General en la Alcaldía Municipal, de los factores evaluados existen cuatro por debajo del 75% entre estos están: Estructura, Motivación, Comunicación, Prestaciones y Beneficios, de los cuales el factor Comunicación se encuentra por debajo del 69% y Prestaciones y Beneficios por debajo del 60%, por lo cual a estos se debe darles prioridad de atención, pues las brechas que presentan respecto a un estado de satisfacción total son: 31.10% y 40.98% respectivamente, reflejando que estos factores se inclinan hacia un clima con tendencia al deterioro.
- Se determino de la Observación que en el factor Estructura, la mayoría de empleados no se identificaban con la misión, visión, valores, objetivos y metas institucionales, por lo que su trabajo es realizado de una manera monótona por la ignorancia del fin institucional

perseguido, lo que infiere una considerable debilidad en la comunicación y promoción de estos hacia todo el personal.

- Al analizar preguntas específicas se concluye que el factor Liderazgo, según los empleados no está bien practicado debido a que los jefes no son impulsores de principios y valores a sus colaboradores; por otra parte muchos empleados dicen sentir apatía a la hora de hablar con su jefe ya que no se sienten con confianza para expresarse libremente, de allí su valoración, de un porcentaje de evaluación inferior al 75%.
- Las relaciones interpersonales a pesar de mostrarse con una tendencia porcentual favorable en la Alcaldía, muestra una tendencia baja ya que las relaciones de trabajo no son del todo armoniosas entre jefes y empleados, se trabaja mucho el individualismo, dejando de un lado el compañerismo.
- En la Alcaldía se promueve de manera significativa la Calidad en el Servicio y se busca la satisfacción de las necesidades de los clientes por medio del diálogo, con la finalidad de generar soluciones creativas e integrales a los problemas que enfrente cada área.
- El factor prestaciones y beneficios que brinda la Alcaldía a sus empleados se encuentran en un estado que es necesario prestarle atención, ya que la mayoría de los empleados no están del todo satisfechos con estas; expresan que los jefes demuestran

indiferencia a la hora de hablar de incentivos y beneficios para sus trabajadores y que la política salarial no está acorde al mercado.

- La comunicación en la Alcaldía Municipal denota que no es del todo satisfactoria, su puntuación indica una brecha alta para optimizarla y este es un factor determinante y, que se debe atender a fin de mejorarla.

Por Áreas Funcionales

- Si bien es cierto a nivel General para los factores evaluados, la Alcaldía Municipal posee un clima aceptable, pero no óptimo, su valor global refleja una brecha de más del 28% para ubicarse en un estado de satisfacción total. Lo anterior es reforzado, al visualizar que si se valora la percepción de los empleados por áreas funcionales, mientras unos empleados perciben un Clima Óptimo, otros lo perciben en Deterioro. Ambos extremos sumados, es que llegan a reflejar un clima general aceptable, pero se vuelve trascendental reflexionar sobre estas diferencias de percepción por parte de los empleados, sobre todo de aquellos que no perciben el clima satisfactorio.
- La valoración del personal Administrativo sobre el clima por factores en estudio, muestra que la Estructura, el Liderazgo, la Comunicación, Motivación y Prestaciones y Beneficios no satisfacen al empleado y al analizar estos factores, estos están relacionados directamente con el estilo y mecanismos de dirección, lo cual refleja una debilidad que es

necesario apuntarle acciones de mejora con esfuerzos específicos de la Dirección Superior, por mejorarlos.

- Las condiciones de trabajo del personal de Servicios Generales son diferentes a las del personal Administrativo y es felicitable el esquema de dirección para este segmento, que muestra satisfacción en su trabajo; no obstante en factores bajo condiciones comunes con el personal administrativo como lo son la percepción de las Prestaciones y Beneficios, este segmento no está del todo satisfecho. Esto de las condiciones en que labora un empleado de Servicios Generales y uno del Área Administrativo, es válido analizarlo a la luz que los empleados Administrativos pasan más tiempo en oficina con una relación más directa con las jefaturas y la dirección superior, de ahí el valioso aporte que esta evaluación arroja para encaminar acciones de mejora del clima por factores.
- La comunicación en la Alcaldía muestra un nivel de fluidez y confiabilidad aceptables en la evaluación del área de Servicios Generales, pero es preciso destacar que en el área administrativa los resultados obtenidos en cuanto a este factor son alarmantes hasta cierto punto, ya que quedo al descubierto el deterioro en que se encuentra este factor en esa área pues se considera no oportuna ni muy confiable.
- En relación a la motivación el área de Servicios Generales se encuentra totalmente satisfecho de laborar en la alcaldía, pues perciben que esta toma en cuenta su trabajo por lo que lo desempeñan con optimismo y esmero, pero es importante destacar que el

personal del área Administrativa refleja bajos niveles de motivación pues perciben que solo se les exige y no se les reconoce, creando un ambiente tenso entre compañeros de trabajo y jefes.

- Se determinó que el Trabajo en Equipo aun cuando está en el rango destacado a nivel general, en el departamento Administrativo está deficiente, debido a que los jefes tratan de motivar a los colaboradores a trabajar unidos pero estos trabajan de una manera individualista y cerrada que no les deja ver más allá de sus objetivos personales.

G. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA A LA SITUACION ACTUAL

A fin de llevar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Zaragoza a un mejor estado, se recomienda crear una Comisión conformada por un miembro de la Dirección Superior, una Jefatura, un Empleado del Área Administrativa y un Empleado de Servicios Generales, y que dicha comisión elabore, proponga y ejecute un plan que contenga las siguientes recomendaciones:

- Hacer una evaluación técnica de los puestos de trabajo, para asignarles valor y estudiar las posibilidades de mejoras salariales o incentivos en función de los resultados de esta evaluación y las condiciones financieras de la Alcaldía.

- Comunicar por medio de boletines informativos bimestrales la misión, proyectos, logros, etc., de la Alcaldía a todo el personal, para fomentar una comunicación fluida hacia todos los niveles.
- Establecer un programa de felicitación pública a los empleados por sus logros, cumpleaños, etc. mediante carteleras institucionales.
- Diseñar un programa de esparcimiento que contenga actividades concretas y programadas, donde se involucre a todo el personal, los jefes y la dirección superior, a fin de promover buenas relaciones interpersonales, práctica de valores, trabajo en equipo y liderazgo.
- Diseñar un programa específico de capacitaciones, que contenga cursos y seminarios para cada factor evaluado, a fin de tratar los temas relacionados, sensibilizar al personal sobre ello, dotarles de conocimiento y desarrollar habilidades (buscar apoyo de INSAFORP, Universidades, fondos propios, y otras instituciones para ejecutar estas capacitaciones).

- Realizar evaluaciones periódicas que les permita destacar en los empleados las habilidades, conocimientos y destrezas adquiridas por experiencia o estudio, y que son puestas al servicio de la Alcaldía, de tal forma que sean aprovechadas de la mejor manera y por supuesto recompensadas al empleado, para que este se sienta satisfecho por su trabajo realizado y, a la vez, siempre esté dispuesto al cumplimiento de sus labores.

- Evaluar el Clima Organizacional en los factores antes mencionados periódicamente, Lo anterior utilizando el procedimiento y la técnica propuesta en el capítulo III de este documento, a fin de verificar el cambio que se ha obtenido. Se sugiere hacer la evaluación como mínimo al finalizar un año durante el cual se hayan implementado las recomendaciones aportadas como producto del presente estudio.

CAPITULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. DESCRIPCIÓN

La metodología propuesta ha sido adaptada a las necesidades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, considerando el diagnóstico realizado sobre el Clima Organizacional de la Alcaldía y plasmado en el capítulo II de este documento. En la propuesta, se muestran los lineamientos necesarios a seguir para la evaluación, aplicación e interpretación de resultados. La metodología ha sido elaborada para ser aplicada de manera permanente, de tal forma que sea un método que facilite a las jefaturas identificar los factores que representan una debilidad o fortaleza en el desarrollo de las funciones; además, proporcionará a la Dirección Superior instrumentos de apoyo para la toma de decisiones, ya que la información obtenida aplicando la técnica es tomada de los empleados, por tanto, permitirá analizar y mejorar la eficiencia y la productividad, tanto a nivel de equipo como individual.

B. IMPORTANCIA

La importancia de la propuesta de una metodología para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, radica específicamente en un instrumento administrativo que permite evaluar el Clima en las distintas áreas de la misma, dicha herramienta es fundamental y servirá de base para conocer las percepciones que tienen los empleados acerca de factores que influyen en su ambiente de trabajo. Este instrumento es una guía metodológica práctica, para que la Dirección Superior y las jefaturas puedan conocer debilidades y fortalezas facilitándoles tomar decisiones acertadas y medidas correctivas en las áreas débiles detectadas, fortaleciendo el ambiente laboral a través de acciones de mejora efectivas. Además, en base a los resultados que se obtienen con la aplicación de este método, se podrán tomar decisiones oportunas, mejorando significativamente el desempeño de los empleados, generándose un ambiente de armonía en la organización y una cultura de excelencia en el servicio.

C. OBJETIVOS

1. General

- Proporcionar a la Alcaldía Municipal de Zaragoza una metodología práctica y de fácil aplicación para evaluar periódicamente su Clima Organizacional, permitiéndole conocer la percepción del personal sobre el ambiente laboral que conlleve a ejecutar acciones que fomenten la productividad, el desarrollo personal y el buen servicio.

2. Específicos

- Motivar a la Dirección Superior de la Alcaldía a realizar evaluaciones periódicas de clima, con la finalidad de conocer las percepciones de los empleados, fortaleciendo y mejorando el ambiente laboral.
- Dotar a la Alcaldía con una herramienta administrativa, que le permita medir el nivel de clima y de manera estandarizada le sea posible comparar los resultados con evaluaciones anteriores, para determinar los cambios generados como producto de las acciones de mejora implementadas en cada periodo.
- Conocer aquellos factores que pueden afectar el Clima Organizacional y el ambiente laboral, con la finalidad de tomar medidas correctivas acertadas y oportunas que permitan mejorarlo en el corto plazo.

D. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Descripción

La evaluación de clima organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia. Existen varios métodos que pueden ser utilizados para hacer evaluaciones de Clima

Organizacional, desde modelos tradicionales hasta los modelos por Factores; cualquier método que se utilice tiende a la objetividad, pero siempre tendrá un margen de error.

El método propuesto para la evaluación de Clima Organizacional que se aplicará a la Alcaldía Municipal de Zaragoza le denominaremos “**Método de evaluación de clima por Factores**”, dicho método radica en la aplicación de una fórmula, la cual consiste en darle puntos a cada una de las preguntas que en un instrumento de recolección de datos (cuestionario), se proporciona al empleado de la Alcaldía, tanto del Área Administrativa como de Servicios Generales. En la aplicación de este método, es conveniente y recomendable evaluar de ocho a diez factores por evaluación, los cuales se elegirán de entre una lista previamente establecida de acuerdo a la naturaleza de las actividades y prácticas laborales en la Municipalidad; ya que entre más factores se sometan a evaluación hay menos posibilidades que la Dirección Superior oriente acciones puntuales de mejora a aquellos factores que indiquen debilidades, debido a la cantidad de información obtenida dentro del estudio y esto reduce la disponibilidad de recursos a invertir para mejoras específicas.

El instrumento de Evaluación propuesto (Cuestionario) consta de tres secciones: La primera constituye una parte introductoria, que describirá el porqué se realiza el estudio y el propósito para el cual ha sido creado, además se contemplan indicaciones e instrucciones de cómo llenarlo, así como los términos de confidencialidad con los que se manejará dicha información. En la segunda sección es importante conocer el ambiente laboral por Áreas, por tanto se solicita que al llenar el cuestionario debe anotarse el Área, Gerencia, Depto. o Unidad a la que pertenece y la fecha en que dicha evaluación se ha realizado, y finalmente en la tercera sección se presenta el

cuerpo del cuestionario en el que se describen las preguntas y los factores de Clima Organizacional que se evaluarán (Ver anexo 3).

En este modelo, para cada factor se evaluarán cinco categorías con una puntuación del 1 al 5, con las opciones: 1. No conozco, 2. Nunca, 3. Algunas veces, 4. Casi siempre y 5. Siempre; las cuales proporcionarán la puntuación respectiva a cada pregunta; dicha puntuación se tabulará mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$CO = \frac{\sum x}{(X1)(X2)(N)}$$

Con la aplicación de la fórmula se obtendrá un resultado el cual reflejará el Estado Actual de clima que existe en la Alcaldía; el resultado obtenido puede oscilar desde un Estado Crítico con un Intervalo de (0 - 20%) hasta un Estado Óptimo con un Intervalo de (80.1 – 100%), como se muestra en el cuadro siguiente:

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0 - 20%
Bajo	20.1 – 40 %
Promedio	40.1 – 60 %
Destacado	60.1 – 80 %
Óptimo	80.1 – 100%

Esta aplicación permite conocer el estado de Clima a nivel General y por Factores, en una escala de evaluación de 1% a 100%.

Finalmente se hacen los análisis respectivos de forma genérica para cada uno de los factores, destacando los más fuertes y de mayor puntuación, así como los más débiles y que requieren mayor atención, para posteriormente proceder a emitir un informe de resultados, dirigidos a la Dirección Superior con propuestas de acciones de mejoras puntuales para cada caso que corresponda, según las pautas de control reflejadas en el cuadro siguiente:

Pautas de Control según Estado de Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado bajo, significa que se encuentra en mal estado y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado promedio, significa que se encuentra en un estado tendente al deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo, reactivarlo y sacarlo hacia un mejor estado.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado destacado, significa que se encuentra en buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Óptimo	Cuando el Clima organizacional da como resultado estado Óptimo, significa que el personal de la institución de forma general tiene una satisfacción plena y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados, debiendo mantenerlo en este nivel.

En conclusión, dicho modelo permitirá conocer el Clima Organizacional Institucional y con esta base apuntar un plan de acción orientado a la consecución de un ambiente laboral armonioso que fomente y motive la productividad y el desarrollo personal.

2. Ventajas

Alcaldía

- Utilizar un método propio evitando incurrir en costos de consultoría para hacer las evaluaciones de Clima Organizacional.
- Aplicar de forma sencilla una de las técnicas de Administración de Recursos Humanos para la mejora continua.
- Disponer de una metodología que le permita conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral desde su puesto de trabajo.
- La implementación de una metodología de Clima Organizacional en la Alcaldía permitirá a la Dirección Superior enfocar acciones hacia el incremento en la productividad de los empleados.
- Identificar áreas críticas que le permitan a las jefaturas tomar medidas correctivas con la finalidad de evitar que estas se conviertan en conflicto.
- Poner en práctica acciones de mejora oportunamente, para el fortalecimiento de áreas débiles detectadas.
- Participación activa de los empleados en las diferentes actividades realizadas dentro de la organización.
- Conocer periódicamente el estado de Clima Organizacional.

Empleados

- Fortalece el grado de motivación ya que crea en los empleados un sentimiento de pertenencia a la organización, por lo cual estos desarrollan sus actividades diarias con entusiasmo y dedicación.
- Aumento del apoyo de la Dirección Superior a través de programas de capacitación, propiciando el desarrollo personal y profesional de los empleados de la institución.
- Desarrollo de una cultura basada en la práctica de valores, actitudes y responsabilidades que van orientadas a la consecución de logros profesionales.
- Los resultados del estudio de Clima proporcionarán acciones para fomentar un buen ambiente laboral para los empleados.
- Mejora de los canales de comunicación, permitiendo a los empleados conocer de forma oportuna los avances logrados y los proyectos futuros.
- Genera el involucramiento y cultura de participación de todos los empleados en las acciones de la Alcaldía Municipal.
- Genera opinión y propuesta.

