

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“ESTUDIO Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA
EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARIO ANTONIO BARAHONA CAMPOS
ESMERALDA MARISOL CORTEZ SALGUERO
WENDY SUSANA CRUZ GARCÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2009

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Master. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Licdo. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario(a) : M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador

Docente Director : Lic. Jorge Eliseo Merino González

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Francisco Antonio Quintanilla

Noviembre 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Dios Todopoderoso por su misericordia y por permitirme llegar hasta este momento tan importante; Mis padres por darme todo lo necesario, por enseñarme a esforzarme y reconocer que el esfuerzo al final tiene una recompensa; Mi Hermana por sus consejos y apoyo; Mi Esposa por su amor y respaldo incondicional, gracias por ser parte de mi vida; Mi Princesita y a mi Campeón quienes ahora son mi inspiración; Mis abuelos, tíos, primos quienes de una forma u otra han sido parte en esta culminación académica; Mis compañeras de tesis, quienes fueron mi apoyo en muchas etapas académicas, por su consideración... Gracias, Dios les Bendiga.

Mario Antonio Barahona Campos

A Dios y a la Virgen Santísima, por permitirme culminar una de las metas de mi vida, dándome sabiduría y fortaleza en los momentos difíciles de mi carrera y de mi vida; a mis Padres por su apoyo y comprensión durante mi formación académica y en el desarrollo del presente trabajo; a mis hermanos y a sus esposas por su apoyo y cariño, a mis compañeros y amigos de tesis, por su esfuerzo y dedicación, y finalmente a mis demás familiares y amigos que de alguna forma me apoyaron incondicionalmente en toda mi carrera.

Esmeralda Marisol Cortez Salguero

Agradezco a Dios por los Padres que me dio, este trabajo está dedicado a ellos que son mi vida, gracias de todo corazón por su amor, comprensión y apoyo incondicional, son mi mejor ejemplo de Perseverancia; ¡Mamá lo logramos! mil gracias por tus cuidados, por todo tu amor, tu dedicación y compañía, sé que estarías orgullosa de mi, siempre te llevo en mi mente y corazón; José Luis gracias por todo tu apoyo, amor y fe en mi. Es increíble mi amor por Ustedes.

A mis amigos Esmeralda y Mario que con su aporte hicieron posible la realización de este trabajo.

Wendy Susana Cruz García

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
Capítulo I	
Aspectos Generales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador y Marco Teórico sobre Clima Organizacional.	
A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES	1
1. Municipios	1
2. Aspectos Legales	2
a. Constitución de la República de El Salvador	2
b. Código Municipal	2
c. Ley General Tributaria Municipal	3
d. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)	3
e. Ley de Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES)	4
f. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	4
g. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	5
h. Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal	5
i. Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador	5
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	6
1. Generalidades del Municipio de Cuscatancingo	6
a. Área Geográfica y Limitaciones	6
b. Dimensiones	6
c. Vías de Comunicación	7
d. División político-administrativa	7
e. Datos relativos a la cabecera municipal	7

f. Industria y comercio	8
g. Hidrografía	8
h. Demografía del municipios	9
2. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo	9
a. Misión	9
b. Visión	10
c. Objetivos	10
d. Estructura Organizativa	11
e. Funciones de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo	13
f. Servicios que ofrece la Alcaldía	17
g. Recursos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo	19
C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
1. Definiciones	20
2. Importancia	21
3. Características	21
4. Modelos de Clima Organizacional	22
a. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn	22
b. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson	22
c. Modelo de Clima Organizacional de Evan	23
d. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs	24
5. Factores que forman parte del Clima Organizacional	24
a. Estructura	25
b. Responsabilidad	25
c. Remuneraciones	25
d. Riesgo	25
e. Toma de Decisiones	25
f. Relaciones Interpersonales en el Trabajo	25
g. Motivación	26

h. Conflicto	26
i. Estándares	26
j. Identidad	26
k. Liderazgo	27
l. Resultado	27
m. Obstáculo	27
n. Comunicación	27
o. Control	27
p. Calidad en el Servicio	27
q. Trabajo en Equipo	28
r. Ambiente Físico	28
6. Variables influyentes del Clima Organizacional	28
7. Formas de Clima Organizacional	30
a. Sistema I: Autoritario	30
b. Sistema II: Paternalista	30
c. Sistema III: Consultivo	30
d. Sistema IV: Participativo	31
8. Evaluación del Clima Organizacional	31
9. ¿Cómo obtener información de los empleados sobre el Clima Organizacional?	32
10. Objetivos de la Evaluación del Clima Organizacional	33
11. ¿Cómo investigar sobre Clima Organizacional?	34
12. Determinantes específicos del Clima Organizacional	38
13. Otros aspectos relacionados con el Clima Organizacional	40
a. Cultura Organizacional	40
b. Desempeño Laboral	41

Capítulo II

Diagnóstico de la Situación Actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	42
B. ALCANCES Y LIMITACIONES	42
1. Alcance	42
2. Limitaciones	43
C. OBJETIVOS	43
1. General	43
2. Específicos	43
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
1. Método de Investigación	44
2. Tipo de Investigación	44
3. Técnica de Recolección de Datos	44
a. Encuesta	45
b. Entrevista	45
c. Observación	45
4. Fuentes de Recolección de Datos	45
a. Fuentes Primarias	45
b. Fuentes Secundarias	45
5. Instrumentos de Recolección de Datos	46
i. Entrevista	46
ii. Cuestionario	46
6. Determinación de Población y Muestra	46
i. Población	46
ii. Muestra	47
7. Tabulación y Análisis de Datos	49
E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	50
1. Aplicación de fórmula a los datos obtenidos e interpretación de resultados	53

i.	Clima Organizacional General de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo	53
ii.	Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo por Factores de Estudio	55
iii.	Clima Organizacional por Áreas Funcionales y por Factores de Estudio	64
F.	CONCLUSIONES	72
G.	RECOMENDACIONES	74
Capítulo III		
Propuesta Metodológica para Evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.		
A.	DESCRIPCIÓN	76
B.	IMPORTANCIA	76
C.	OBJETIVOS	77
1.	Objetivo General	77
2.	Objetivos Específicos	77
D.	VENTAJAS	78
E.	COMPONENTES DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	79
1.	Políticas	79
2.	Estrategias	80
3.	Procedimiento para ejecutar la propuesta metodológica	81
4.	Recursos para ejecutar la propuesta metodológica	91
5.	Control y Seguimiento	92
6.	Retroalimentación	92
7.	Cronograma de Actividades	93
8.	Diagrama de flujo de proceso de evaluación de Clima Organizacional	94
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		95
ANEXOS		

RESUMEN

La gestión del recurso humano en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se limita a llevar un expediente por cada empleado, labor que desempeña la secretaria de la Gerencia General, es decir que no cuenta con una herramienta administrativa para evaluar el Clima Organizacional.

Este documento presenta el trabajo de investigación titulado “Estudio y Diseño de una Propuesta Metodológica para Evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador”, con el objetivo de conocer la percepción del personal sobre el ambiente laboral en la institución y proporcionar una herramienta que le permita evaluar periódica y permanentemente el Clima Organizacional.

El método de investigación utilizado fue el Deductivo, el tipo de investigación utilizado fue el Descriptivo, además se utilizó técnicas de recopilación de datos como: encuesta, entrevista y la observación directa.

Los resultados obtenidos muestran que el Clima Organizacional en la alcaldía a Nivel General, en el Área Administrativa y de Servicios Generales es percibido en Estado Bajo, destacando que los factores Responsabilidad, Motivación, Liderazgo, Calidad en el Servicio y Trabajo en Equipo son percibidos Estado Promedio. No obstante los factores Relaciones Interpersonales en el Trabajo, Conflicto, Comunicación y Ambiente Físico fueron percibidos en Estado Bajo.

Al comparar los resultados de la evaluación a nivel general y por áreas funcionales se concluye que la alcaldía no fomenta la realización de actividades de convivencia para los empleados; a los empleados se les dificulta dialogar para resolver sus diferencias y generar soluciones creativas, la comunicación es deficiente; afectando la atención a los usuarios, las condiciones físico

ambientales son inadecuadas; falta cooperación entre compañeros y existe mucho individualismo; además la institución no es considerada un lugar para desarrollarse como trabajador.

Para esto se hacen las respectivas recomendaciones de como fortalecer las relaciones interpersonales en el trabajo coordinando la realización de actividades recreativas y culturales, seminarios de temas relacionados a la convivencia en el ámbito laboral y practica de valores. Para afrontar las situaciones conflictivas entre compañeros de trabajo se debe capacitar a las jefaturas en manejo de conflictos, dialogo y negociación de soluciones. Formar una comisión que se encargue de informar permanentemente los cambios dentro de la institución. De acuerdo a disponibilidad de recursos realicen un estudio de instalaciones físicas. Las jefaturas deben reunirse para que diseñen un programa de capacitación que incluya formación en integración de grupo con el apoyo de INSAFORP, además las autoridades municipales deben capacitar a las jefaturas en Liderazgo para mejorar sus habilidades de conducción de equipos de trabajo. Establecer convenios con instituciones educativas que otorguen becas a los empleados para que continúen sus estudios y puedan desempeñar nuevas responsabilidades. Implementar la propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional y ejecutar acciones que fomenten un ambiente armonioso, que se traduzca en la prestación de servicios de calidad.

INTRODUCCIÓN

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

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; en resumen, es la expresión personal de la *percepción* que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El Capítulo I contiene las generalidades de los gobiernos municipales y sus aspectos legales, así como las generalidades del Municipio de Cuscatancingo, tomando en cuenta, el área geográfica, dimensiones, demografía, etc. Además de las generalidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, su misión, visión, objetivos, estructura organizativa, recursos humanos, materiales y financieros, servicios que ofrece y programas que desarrolla; un breve marco teórico sobre Clima Organizacional el cual incluye: definición, importancia, objetivos, características, los factores a tomar en cuenta para evaluar el clima y otros aspectos relacionados con el clima como la cultura organizacional y el desempeño laboral.

El Capítulo II presenta el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, mencionando la importancia de la investigación, alcances y limitaciones así como los objetivos de la misma, la metodología para realizar la investigación donde se detallan las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, se explica la forma de tabular y analizar los datos recogidos en la investigación de campo, así como el diagnóstico del Clima Organizacional a nivel general de la alcaldía, por áreas funcionales y por factores de estudio, para luego concluir y hacer las respectivas recomendaciones de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

Finalmente el Capítulo III contiene la Propuesta Metodológica para Evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, mencionando la descripción, importancia de la propuesta, así como los objetivos de la misma, ventajas de evaluar el Clima Organizacional para la alcaldía y para los empleados, incluye además los componentes de la propuesta como las políticas, estrategias, procedimiento, recursos, control y seguimiento, retroalimentación y el respectivo cronograma de actividades para su implementación.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO,

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE CLIMA

ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

1. Municipio

Los municipios se rigen por el Código Municipal, decretado por la Asamblea Legislativa, en enero de 1986 y que entró en vigencia a partir del mes de marzo del mismo año. El Código Municipal desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de las municipalidades. Dentro de su territorio el municipio está organizado en un núcleo urbano, en cantones y caseríos. Se reconocen como límites de los municipios los actualmente establecidos. La definición de los límites por cualquier causa que fuere, corresponderá a la Asamblea Legislativa. El gobierno municipal debe dirigir y administrar el municipio, orientar su trabajo en función de impulsar el desarrollo local, de acuerdo a las necesidades e intereses comunes de la población de todas las localidades. Además, en coordinación con el gobierno central, ya que aunque no dependa jerárquicamente de este como parte del mismo Estado, no puede funcionar de forma aislada.

De acuerdo con el artículo 2 del Código Municipal, el municipio constituye la unidad 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 la 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 poder¹.

2. Aspectos Legales

a. Constitución de la República de El Salvador

Las municipalidades son por definición personas jurídicas de derecho público, según el Código Civil. En la Constitución de la República de El Salvador, se hace referencia a las municipalidades de la República de El Salvador en los artículos 202 al 207, aunque ésta no hace referencia a su personalidad jurídica, el artículo 203 establece que serán autónomas en lo económico, técnico y administrativo, y el artículo 204 señala la extensión de esa autonomía; esto no puede darse si no es con el reconocimiento de la personalidad jurídica de la municipalidad. El mismo artículo 203 establece que estas se regirán por un Código Municipal que establecerá los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas².

b. Código Municipal

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

Además este delega la autoridad a las alcaldías para crear sus instrumentos jurídicos, como las Ordenanzas Municipales, que son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

¹ Código Municipal. Año 1986 El Salvador

² Constitución de la República de El Salvador. Año 1983

También se refiere a la creación de los municipios y los requerimientos necesarios para constituir el gobierno municipal.

c. Ley General Tributaria Municipal

Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que regulan las autoridades municipales para ejercer y desarrollar su potestad tributaria; esto permite a las alcaldías una mayor independencia administrativa y financiera³.

d. Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los municipios (FODES)

La Asamblea Legislativa crea esta ley que asigna un aporte anual igual a siete por ciento de los ingresos corrientes del presupuesto del Estado, a partir del ejercicio fiscal del 2005, que deberá consignarse en el mismo periodo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual, el cual podrá financiarse con:

- a) Aportes que le otorgue el Estado
- b) Donaciones
- c) Prestamos externos e internos
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Estos fondos se utilizarán para servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales y proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio⁴.

³ Ley General Tributaria Municipal. Año 1991

**e. Ley de Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
(COMURES)**

La Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador es una asociación sin fines de lucro que agrupa a los 262 gobiernos municipales del país, sin distinción de afiliación política, tamaño o ubicación geográfica, se constituyó el 29 de agosto de 1941.

