

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



**“EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN PEDRO MASAHUAT, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**PATRICIA EVELYN GUADALUPE ALEMÁN PÉREZ.  
GERARDO JOSÉ BAUTISTA RODRÍGUEZ.  
WENDY RAQUEL HERNÁNDEZ ALVARENGA.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JUNIO DE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias.

**Vicerrector Académico:** Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego

**Vicerrector Administrativo:** Ing. Nelson Bernabé Granados

**Secretario General:** Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

**Vicedecano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

**Secretario:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

**Director General de procesos**

**de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

## **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Msc. Abraham Vásquez Sánchez (**Docente Asesor**).

**JUNIO DE 2018**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Le agradezco a Dios y a la Virgen por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias que me ayudaron a concluir mis estudios universitarios, a mi familia y amigos que me apoyaron en todo momento. Agradezco también a mis compañeros Wendy Hernández y Gerardo Bautista, con quienes fue un gusto trabajar, de los cuales aprendí mucho y compartimos momentos que siempre recordaré con cariño.

**Patricia Evelyn Guadalupe Alemán Pérez**

Agradezco a Dios, por brindarme sabiduría y fortaleza necesaria para culminar mi carrera universitaria, y por haberme permitido formarme profesionalmente, quiero dedicar especialmente a mi madre Elizabeth Rodríguez, ya que con mucho amor y esfuerzo me ha apoyado incondicionalmente siempre, a mis abuelos Concepción de Rodríguez y Efraín Rodríguez por estar pendientes y preocuparse de mis actividades, a mi novia Nely Rivas por motivarme y presionarme para esforzarme durante esta etapa, a mis compañeras de grupo Patricia Alemán y Wendy Hernández por su esfuerzo y apoyo, a mis tíos, primos y amigos que me han apoyado y han estado a lo largo de mi carrera.

**Gerardo José Bautista Rodríguez**

Agradezco a Dios todopoderoso y a la Virgen Santísima, por haberme permitido llegar hasta el final de la carrera, a mis padres Roberto Hernández e Isabel Alvarenga, a mis hermanos Roberto Vladimir y Tatiana Hernández por haber estado siempre pendiente de mí durante toda la vida y apoyándome en lo que necesitaba; a mi familia y compañeros de equipo Gerardo José y Patricia Evelyn por el apoyo y comprensión durante toda esta larga trayectoria, también al asesor Msc. Abraham Vásquez por habernos guiado y apoyado en nuestro trabajo de graduación y poder así culminar con éxito en esta fase de mi vida.

**Wendy Raquel Hernández Alvarenga**

Como equipo de trabajo agradecemos a los docentes de esta prestigiosa universidad que compartieron con nosotros su conocimiento y experiencia, en especial a nuestro Asesor de proyecto de graduación Msc. Abraham Vásquez Sánchez por su apoyo y motivación, ya que gracias a ello logramos desarrollar y concluir nuestro trabajo de graduación.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i	
INTRODUCCIÓN. ....	iii	
CAPÍTULO I.		
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, ALCALDÍA DE SAN PEDRO MASAHUAT, Y DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....		1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	1	
1. MUNICIPIO.....	1	
2. ANTECEDENTES.....	1	
3. GEOGRAFÍA.....	2	
4. ECONOMÍA Y COMERCIO. ....	3	
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT. ....	3	
1. ALCALDÍA. ....	3	
2. GENERALIDADES.....	4	
a. Reseña Histórica.....	4	
b. Antecedentes. ....	4	
c. Ubicación Geográfica.....	5	
d. Personal de la Alcaldía.....	5	
e. Misión, Visión y Valores. ....	6	
f. Estructura Organizativa.....	8	
g. Servicios que Proporciona.....	9	
h. Base Legal.....	9	
C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15	
1. ANTECEDENTES.....	15	
2. DEFINICIÓN.....	16	
3. IMPORTANCIA.....	17	
4. OBJETIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17	
5. CARACTERÍSTICAS.....	17	
6. ESTRATEGIAS.....	19	
7. VARIABLES.....	19	