Usuarios

- Satisfacción de necesidades y expectativas de clientes internos y externos.
- Satisfacción de los usuarios por la eficiencia en los procesos derivados de la obtención de un buen servicio.
- Disponibilidad de servicios de calidad tanto de empleados internos (Administrativos), como externos (Servicios Generales), todo esto derivado del buen trato recibido en su ambiente laboral.
- Mayor cantidad de usuarios atendidos como resultado de la identidad de los empleados a la institución.
- Búsqueda de soluciones inmediatas a problemas internos o externos que impidan el servicio efectivo hacia los usuarios.

3. Políticas

- Los encargados de la realización del estudio de Clima Organizacional será una comisión delegada por las autoridades de la Alcaldía.
- El estudio de Clima Organizacional se realizará una vez al año.
- El Concejo Municipal será el encargado de seleccionar los factores a evaluar, según las necesidades actuales y naturaleza de las actividades de la Alcaldía.
- Desarrollar planes específicos de acción post evaluación, orientados a mejorar aquellos factores que resultaron débiles y mantener las fortalezas.
- Los jefes de cada área serán los responsables de la puesta en marcha de las acciones de mejora después de realizada cada evaluación

- Destinar dentro del presupuesto general de la Alcaldía un fondo especial orientado a la realización del estudio de clima y la ejecución de las acciones de mejora que de este se deriven.

4. Estrategias

- Delegar una Comisión conformada por un miembro del Concejo Municipal un jefe y un empleado para que estos sean los responsables de llevar a cabo las evaluaciones de Clima Organizacional.
- Mantener la confidencialidad de los empleados que proporcionan la información para la Evaluación del Clima Organizacional, con el fin que estos se expresen libremente.
- Dar a conocer a los empleados de la Alcaldía los beneficios que se obtendrán con la aplicación de la metodología en la institución.
- Evitar llevar a cabo evaluaciones de Clima cuando se estén dando eventos tales como: Evaluaciones de desempeño, aumentos salariales, reestructuraciones, despidos, entre otros; ya que estos alterarían los resultados de la evaluación, afectando directamente los objetivos del estudio.
- Enviar a los miembros del Concejo Municipal un conjunto de posibles factores a evaluar, para que estos en conjunto decidan cuales son prioritarios para ser evaluados.

- Estimar las proyecciones económicas necesarias para la implementación de la metodología, con el fin de incluir dicha estimación en el presupuesto de la Alcaldía.
- Involucrar a todo el personal sin excepción.

5. Procedimiento

A continuación se presentan las fases que deberán llevarse a cabo para realizar la evaluación de Clima Organizacional dentro de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, con la finalidad de facilitar a los responsables los pasos a seguir para su debida ejecución:

- Asignación del Comité Evaluador de Clima
En esta fase la Alcaldía Municipal de Zaragoza designará las personas que conformarán el comité encargado de llevar a cabo las evaluaciones de Clima Organizacional, este estará conformado por un miembro del Concejo Municipal, un Jefe y un empleado, a este grupo se le llamará Comité Evaluador de Clima.
- Planificación de Actividades
El comité evaluador de Clima Organizacional deberá planificar las actividades que deberán llevarse a cabo por medio de un cronograma de actividades que contenga los pasos a seguir en el transcurso de la evaluación, así mismo se deberá presentar al Concejo Municipal para que este de el aval correspondiente.

- Presentación de factores al Concejo Municipal

Se elabora una lista de posibles factores a ser evaluados (esta lista deberá comprender al menos doce factores), los cuales se presentarán al Concejo Municipal, éste elegirá los factores que considere prioritarios (se recomienda evaluar de ocho a diez factores), según las necesidades observadas y vivencias del día a día dentro de la Alcaldía.

- Elección de Factores a Evaluar.

Después de obtener los resultados (Matriz de priorización) del Concejo Municipal, el comité evaluador deberá seleccionar al menos ocho factores que obtuvieron mayor puntuación y que serán los objetos de evaluación. Se sugiere tomar en cuenta los factores propuestos en este documento.

- Diseño del instrumento de evaluación (Cuestionario)

Tomando como base los factores elegidos, se diseñará el cuestionario, este deberá contener un objetivo general y una breve descripción de cada factor, además, cada factor constará de una serie de preguntas las cuales respaldarán el fin perseguido por estos. (Ver modelo propuesto. Anexo 3)

- Pasar el cuestionario

Convocar a una reunión general a todo el personal para pasar simultáneamente el cuestionario. Dicha evaluación es anónima, garantizando la confidencialidad del mismo.

- Recopilación y tabulación de datos

Para la realización de esta fase se deberán tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Paso 1. Sumar los puntos correspondientes a cada una de las casillas marcadas, por cada factor. (Cada pregunta tiene de 1 a 5 puntos).
- Paso 2. El total de puntos acumulados por cuestionario (en forma individual) se anotara en la última página del mismo.
- Paso 3. Sumar el puntaje acumulado de todos los cuestionarios
- Paso 4. Utilizar la fórmula en la cual se logra determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional Institucional aplicándola de la siguiente manera:

$$CO = \frac{\sum x}{(X1)(X2)(N)}$$

En donde:

CO = Clima Organizacional

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

X1 = Representa el total de preguntas del cuestionario (o factor).

X_2 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 5. El resultado obtenido de la fórmula anterior se multiplica por el 100%, para ubicar el porcentaje en la tabla de estado de Clima Organizacional que se presenta a continuación.

ESTADO	INTÉRVALO
Crítico	0 - 20%
Bajo	20.1 – 40 %
Promedio	40.1 – 60 %
Destacado	60.1 – 80 %
Óptimo	80.1 – 100%

- Análisis e Interpretación de los Datos

Paso 6. Tomando como base el resultado obtenido según el paso anterior, se revisan las pautas de control que contiene cada significado de estado de Clima y se hace el análisis respectivo por medio del cual se identificarán las medidas concretas a tomar, para optimizar los factores débiles y mantener en su estado, aquellos factores que representan fortalezas; como muestra el cuadro siguiente:

Pautas de Control según Estado de Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Critico	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado bajo, significa que se encuentra en mal estado y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado promedio, significa que se encuentra en un estado con tendencia al deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo, reactivarlo y sacarlo hacia un mejor estado.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado destacado, significa que se encuentra en buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo
Óptimo	Cuando el Clima organizacional da como resultado estado Óptimo, significa que el personal de la institución de forma general tiene una satisfacción plena y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados, debiendo mantenerlo en este nivel.