COMURES impulsa entre sus temas prioritarios el fortalecimiento del sistema financiero municipal, modernización de los gobiernos locales, descentralización y marco legal⁵.

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

Esta ley rige todo tipo de contrataciones y adquisiciones que se hacen con fondos públicos, se crea la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) que debe tener cada institución.

La UACI tendrá una relación integrada e interrelacionada con la Unidad Financiera Institucional (UFI) del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en lo relacionado a adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, especialmente en lo referente al crédito, presupuesto y disponibilidad financiera⁶.

⁴ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Año 1988.

⁵ Ley de Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).

⁶ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Año 2000

g. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Esta tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, quedan sujetas a las disposiciones de esta ley las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República⁷.

h. Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal

Dicha ley establece los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal. Esta 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 Municipal⁸.

i. Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador

La Corte de Cuentas de la República de El Salvador es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular así como de la gestión económica de las entidades estatales⁹.

⁷ www.mh.gob.sv

⁸ Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal. Año 2005

⁹ Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador. Año 1995

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

1. Generalidades del Municipio

Según Decreto Legislativo No. 858 de fecha 24 de octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de noviembre del mismo año, se le otorgó a la Villa de Cuscatancingo, el título de ciudad.

a. Área geográfica y limitaciones

Este municipio del departamento de San Salvador, está limitado por los siguientes municipios: al norte por Apopa y Ciudad Delgado; al este por Ciudad Delgado; al sur por Ciudad Delgado y por San Salvador y al oeste, por Mejicanos.

b. Dimensiones

El área del municipio es de 5.4 kilómetros cuadrados, lo que representa el 0.60 % del área total del departamento de San Salvador. La cabecera de este municipio es la ciudad de Cuscatancingo, situada a 3.0 kilómetros al noroeste de la ciudad de San Salvador.

Área Rural: 5.0 km²

Área Urbana: 0.40 km²

c. Vías de comunicación

La ciudad de Cuscatancingo se comunica por calles pavimentadas con los municipios de Mejicanos, Ayutuxtepeque, Apopa, San Salvador y Ciudad Delgado, sus calles, son pavimentadas, adoquinadas, fraguada, mixta fraguada y algunas de tierra, siendo las más importantes la Central y la avenida El Calvario.

d. División político-administrativa

Para su administración el municipio se divide en dos cantones, dos barrios y seis caseríos¹⁰:

CANTONES	BARRIOS	CASERÍOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Flores ▪ San Luis Mariona 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Centro ▪ El Calvario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Flores ▪ San Luis Mariona ▪ Col. San Antonio ▪ Col. Ramos ▪ Los Melara ▪ Lotificación Chandanta

FUENTE: www.fisd.gov.sv

e. Datos relativos a la cabecera municipal

Las fiestas patronales las celebran el 8 de diciembre en honor a la Virgen Inmaculada Concepción; entre los servicios públicos con que cuenta el municipio, podemos mencionar: Alcaldía Municipal, energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones, unidad de salud,

¹⁰ Instituto Geográfico Nacional "Pablo Arnoldo Guzmán". San Salvador, Monografía del Departamento y sus Municipios. Año 1990

Juzgado de Paz, mercado, Policía Nacional Civil, iglesias, centros educativos, cementerio, centro penitenciario, canchas deportivas, casa de la cultura, parque y transporte colectivo¹¹.

f. Industria y Comercio

La principal industria del municipio constituye la fabricación de ladrillos y tejas de barro, escobas, productos lácteos, maicena, fábrica de azulejos, pasta de zapatos, champú y telas de algodón. En el comercio local existen almacenes, ferreterías, farmacias, tiendas y otros pequeños negocios. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de: Ciudad Delgado, Mejicanos, Apopa, Ayutuxtepeque, San Salvador y otras.

g. Hidrografía

Riegan el municipio los ríos: Arenal, Mariona, Tomayate, Chagüite, San Antonio y Urbina; la quebrada Barranca Honda y otras sin nombre.

Río Principal: San Antonio está situado a 400 metros al sur de la ciudad de Cuscatancingo, a la vez sirve de límite con una parte de la ciudad de San Salvador. La longitud que recorre en el municipio es de 1.0 kilómetro.

¹¹ Jorge Lardé y Larín. El Salvador: Historia de sus Pueblos, Villas y Ciudades. Año 2000

h. Demografía del Municipio

El Salvador: Densidad de la Población según Municipio del Área Metropolitana de San Salvador, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2007 ¹²

MUNICIPIO	POBLACIÓN	HABITANTES POR Km ²
CUSCATANCINGO	66,669 Habitantes	12,346

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos. División de Estadísticas Sociales (DES)

La densidad poblacional del área metropolitana de San Salvador es de 2,565 hab. /Km², siendo uno de los de mayor concentración el Municipio de Cuscatancingo con una población de 12,346 Habitantes por kilómetro cuadrado.

2. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

a. Misión

Concepto

Define el propósito principal de la empresa es decir, el por qué existe, se define a largo plazo y normalmente no cambia a diferencia de los objetivos y la visión, responde a preguntas de: ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?

¹² www.digestyc.gob.sv

Por tanto la misión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo es:

*“Somos una institución rectora del desarrollo local, fuerte, unificada y visionaria, que brinda atención a las expectativas de la población con transparencia, eficiencia y amplia participación ciudadana, para instaurar en el municipio de Cuscatancingo un modelo económico alternativo y solidario”.*¹³

b. Visión

Concepto

Es un panorama donde la empresa se visualiza a futuro, desarrollada de forma sensata, pero atractiva y realizable de conformidad a los recursos disponibles y proyecciones.

Por tanto actualmente la visión de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo es:

“Contar con una municipalidad gobernada con participación de toda la población en la toma de decisiones a fin de mejorar la calidad de los servicios municipales y ser modelo de administración pública municipal en el ámbito regional y nacional.”

c. Objetivos

Concepto

Son los resultados que la empresa espera alcanzar para lograr la visión que se ha establecido; son una guía de orientación hacia donde quiere llegar la empresa en un periodo de tiempo determinado. Por ello su definición y consecución van íntimamente ligados a la misión y visión.

¹³ Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se orienta al logro de los siguientes objetivos:

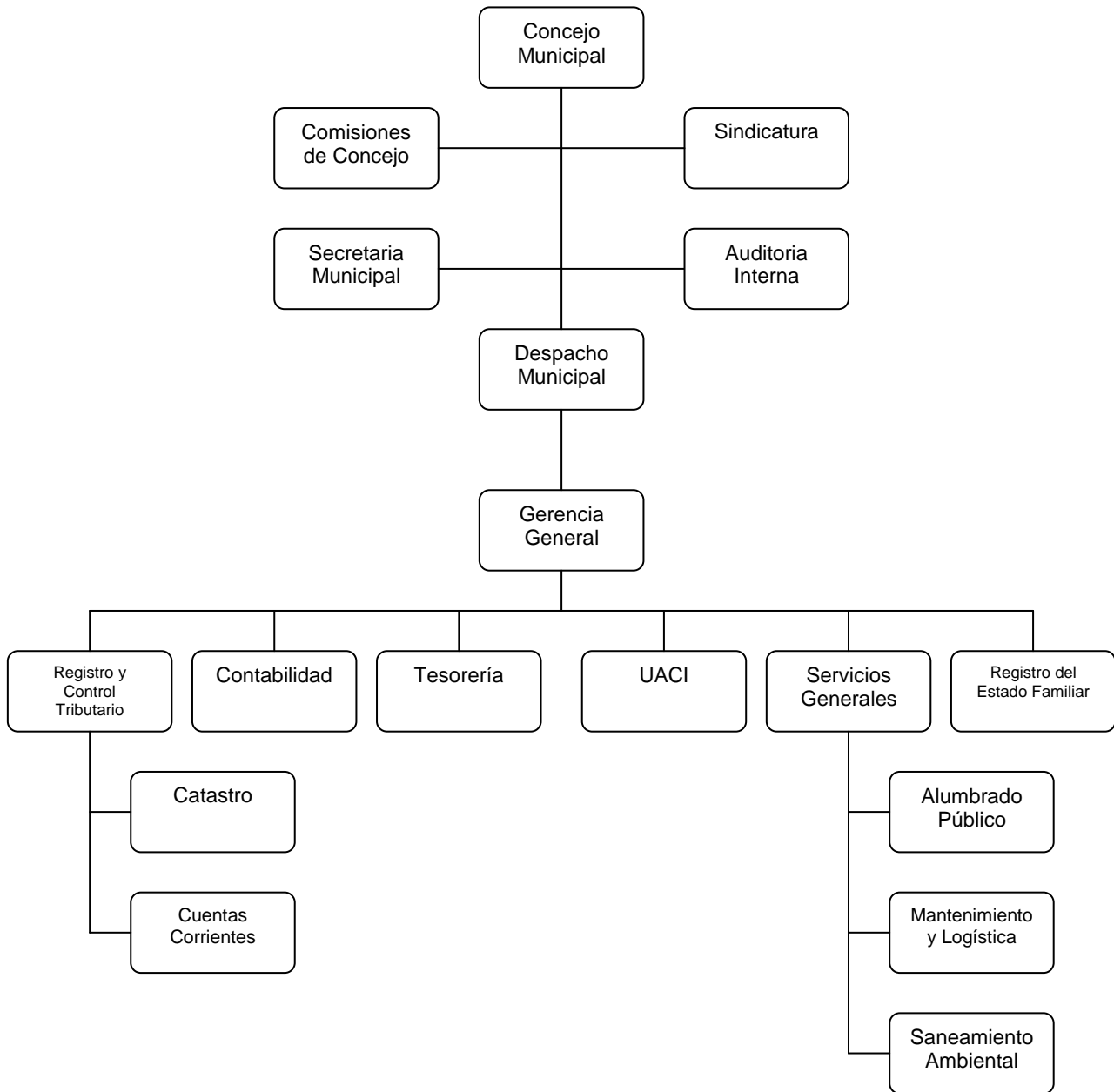
- *Lograr niveles de productividad aceptables de acuerdo a los recursos asignados.*
- *Cumplir con las leyes y normas establecidas por instituciones como los ministerios de trabajo y hacienda.*
- *Hacer atractivo el municipio para la inversión de la industria y el comercio.*
- *Desarrollar proyectos que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía.*

d. Estructura Organizativa

Concepto

La estructura organizativa es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros.

Estructura Organizativa Actual de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo¹⁴



¹⁴ Ídem (Nota al pie 13)

e. Funciones de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

Las funciones de la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo son:

Concejo Municipal

De acuerdo a los Artículos 30 y 31 del Código Municipal es obligación del Concejo:

- Proponer, Coordinar y Evaluar el Desarrollo Municipal que permita mejorar las condiciones de vida de la población.
- Mantener informada a la comunidad de las actividades municipales.
- Dirigir, coordinar, administrar y supervisar la gestión; apoyar, supervisar y evaluar las tareas que en su carácter de Ejecutivo son encomendadas al Alcalde Municipal.

Sindicatura

Según el artículo 51 del Código Municipal le confiere al Síndico:

- Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y las instrucciones del Concejo.
- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde le soliciten.
- Asesoran al Concejo y al Alcalde

Auditoria Interna

Revisa y evalúa la efectividad del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios de estos, ejecuta arqueos y revisiones periódicas del movimiento de fondos y valores en la Tesorería Municipal y en las demás secciones, revisa periódicamente las cuentas de contabilidad, reportes de caja y bancos, además de preparar informes señalando hallazgos con sus respectivas recomendaciones.

Despacho Municipal

Corresponde al Alcalde, velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y la prestación de los servicios públicos necesarios, en beneficio de la comunidad, además de hacer cumplir las ordenanzas, leyes, acuerdos y reglamentos vigentes.

Gerencia General

Esta unidad es la encargada de ejercer el control administrativo de toda la alcaldía, depende directamente del alcalde. Es el área encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones, actividades de todas las unidades de la municipalidad, a fin de alcanzar los objetivos de la institución, de ella dependen jefes de departamento y secciones.

Registro y Control Tributario

Esta unidad está dividida en Catastro y Cuentas Corrientes.

- **Catastro:** esta unidad se encarga de manejar un sistema de información territorial cuyo núcleo está constituido por el catastro inmobiliario, rústico y urbano; además de manejar un inventario organizado e informado sobre los bienes inmuebles junto con las actividades económicas que se desarrollan dentro del municipio.
- **Cuentas Corrientes:** es la unidad encargada de la apertura de cuentas de los contribuyentes, depura y actualiza el estatus de los contribuyentes, busca recuperar la mora que estos adeudan. Contribuye a la recaudación de los fondos municipales por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes.

Contabilidad

Lleva el registro de las operaciones contables en las áreas fiscal y patrimonial, emite oportunamente los estados que reflejan la situación financiera y económica de la municipalidad.

Tesorería

Es la unidad encargada de recaudar y custodiar los ingresos provenientes de los pagos realizados por los contribuyentes en concepto de impuestos, tasas y contribuciones municipales.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)

- Mantener un adecuado control de inventario de manera que se cubran oportunamente las necesidades del personal administrativo de la alcaldía.
- Ejecutar los procesos de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios así como llevar el expediente respectivo de cada uno.
- Verificar la asignación presupuestaria, previa a la iniciación de todo proceso de licitación de obras, bienes y servicios.

Servicios Generales

Esta unidad está dividida en Alumbrado Público, Mantenimiento y Logística, y Saneamiento Ambiental.