8.	TIPOLOGÍA.	21
9.	FUNCIONES.	22
D.	GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	23
1.	DEFINICIONES.	23
2.	IMPORTANCIA.	23
3.	OBJETIVOS.	24
4.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS.	24
5.	FACTORES.	26
a.	Cultura.	26
b.	Ambiente Físico.	26
c.	Relaciones Interpersonales.	27
d.	Liderazgo.	27
e.	Motivación.	28
f.	Comunicación.	28
g.	Trabajo en equipo.	29
h.	Organización.	29
i.	Responsabilidad.	29
j.	Reconocimiento.	30
k.	Desarrollo Personal.	30
E.	GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	31
1.	DEFINICIÓN DE MODELO.	31
2.	DEFINICIÓN DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	31
3.	TIPOS DE MODELOS DE EVALUACIÓN.	32
a.	Modelo de Katz y Kahn.	32
b.	Modelo de Anderson.	32
c.	Modelo de Evans.	32
d.	Modelo de Gibson y Colbs.	33
e.	Modelo de Letwin y Stringer.	33
F.	GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.	34
1.	DEFINICIONES.	34
3.	CARACTERÍSTICAS.	35
4.	INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL.	36

G. EFICIENCIA.....	37
1. CONCEPTO.....	37
CAPÍTULO II.	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.	
A. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN. ....	39
B. METODOLOGÍA DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	40
1. Pasos para evaluar el clima organizacional. ....	40
C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	42
D. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	42
1. GENERAL. ....	42
2. ESPECÍFICOS. ....	42
E. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN. ....	43
1. MÉTODOS. ....	43
2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	44
3. TIPO DE DISEÑO. ....	44
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	44
a. Técnicas.....	44
1. Entrevista.....	44
2. Encuesta. ....	45
3. Observación directa.....	45
b. Instrumentos. ....	45
1. Guía de entrevista.....	45
2. Cuestionario. ....	45
3. Lista de Cotejo. ....	45
5. FUENTES DE INFORMACIÓN. ....	46
a. Primaria. ....	46
b. Secundaria. ....	46
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	46
7. UNIDADES DE ANÁLISIS. ....	46
a. Objeto de Estudio. ....	46
b. Unidades de Análisis.....	46
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	47

a. Universo.....	47
b. Muestra.....	47
9. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	47
F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.....	48
1. FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL. ....	48
a. Cultura.....	48
b. Ambiente físico. ....	49
c. Relaciones interpersonales. ....	49
d. Liderazgo.....	50
e. Motivación. ....	50
f. Comunicación. ....	51
g. Trabajo en equipo.....	52
h. Organización. ....	52
i. Responsabilidad. ....	53
j. Reconocimiento.....	53
k. Desarrollo personal. ....	54
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	54
G. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	56
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57

CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.

A. IMPORTANCIA.....	61
B. OBJETIVOS. ....	61
1. GENERAL. ....	61
2. ESPECIFICOS. ....	61
C. DESCRIPCIÓN.....	62
1. POLÍTICAS. ....	62
2. ESTRATEGIAS.....	63
D. DESARROLLO DE LOS FACTORES PRINCIPALES A EVALUAR. ....	64
a. Ambiente físico. ....	64
b. Relaciones Interpersonales.....	66

c.	Liderazgo.....	68
d.	Motivación. ....	69
f.	Reconocimiento.....	71
g.	Desarrollo Personal. ....	73
1.	PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA. ....	74
E.	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	75
a.	Clasificación del personal. ....	75
b.	Selección de los factores. ....	76
c.	Elaboración del instrumento de evaluación.....	78
d.	Aplicación del instrumento. ....	85
e.	Recopilación y tabulación de la información. ....	85
f.	Presentación de Informes. ....	85
g.	Elaboración plan de mejora.....	85
h.	Seguimiento.....	86
F.	RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA. ....	86
1.	Humano. ....	86
2.	Materiales.....	86
3.	Financieros.....	87
5.	Retroalimentación. ....	87
G.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.....	88
H.	BIBLIOGRAFÍA.....	89
	ANEXOS.....	93

ANEXO 1	CARTA DE COMPROMISO
ANEXO 2	MATRIZ DE ENTREVISTA
ANEXO 3	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO
ANEXO 4	LISTA DE COTEJO

## **RESUMEN.**

El municipio de San Pedro Masahuat, está ubicada en el departamento de la paz, se le otorgó el título de ciudad el 4 de abril de 1910, es el tercer municipio más extenso, su nombre significa río de los venados, ya que proviene de mazat y hua, el que tiene o posee venados.