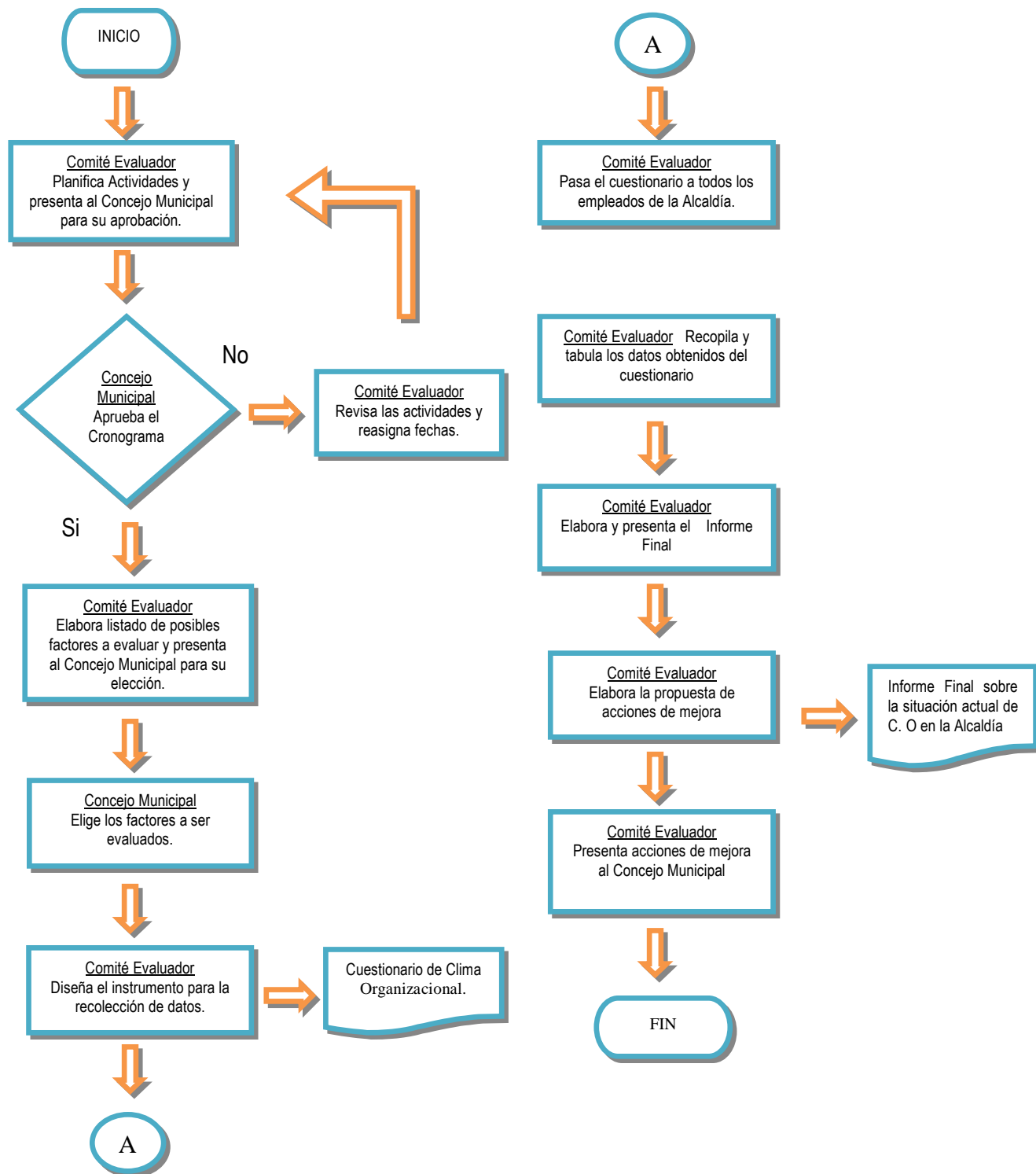
- Elaboración y presentación del informe final

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

- Elaboración de la propuesta de acciones de mejora

Se elaboran recomendaciones a la Dirección Superior de la Alcaldía sobre la forma de ejecutar las alternativas de acciones de mejoras, el momento para ejecutarlas, quién debe conducirlas y de igual manera la periodicidad para realizar otra medición de clima para conocer el avance logrado.

6. DIAGRAMA DE PROCESOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA. (Ver anexo 5. Significado de Simbología)



E. DESCRIPCIÓN DE FACTORES ELEGIBLES PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Factores sujetos de evaluación

Aunque en condiciones normales suele ser suficiente una evaluación más o menos intuitiva e informal del Clima Organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a una metodología que permita diseñar el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles.

A continuación se presentan los distintos factores a evaluar y su rol en una evaluación de Clima:

a. Estructura

Comprende todos aquellos aspectos relacionados con las reglas, políticas, procesos, delegación de funciones y jerarquía institucional relacionados con el puesto de trabajo y que son percibidos por el empleado a la hora de desempeñar sus tareas. Así también, evalúa la filosofía institucional, declarada en la misión, visión y valores que son de suma importancia ya que comprende la razón de ser de la empresa y los empleados se deben sentir parte de ella para realizar de una manera óptima sus funciones.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Estructura	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Conoce los objetivos y metas					
Conoce la misión y visión de la Alcaldía					
Sus compañeros de labores se proyectan para alcanzar la visión que la Alcaldía					
Conoce y entiende con claridad los niveles jerárquicos de la institución					
Existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe-empleado					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

b. Liderazgo

Este factor es de suma importancia porque nos permite evaluar el tipo de liderazgo que se practica en la Alcaldía, la relación, apoyo y orientación que brindan las jefaturas a sus colaboradores y la capacidad que tienen para influir en ellos, de tal manera que estos realicen su trabajo encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Liderazgo	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre Jefes- Empleados					
Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas del área					
El Jefe no se limita solo a dar ordenes y a escuchar sugerencias, si no que participa en el trabajo					
Hablar con su jefe resulta agradable y provechoso para realizar el trabajo					
Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de su área					
Su jefe valora las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desarrollo de su trabajo					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

c. Relaciones Interpersonales

Este factor nos permitirá conocer la percepción de los empleados con respecto al ambiente laboral en que se desenvuelven, si existe o no, un ambiente grato conformado por armonía, confianza, y sobre todo respeto entre compañeros de trabajo.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Relaciones Interpersonales	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y la lealtad					
Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo					
En la Alcaldía Municipal de Zaragoza se fomenta el respeto mutuo en todas las relaciones de trabajo					
En la Alcaldía Municipal de Zaragoza existe un ambiente grato y de armonía entre todos los compañeros de labores					
Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y sus compañeros de trabajo					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

d. Comunicación

Este factor comprende el tipo de comunicación que se da en el ambiente laboral, la fluidez y claridad que se da a nivel formal e informal, el fin que persigue es influir en el personal a fin de buscar el bienestar de la empresa. De la misma forma muestra las barreras que interfieren para que el mensaje llegue de una manera efectiva al personal.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Comunicación	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
La comunicación que se practica en la Alcaldía Municipal de Zaragoza es abierta y flexible					
Los cambios que ocurren en la Alcaldía Municipal de Zaragoza son informados de manera oportuna					
La institución informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados					
Usted, siente confianza para comentarle problemas a su jefe inmediato					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

e. Motivación

Este factor nos muestra el grado de satisfacción que tienen los empleados al trabajar para la Alcaldía, los logros alcanzados, ascensos, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, relaciones interpersonales entre otros. De este factor dependerá en gran medida que el personal muestre un interés al realizar su trabajo.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Motivación	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Usted se considera suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia su trabajo					
La empresa se preocupa por mantener motivado al personal					
Sus compañeros reconocen los logros que usted alcanza					
Sus compañeros no solo realizan su trabajo únicamente por el salario sino también porque contribuye a los logros de la Alcaldía					
Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas					
Es agradable trabajar en equipo con sus compañeros y jefes					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

f. Calidad en el Servicio

Este factor comprende todos aquellos elementos que influyen en el desempeño eficiente de las funciones de cada empleado, el valor de la calidad llevado a la práctica por los mismos y la forma en que los procesos actuales influyen en estos.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Calidad en el Servicio	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
El personal de la Alcaldía Municipal de Zaragoza cada día practica hacer mejor las cosas					
La actitud del personal es "Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Alcaldía					
En la Alcaldía Municipal de Zaragoza se promueve para que hagamos con calidad nuestro trabajo					
En la Alcaldía Municipal de Zaragoza dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas					
Los sistemas y procedimientos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza facilitan la práctica de la calidad					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

g. Trabajo de Equipo

Se evaluará el grado e disposición, vivencia e involucramiento que los empleados deben tener para lograr los objetivos propuestos a través de un trabajo unido y relaciones armoniosas entre ellos.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Trabajo en Equipo	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Mis compañeros de Departamento, Gerencia y/o área practicamos efectivamente el trabajo en equipo					
En la Alcaldía Municipal de Zaragoza todas las áreas nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito de los resultados institucionales					
La dirección superior de la alcaldía promueve el trabajo en equipo					
En la Alcaldía Municipal de Zaragoza todos entendemos por igual lo que significa trabajar en equipo					
La práctica de trabajar en equipo es una realidad en la Alcaldía					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

h. Prestaciones y Beneficios

Con este elemento se evaluará el grado de satisfacción que los empleados poseen derivado de las prestaciones y beneficios que reciben de la Alcaldía. Comprendiendo las prestaciones legales y beneficios que la Alcaldía le ofrece de manera voluntaria, estabilidad laboral, compensaciones, uniformes, aumentos de sueldo etc. Con la finalidad de retribuir el esfuerzo y la dedicación en sus labores.