- **Alumbrado Público:** es la unidad que se encarga de instalar y dar mantenimiento a la red de alumbrado público de todo el municipio.
- **Mantenimiento y Logística:** esta unidad se encarga de proporcionar soporte técnico a otras áreas de la alcaldía municipal y a la comunidad del municipio. La regulación del uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales, en caso de calles y aceras deberá garantizarse la libre circulación sin infraestructura y otras construcciones que la obstaculicen. La promoción y organización de ferias y festividades populares.
- **Saneamiento Ambiental:** esta unidad se encarga de proporcionar el servicio de aseo público mediante la recolección de desechos sólidos, barrido de calles, mantenimiento de aceras, arriates, zonas verdes, poda de árboles y apoya campañas de limpieza

impulsadas por la municipalidad, además esta unidad tiene personal que se encarga del aseo dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

Registro del Estado Familiar

Es la encargada de procesar y extender todos los documentos relacionados con: extensión de partidas de nacimiento, partidas de defunción, actas de matrimonio y documentos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.

f. Servicios que ofrece la Alcaldía

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo brinda los siguientes servicios:

- Servicio de registro del estado familiar
- Extensión de documentos tales como: partida de nacimiento, partida de defunción, acta de matrimonio, carné de minoridad, solvencias municipales, carta de venta, permisos para instalación de puesto de venta en mercado, permisos de construcción, permisos para sepulturas.
- Recepción de impuestos
- Seguridad municipal
- Alumbrado público
- Planificación de fiestas patronales
- Desarrollo urbano
- Apoyo a comunidades
- Celebración de matrimonios civiles
- Servicio de asesoría legal

- Cementerio municipal
- Servicio de recolección de basura
- Mantenimiento vial
- Escuelas municipales (servicio de deportes en las tres escuelas municipales)
- Clases de danza
- Clases de karate do y boxeo
- Servicio de clínica municipal

Además trabaja en los siguientes programas y proyectos:

- Programa de becas (educación básica, tercer ciclo y educación superior)
- Programa de talleres vocacionales y educativos.
- Proyecto misión milagro (operaciones de ojos a través de países como Venezuela y Cuba).
- Proyectos sociales (programas de previsión y rehabilitación de pandilleros, consejería espiritual, materiales para seminarios, talleres y charlas a través de iglesias, escuelas y comunidades, prestación de servicios para eventos culturales y de recreación).
- Programa de desarrollo comunitario (organización de las comunidades a través de diferentes comités y juntas directivas).
- Programa de niñez y juventud (habilitan espacios públicos para la prevención de la delincuencia).
- Proyecto salud (clínica municipal, ambulancia, traslado de pacientes de emergencia hospitalaria).¹⁵

¹⁵ Ídem (Nota al pie 13)

g. Recursos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo

Los recursos con los que cuenta la alcaldía para ofrecer a la comunidad del municipio servicios de calidad son: recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

▪ Recursos Humanos

La Alcaldía Municipal dispone de trabajadores que realizan diferentes roles de acuerdo a su cargo, responsabilidad y trabajo. El número de empleados con los que cuenta la alcaldía actualmente son: 223 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Despacho Municipal	5
Sindicatura	6
Tesorería	20
Secretaría Municipal	3
UACI	8
Contabilidad	10
Cuentas Corrientes	15
Catastro	15
Registro de Estado Familiar	4
Servicio Generales	88
Promotores de Desarrollo Humano	40
Auditoría Interna	5
Gerencia General	4
Total	223

Fuente: Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

▪ Recursos Materiales

La Alcaldía posee recursos materiales tales como: infraestructura, vehículos, camiones de carga y recolectores de desechos, mobiliario y equipo de oficina, que son utilizados para desarrollar las actividades diarias de la institución.

- **Recursos Financieros**

Los ingresos con los que cuenta la Alcaldía provienen de dos fuentes: una es el pago de las tasas por servicios e impuestos municipales, la segunda fuente la constituye los fondos que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) transfiere al municipio, destinados a la Inversión en el desarrollo de proyectos, y fondos destinados a gastos de funcionamiento.

C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definiciones

El Clima Organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. A continuación se presentan algunas definiciones:

Chiavenato lo define como:

“El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que, perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento.”¹⁶

¹⁶ Idalberto Chiavenato/Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición, Mc Graw Hill.

Likert lo define de la siguiente manera:

“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a el y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.¹⁷

2. Importancia

El estudio del Clima Organizacional, permite conocer, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de detectar los factores negativos que afectan la productividad del recurso humano en la organización.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, por lo que requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

3. Características

- *Impacto sobre el comportamiento:* es afectado por el comportamiento de sus miembros, afecta la conducción de la organización y la coordinación de las tareas.
- *Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización:* un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en estos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la organización.

¹⁷ María del Carmen Martínez Guillen/La Gestión Empresarial. Ediciones Díaz Santos, 2003.

- *Ausentismo y 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.

4. Modelos de Clima Organizacional¹⁸

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.

a. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn.

En este modelo el Clima Organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

b. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson

En este modelo de clima Anderson, se enfoca en la búsqueda del clima escolar e identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida:

¹⁸ Rubén Edel Navarro/ Clima y Compromiso Organizacional Vol. I y II/ eumed.net/libros/2007.

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro escolar.

c. Modelo de Clima Organizacional de Evan

Evan, ofrece un modelo de Clima Organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Una serie de influencias externas tienen repercusiones sobre el clima aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultado la elección de tecnología, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de status de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencia sobre su desempeño. Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración del clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

d. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs

Este modelo plantea que el Clima Organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explican que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dicho nivel organizacional, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

5. Factores que forman parte del Clima Organizacional

Los factores o dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser evaluadas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer los factores que diversos expertos han investigado para definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

a. 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.

b. 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.

c. Remuneraciones

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existente y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

d. Riesgo

La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.

e. Toma de decisiones

Hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.

f. Relaciones Interpersonales en el Trabajo

Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, 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.

g. Motivación

Es el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad personal.

h. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

i. Estándares

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

j. Identidad

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

k. Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona de conducir a otros para que alcancen metas, influenciando su comportamiento en la organización.

l. Resultado

El trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos.

m. Obstáculo

El control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

n. Comunicación

La organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. De esta forma podrán desempeñar mejor su trabajo.

o. Control

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

p. Calidad en el servicio

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 en la organización y los demandantes en los

servicios ofrecidos depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

q. Trabajo en Equipo

Los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician mejor desempeño y resultados.

r. Ambiente físico

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

6. Variables Influyentes del Clima Organizacional

Rensis Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima en tal sentido se citan:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultado, ejemplo: estructura, reglas, normas, toma de decisiones.
- Variables intervinientes: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa. Ejemplo: motivación, comunicación, actitudes, aptitudes.

- Variables finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización. Ejemplo: productividad, ganancias, pérdidas.

Existen otras variables que influyen en el Clima Organizacional de la empresa, entre ellas se pueden mencionar:

- Los cambios significativos en la organización, ya sean positivos o negativos.
- Alteración de las condiciones económicas de la organización, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios de los empleados.
- Cambio de líderes, ya que trae consigo un clima de incertidumbre para los empleados que están a la expectativa de nuevas reglas de trabajo.
- Reestructuración y reducción. En la actualidad muchas empresas para reducir sus gastos adoptan la estrategia de reducir el número de empleados lo cual trae consigo la reestructuración de sus procesos y la adaptación del personal a estos.
- Emergencias, urgencias, días de pago, problemas con algunos empleados. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.
- Esquemas culturales (equidad de género, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.) Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aun se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

7. Formas de Clima Organizacional

Rensis Likert propone cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular¹⁹:

a. Sistema I: Autoritario

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones y objetivos están a cargo de los directivos de la empresa de forma puramente descendente.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor, e inseguridad generalizados, los empleados trabajan bajo una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas.

b. Sistema II: Paternalista

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus colaboradores, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

c. Sistema III: Consultivo

Este es un sistema organizacional en el que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a

¹⁹ Darío Rodríguez Mansilla/Diagnóstico Organizacional/6ta edición Alfaomega, 2005.

escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d. Sistema IV: Participativo

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

8. Evaluación del Clima Organizacional

Se entiende por Clima Organizacional el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Dicho clima, se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

La evaluación del Clima Organizacional es la revisión sistemática 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 para su fortalecimiento y las áreas fuertes para su potencialización.

Para ésta evaluación es necesario determinar los factores del Clima Organizacional, que se utilizarán para conocer el estado en que este se encuentra, los factores pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presente cada organización.

Se debe contar con las herramientas e instrumentos necesarios de evaluación indicados, como por ejemplo la encuesta que se utilizará en el capítulo II y que forma parte de la propuesta metodológica que será presentada en el capítulo III, que comprende una serie de preguntas relacionadas con cada factor.

Una vez procesados los datos se obtendrá la información necesaria para realizar el diagnóstico (capítulo II) de la situación actual del Clima Organizacional en la institución.

9. ¿Cómo obtener información de los empleados sobre el Clima Organizacional?

Para obtener información sobre la situación actual y la percepción del Clima Organizacional se puede:

- Colocar buzones de sugerencia para los empleados y clientes de la organización.
- Grupos consultivos de clientes y/o usuarios de los servicios.
- Grupos consultivos de proveedores de la empresa que presenten observaciones sobre las percepciones de los procesos, trato recibido, agilidad, cortesía, etc.
- Realizar la evaluación por escrito para conocer la percepción que tienen los empleados de cómo debe ser desde su punto de vista el ambiente laboral.

Para una mejor utilización de esta información se recomienda: revisar que todas las preguntas sean contestadas, ordenarlas por áreas de acuerdo al cuestionario estructurado, analizar, tabular y presentar la información en matrices que faciliten su comprensión. Estas últimas, serán la base

para la elaboración de planes de acción encaminados a fortalecer aquellos aspectos necesarios para mantener un Clima Organizacional armonioso.

10. Objetivos de la Evaluación del Clima Organizacional

El conocimiento del Clima Organizacional permite a las empresas lograr los siguientes objetivos:

- Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Fortalecer el grado de compromiso de los empleados al logro de los objetivos de la organización.
- Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
- Encaminar esfuerzos en común para el logro de la misión y búsqueda de la visión compartida.
- Orientar una conducción pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.
- Participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.
- Fomentar la comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa.
- Desarrollar una cultura basada en la práctica de valores.
- Buscar la satisfacción de los clientes internos y externos.

11. ¿Cómo investigar sobre Clima Organizacional?

Metodológicamente los estudios sobre Clima Organizacional comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica²⁰: preparación, identificación del problema, planificación, hipótesis, ejecución de la Investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones.

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización.

Las técnicas más apropiadas para este tipo de estudio son las siguientes:

a. Encuesta

Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana con el fin de conseguir características objetivas y subjetivas de la población.

El Cuestionario es el instrumento de la encuesta, utilizado para la recolección de datos y está formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, organizada y estructurada con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

²⁰ Consultora P.A. & Partners/www.pa-partners.com

b. Entrevista

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

c. Observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse. Cuando se decide usar este método es requisito fundamental la preparación cuidadosa de los observadores, asegurándose así la confiabilidad de los datos que se registren y recolecten.

d. Dinámicas de Grupo

La dinámica de grupos es un conjunto de conocimientos teóricos y de herramientas en forma de técnicas grupales que permiten conocer al grupo, la forma de manejarlo, aumentar su productividad y de afianzar las relaciones internas y aumentar la satisfacción de los que componen el grupo.

e. Debates

El debate es la técnica que permite exponer a dos o más personas sus argumentos fundados sobre uno o más temas polémicos, escuchándose mutuamente, para que ellos mismos y el auditorio, puedan aclarar sus propias ideas al respecto.

Instrumentos para medir el Clima Organizacional:

Para medir el Clima Organizacional existen cuestionarios como el de Litwin y Stringer en el que se presentan variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts está basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos, intimidad, espíritu, importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración.

Las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del Clima Organizacional. Sin embargo, lo que debe asegurarse con la medición del Clima Organizacional, es que las dimensiones que incluya el instrumento estén acorde a las necesidades de la organización y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el Clima Organizacional se evaluará de una manera precisa.

Según Fernando Toro Álvarez²¹ otros instrumentos utilizados para identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran:

- a. Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe
- b. Índice de Clima Organizacional de Stern
- c. Cuestionario de Clima de James y Sells
- d. Encuesta de calidad de empleo de Kahn
- e. Cuestionario Michigan de evaluación organizacional Camman
- f. Escalas de ambientes de trabajo de Moos
- g. Escalas del ambiente universitario de Pace
- h. Cuestionario de salud organizacional de Milles
- i. Cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional de Kettinger

Algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos, sin embargo, al realizar el análisis de contenido de las definiciones de las variables se encuentra que se trata de dimensiones diferentes de algunas realidades del trabajo y de la empresa.

²¹Fernando Toro Álvarez /El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas /Cinccel, 2001.

12. Determinantes específicos del Clima Organizacional

Son determinantes del clima en las organizaciones los siguientes:

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) puede influir en el Clima Organizacional.

Valores Gerenciales

Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el Clima Organizacional. Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Estructura Organizacional

Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tengan un clima diferente.

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, puede tener cierto impacto en algunas propiedades del Clima Organizacional.

Avances Tecnológicos

Muchas organizaciones ahora operan con equipos completamente diferentes de las que operaban hace algunos años.

Contratos Laborales

El tipo de contratación influye de 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 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.

13. Otros aspectos relacionados con el Clima Organizacional

a. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Es importante conocer la Cultura Organizacional para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas. Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
- Formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Conocer las necesidades del personal y satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados en la organización.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la misma. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

b. Desempeño Laboral

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. El Clima Organizacional influye en el desempeño laboral según el grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, de modo que realice las tareas eficientemente.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplidos estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia, desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de realizar un Diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, es conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el que desempeñan sus labores y presentar una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional.