Durante años anteriores hasta la actualidad el clima organizacional ha sido uno de los temas más importantes basados en el comportamiento del individuo, considerando así una cultura de respeto y cumplimiento de las normas de la institución, para poder así conocer aquellos aspectos o factores que influyen en su desempeño laboral. Así mismo proporcionar a la alcaldía un modelo de evaluación, considerando los aspectos necesarios e importantes para poder implementarlo dentro de esta.

El objetivo de esta investigación es elaborar un modelo de evaluación del clima organizacional, que contribuya a fortalecer la eficiencia del personal de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

Para dicha investigación se aplicó el método científico, así como también sus métodos auxiliares que son el análisis y la síntesis, se utilizó como base el nivel explicativo y el tipo de diseño fue el no experimental, se usó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual consta de 45 preguntas cerradas que persigue evaluar cada uno de los factores que la alcaldía considere necesarios para mejorar el desempeño laboral de los empleados. De la misma manera se utilizó la observación directa que sirvió de ayuda para la realización de las conclusiones y recomendaciones, el tipo de investigación fue el explicativo lo cual permitió formular preguntas importantes para la obtención de datos sobre clima organizacional con un tipo de diseño no experimental ya que no se manipularon las variables, a la vez fue necesario utilizar las técnicas para la recolección de la información como el cuestionario dirigido a los empleados y la guía de entrevista a los jefes de las diferentes unidades. También se consultaron libros, sitios web, trabajos de graduación y documentos proporcionados por la institución.

Todo lo mencionado anteriormente contribuye a realizar un diagnóstico de la situación actual del clima y poder conocer la percepción que tienen los jefes y empleados de la institución.

Alguna de las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

1. Con respecto al ambiente físico tanto jefes como empleados están satisfechos con la iluminación y limpieza en las áreas de trabajo, pero no tanto así con la limpieza de los servicios sanitarios.
2. En el factor motivación hay un leve desacuerdo entre la opinión de los jefes y los empleados ya que los jefes afirmaron reconocer el buen desempeño de sus colaboradores, en cambio éstos no lo han percibido de la misma manera, expresaron que no siempre es premiado su buen desempeño.
3. La comunicación se encuentra en un estado aceptable, la información es transmitida en el momento oportuno, pero los superiores deben mejorar la atención respecto a las inquietudes de los subalternos.

Partiendo de lo anterior se ha determinado las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario que los jefes contraten más personal de limpieza, de igual forma que los jefes de cada departamento reestructuren el espacio físico en cada área de trabajo.
2. Es indispensable que los jefes se involucren más en premiar el buen desempeño del personal.
3. Es fundamental que los superiores les den mayor prioridad y atención a sus subordinados, de igual manera que exista confianza entre ellos y que la comunicación sea formal.

## INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional es de mucha importancia y utilidad para todas las empresas e instituciones ya que es una herramienta que nos ayuda a poder ver las percepciones de los diferentes factores en estudio.

Por lo tanto, surge la iniciativa de poder elaborar un modelo de evaluación de clima organizacional, en el cual se ajuste a las necesidades de la alcaldía; y este sirva de apoyo a la Gerencia General con el fin de poder tomar buenas decisiones que ayuden al fortalecimiento de esta.

Como resultado de lo anterior se ha realizado la investigación titulada **“Evaluación de los factores del clima organizacional para fortalecer la eficiencia del desempeño laboral de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, departamento de la paz”**, el cual comprende tres capítulos, a continuación, se detalla cada uno de ellos:

**Capítulo I:** Está comprendido por el marco teórico de referencia en el cual comprende: antecedentes, generalidades de la alcaldía, estructura organizativa, marco legal, generalidades del clima organizacional, generalidades de los modelos de evaluación, generalidades de la evaluación del desempeño laboral y la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, con el propósito de poder implementar y desarrollar dicha investigación.

**Capítulo II:** Este presenta la investigación en el cual hace mención de los once factores en estudio, por lo tanto, se contó con la participación del personal que labora dentro de la alcaldía, lo que permitió desarrollar un diagnóstico de la situación actual de clima organizacional, se da a conocer la importancia y los objetivos de la investigación, métodos y técnicas utilizados para la recolección de la investigación, universo de estudio, tabulación e interpretación de datos, el diagnóstico, alcances y limitaciones y por último las conclusiones y recomendaciones.