A continuación se presenta los indicadores de evaluación y los correspondientes criterios:

Indicadores / Prestaciones y Beneficios	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
La Alcaldía Municipal de Zaragoza se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesita el personal					
Me siento satisfecho con las prestaciones para los empleados que concede la Alcaldía Municipal de Zaragoza					
La Alcaldía Municipal de Zaragoza da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derecho					
El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se le otorgan					
Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

2. Otros factores de acuerdo con la naturaleza de la empresa

a. Valores

Este factor evaluará el sistema de valores que son practicados al interior de la Alcaldía y que condicionan el tipo de relaciones que habrán de prevalecer en cualquier transacción humana. Además, evaluará como estos valores son traducidos hacia el cliente externo, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de una imagen institucional deteriorada.

Indicadores / Valores	Critico	Bajo	Promedio	Destacado	Optimo
	0 a 20%	20.1% a 40%	40.1% a 60%	60.1% a 80%	80.1% a 100%
Dentro de la Alcaldía se fomenta el principio de cooperación entre las diferentes áreas.					
La practica de la comunicación efectiva es una realidad en la Alcaldía.					
El actuar del personal refleja integridad en sus acciones.					
La Alcaldía da a conocer los valores que deben practicarse en la institución.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

b. Condiciones físicas

Este factor evaluará la calidad del ambiente físico propiamente dicho, el espacio vital, la temperatura, ruido, ventilación, limpieza, áreas de receso y esparcimiento entre otros.

Indicadores / Condiciones Físicas	Critico	Bajo	Promedio	Destacado	Optimo
	0 a 20%	20.1% a 40%	40.1% a 60%	60.1% a 80%	80.1% a 100%
Considera que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales					
Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada.					
La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada.					
Existen interferencias de ruidos provocados por automotores o de otro tipo que no permitan la concentración para la ejecución de sus tareas.					
La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

c. Ambiente Político

El ambiente político fue analizado como un factor condicionante de la eficiencia del desempeño de los empleados de la Alcaldía, considerando que la Institución posee naturaleza política, ya que el Alcalde Municipal y los miembros del Concejo, son electos en procesos político-electorales. Por esta razón, existe personal altamente competente y personal que desempeña su trabajo con deficiencias y hasta con indiferencia, debido a que su contratación se debió a influencias partidarias.

Indicadores / Ambiente Político	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
La política partidaria no afecta el desempeño de su trabajo.					
Los cambios políticos a lo interno de la institución no afectan la seguridad laboral.					
No se presentan presiones políticas para la toma de decisiones administrativas.					
La dinámica política en la institución no condiciona el nombramiento de personal.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

d. Estabilidad Laboral

Este factor considera la percepción y el sentimiento que los empleados tienen en relación a la estabilidad en su trabajo, es decir, si sienten que hay estabilidad laboral en la Alcaldía.

Indicadores / Estabilidad Laboral	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Hay señales claras de estabilidad laboral en la Alcaldía.					
La Alcaldía valora y trata de conservar al personal.					
La Alcaldía brinda seguridad en su trabajo					
Existe seguridad de conservar mi puesto de trabajo si desarrollo mis actividades de manera eficiente.					
El trato que recibo de mis superiores me brinda sensaciones de estabilidad.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

e. Desarrollo Personal y Profesional

Este factor pone de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento, desarrollo personal y profesional dentro de la Alcaldía.

Indicadores / Desarrollo Personal y Profesional	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
La Alcaldía promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados.					
La Alcaldía es un buen lugar para desarrollarse como persona y como profesional.					
Mi trabajo en la Alcaldía me ayuda a conducirme al futuro que deseo.					
La Alcaldía es una institución que brinda oportunidades de desarrollo profesional a través de programas que enriquecen el desempeño personal y laboral.					
En la Alcaldía se pueden integrar los objetivos personales con los laborales.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

f. Productividad

La productividad es una medida de la eficiencia de un jefe o un empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos de la Institución para cumplir con su función.

Indicadores / Productividad	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Existen incentivos para el aumento del rendimiento.					
Se investigan y se eliminan las causas de perdidas de tiempo.					
Se estipulan tiempos adecuados para el desarrollo de ciertas actividades.					
Algunas actividades se pueden eliminar sin sacrificar la efectividad de mi trabajo.					
Existe una planificación de trabajo en función del tiempo atendiendo lo urgente y lo importante.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

g. Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Indicadores / Responsabilidad	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Soy capaz de cumplir con los horarios establecidos por la institución.					
Me preocupo por obtener un alto grado de compromiso en el trabajo.					
Realizo las actividades que se me asignan en el tiempo estipulado.					
Soy responsable del mobiliario y equipo asignado a mi espacio de trabajo.					
Considero que desarrollo mi trabajo eficientemente.					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

h. Innovación

Este factor incluye aspectos relacionados a la ejecución de las tareas diarias que realizan los empleados, las cuales en algunos casos pueden ser repetitivas y llegar a considerarse rutinarias.

Indicadores / Innovación	Critico 0 a 20%	Bajo 20.1% a 40%	Promedio 40.1% a 60%	Destacado 60.1% a 80%	Optimo 80.1% a 100%
Las actividades que realizo en mi trabajo son rutinarias					
En su puesto de trabajo tiene sistemas o medios sistemáticos a seguir para realizar las actividades					
Las actividades que realiza son indispensables y no se pueden modificar					
La Alcaldía se preocupa por estar a la vanguardia con la tecnología					

Cuando los resultados obtenidos sean inferiores al 60.1 % refleja la necesidad de trabajar por esa área y mucho más si los resultados son una muestra de inclinación hacia la baja comparándolo con resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

3. Modelo de instrumento de evaluación de Clima Organizacional

A continuación se presenta a la Dirección Superior de la Alcaldía Municipal de Zaragoza el instrumento (Cuestionario) propuesto para realizar evaluación Clima Organizacional:

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
ZARAGOZA**

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
--

Objetivo:

Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que usted siente o percibe dentro de la Alcaldía Municipal de Zaragoza a fin de desarrollar acciones orientadas a fomentar un ambiente laboral agradable, a mantener las fortalezas y reducir las debilidades detectadas.

Gerencia, Depto. O Unidad: _____ **Fecha:** _____

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas formuladas y marque con una "X" solo la opción que se apegue más a su opinión.

1. No conozco
2. Nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Recuerde Que:

- Las preguntas son opiniones basadas en su experiencia, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- La información proporcionada es completamente confidencial y puede expresarse libremente de acuerdo a su opinión personal.

“Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar, todas son importantes”

Factor # 1 ESTRUCTURA

Se evalúa la filosofía institucional declarada en la visión, misión, objetivos, metas y escala jerárquica que se tiene.