B. ALCANCE Y LIMITACIONES

1. Alcance

Para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Estudio y Diseño de una Propuesta Metodológica para Evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador”, se contó con el apoyo de las autoridades municipales de Cuscatancingo, la cual está orientada a los empleados del área administrativa y de servicios generales conformado por 223 empleados de los cuales se tomó una muestra de ambas áreas con el propósito de obtener la información necesaria para la realización de esta investigación.

2. Limitaciones

Al realizar la investigación de campo se presentaron limitantes tales como:

- Retraso en la aplicación del cuestionario por falta de un lugar adecuado y espacioso que facilitara reunir a todos los empleados, por lo que se dividió al personal en tres grupos en distintos días.
- Incredulidad de parte de algunos empleados en el estudio ya que pensaban que la evaluación era aplicada por parte de la alcaldía.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente en que desempeñan sus labores y facilitar una herramienta que le permita evaluar su Clima Organizacional periódicamente.

2. Objetivos Especificos

- Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado actual del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo por cada factor evaluado para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente en que laboran.

- Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un ambiente laboral armonioso que fomente la productividad institucional.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de investigación

El método de investigación utilizado fue el Deductivo porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares ya que partimos de información proporcionada por autoridades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, además se utilizó la observación directa para la obtención de datos que complementaron la investigación.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado fue el Descriptivo con el fin de obtener información respecto a la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y así determinar los factores que influyen en el estado actual en que se encuentra el Clima Organizacional.

3. Técnicas de recolección de datos

a. Encuesta

Se utilizó esta técnica para diseñar un instrumento de recolección de información para aplicarlo a los empleados del área administrativa y área de servicios generales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para la elaboración del diagnóstico e identificar los factores que influyen en el ambiente laboral de la institución.

b. Entrevista

Se entrevistó al Coordinador Municipal y al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para exponer el tema de estudio y su importancia, recibiendo de ellos el apoyo e interés en la investigación.

c. Observación

Se puso en práctica la técnica de la observación directa para complementar alguna información que no se obtuvo mediante la encuesta, esta técnica se implementó a través de visitas a las distintas áreas de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, con lo cual se tuvo contacto directo con el ambiente en el que desempeñan sus labores.

4. Fuentes de recolección de datos

a. Fuentes Primarias

La Información se obtuvo de forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno en estudio a través de la aplicación de un cuestionario para conocer la percepción que tienen los empleados del área administrativa y del área de servicios generales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y mediante la observación directa del ambiente en que realizan sus labores.

b. Fuentes Secundarias

Esta investigación fue antecedida de una consulta bibliográfica en libros de texto, tesis y sitios Web relacionados con el Clima Organizacional, antecedentes del municipio de Cuscatancingo así como aspectos legales que rigen el funcionamiento de la institución.

5. Instrumentos de recolección de datos

a. Entrevista

Se entrevistó al Coordinador Municipal y posteriormente al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo con el propósito de ampliar y corroborar la información que se obtuvo mediante el cuestionario, de manera que la información que se obtenga sea de calidad para la investigación.

b. Cuestionario

Se elaboró un cuestionario que evalúa nueve factores previamente seleccionados por el Concejo Municipal y consta de 44 preguntas cerradas con cinco opciones de respuesta dirigido al personal del área administrativa y servicios generales, con el objetivo de recopilar información que permita conocer el estado actual del Clima Organizacional.

6. Determinación de la población y muestra

a. Población

La población en estudio fue el personal que pertenece a los diferentes departamentos que componen la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, la cual cuenta con un total de 223 empleados, los cuales se dividen en 135 administrativos y 88 de servicios generales.

b. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula siguiente:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito de la hipótesis

Q = Probabilidad de rechazo de la hipótesis

N = Tamaño de la Población

e = Máximo error posible de la muestra

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

N = 223 empleados

P = 0.5

Q = 0.5

e = 0.10

Z = 90% = 1.65

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (223)}{(0.10)^2 (223 - 1) + (1.65)^2 (0.50) (0.50)}$$

n = 52

La muestra con la que trabajaremos es de 52 empleados del total de 223.

Distribución de la muestra:

La población de la investigación esta comprendida por un total de 223 empleados de los cuales 135 pertenecen al área administrativa que representa el 60.50% del total de la población y 88 empleados pertenecen al área de servicios generales que representan el 39.50% del total de la población, luego aplicamos estos porcentajes a la muestra (n = 52) y la distribución de las encuestas por área queda de la siguiente manera:

ÁREA	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE	DISTRIBUCIÓN DE MUESTRA POR ÁREA
Administrativa	135	60.50 %	32
Servicios Generales	88	39.50 %	20
Total	223	100 %	52

FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

Para distribuir las encuestas en cada departamento del Área Administrativa se tomó el total de empleados de cada departamento (Despacho Municipal, Sindicatura, Tesorería, Secretaria Municipal, UACI, Contabilidad, Cuentas Corrientes, Catastro, Registro del Estado Familiar, Promotores de Desarrollo Humano, Auditoria Interna y Gerencia General) y se dividió por el total de empleados de dicha área (135 empleados), luego el resultado obtenido se multiplica por 100, dicho porcentaje se multiplica por 32 que es el número de encuestas asignadas al área administrativa y así determinar el número de empleados que serán encuestados en cada uno de los departamentos de esta área.

Para distribuir las encuestas en cada departamento del Área de Servicios Generales se tomó el total de empleados de cada departamento (Alumbrado Público, Mantenimiento y Logística, Saneamiento Ambiental) y se dividió por el total de empleados de dicha área (88 empleados), luego el resultado obtenido se multiplica por 100, dicho porcentaje se multiplica por 20 que es el

número de encuestas asignadas al área de Servicios Generales y así determinar el número de empleados que serán encuestados en cada uno de los departamentos de esta área.

La distribución de las encuestas por Área y Departamento se presenta en la siguiente tabla:

DEPARTAMENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	NÚMERO DE EMPLEADOS	%	ENCUESTAS
Despacho Municipal	5	3.70	1
Sindicatura	6	4.44	1
Tesorería	20	14.81	5
Secretaría Municipal	3	2.22	1
UACI	8	5.93	2
Contabilidad	10	7.41	2
Cuentas Corrientes	15	11.11	4
Catastro	15	11.11	4
Registro del Estado Familiar	4	2.96	1
Promotores de Desarrollo Humano	40	29.63	9
Auditoría Interna	5	3.70	1
Gerencia General	4	2.96	1
Total	135	100.00	32
DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES	NÚMERO DE EMPLEADOS	%	ENCUESTAS
Alumbrado Público	15	17.05	3
Mantenimiento y Logística	13	14.77	3
Saneamiento Ambiental	60	68.18	14
Total	88	100.00	20

FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

7. Tabulación y análisis de datos

Para tabular los datos obtenidos mediante el cuestionario se elaboró una matriz en Microsoft Excel donde se coloca cada uno de los nueve factores evaluados y se procede al realizar la sumatoria de todos los puntos obtenidos por factor y por área, cuyos totales serán introducidos en la fórmula del Clima Organizacional para determinar el estado en que se encuentra el Clima de acuerdo a las pautas de control establecidas.

E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico realizado a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo está basado en el análisis de nueve factores que inciden en el Clima Organizacional, estos fueron seleccionados por los miembros del Concejo Municipal y son: Responsabilidad, Relaciones interpersonales en el trabajo, Motivación, Conflicto, Liderazgo, Comunicación, Calidad en el servicio, Trabajo en equipo y Ambiente físico.

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

Paso 1: Elaboración de un listado de dieciocho factores con su respectiva definición dirigido al Concejo Municipal para la selección de nueve factores que a su criterio debían ser evaluados en la institución (ver anexo 1).

Paso 2: Tabulación del listado dirigido al Concejo Municipal mediante una matriz diseñada en Microsoft Excel, donde los nueve factores con mayor puntuación fueron elegidos para ser evaluados (ver anexo 2).

Paso 3: Elaboración de un cuestionario de acuerdo a los nueve factores que el Concejo Municipal eligió para evaluar el Clima Organizacional (ver anexo 3).

Paso 4: Se pasó un cuestionario de evaluación de Clima Organizacional a una muestra de 52 empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, 20 del Área de Servicios Generales y 32 del Área Administrativa.

Paso 5: Sumar los puntos asignados a cada pregunta y así determinar el total de puntos acumulados en cada factor de estudio por cuestionario.

Paso 6: Sumar el puntaje acumulado por los nueve factores de todos los cuestionarios (ver anexo 4).

Paso 7: Utilizar la fórmula en la cual se logra determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional Institucional²².

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

Donde:

CO = Clima Organizacional

$\sum x$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de 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 8: Multiplicar por 100 el resultado obtenido de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje en el intervalo correspondiente de acuerdo a la siguiente tabla; que refleja el Estado del Clima Organizacional en que se encuentra la Alcaldía en la actualidad.

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0 – 50%
Bajo	50.1 – 70%
Promedio	70.1 – 80%
Destacado	80.1 – 90%
Óptimo	90.1 – 100%

Paso 9: Una vez determinado el Estado del Clima Organizacional, se revisan las Pautas de Control del siguiente cuadro a fin de conocer su significado y así tomar las medidas necesarias para mejorar o mantenerlo en óptimas condiciones.

²² Alfaro Munguía, Juana/Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación de clima organizacional en el INSAFOCOOP/UES, 2007.

PAUTAS DE CONTROL SEGÚN ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el clima 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 inmediatas para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Estado Promedio, significa que se encuentra en condiciones aceptables pero que pueden mejorar, por lo cual es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo, reactivarlo y llevarlo 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, por lo que se deben ejecutar acciones de mejora continua para lograr un estado óptimo.
Óptimo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Estado Óptimo, significa que el personal de la institución en 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 CUSCATANCINGO

Para evaluar el Clima Organizacional a nivel general en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se utilizó el total de puntos obtenidos en todos los cuestionarios ($\Sigma = 7,728$) tanto del área administrativa como del área de servicios generales que conforman el total de la muestra ($N = 52$ empleados).

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

Datos	Desarrollo
$\Sigma x = 7728$	
$X1 = 44$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	
	$CO = \frac{7728}{(44)(5)(52)}$
	$CO = 7728/11440$
	$CO = 0.6755 * 100$
	$CO = 67.55\%$

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	67.55%

Factores	Porcentaje	Estado C.O.
Responsabilidad	78.46%	Promedio
Relaciones Interpersonales	61.92%	Bajo
Motivación	75.84%	Promedio
Conflicto	52.61%	Bajo
Liderazgo	75.61%	Promedio
Comunicación	56.76%	Bajo
Calidad en el Servicio	77.38%	Promedio
Trabajo en Equipo	72.23%	Promedio
Ambiente Físico	56.00%	Bajo

Conforme los resultados obtenidos, el Clima Organizacional General de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo (En los factores: Responsabilidad, Motivación, Relaciones Interpersonales en el trabajo, Trabajo en Equipo, Conflicto, Ambiente físico, Liderazgo, Comunicación, Calidad en el servicio) es percibido en *Estado Bajo* con una brecha del 32.45% para lograr un Clima Organizacional en estado óptimo, esto refleja que el nivel de satisfacción de los empleados no es aceptable ya que en aspectos como Relaciones Interpersonales en el Trabajo, Conflicto, Comunicación y Ambiente Físico, la brecha mas distante del estado óptimo (100%) se ve reflejado al evaluar el factor Conflicto donde existe una brecha de 47.39% para alcanzar un estado óptimo de Clima Organizacional, mientras la brecha más cercana para alcanzar el estado óptimo es de 21.54% y se encuentra al evaluar el factor responsabilidad.

b. CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO POR FACTORES DE ESTUDIO

▪ **Responsabilidad**

Se evalúa la forma en que se toman decisiones relacionadas al trabajo y la capacidad de asumir las consecuencias de tales acciones.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 1020$	$CO = \frac{1020}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	$CO = 1020/1300$
	$CO = 0.7846 * 100$
	CO = 78.46%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
PROMEDIO	78.46%

De acuerdo al resultado de la investigación el factor *Responsabilidad* es percibido en *Estado Promedio*, al considerar cada una de las preguntas del factor Responsabilidad los empleados consideran que existe compromiso con el trabajo institucional y que se asumen las consecuencias de las acciones en el trabajo, aunque hay puntos a mejorar como el cumplimiento de los horarios establecidos por la institución.

- **Relaciones Interpersonales en el trabajo**

Evalúa la existencia de un ambiente de trabajo grato entre compañeros como entre jefes y colaboradores.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 644$ $X1 = 5$ $X2 = 4$ $N = 52$	$CO = \frac{644}{(5)(4)(52)}$ $CO = 644/1040$ $CO = 0.6192 * 100$ $CO = 61.92\%$

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	61.92%

En base a los resultados obtenidos, el factor Relaciones Interpersonales en el Trabajo es percibido por los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo en *Estado Bajo*, al examinar las preguntas de dicho factor los empleados consideran que existe respeto mutuo entre jefes y colaboradores, aunque perciben que la Alcaldía necesita fomentar la realización de actividades fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros de los distintos departamentos de la institución, además perciben que el ambiente en que trabajan es poco grato y armonioso entre compañeros.

- **Motivación**

Evalúa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 986$	$CO = \frac{986}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	$CO = 986/1300$
	$CO = 0.7584 * 100$
	CO = 75.84%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
PROMEDIO	75.84%

Conforme a los resultados obtenidos, el factor Motivación es percibido en *Estado Promedio*, al analizar las preguntas de este factor los empleados consideran estar en disposición de realizar sus actividades, ya que los jefes reconocen el esfuerzo de estos en la realización de su trabajo y se sienten identificados con la labor de la institución aunque, por otro lado los empleados consideran que la alcaldía no es un buen lugar para desarrollarse como trabajador por lo cual existe una brecha de 24.16% que no permite que el Clima Organizacional alcance el estado óptimo.