1. Conoce los objetivos y metas de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Conoce la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Sus compañeros de labores se proyectan para alcanzar la visión que la Alcaldía Municipal de Zaragoza se ha planteado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe-empleado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 2 LIDERAZGO

Evalúa el estilo de liderazgo que se practica en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, el tipo de relación y trato, el apoyo y orientación que brindan las jefaturas, encargados y coordinadores del resto del personal.

1. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre Jefes- Empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas del área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. El Jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, si no que Además participa en el trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Hablar con su jefe resulta agradable y provechoso para realizar el trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 5 MOTIVACION

Evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, los logros alcanzados, sus relaciones interpersonales y expectativas que tiene de la misma.

1. Usted se considera suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. La empresa se preocupa por mantener motivado al personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Sus compañeros reconocen los logros que usted alcanza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. Sus compañeros no solo realizan su trabajo únicamente por el salario sino también porque contribuye a los logros de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Su jefe reconoce y elogia el esfuerzo que usted hace por realizar bien las cosas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Es agradable trabajar en equipo con sus compañeros y jefes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 6 CALIDAD EN EL SERVICIO:

Considera el grado de calidad en los procesos de servicios al cliente interno como externo, así como el valor de la calidad llevado a la práctica por todo el personal de la institución en la ejecución de sus labores.

1. El personal de la Alcaldía Municipal de Zaragoza cada día practica hacer mejor las cosas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. La actitud del personal es "Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza se promueve para que hagamos con calidad nuestro Trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. Los sistemas y procedimientos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza facilitan la práctica de la calidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 5 MOTIVACIÓN

Evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, los logros alcanzados, sus relaciones interpersonales y expectativas que tiene de la misma.

7. Usted se considera suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La empresa se preocupa por mantener motivado al personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Sus compañeros reconocen los logros que usted alcanza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Sus compañeros no solo realizan su trabajo únicamente por el salario sino también porque contribuye a los logros de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Es agradable trabajar en equipo con sus compañeros y jefes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 6 CALIDAD EN EL SERVICIO:

Considera el grado de calidad en los procesos de servicios al cliente interno como externo, así como el valor de la calidad llevado a la práctica por todo el personal de la institución en la ejecución de sus labores.

1. El personal de la Alcaldía Municipal de Zaragoza cada día practica hacer mejor las Cosas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La actitud del personal es "Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza se promueve para que hagamos con calidad nuestro trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los sistemas y procedimientos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza facilitan la práctica de la calidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 7 TRABAJO EN EQUIPO

Considera aspectos de la vivencia integrada del personal en las unidades que conforman la Alcaldía Municipal de Zaragoza y del involucramiento de las áreas para alcanzar fines y objetivos comunes de la institución.

1. Mis compañeros de Departamento, Gerencia y/o área practicamos efectivamente el trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza todas las áreas nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito de los resultados institucionales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La dirección superior de la alcaldía promueve el trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza todos entendemos por igual lo que significa trabajar en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La práctica de trabajar en equipo es una realidad en la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 8 PRESTACIONES Y BENEFICIOS

Considera el grado de satisfacción del empleado derivado de las prestaciones y beneficios que recibe de la institución.

1. La Alcaldía Municipal de Zaragoza se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesita el personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Me siento satisfecho con las prestaciones para los empleados que concede la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La Alcaldía Municipal de Zaragoza da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derecho?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se le otorgan?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Total de puntos: _____

“LE AGRADECEMOS PROFUNDAMENTE SU COLABORACIÓN”

F. SUGERENCIA DE PLAN PARA EJECUTAR UNA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente Plan tiene como finalidad orientar a la Alcaldía Municipal de Zaragoza sobre las actividades que se deben realizar para llevar a cabo una evaluación de Clima Organizacional, así como los recursos (humanos, materiales y financieros), la administración y seguimiento que se requieren para realizar dicho estudio.

1. Objetivos del plan

General:

Dar a conocer a la Dirección Superior de la Alcaldía Municipal de Zaragoza los lineamientos necesarios para llevar a cabo la implementación del modelo propuesto para la evaluación de Clima Organizacional.

Específicos:

- Lograr que la Alcaldía conozca las diferentes actividades a realizar para la ejecución de la evaluación de Clima.
- Determinar los recursos necesarios para la ejecución efectiva de la metodología, con el propósito de disponer de los fondos y el personal indicado para la aplicación de la misma.
- Fomentar la aplicación periódica del modelo propuesto con la finalidad de conocer los avances obtenidos y la secuencia de cada factor evaluado.

2. Actividades a realizar

Para la implementación efectiva de la Metodología de Clima Organizacional es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

a. Presentación

En esta fase se sostendrá una reunión con la jefatura de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, con la finalidad de darle a conocer las características generales de la propuesta Metodológica de Evaluación de Clima Organizacional, para su revisión, análisis y validez.

Es importante que las diferentes jefaturas de área también lo revisen y se tomen en consideración sus opiniones, ya que de esta forma dicha implementación será satisfactoria.

b. Aprobación

En esta fase se someterán a consideración y definirán los factores de Clima Organizacional sobre los que la institución quiere hacer hincapié y que considera importantes de evaluar.

c. Designación de la comisión encargada para evaluar el Clima

En esta fase el Alcalde designa al área y personas encargadas de realizar la evaluación, para este rol se requieren como máximo a tres personas, el cual debe estar capacitado para desempeñar dicha función, pues es una de las evaluaciones más importantes dentro de una organización. (Alumnos egresados adiestrarán como hacer la evaluación)

d. Capacitación para la comisión encargada de realizar la evaluación

Para que la implementación de la Metodología sea efectiva, es necesario que la comisión encargada de realizar la evaluación, reciba capacitación sobre los aspectos tanto teóricos como prácticos referentes al Clima Organizacional y evaluación del mismo, lo anterior con el objeto de orientar mejor al personal que realizará la evaluación.

e. Comunicación y Distribución

En esta fase se procederá a distribuir y comunicar a los empleados de la Alcaldía el propósito y fines de la evaluación, en esta fase resulta también importante que el empleado sea persuadido sobre que, el llenado de la encuesta “Tendrá utilidad” y lograr su total involucramiento a la misma.

f. Ejecución y Evaluación de Resultados

Una vez se hayan efectuado las actividades anteriores se procederá a realizar la evaluación analizando los resultados que se obtuvieron, identificando fortalezas y debilidades, para luego hacer las recomendaciones.

g. Presentación de Informes

La comisión encargada de ejecutar la evaluación de Clima Organizacional después de obtener el análisis e interpretación de los resultados deberá elaborar un informe al Concejo Municipal donde expondrá en forma detallada los resultados de dicha evaluación.

h. Seguimiento

Esta fase es una de las más importantes ya que la Dirección Superior por medio de las jefaturas, velará por el cumplimiento de cada una de las fases o actividades. Dicha evaluación se debe realizar periódicamente, por lo que se deberá nombrar al personal encargado de darle seguimiento al plan de implementación.

3. Recursos

Para la ejecución del Plan de Implementación, es necesario que las autoridades de la Alcaldía Municipal de Zaragoza brinden su apoyo con los siguientes recursos:

a. Humanos

Referente al recurso humano que se requiere para la implementación de la Metodología, será necesario contar con el comité evaluador de Clima conformado por: Un miembro del Concejo Municipal, un Jefe y un Empleado, haciendo un total de tres personas.

b. Materiales

Referente a los materiales para poder implementar la Metodología se requieren los siguientes:

- Mobiliario y equipo de oficina: Un escritorio, una Computadora, una Silla, un Impresor, una Fotocopiadora, una Calculadora o contómetro
- Papelería y útiles: Una resma de papel, cincuenta lapiceros.
- Sala de Reuniones

c. Financieros

Referente a los recursos financieros necesarios para la ejecución de la metodología, la institución no necesita incurrir en costos innecesarios, ya que estos son tomados de los materiales que la Alcaldía dispone, bajo el supuesto que no son costos elevados y que puede disponer de ellos, siempre y cuando esta evaluación la lleven a cabo los mismos miembros que laboran en la Alcaldía.