- **Conflicto**

Evalúa toda aquella situación resultado de que dos o más partes estén en desacuerdo en algún asunto.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 684$	$CO = \frac{684}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	$CO = 684/1300$
	$CO = 0.5261 * 100$
	CO = 52.61%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	52.61%

Los resultados obtenidos al evaluar este factor indican que el Clima Organizacional es percibido por los empleados en *Estado Bajo*, la brecha existente que aleja a este factor del estado óptimo es muy alta con un 47.39% lo cual indica de acuerdo a las preguntas correspondientes a este factor que los empleados temen expresar sus ideas y se les dificulta resolver problemas laborales, por lo tanto no existe un ambiente de armonía dentro de la alcaldía confirmando el resultado obtenido en el factor Relaciones Interpersonales en el Trabajo.

- **Liderazgo**

Evalúa la capacidad que tiene una persona para conducir a otros hacia el logro de los objetivos del departamento.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 983$	$CO = \frac{983}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	$CO = 983/1300$
$N = 52$	$CO = 0.7561 * 100$
	CO = 75.61%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
PROMEDIO	75.61%

De acuerdo a las preguntas formuladas para evaluar este factor los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo consideran que los jefes valoran las habilidades y destrezas que ellos desarrollan en sus labores y que los guían hacia el alcance de los objetivos institucionales, aunque existe una brecha del 24.39% que no permite alcanzar el estado óptimo ya que los empleados reconocen que los jefes no siempre asumen la responsabilidad sobre la existencia de algún problema y perciben que sus jefes ocasionalmente no respaldan las decisiones que toman sus colaboradores.

- **Comunicación**

Evalúa la forma en que la alcaldía informa a todos los empleados de manera clara y oportuna, procedimientos, cambios, logros, proyectos.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 738$	$CO = \frac{738}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	$CO = 738/1300$
$N = 52$	$CO = 0.5676 * 100$
	CO = 56.76%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	56.76%

Al evaluar este factor cabe resaltar que existe una brecha muy alta del 43.24% que lo aleja del estado óptimo y se refleja de acuerdo a las preguntas establecidas para este factor en la percepción de los empleados ya que manifiestan que la información no se transmite de forma clara y oportuna entre las diferentes áreas de la alcaldía, además señalan que la comunicación no fluye de manera rápida y que los cambios que ocurren son informados parcialmente.

- **Calidad en el Servicio**

Evalúa la forma en que la Alcaldía a través de sus departamentos y empleados les proporcionan un buen servicio a los usuarios.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 1006$	$CO = \frac{1006}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	$CO = 1006/1300$
	$CO = 0.7738 * 100$
	CO = 77.38%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
PROMEDIO	77.38%

De acuerdo a los resultados obtenidos este factor presenta una brecha del 22.62% por lo que es percibido en *Estado Promedio*, los empleados consideran que el servicio prestado a los usuarios de la alcaldía satisface en buena medida las necesidades y expectativas de estos ya que las inquietudes de los usuarios se resuelven de forma rápida, sin embargo opinan que no todos sus compañeros se esmeran de igual forma por brindar un servicio de calidad a los usuarios.

- **Trabajo en Equipo**

Evalúa la forma en que los diferentes departamentos de la Alcaldía cooperan entre si para lograr un objetivo común.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 939$	$CO = \frac{939}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	$CO = 939/1300$
	$CO = 0.7223 * 100$
	CO = 72.23%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
PROMEDIO	72.23%

Según los resultados obtenidos al evaluar este factor existe una brecha del 27.77% que lo aleja del estado óptimo; de acuerdo a las preguntas planteadas para evaluar este factor los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo consideran que ocasionalmente se comparte la carga laboral equitativamente, logrando así los objetivos departamentales e institucionales, no obstante hay deficiencia al momento de tomar en cuenta las iniciativas de trabajo de los empleados obstaculizando posibles mejoras a los procedimientos de trabajo.

- **Ambiente Físico**

Evalúa la apreciación que se tiene respecto a las condiciones físicas que ofrece la Alcaldía a sus empleados para desarrollar sus labores diarias.

Datos	Desarrollo
$\sum x = 728$	$CO = \frac{728}{(5)(5)(52)}$
$X1 = 5$	
$X2 = 5$	
$N = 52$	$CO = 728/1300$
	$CO = 0.5600 * 100$
	CO = 56.00%

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	56.00%

Según los resultados obtenidos al evaluar este factor los empleados lo perciben en *Estado Bajo* mostrando una brecha muy alta del 44% que lo aleja del estado óptimo, ya que al analizar las preguntas los empleados consideran que las condiciones físicas que ofrece la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tanto para usuarios internos como externos no son adecuadas, puesto que las instalaciones, mobiliario y equipo no son apropiadas para realizar un trabajo eficiente, además, ciertos departamentos de la Alcaldía sufren de temperaturas extremas, ambiente ruidoso e iluminación inadecuada en sus áreas de trabajo.

c. CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS FUNCIONALES Y POR FACTORES DE ESTUDIO

▪ **CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL ÁREA ADMINISTRATIVA**

Para evaluar el Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se utilizó el total de puntos obtenidos en los 32 cuestionarios ($\Sigma = 4,694$) aplicados a los empleados de los siguientes departamentos: Despacho Municipal, Sindicatura, Tesorería, Secretaria Municipal, UACI, Contabilidad, Cuentas Corrientes, Catastro, Registro del Estado Familiar, Promotores de Desarrollo Humano, Auditoria Interna y Gerencia General.

Datos	Desarrollo
$\Sigma x = 4694$	$CO = \frac{4694}{(44)(5)(32)}$ $CO = 4694/7040$ $CO = 0.6667 * 100$ $CO = 66.67\%$
$X1 = 44$	
$X2 = 5$	
$N = 32$	

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	66.67%

ÁREA ADMINISTRATIVA		
Factores	Porcentaje	Estado C.O.
Responsabilidad	78.00%	Promedio
Relaciones Interpersonales	60.62%	Bajo
Motivación	75.75%	Promedio
Conflicto	52.12%	Bajo
Liderazgo	72.87%	Promedio
Comunicación	56.62%	Bajo
Calidad en el Servicio	76.75%	Promedio
Trabajo en Equipo	69.62%	Bajo
Ambiente Físico	56.50%	Bajo

De acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados que se ubican dentro del Área Administrativa perciben el Clima Organizacional a nivel general en *Estado Bajo*, además manifiestan un nivel de satisfacción aceptable en factores como Responsabilidad donde la brecha es de 22%, el factor Motivación presenta una brecha de 24.25%, Liderazgo presenta una brecha del 27.13% y el factor Calidad en el Servicio con una brecha del 23.25%, siendo los factores que presentan las brechas más altas: Relaciones Interpersonales con una brecha alta del 39.38%, el factor Trabajo en Equipo presenta una brecha alta del 30.38%, y los factores con una brecha crítica: Conflicto con una brecha crítica del 47.88%, Ambiente Físico presenta una brecha crítica del 43.50% que lo aleja del estado óptimo y el factor Comunicación presenta una brecha crítica del 43.38%.

▪ CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES DE ESTUDIO ÁREA ADMINISTRATIVA

ÁREA ADMINISTRATIVA		
Factores	Porcentaje	Estado C.O.
Responsabilidad	78.00%	Promedio
Relaciones Interpersonales	60.62%	Bajo
Motivación	75.75%	Promedio
Conflicto	52.12%	Bajo
Liderazgo	72.87%	Promedio
Comunicación	56.62%	Bajo
Calidad en el Servicio	76.75%	Promedio
Trabajo en Equipo	69.62%	Bajo
Ambiente Físico	56.50%	Bajo

De acuerdo a la tabla resumen anterior el factor Responsabilidad muestra una brecha del 22% que lo aleja del estado óptimo y al analizar las preguntas de este factor los empleados consideran tener compromiso con el trabajo institucional y que utilizan adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigna, aunque muestran insatisfacción en aspectos como el cumplimiento de los horarios establecidos, por otra parte el factor Motivación muestra una brecha de 24.25% que lo aleja del estado óptimo ya que los empleados del Área Administrativa perciben que sus jefes reconocen el esfuerzo que realizan y que son capaces de motivarlos para alcanzar los objetivos del área, el factor Liderazgo muestra una brecha del 27.13% y los empleados perciben que sus jefes casi siempre valoran sus habilidades y destrezas en el trabajo pero existe insatisfacción en los empleados de esta área ya que cuando quieren exponer ideas a sus jefes ocasionalmente no los escuchan, al evaluar el factor Calidad en el Servicio los empleados del Área Administrativa lo perciben en *Estado Promedio* y al analizar las preguntas manifiestan que procuran satisfacer las

necesidades y expectativas resolviendo con prontitud las inquietudes de los usuarios aunque también perciben que no todos sus compañeros se esmeran por hacer un buen trabajo. Los factores evaluados donde los empleados muestran mayor insatisfacción son Relaciones Interpersonales en el Trabajo con una brecha muy alta del 39.38%, Conflicto con una brecha crítica del 47.88%, Comunicación presenta una brecha crítica del 43.38%, Trabajo en Equipo con una brecha alta del 30.38% y Ambiente Físico muestra una brecha crítica del 43.50%. En cuanto al factor Trabajo en Equipo los empleados lo perciben en *Estado Bajo* ya que de acuerdo a las preguntas planteadas para evaluar este factor consideran que sus jefes ocasionalmente reconocen la calidad de su trabajo y regularmente sus iniciativas no son tomadas en cuenta por las jefaturas, además manifiestan sentir temor de preguntar sobre como hacer bien su trabajo y que frecuentemente no reciben ayuda desinteresada de sus compañeros. De acuerdo a los resultados obtenidos al evaluar el factor Relaciones Interpersonales en el Trabajo los empleados lo perciben en *Estado Bajo* ya que consideran que no existe un ambiente grato y armonioso entre compañeros, además manifiestan que la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo es poco frecuente. Los resultados de evaluar el factor Comunicación indica que los empleados están insatisfechos con la fluidez de los procesos de comunicación entre departamentos, ya que los cambios no son informados con claridad a todos los empleados, esto se ve reflejado en la brecha crítica de 43.38% que aleja a este factor del estado óptimo. Al evaluar el factor Ambiente Físico los empleados del Área Administrativa lo perciben en *Estado Bajo* manifestando una insatisfacción generalizada por las condiciones físico ambientales, tales como exposición a temperaturas extremas, ambiente ruidoso que provoca distracción, iluminación deficiente y falta de instalaciones apropiadas para trabajar eficientemente. El factor Conflicto es

percibido como el más crítico ya que presenta la brecha más alta de 47.88% que lo aleja del estado óptimo, debido a que los empleados consideran que cuando existe un problema especial se les dificulta ponerse de acuerdo para resolverlo y dialogar abiertamente para generar soluciones creativas a sus diferencias.

▪ **CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES**

Para evaluar el Clima Organizacional en el Área de Servicios Generales de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se utilizó el total de puntos obtenidos en los 20 cuestionarios ($\Sigma = 3,034$) aplicados a los empleados de los siguientes departamentos: Saneamiento Ambiental, Mantenimiento y Logística, Alumbrado Público.

Datos	Desarrollo
$\Sigma x = 3034$ $X1 = 44$ $X2 = 5$ $N = 20$	$CO = \frac{3034}{(44)(5)(20)}$ $CO = 3034/4400$ $CO = 0.6895 * 100$ $CO = 68.95\%$

ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO
BAJO	68.95%

ÁREA DE SERVICIOS GENERALES		
Factores	Porcentaje	Estado C.O.
Responsabilidad	79.20%	Promedio
Relaciones Interpersonales	64.00%	Bajo
Motivación	76.00%	Promedio
Conflicto	53.40%	Bajo
Liderazgo	80.00%	Promedio
Comunicación	57.00%	Bajo
Calidad en el Servicio	78.40%	Promedio
Trabajo en Equipo	76.40%	Promedio
Ambiente Físico	55.20%	Bajo

De acuerdo a los resultados obtenidos, los empleados que se ubican dentro del Área de Servicios Generales perciben el Clima Organizacional a nivel general en *Estado Bajo*, además manifiestan un nivel de satisfacción aceptable en factores como Responsabilidad donde la brecha es de 20.80%, el factor Motivación presenta una brecha de 24%, Liderazgo presenta una brecha del 20%, el factor Calidad en el Servicio con una brecha del 21.60% y el factor Trabajo en Equipo con una brecha del 23.60%, siendo los factores que presentan las brechas más altas: Relaciones Interpersonales con una brecha alta del 36%, y los factores con una brecha crítica son: Conflicto con una brecha del 46.60%, Ambiente Físico presenta una brecha del 44.80% que lo aleja del estado óptimo y el factor Comunicación presenta una brecha del 43%.

▪ **CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES DE ESTUDIO ÁREA DE SERVICIOS GENERALES**

ÁREA DE SERVICIOS GENERALES		
Factores	Porcentaje	Estado C.O.
Responsabilidad	79.20%	Promedio
Relaciones Interpersonales	64.00%	Bajo
Motivación	76.00%	Promedio
Conflicto	53.40%	Bajo
Liderazgo	80.00%	Promedio
Comunicación	57.00%	Bajo
Calidad en el Servicio	78.40%	Promedio
Trabajo en Equipo	76.40%	Promedio
Ambiente Físico	55.20%	Bajo

De acuerdo a la tabla resumen anterior el factor Responsabilidad muestra una brecha del 20.80% que lo aleja del estado óptimo y al analizar las preguntas de este factor los empleados consideran tener compromiso con el trabajo institucional, cumplen con los horarios establecidos, pero muestran insatisfacción ya que sus compañeros regularmente no utilizan adecuadamente el equipo que se les asigna, por otra parte el factor Motivación muestra una brecha del 24% que lo aleja del estado óptimo ya que los empleados de esta área perciben que sus jefes reconocen constantemente el esfuerzo que realizan y que trabajan no solo por el salario sino también para contribuir al logro de los objetivos del área, el factor Liderazgo muestra la brecha más baja con un 20% y los empleados perciben que sus jefes siempre valoran sus habilidades y destrezas en el trabajo, cuando exponen sus ideas son escuchados por sus jefes y al presentarse un problema

sus jefes buscan soluciones y no culpables, al evaluar el factor Calidad en el Servicio los empleados del área lo perciben en *Estado Promedio* con una brecha del 21.60% y al analizar las preguntas manifiestan que procuran satisfacer con prontitud las necesidades y expectativas de los usuarios y además perciben que sus compañeros se esmeran por hacer un buen trabajo. En cuanto al factor Trabajo en Equipo los empleados lo perciben en *Estado Promedio* ya que de acuerdo a las preguntas planteadas para evaluar este factor consideran que sus jefes casi siempre reconocen la calidad de su trabajo y regularmente sus iniciativas son tomadas en cuenta por las jefaturas, además manifiestan que frecuentemente reciben ayuda desinteresada de sus compañeros. Los factores evaluados donde los empleados muestran mayor insatisfacción son Relaciones Interpersonales en el Trabajo con una brecha alta del 36%, Conflicto con una brecha del 46.60%, Comunicación presenta una brecha del 43%, y Ambiente Físico muestra una brecha del 44.80%. De acuerdo a los resultados obtenidos al evaluar el factor Relaciones Interpersonales en el Trabajo los empleados lo perciben en *Estado Bajo* ya que consideran que ocasionalmente el ambiente es agradable entre compañeros, además manifiestan que la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo es poco frecuente. El factor Conflicto es percibido como el más crítico ya que presenta la brecha más alta que lo aleja del estado óptimo, debido a que los empleados consideran que se les dificulta ponerse de acuerdo y dialogar abiertamente cuando se generan diferencias entre compañeros. Los resultados de evaluar el factor Comunicación indica que los empleados muestran insatisfacción cuando los cambios no son informados con claridad a todos los empleados, esto se ve reflejado en la brecha que aleja a este factor del estado óptimo. Al evaluar el factor Ambiente Físico los empleados lo perciben en *Estado Bajo* ya que su trabajo es de campo y las condiciones físico ambientales a

que están expuestos son muy distintas a las del resto del personal de la institución por lo tanto consideran trabajar en un ambiente de temperaturas extremas, ambiente ruidoso e instalaciones poco apropiadas para trabajar eficientemente.

F. CONCLUSIONES

Con base al marco teórico, a los objetivos de la investigación y al análisis e interpretación de los resultados obtenidos se concluye que:

1. Referente al factor Relaciones Interpersonales en el Trabajo los empleados perciben que la relación entre jefes y colaboradores es de respeto mutuo, sin embargo expresaron que el ambiente entre compañeros es poco armonioso y que la alcaldía no fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo que fortalezcan las relaciones entre compañeros.
2. De acuerdo a los resultados de evaluar el factor Conflicto se determinó que los empleados temen expresar sus ideas y se les dificulta dialogar abiertamente para resolver sus diferencias y generar soluciones creativas, debido a que existen diferentes puntos de vista, intereses y percepciones que llevan a malos entendidos, todos ellos son motivos para que surja el conflicto y cuando surge, la comunicación se rompe, la cooperación disminuye o desaparece por completo, el intercambio de información se retrasa u obstaculiza; y todo ello afecta el desarrollo de las actividades.
3. En la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo la Comunicación es deficiente de acuerdo a los resultados esto indica que al ignorar el papel de la comunicación se producen errores y

retrasos en el trabajo, deficiencias en la atención al usuarios, problemas o conflictos entre compañeros, con jefes o colaboradores, con personal de otros departamentos.

4. Al evaluar el factor Ambiente Físico los empleados perciben que las Condiciones ambientales en que trabajan como la iluminación, ruido, temperatura, y espacio físico son inadecuadas, esto provoca insatisfacción y estrés.
5. El factor trabajo en equipo a nivel general de la alcaldía y en el área de servicios generales fue percibido en estado promedio, mientras los empleados del área administrativa lo perciben en estado bajo, el trabajo en equipo se fundamenta en el liderazgo, la comunicación, motivación, compromiso y buenas relaciones interpersonales por lo que una deficiencia en cualquiera de estos aspectos conlleva a la falta de cooperación entre compañeros, trabajo individualista, que no permite el logro de las metas y objetivos establecidos.
6. Al comparar los resultados de la evaluación del clima organizacional a nivel general y por áreas funcionales los factores en común que fueron percibidos en estado promedio son: Responsabilidad, Motivación, Liderazgo y Calidad en el Servicio, esto indica que el Liderazgo y la Motivación están estrechamente relacionados ya que los empleados perciben que sus jefes tienen la capacidad de motivarlos a realizar sus labores responsablemente y fomentan el compromiso de brindar servicios de calidad al municipio, sin embargo creen que la institución no es un lugar para desarrollarse como trabajador debido a que el trabajo municipal es por un periodo de 3 años donde cabe la posibilidad de perder el empleo al darse un cambio de partido político al frente de la institución.

G. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones servirán como punto de partida para mejorar el Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

1. Para fortalecer las relaciones interpersonales en el trabajo se recomienda que la Gerencia General a través de las jefaturas de cada departamento coordine la realización de actividades recreativas y culturales después de un día de trabajo, fines de semana o en periodo de vacaciones como festejo de los cumpleaños mensualmente, excursiones de tipo ecológico, arqueológico, visitas a museos, seminarios de temas relacionados a la convivencia en el ámbito laboral y práctica de valores.
2. Diseñar un programa de salud mental y esparcimiento en conjunto con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y formar un comité de salud ocupacional en la alcaldía.
3. Para afrontar las situaciones conflictivas entre compañeros de trabajo se recomienda que la Gerencia General capacite a las jefaturas en manejo constructivo y mediación en conflictos de trabajo, dialogar y negociar soluciones.
4. Para mejorar la comunicación dentro de la alcaldía se recomienda que el Concejo Municipal forme una comisión que se encargue permanentemente de informar los cambios y decisiones dentro de la institución por medio de boletines, memorandos, correo electrónico y asambleas de empleados periódicas.
5. Para mejorar el ambiente físico en la alcaldía de acuerdo a la disponibilidad de recursos que posea es recomendable que el Alcalde y su Concejo Municipal hagan un estudio sobre instalaciones físicas y partiendo de los resultados programen y ejecuten acciones de mejora sobre estas.

6. Para fomentar el trabajo en equipo en el área administrativa se recomienda que los jefes de cada departamento se reúnan y diseñen un programa de capacitación que incluya formación en: toma de decisiones, responsabilidades, funciones del líder, integración de grupo, apoyándose con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
7. Se recomienda que las autoridades municipales organicen seminarios de liderazgo para las jefaturas con el propósito de mejorar la habilidad de conducción de los equipos de trabajo.
8. Se recomienda al Alcalde y Concejo Municipal establecer convenios con instituciones educativas que otorguen becas al personal que les permita continuar sus estudios y así puedan desempeñar nuevas responsabilidades en la institución.
9. Finalmente se recomienda que se implemente la propuesta metodológica de evaluación del Clima Organizacional presentada en el capítulo tres de este documento, para conocer la percepción que tienen los empleados del estado del Clima Organizacional y ejecutar acciones que fomenten un ambiente armonioso para el desarrollo de los empleados y se traduzca en la prestación de servicios de calidad. Es recomendable realizar dicha evaluación anualmente.

CAPITULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

A. DESCRIPCIÓN

La Propuesta Metodológica es una guía que explica los pasos y recursos necesarios para ejecutar la evaluación del Clima Organizacional, la técnica de investigación a utilizar es la Encuesta de Clima Organizacional, además comprenderá las políticas, estrategias, procedimientos, factores sujetos a evaluación y un modelo de instrumento de evaluación del Clima Organizacional.

B. IMPORTANCIA

Esta Propuesta Metodológica servirá como guía y herramienta administrativa para evaluar periódica y permanentemente el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, por tanto es necesario para la institución conocer en que circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales y así conocer la percepción de los empleados e identificar y ejecutar acciones que permitan optimizar el Clima Laboral.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Diseñar una propuesta metodológica que le permita a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo evaluar periódicamente el Clima Organizacional y que contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los empleados.

2. Objetivos Específicos

- Facilitar a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo una herramienta administrativa que le permita monitorear frecuentemente los factores que inciden en el Clima Organizacional.
- Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional e identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.
- Disponer de información relevante para la elaboración de acciones encaminadas a la mejora continua del rendimiento de los empleados.
- Fomentar la implementación periódica de la metodología propuesta con la finalidad de evitar incurrir en costos de consultoría externa.

D. VENTAJAS

Para la Alcaldía:

- Obtener información confiable y válida sobre la percepción que tienen los empleados del Clima Organizacional.
- Establecer comparaciones del Clima Organizacional entre los diferentes departamentos o áreas de la institución.
- Conocer los factores que provocan insatisfacción en el personal.
- Detectar áreas que requieren atención.
- Permite identificar las causas de los problemas recurrentes que afectan el desempeño del personal.
- Al generar un mejor ambiente laboral, reduce la rotación de personal, mejora el servicio a los usuarios tanto internos como externos y por lo tanto mejora los ingresos.
- Fortalece el grado de compromiso de los empleados con los objetivos de la institución.

Para los colaboradores:

- Mejora el ambiente de trabajo.
- Mejora su desempeño personal.
- Mejora las relaciones entre colegas.
- Mejora la motivación laboral.
- Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
- Fomenta una comunicación efectiva donde cada empleado comprende su rol dentro de la institución.

E. COMPONENTES DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. POLÍTICAS

- a.** Las autoridades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo formarán un equipo de trabajo que realizará la evaluación del Clima Organizacional.
- b.** La Gerencia General fijará el mes para realizar la evaluación de Clima Organizacional.
- c.** El Concejo Municipal actualizará cada dos años el listado de factores a evaluar de acuerdo a la situación actual.
- d.** Todos los jefes y empleados participarán en la implementación de la propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional.
- e.** El equipo evaluador de clima organizacional verificará permanentemente el proceso de evaluación y comunicará los resultados oportunamente.
- f.** El equipo evaluador formulará recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.
- g.** Las autoridades de la alcaldía proporcionarán los recursos necesarios para ejecutar la evaluación del Clima Organizacional.

2. ESTRATEGIAS

- a.** Las autoridades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo formarán un equipo de trabajo conformado por un representante de: Concejo Municipal, Gerencia General, Área Administrativa y Área de Servicios Generales, para poner en marcha la propuesta metodológica.
- b.** Evaluar el Clima Organizacional en el mes fijado de cada año para garantizar que los resultados sean comparables entre si.
- c.** El equipo evaluador convocará una reunión de Concejo Municipal para que de acuerdo a su criterio y las necesidades de la institución actualicen el listado de factores a evaluar.
- d.** La Gerencia General sensibilizará previamente a todo el personal sobre la importancia de participar en la evaluación del clima laboral.
- e.** El equipo evaluador verificará el completo llenado de los cuestionarios y garantizará la confidencialidad de la información proporcionada sobre la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral de la alcaldía.
- f.** El equipo evaluador desarrollará planes de acción y mejoramiento continuo del Clima Organizacional en los diferentes factores que son percibidos como una debilidad.
- g.** El Concejo Municipal presupuestará los fondos necesarios para la realización periódica de la evaluación y la ejecución de las acciones de mejora.

3. PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR LA PROPUESTA METODOLÓGICA

Para facilitar la ejecución de la evaluación del Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo los pasos a seguir son:

Paso 1: Nombramiento del Equipo Evaluador de Clima Organizacional

Las autoridades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo nombrarán a los representantes que conformarán el Equipo Evaluador de Clima Organizacional.

Paso 2: Programación de Actividades

El Equipo Evaluador de Clima Organizacional elaborará el programa y cronograma de aplicación del instrumento de evaluación, y presentarlo al Concejo Municipal para su aprobación.

Paso 3: Elección de factores

El Equipo Evaluador de Clima Organizacional elaborará un listado de factores que será presentado al Concejo Municipal para que elijan de acuerdo a las necesidades de la institución los factores que deben ser evaluados.

**LISTADO DE FACTORES PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL**

INDICACIONES

A continuación se presentan los factores a tomar en cuenta al momento de evaluar el Clima Organizacional, seleccione nueve que considere deben ser evaluados.

a. Estructura

Este factor 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.

b. 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.

c. Remuneraciones

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensa existente y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

d. Riesgo

La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.

e. Toma de decisiones

Hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.

f. Relaciones Interpersonales en el Trabajo	
--	--

Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, 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.

g. Motivación	
----------------------	--

Es el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad personal.

h. Conflicto	
---------------------	--

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

i. Estándares	
----------------------	--

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

j. Identidad	
---------------------	--

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

k. Liderazgo	
---------------------	--

Es la capacidad que tiene una persona de conducir a otros para que alcancen metas, influenciando su comportamiento en la organización.