4. Mecanismos de Control

Los encargados de dar continuidad y cumplimiento de las actividades son los siguientes:

- Alcalde y miembros del Concejo Municipal.
- El comité evaluador de Clima Organizacional
- Los jefes encargados de cada departamento

5. Cronograma de Actividades del Plan de Implementación.

ACTIVIDADES / SEMANAS		Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Presentación del programa para la evaluación de Clima Organizacional al Alcalde Municipal.																									
2	Selección de factores a evaluar por parte del Concejo Municipal.																									
3	Diseñar el cuestionario.																									
4	Pasar el Cuestionario a los empleados de la Alcaldía Municipal de Zaragoza; con una breve explicación del porqué de la evaluación.																									
5	Tabulación y procesamiento de la información																									
6	Analizar resultados, preparar informe y acciones de mejora.																									
7	Presentación de informe y acciones de mejora																									

6. Retroalimentación

Al darle seguimiento a cada plan de acción se debe actualizar el estado en que se encuentran cada actividad o acción de mejora implementada, y así también, el nivel de eficacia con que se ejecutan las actividades por las personas responsables respecto a las fechas previstas. Será necesario, revisar la formulación de las estrategias a implementar para lograr el objetivo planificado. En este sentido los resultados que se vayan obteniendo tendrán que ser comparados con los parámetros que indican el nivel de progreso según los parámetros para los que fueron creados.

D. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Chiavenato Idalberto: “Administración de Recursos Humanos”, Mc Graw-Hill. 5ª Edición.
- Dessler Gary: “Administración de Personal”, 5ª Edición, Editorial: Prentice Hall.
- Franklin F. Enrique Benjamín: “Organización de Empresas”, Mc Graw-Hill. 2ª Edición,
- Guzmán Pablo Arnoldo, Monografías del Departamento y Municipios de La Libertad, Instituto Geográfico Nacional.
- Keith Davis, PhD, John W. Newstrom; MacGraw Hill. “El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional”.
- Koontz Harold y Heinz Weihrich: “Administración una Perspectiva Global”, 10ª Edición, Editorial: Mc Graw-Hill.
- Lardé y Larín, Jorge Historia de sus Pueblos, Villas y Ciudades de EL Salvador.
- Rensis Likert: “La Organización, Evaluación y Administración del Recurso Humano”. 4ª Edición, Editorial: Mc Graw Hill.
- Rodríguez Estrada, Mauro: “Motivación al Trabajo”, 2ª Edición, Año: 1998.
- Serrano Alexis: “Administración de Personas”, 1ª Edición, Año: 2007.

Tesis

- Ortiz, Milton René y otros: “Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador”.
UES, Año 2002
- Urías González, Miriam Cristela y otros: “Diseño de un modelo de evaluación de Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil. Caso Práctico Área Administrativa”
UES, Año 2001
- Cuellar Espinoza, Gabriela María y otros: “Propuesta para crear un Clima Organizacional adecuado para el personal administrativo de la Asamblea Legislativa de El Salvador”.
UCA, Año: 2005.

Leyes

- Código Municipal, Decreto Legislativo No 274, tomo 290, publicado en el Diario Oficial: 23, año 1986.
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto No.38, Diario Oficial No.234, Tomo 281, Año: 1983
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto No.86, Diario Oficial No.242, Tomo 313, Año: 1991.
- Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, Decreto No.930, Diario Oficial No.238, Tomo 369, Año: 2005.
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Decreto No.74, Diario Oficial No.176, Tomo 300, Año: 1988.

- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto No.868, Diario Oficial No.88, Tomo 347, Año: 2000.
- Ley de la Corte de Cuentas de La República, Decreto No.438, Diario Oficial No.176, Tomo 328, Año: 1995.

Otros

- Información proporcionada por el Alcalde de la Municipalidad de Zaragoza.
- Taller de Gestión del Clima Organizacional impartido por FEPADE, Febrero de 2007.
- Separatas Administración de Personal III. Lic. Jorge Eliseo Merino.
- [Http/municipio-wikipedia](http://municipio-wikipedia), la enciclopedia libre. Mht.
- <http://Clima Laboral ITSONITSON>, La Vida en tu Trabajo ¿Qué es el clima organizacional?.mht
- http://Clima Laboral\clima organizacional-Monografias_com.mht
- www.csj.gob/legislacion

Anexos

ANEXO 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL PARA LA SELECCIÓN DE FACTORES

¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL Y PORQUÉ ES IMPORTANTE REALIZAR UN ESTUDIO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA?

El Clima es la percepción que los empleados poseen del ambiente de trabajo, y, que influye en su desempeño laboral, descrito en función de factores internos y externos que inciden directa o indirectamente en la satisfacción del empleado en la organización.

En la Alcaldía Municipal de Zaragoza es importante un estudio de Clima Organizacional ya que, dependiendo del grado de motivación o comodidad que siente el empleado en términos de relaciones, comunicación, colaboración, etc. así estará en la disposición de brindar un excelente servicio y trato hacia los usuarios, siendo estos los habitantes del municipio.

A continuación se le presentan algunos de los factores que forman parte del Clima Organizacional, marque los ocho que según su opinión son necesarios de evaluar en la Alcaldía Municipal de Zaragoza.

a) Ambiente Físico ()

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonidos de maquinas, iluminación, ventilación e higiene y seguridad, entre otros, que determinan en alguna medida la actitud del trabajador hacia el puesto de trabajo.

b) Relaciones Interpersonales..... ()

Las relaciones interpersonales se refiere a la interacción existente entre dos o más personas, que actúan de manera interdependiente en el lugar de trabajo el cual se ve reflejado en el respeto, confianza, compañerismo, trabajo en equipo, apoyo y solidaridad.

c) Motivación..... ()

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.

”Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien “la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa”.

d) Comunicación..... ()

La comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

e) Liderazgo..... ()

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.

f) Estructura..... ()

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

g) Prestaciones y Beneficios ()

Este factor es uno de los más importantes ya que se refiere a todo aquello que los empleados reciben a cambio de su trabajo en una determinada organización, está constituido por el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

h) Identidad..... ()

El sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento valioso de un equipo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

i) Trabajo de Equipo..... ()

Cuando los miembros de una organización trabajan de forma organizada, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

j) Excelencia en los Procesos ()

Programas diseñados para ayudar a los empleados a acoplarse fácil y rápidamente dentro de la organización o conjunto de actividades que se realizan con el fin de guiar al nuevo trabajador para que este se incorpore rápidamente a su trabajo y a su medio ambiente.

k) Calidad en el Servicio ()

Depende de las actitudes de todo el personal que labora en la organización. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la organización y los demandantes de tales servicios ofrecidos depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

l) Responsabilidad ()

Muestra la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; la responsabilidad crea el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

ANEXO 2

TABULACION DE FACTORES ELEGIDOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL

SELECCION DE FACTORES A EVALUAR										
FACTORES	MIEMBROS DEL CONCEJO MUNICIPAL									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ambiente Físico	x		x		x				x	4
Relaciones Interpersonales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Motivación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Liderazgo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Estructura			x	x	x	x	x			5
Excelencia en los Procesos	x	x	x		x					4
Responsabilidad		x	x				x	x		4
Identidad			x	x					x	3
Trabajo de Equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Prestaciones y Beneficios	x	x		x		x	x	x		6
Calidad en el Servicio	x	x		x	x	x	x	x	x	8

En donde:

1 al 9 = Significa el número de integrantes del Concejo Municipal de la Alcaldía que eligieron los factores a evaluar en el cuestionario pasado a los empleados de la misma.