I. Resultado	
---------------------	--

El trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos.

m. Obstáculo	
---------------------	--

El control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

n. Comunicación	
------------------------	--

La organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. De esta forma podrán desempeñar mejor su trabajo.

o. Control	
-------------------	--

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

p. Calidad en el servicio	
----------------------------------	--

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 en la organización y los demandantes en los servicios ofrecidos depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

q. Trabajo en Equipo	
-----------------------------	--

Los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician mejor desempeño y resultados.

r. Ambiente físico	
---------------------------	--

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

Paso 5: Elaboración del instrumento de evaluación

De acuerdo a los nueve factores elegidos por el Concejo Municipal se elaborará un cuestionario donde se establezca el objetivo del instrumento, indicaciones generales, breve descripción del factor que será evaluado y las preguntas correspondientes a cada factor.

**FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL**



Objetivo

Recopilar información relacionada con la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el que desempeñan sus labores, lo cual permitirá proponer acciones orientadas a desarrollar un clima armonioso que motive la productividad institucional.

Departamento: _____

Indicaciones

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una "X" en la casilla correspondiente la opción que de acuerdo a su punto de vista considere conveniente.

La información proporcionada será estrictamente confidencial, por lo tanto no coloque su nombre. Por favor conteste todas las preguntas según el siguiente esquema:

Marque 1 si no conoce sobre la situación que se le pregunta.

Marque 2 si la situación nunca se da en su departamento o institución.

Marque 3 si la situación ocurre ocasionalmente en su departamento o institución.

Marque 4 si la situación casi siempre ocurre en su departamento o institución.

Marque 5 si la situación siempre ocurre en su departamento o institución.

1	2	3	4	5
No conoce	Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

<i>Factor #1</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #2</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #3</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #4</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #5</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #6</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #7</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5

e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #8</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
<i>Factor #9</i>						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5

Paso 6: *Aplicación del instrumento de evaluación*

Se convocará a una reunión a los empleados de acuerdo a la programación y cronograma establecido para orientar sobre el llenado del cuestionario y responder sus dudas.

Paso 7: *Recopilación, procesamiento y análisis de datos*

Los pasos a seguir para determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional en cada área y factor de estudio son:

Paso 1: Sumar los puntos asignados a cada pregunta y así determinar el total de puntos acumulados en cada factor de estudio por cuestionario.

Paso 2: Sumar el puntaje acumulado por los nueve factores de todos los cuestionarios.

Paso 3: Utilizar la fórmula en la cual se logra determinar el estado en que se encuentra el Clima Organizacional Institucional.

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

Donde:

CO = Clima Organizacional

$\sum x$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de 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 4: Multiplicar por 100 el resultado obtenido de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje en el intervalo correspondiente de acuerdo a la siguiente tabla; que refleja el Estado del Clima Organizacional en que se encuentra la Alcaldía en la actualidad.

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0 – 50%
Bajo	50.1 – 70%
Promedio	70.1 – 80%
Destacado	80.1 – 90%
Óptimo	90.1 – 100%

Paso 5: Una vez determinado el Estado del Clima Organizacional, se revisan las Pautas de Control del siguiente cuadro a fin de conocer su significado y así tomar las medidas necesarias para mejorar o mantenerlo en óptimas condiciones

PAUTAS DE CONTROL SEGÚN ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el clima 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 inmediatas para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Estado Promedio, significa que se encuentra en condiciones aceptables pero que pueden mejorar, por lo cual es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo, reactivarlo y llevarlo 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, por lo que se deben ejecutar acciones de mejora continua para lograr un estado óptimo.
Óptimo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Estado Óptimo, significa que el personal de la institución en forma general tiene una satisfacción plena y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados.

Paso 8: *Informe de resultados*

Elaboración de informe final del Clima Organizacional de la Alcaldía a nivel general, por factores, por áreas funcionales y por factores, para presentar los resultados de la evaluación.

Paso 9: *Elaboración de recomendaciones*

Entrega de recomendaciones posterior a la evaluación del Clima Organizacional a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para que desarrolle planes de acción y mejoramiento continuo del Clima Organizacional.

4. RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA METODOLÓGICA

Para implementar la propuesta metodológica es necesario que las autoridades de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo proporcionen los siguientes recursos:

a. Recursos humanos

Para ejecutar la propuesta metodológica será necesario contar con un equipo evaluador de clima organizacional conformado por: Representante del Concejo Municipal, Representante de la Gerencia General, Representante del Área Administrativa, Representante del Área de Servicios Generales.

b. Recursos materiales

Para implementar la propuesta metodológica el equipo evaluador de clima requiere los siguientes recursos materiales: Computadora, Escritorio, Sillas, Impresor, Fotocopiadora, Calculadora, Proyector, Papel tamaño oficio, Lápices, Pizarra, Marcadores para pizarra, Sala de reuniones.

c. Recursos financieros

El Concejo Municipal determinará la procedencia de los recursos financieros necesarios para implementar la propuesta metodológica y la posterior ejecución de las acciones de mejora.

CUADRO DE GASTOS			
Unidades	Requerimiento	Costo Unitario	Costo Total
	Mobiliario y equipo de oficina*	\$0.00	\$0.00
1	Resma de Papel T/Oficio	\$5.00	\$5.00
1	Tóner negro	\$20.00	\$20.00
250	Lápices	\$0.10	\$25.00
4	Marcadores p/pizarra	\$1.25	\$5.00
1	Borrador p/pizarra	\$2.00	\$2.00
	Sala de reuniones*	\$0.00	\$0.00
	Honorarios de equipo evaluador de clima organizacional*	\$0.00	\$0.00
250	Refrigerios	\$1.00	\$250.00
	Total	\$29.35	\$307.00

* Los requerimientos con valor \$0.00 corresponden a recursos que la institución ya posee.

5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Los encargados de realizar el seguimiento de las actividades orientadas a garantizar la implementación la propuesta metodológica y la ejecución de las acciones de mejora son:

- Alcalde y Concejo Municipal
- Equipo evaluador de Clima Organizacional
- Jefes de departamento

6. RETROALIMENTACIÓN

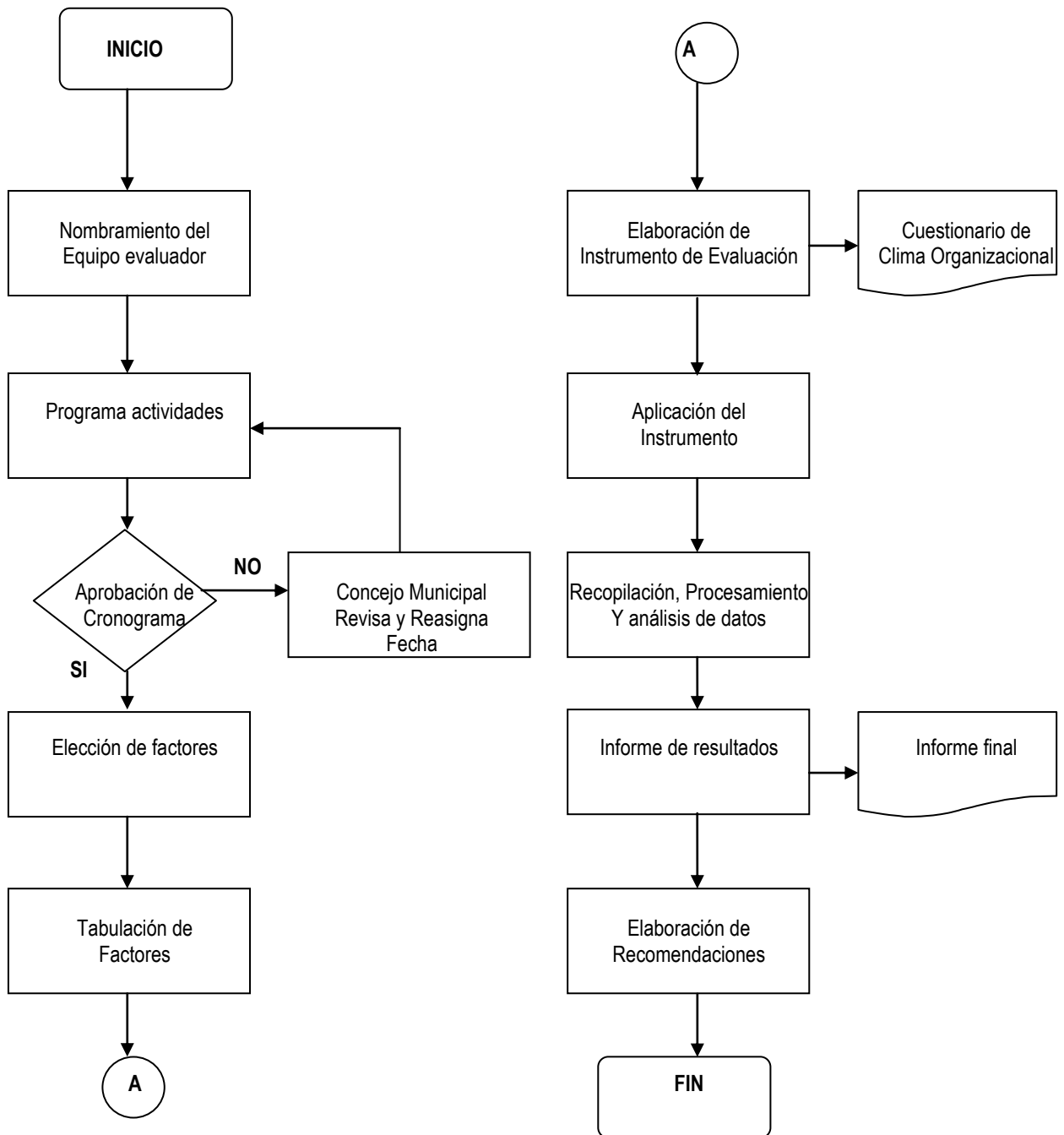
La retroalimentación se realizará compartiendo observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información posterior a la implementación de la propuesta metodológica, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de la institución.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

Actividades	Tiempo																			
	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nombramiento de Equipo Evaluador de Clima																				
Presentación de propuesta metodológica																				
Elección de factores																				
Tabulación de factores elegidos por Concejo Municipal																				
Elaboración de instrumento de evaluación																				
Aplicación de instrumento de evaluación																				
Recopilación, procesamiento y análisis de datos																				
Elaboración de informe de resultados																				
Elaboración de recomendaciones																				

8. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL*



* VER SIGNIFICADO DE LA SIMBOLOGÍA EN ANEXO 5

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Libros

- DARÍO RODRÍGUEZ MANSILLA

Diagnóstico Organizacional

6ta edición Alfaomega, 2005

- GARY DESSLER

Administración de Personal

5ª edición, Prentice Hall.

- HAROLD KOONTZ Y WEHRICH HEINZ

Administración una Perspectiva Global

10ª edición Mc Graw- Hill.

- IDALBERTO CHIAVENATO

Administración de Recursos Humanos

5ª edición Mc Graw-Hill interamericana, Colombia, 2001

- INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL “Pablo Arnoldo Guzmán”

San Salvador, monografía del departamento y sus municipios

Impreso en Talleres Litográficos del Instituto Geográfico Nacional, 1990

- JORGE LARDÉ Y LARÍN

El Salvador: historia de sus pueblos, villas y ciudades

Dirección de Publicaciones e Impresos Consejo Nacional para la Cultura y el Arte

CONCULTURA, 2000

- STEPHEN P. ROBBINS

Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.

10ª Edición Pearson Educación, 2004

E-books

- FERNANDO TORO ÁLVAREZ

El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas

Cincel, 2001

- MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ GUILLÉN

La Gestión Empresarial

Ediciones Díaz Santos, 2003

- RUBÉN EDEL NAVARRO

Clima y Compromiso Organizacional, Vol. I y II

<http://eumed.net/libros/2007>

Trabajos de Investigación

- Ayala del Cid, Nelys del Carmen y otros

“Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa del Hospital Nacional de la Unión”.

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2002

- Canales Cañada, Alba Emperatriz y otros

“Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal en las sucursales del Banco Salvadoreño del área metropolitana de San Salvador”

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2003

- Escobar Durán, Rosa María y otros

“Propuesta de un programa de mejoramiento de las condiciones físico-ambientales en la Alcaldía Municipal de Zaragoza, Departamento de La Libertad, para el periodo de gestión 2006-2009”

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2006

- Romero Henríquez, René Reynaldo

“Propuesta de un plan de capacitación en servicio al cliente para el personal administrativo que contribuya al fortalecimiento de los servicios que proporciona la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, Departamento de San Salvador”

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2007

Leyes

- Código Municipal, 1986
- Constitución de la República de El Salvador, 1983
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), 2000
- Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, 1995
- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), 1988
- Ley General Tributaria Municipal, 1991
- Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, 2005

ANEXOS

ANEXO 1

LISTADO DE FACTORES PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL CONCEJO MUNICIPAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se entiende por clima organizacional el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Dicho clima, se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por tanto el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados y que influye en su desempeño y en la conducta de los mismos, descrito en función de factores a tener en cuenta al momento de realizar un estudio en la institución.

IMPORTANCIA DE EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante que se conozca el estado en que se encuentra el clima organizacional de la alcaldía para poder identificar y ejecutar acciones que permitan 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 esmero buscando la satisfacción de los usuarios.

INDICACIONES

A continuación se presentan los factores a tomar en cuenta al momento de evaluar el clima organizacional, seleccione nueve que considere deben ser evaluados en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Estructura	
-------------------	--

Este factor 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.

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.

Remuneraciones	
-----------------------	--

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensa existente y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Riesgo	
---------------	--

La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.

Toma de decisiones	
---------------------------	--

Hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.

Relaciones Interpersonales en el Trabajo	
---	--

Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, 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.

Motivación	
-------------------	--

Es el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad personal.

Conflicto	
------------------	--

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Estándares	
-------------------	--

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

Identidad	
------------------	--

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

Liderazgo	
------------------	--

Es la capacidad que tiene una persona de conducir a otros para que alcancen metas, influenciando su comportamiento en la organización.

Resultado	
------------------	--

El trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos.

Obstáculo	
------------------	--

El control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

Comunicación	
---------------------	--

La organización debe formalizar la comunicación, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. De esta forma podrán desempeñar mejor su trabajo.

Control	
----------------	--

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos, quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

Calidad en el servicio	
-------------------------------	--

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 en la organización y los demandantes en los servicios ofrecidos depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

Trabajo en Equipo	
--------------------------	--

Los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician mejor desempeño y resultados.

Ambiente físico	
------------------------	--

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

ANEXO 2

TABULACIÓN DE FACTORES ELEGIDOS POR EL CONCEJO MUNICIPAL

SELECCIÓN DE FACTORES A EVALUAR																	
Factores	Miembros del Concejo Municipal																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Estructura	x		x		x								x	x	x	x	7
Responsabilidad	x		x		x	x	x	x	x		x			x	x	x	11
Remuneraciones									x	x			x				3
Riesgo			x					x					x		x		4
Toma de decisiones					x	x	x		x			x				x	6
Relaciones Interpersonales en el trabajo	x		x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	13
Motivación	x	x			x			x		x	x	x	x	x		x	10
Conflicto		x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x		12
Estándares				x	x			x				x					4
Identidad		x	x	x		x							x	x	x		7
Liderazgo	x	x	x	x	x	x				x	x				x		9
Resultado		x		x		x	x				x			x			6
Obstáculo							x	x	x		x					x	5
Comunicación	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x	13
Control		x		x			x	x	x			x				x	7
Calidad en el servicio	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x			x	11
Trabajo en equipo	x	x	x	x		x		x		x		x			x	x	10
Ambiente físico	x					x		x	x	x		x	x	x			8

Donde:

Del 1 al 16 = Significa el número de miembros del Concejo Municipal de la Alcaldía que eligieron los factores que a su criterio deben ser evaluados.

x = Factores seleccionados por cada miembro del Concejo Municipal.

1 al 16 = Puntos que cada factor puede sumar; por lo tanto se evaluarán los factores que mayor puntaje obtuvieron.

Entonces, los factores que serán evaluados en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo son:

Responsabilidad, Relaciones Interpersonales en el trabajo, Motivación, Conflicto, Liderazgo,

Comunicación, Calidad en el Servicio, Trabajo en Equipo y Ambiente Físico.

ANEXO 3
CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO



Objetivo

Recopilar información relacionada con la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el que desempeñan sus labores, lo cual permitirá proponer acciones orientadas a desarrollar un clima armonioso que motive la productividad institucional.

Departamento: _____

Indicaciones

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una "X" en la casilla correspondiente la opción que de acuerdo a su punto de vista considere conveniente. La información proporcionada será estrictamente confidencial, por lo tanto no coloque su nombre. Por favor conteste todas las preguntas según el siguiente esquema:

- Marque

1

 si *no conoce* sobre la situación que se le pregunta.
 Marque

2

 si la situación *nunca* se da en su departamento o institución.
 Marque

3

 si la situación ocurre *ocasionalmente* en su departamento o institución.
 Marque

4

 si la situación *casi siempre* ocurre en su departamento o institución.
 Marque

5

 si la situación *siempre* ocurre en su departamento o institución.

1	2	3	4	5
No conoce	Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

Responsabilidad: <i>Es la forma en que se toman decisiones relacionadas al trabajo y la capacidad de asumir las consecuencias de tales acciones</i>						
a	Mis compañeros mantienen un alto grado de compromiso con el trabajo institucional	1	2	3	4	5
b	Todos mis compañeros cumplen con los horarios establecidos por la institución	1	2	3	4	5
c	Mis compañeros no se retiran de sus labores hasta haber cumplido con todas sus responsabilidades	1	2	3	4	5
d	Mis compañeros utilizan adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigna	1	2	3	4	5
e	Todos en mi departamento, asumimos las consecuencias de nuestras acciones en el trabajo	1	2	3	4	5
Relaciones Interpersonales en el Trabajo: <i>Es la existencia de un ambiente de trabajo grato entre compañeros como entre jefes y colaboradores</i>						
a	Existe respeto mutuo y confianza entre mi jefe y yo	1	2	3	4	5

b	En la Alcaldía existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros	1	2	3	4	5
c	Las relaciones personales en todas las áreas de la Alcaldía están basadas en el respeto mutuo	1	2	3	4	5
d	En la Alcaldía se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo que fortalecen las relaciones entre compañeros	1	2	3	4	5
Motivación: Es el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias						
a	Mi jefe reconoce y elogia el esfuerzo que realizamos mis compañeros y yo en nuestro trabajo	1	2	3	4	5
b	Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino también para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento	1	2	3	4	5
c	La Alcaldía es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida	1	2	3	4	5
d	Cada día que me levanto y voy al trabajo me siento motivado	1	2	3	4	5
e	Mis actitudes y el ambiente de mi departamento me hacen mantenerme motivado	1	2	3	4	5
Conflicto: Es toda aquella situación resultado de que dos o mas partes están en desacuerdo en algún asunto						
a	Todos expresamos nuestras ideas sin temor a ser reprendidos	1	2	3	4	5
b	Al presentarse un problema especial sabemos como resolverlo	1	2	3	4	5
c	Al interior de la Alcaldía se vive un ambiente de armonía	1	2	3	4	5
d	En mi departamento nos ponemos de acuerdo fácilmente cuando hay diferencias	1	2	3	4	5
e	En la Alcaldía dialogamos abiertamente para generar soluciones creativas a nuestros problemas	1	2	3	4	5
Liderazgo: Es la capacidad que tiene una persona para conducir a otros hacia el logro de los objetivos del departamento						
a	Mi jefe nos guía y escucha nuestras ideas para mejorar la calidad del trabajo que realizamos	1	2	3	4	5
b	Cuando existe algún problema mi jefe asume la responsabilidad	1	2	3	4	5
c	Cuando algo sale mal mi jefe se preocupa por buscar soluciones y no culpables	1	2	3	4	5
d	Mi jefe valora las habilidades y destrezas que desarrollo en mi trabajo	1	2	3	4	5
e	Si tomo decisiones mi jefe me respalda en todo momento	1	2	3	4	5
Comunicación: Es la forma en que la Alcaldía informa a todos los empleados de manera clara y oportuna, procedimientos, cambios, logros, proyectos, etc.						
a	La información que se transmite en la Alcaldía es clara y no genera malos entendidos	1	2	3	4	5
b	La información fluye de manera rápida; esto ocasiona que se realice a tiempo el trabajo	1	2	3	4	5
c	Cualquier cambio o logro que ocurre en la Alcaldía, es informado a todos los empleados	1	2	3	4	5
d	Considero que la comunicación que se da dentro de mi departamento es adecuada	1	2	3	4	5
e	Mi jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos sus colaboradores	1	2	3	4	5

Calidad en el Servicio: Es la forma en que la Alcaldía a través de sus departamentos y empleados le proporcionan un buen servicio a los usuarios						
a	La actitud del personal es satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo	1	2	3	4	5
b	Todos mis compañeros se esmeran por hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5
c	En la Alcaldía se resuelven con rapidez las inquietudes de los usuarios	1	2	3	4	5
d	Mis compañeros apoyan constantemente para servir a los usuarios	1	2	3	4	5
e	En la Alcaldía nos capacitan constantemente para mejorar la atención al usuario	1	2	3	4	5
Trabajo en Equipo: Es la forma en que los diferentes departamentos de la Alcaldía cooperan entre sí para lograr un objetivo común						
a	Mi jefe toma en cuenta mis iniciativas de trabajo	1	2	3	4	5
b	Mis compañeros hacen preguntas y opinan sobre la forma de hacer bien el trabajo	1	2	3	4	5
c	En mi departamento existe confianza entre compañeros al momento de trabajar y sabemos compartir logros y fracasos	1	2	3	4	5
d	Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros	1	2	3	4	5
e	Mi jefe reconoce la calidad de mi trabajo y el de mis compañeros	1	2	3	4	5
Ambiente Físico: Es la apreciación que se tiene respecto a las condiciones físicas que ofrece la Alcaldía a sus empleados para desarrollar sus labores diarias						
a	En mi departamento disponemos de un espacio adecuado para realizar nuestro trabajo	1	2	3	4	5
b	La Alcaldía me proporciona el mobiliario, equipo e instalaciones apropiadas para trabajar eficientemente	1	2	3	4	5
c	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada	1	2	3	4	5
d	Mi área de trabajo carece de ruidos que dificulten hacer bien el trabajo	1	2	3	4	5
e	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

ANEXO 4



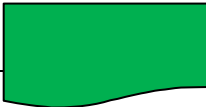
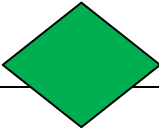
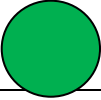
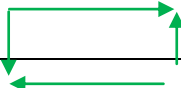
CUADRO 1 TABULACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO											
ENCUESTAS	FACTORES	Responsabilidad	Relaciones Interpersonales	Motivación	Conflicto	Liderazgo	Comunicación	Calidad en el Servicio	Trabajo en Equipo	Ambiente Físico	TOTAL DE PUNTOS
		AREA ADMINISTRATIVA	1	17	12	12	17	10	11	15	14
2	12		14	11	12	10	15	14	10	11	109
3	14		15	15	17	17	16	16	17	17	144
4	23		10	22	14	22	19	18	21	17	166
5	23		15	23	14	22	16	22	18	13	166
6	20		12	23	11	21	9	21	18	13	148
7	22		11	19	14	16	13	21	18	5	139
8	20		15	14	12	14	19	17	10	20	141
9	15		12	13	14	15	9	10	17	7	112
10	20		14	12	13	20	20	18	7	10	134
11	24		14	24	13	21	14	22	25	20	177
12	23		14	19	13	10	13	15	10	18	135
13	24		9	23	11	18	13	25	21	18	162
14	25		14	24	16	18	15	22	19	18	171
15	21		15	22	8	21	14	21	20	13	155
16	19		10	21	16	17	17	20	20	17	157
17	18		11	14	15	10	16	20	12	14	130
18	10		9	15	13	13	19	18	16	14	127
19	17		14	25	10	25	17	22	20	12	162
20	25		5	13	11	14	13	19	19	14	133
21	17		13	18	15	22	16	17	13	15	146
22	15		14	14	14	13	18	14	11	19	132
23	24		15	25	9	25	12	24	22	13	169
24	22		9	21	10	20	7	20	19	13	141
25	12		11	19	13	20	5	19	17	19	135
26	18		14	23	15	25	13	24	23	11	166
27	25		12	25	12	25	17	23	22	8	169
28	25		8	25	11	25	11	21	25	14	165
29	24		13	25	18	24	10	19	25	16	174
30	11		13	15	16	15	12	14	14	14	124
31	15		10	14	9	16	15	25	15	11	130
32	24		11	18	11	19	19	18	19	15	154
TOTAL DE PUNTOS		624	388	606	417	583	453	614	557	452	4694

AREA DE SERVICIOS GENERALES	33	20	19	19	19	18	12	20	13	14	154
	34	20	14	21	12	22	11	21	19	10	150
	35	22	14	15	15	11	14	9	11	8	119
	36	12	7	16	12	18	13	15	14	16	123
	37	14	15	24	20	22	18	16	21	8	158
	38	20	14	20	11	20	17	20	20	15	157
	39	14	14	23	15	23	16	21	23	14	163
	40	17	19	17	14	21	16	20	20	13	157
	41	22	13	22	15	24	13	22	22	15	168
	42	23	10	21	13	24	20	23	24	19	177
	43	21	12	21	12	20	8	21	20	18	153
	44	18	15	19	13	15	12	20	15	13	140
	45	24	14	22	8	20	11	20	20	17	156
	46	21	10	25	6	23	14	23	23	20	165
	47	21	15	13	9	19	10	22	18	15	142
	48	19	11	15	16	23	13	18	18	11	144
	49	19	8	14	13	16	17	19	18	14	138
	50	22	10	17	18	20	18	19	18	15	157
	51	24	11	22	12	20	16	25	24	10	164
	52	23	11	14	14	21	16	18	21	11	149
TOTAL DE PUNTOS		396	256	380	267	400	285	392	382	276	3034
TOTAL		1020	644	986	684	983	738	1006	939	728	7728

CUADRO 2

RESULTADOS POR ÁREA Y POR FACTOR			
FACTORES	ÁREA DE SERVICIOS GENERALES	ÁREA ADMINISTRATIVA	TOTAL
Responsabilidad	396	624	1020
Relaciones	256	388	644
Motivación	380	606	986
Conflicto	267	417	684
Liderazgo	400	583	983
Comunicación	285	453	738
Calidad en el Servicio	392	614	1006
Trabajo en Equipo	382	557	939
Ambiente Físico	276	452	728
TOTAL	3034	4694	7728

SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO (Anexo 5)

NOMBRE DEL SÍMBOLO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Inicio o Fin de Proceso		<p>Inicio o Fin de proceso: en su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.</p>
Actividad		<p>Actividad: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.</p>
Documento		<p>Documento: Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.</p>
Decisión		<p>Decisión: Indicamos puntos en que se toman decisiones: sí o no.</p>
Conector Dentro de Página		<p>Conector dentro de página: Representa la dirección del flujo dentro de una misma página.</p>
Conexiones de Pasos o Flechas		<p>Conexiones de pasos o flechas: Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.</p>