X = Las opciones seleccionadas por cada miembro del Concejo.

1 al 9 = Total de puntos obtenidos por cada factor. Por tanto, se elegirán los de mayor puntuación.

ANEXO 3
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE
ZARAGOZA

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
--

Objetivo:

Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que usted siente o percibe dentro de la Alcaldía Municipal de Zaragoza a fin de desarrollar acciones orientadas a fomentar un ambiente laboral agradable, a mantener las fortalezas y reducir las debilidades detectadas.

Gerencia, Depto. O Unidad: _____ **Fecha:** _____

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas formuladas y marque con una "X" solo la opción que se apegue más a su opinión.

6. No conozco
7. Nunca
8. Algunas veces
9. Casi siempre
10. Siempre

Recuerde Que:

- Las preguntas son opiniones basadas en su experiencia, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- La información proporcionada es completamente confidencial y puede expresarse libremente de acuerdo a su opinión personal.

“Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar, todas son importantes”

Factor # 1 ESTRUCTURA

Se evalúa la filosofía institucional declarada en la visión, misión, objetivos, metas y escala jerárquica que se tiene.

6. Conoce los objetivos y metas de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Conoce la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Sus compañeros de labores se proyectan para alcanzar la visión que la Alcaldía Municipal de Zaragoza se ha planteado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe-empleado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 2 LIDERAZGO

Evalúa el estilo de liderazgo que se practica en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, el tipo de relación y trato, el apoyo y orientación que brindan las jefaturas, encargados y coordinadores del resto del personal.

7. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre Jefes- Empleados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas del área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. El Jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, si no que Además participa en el trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Hablar con su jefe resulta agradable y provechoso para realizar el trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Su jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 3 RELACIONES INTERPERSONALES

Valora las percepciones que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, derivado del trato entre unos y otros.

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza se fomenta el respeto mutuo en todas las relaciones de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza existe un ambiente grato y de armonía entre todos los compañeros de labores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y sus compañeros de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 4 COMUNICACIÓN

Evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral analizando la fluidez, claridad, oportunidad que se da a nivel formal e informal.

1. La comunicación que se practica en la Alcaldía Municipal de Zaragoza es abierta y flexible?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los cambios que ocurren en la Alcaldía Municipal de Zaragoza son informados de manera oportuna?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Usted, siente confianza para comentarle problemas a su jefe inmediato?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 5 MOTIVACION

Evalúa el grado de satisfacción que la persona siente de estar laborando en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, los logros alcanzados, sus relaciones interpersonales y expectativas que tiene de la misma.

13. Usted se considera suficientemente motivado para desempeñar con eficiencia su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. La empresa se preocupa por mantener motivado al personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Sus compañeros reconocen los logros que usted alcanza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Sus compañeros no solo realizan su trabajo únicamente por el salario sino también porque contribuye a los logros de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Es agradable trabajar en equipo con sus compañeros y jefes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 6 CALIDAD EN EL SERVICIO:

Considera el grado de calidad en los procesos de servicios al cliente interno como externo, así como el valor de la calidad llevado a la práctica por todo el personal de la institución en la ejecución de sus labores.

1. El personal de la Alcaldía Municipal de Zaragoza cada día practica hacer mejor las cosas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. La actitud del personal es "Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza?"

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza se promueve para que hagamos con calidad nuestro Trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los sistemas y procedimientos de la Alcaldía Municipal de Zaragoza facilitan la práctica de la calidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 7 TRABAJO EN EQUIPO

Considera aspectos de la vivencia integrada del personal en las unidades que conforman la Alcaldía Municipal de Zaragoza y del involucramiento de las áreas para alcanzar fines y objetivos comunes de la institución.

6. Mis compañeros de Departamento, Gerencia y/o área practicamos efectivamente el trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza todas las áreas nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito de los resultados institucionales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La dirección superior de la alcaldía promueve el trabajo en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. En la Alcaldía Municipal de Zaragoza todos entendemos por igual lo que significa trabajar en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. La práctica de trabajar en equipo es una realidad en la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Factor # 8 PRESTACIONES Y BENEFICIOS

Considera el grado de satisfacción del empleado derivado de las prestaciones y beneficios que recibe de la institución.

6. La Alcaldía Municipal de Zaragoza se preocupa por otorgar las prestaciones y beneficios que necesita el personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Me siento satisfecho con las prestaciones para los empleados que concede la Alcaldía Municipal de Zaragoza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. La Alcaldía Municipal de Zaragoza da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derecho?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se le otorgan?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Total de puntos: _____

“LE AGRADECEMOS PROFUNDAMENTE SU COLABORACION”






ANEXO 4
TABULACION Y RESULTADOS

CUADRO 1										
TABULACION DEL CUESTIONARIO										
DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA										
FACTORES ENCUESTAS	Estructura	Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Motivación	Calidad en el Servicio	Trabajo en Equipo	Prestaciones y Beneficios	TOTAL DE PUNTOS	
	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES	1	21	24	19	9	20	20	20	12
2		21	26	19	9	20	20	20	12	147
3		21	22	19	9	20	20	20	12	143
4		22	22	23	18	28	23	24	24	184
5		21	29	21	18	25	22	24	16	176
6		23	26	19	14	24	18	19	17	160
7		17	23	17	15	20	15	17	15	139
8		12	18	19	14	20	18	14	11	126
9		21	29	21	18	25	22	24	16	176
10		24	28	22	20	26	22	22	22	186
11		21	27	28	17	28	24	24	23	192
12		21	30	15	20	22	21	25	25	179
13		13	22	18	10	20	17	17	20	137
14		17	30	25	17	26	19	19	6	159
15		20	24	20	15	28	24	24	23	178
16		25	30	25	20	30	25	25	5	185
17		17	25	21	17	22	22	24	10	158
18		25	30	24	20	30	25	25	5	184
19		22	25	19	20	23	22	23	19	173
20		18	30	24	19	26	21	19	15	172
21		22	27	23	16	28	20	23	25	184
22		18	15	11	6	22	19	20	12	123
23		21	26	23	15	24	22	23	10	164
24		24	22	24	17	25	22	22	22	178
25		24	28	25	20	28	25	25	25	200
TOTAL DE PUNTOS	511	638	524	393	610	528	542	402	4148	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	26	6	14	18	9	18	14	15	10	104
	27	11	9	14	8	16	21	16	5	100
	28	21	23	14	13	21	15	17	20	144
	29	18	18	17	9	21	19	19	22	143
	30	11	14	12	8	13	13	10	11	92
	31	10	14	14	7	15	14	14	10	98
	32	13	22	25	10	17	20	19	12	138
	33	9	18	21	14	16	21	19	15	133
	34	11	20	11	10	13	18	19	17	119
	35	9	15	14	10	15	16	11	8	98
	36	10	11	11	8	12	10	6	5	73
	37	23	26	19	14	24	18	19	17	160
	38	22	27	19	17	24	17	21	15	162
	39	17	23	17	18	21	19	17	11	143
	40	11	15	14	7	13	14	15	12	101
41	12	15	13	10	13	13	12	13	101	
TOTAL DE PUNTOS	214	284	253	172	272	262	249	203	1909	

CUADRO 2
RESULTADOS OBTENIDOS POR AREA Y POR FACTOR

FACTORES	ADMINISTRATIVO	SERVICIOS GENERALES	TOTALES
Estructura	214	511	725
Liderazgo	284	638	922
Relaciones Interpersonales	253	524	777
Comunicación	172	393	565
Motivación	272	610	882
Calidad en el Servicio	262	528	790
Trabajo en Equipo	249	542	791
Prestaciones y Beneficios	203	402	605
Total	1909	4148	6057

Anexo 5: Símbolos utilizados para la elaboración del Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o Término: Indica el principio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona la información.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>
	<p>Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>