**Capítulo III:** Titulado “**Propuesta de un modelo de clima organizacional para fortalecer la eficiencia del desempeño laboral del personal de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat**”, está integrado por: Las recomendaciones de mejora que como todo investigador tiene que partir para aplicar el diagnóstico realizado a cuyos factores se encuentran en estado bajo y que necesitan ser mejorados, de igual manera la metodología para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional y por último los recursos para ejecutar la propuesta en la cual se incluye el cronograma de actividades.

Finalmente se concluye con las fuentes bibliográficas entre ellas están: trabajos de graduación, libros, documentos, sitios web, entre otros. Todo esto para respaldar la información incluida no dejando de lado los respectivos anexos que detallan todos los procedimientos y obtención de la información.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, ALCALDÍA DE SAN PEDRO MASAHUAT, Y DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO MASAHUAT.**

##### **1. MUNICIPIO.**

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

##### **2. ANTECEDENTES.<sup>2</sup>**

San Pedro Masahuat ubicado a 40 kilómetros de San Salvador, es un municipio del departamento de La Paz es el tercero más extenso de éste, su nombre significa río de los venados, ya que proviene de mazat, venado; y hua, el que tiene o posee venados. En consecuencia, se estableció de una tribu pipil llamada mazahua, quienes eran tribus nómadas y pacíficas, que se dedicaban al pastoreo de pequeños rebaños de venados blancos. Debido a esto, Masahuat significa río de los mazahuas, de mazahua, nombre de la mencionada tribu; y at, agua, río. Con el paso de los años se ha caracterizado por la laboriosidad de sus habitantes, manteniendo un pueblo limpio y agradable, el incremento

---

<sup>1</sup> Código Municipal. Art. 2. Pag. 1

<sup>2</sup> Vargas Méndez, Jorge “Tierra mágica del venado, San Pedro Masahuat, Monografías, primera edición, San Salvador, El Salvador. Organización de Mujeres Salvadoreñas (ORMUSA). Año 2007.

de la población y movimiento comercial, su villa era, a finales del año 1910, una de las poblaciones más florecientes del área departamental. Durante la administración del general Fernando Figueroa y por Ley de 4 de abril de 1910, se otorgó a esta población el título de ciudad. De acuerdo a la base de datos proporcionada por el Servicio Geológico de los Estados Unidos (la USGS), el municipio es irrigado por ríos y quebradas que le proveen el recurso hídrico para los cultivos frutales, caña, hortalizas, granos básicos y para el drenaje de las aguas lluvias. Por la cantidad de población que posee es considerado el cuarto municipio en importancia de su departamento después de Zacatecoluca, Santiago Nonualco y Olocuilta. En la actualidad esta ciudad se desarrolla progresivamente; las calles de su centro urbano y administrativo aún conservan el trazado original y en su mayoría son empedradas, existiendo además tramos adoquinados; sus casas son de sistema mixto, aunque conservan varias de adobe y bahareque. Las fiestas patronales se celebran en el mes de junio en honor a San Pedro apóstol. También existe otra celebración en el mes de enero en honor al Cristo Negro de Esquipulas.

### **3. GEOGRAFÍA.<sup>3</sup>**

San Pedro Masahuat, se encuentra ubicado en el departamento de La Paz. La extensión territorial es de 121.39 kilómetros cuadrados, 120.77 en la zona rural y 0.62 en la zona urbana. El entorno de este municipio es dinámico, se encuentra al centro de municipios como: El Rosario, Olocuilta, San Antonio Masahuat, Santa María Ostuma entre otros. El territorio tiene diferentes alturas desde cero hasta los 200 metros sobre el nivel del mar. Al norte se encuentra, el Lago de Ilopango, donde nace el río Jiboa que irriga el municipio de San Pedro Masahuat. Los datos de la Alcaldía reflejan una población de 29,800 habitantes. El municipio está compuesto por 17 cantones y 53 caseríos.

---

<sup>3</sup> Flores Cisneros, Fátima Dayana y otros, “Plan de capacitación en atención al usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz”. Trabajo de investigación. Año 2013. Pag. 2.

#### **4. ECONOMÍA Y COMERCIO.<sup>4</sup>**

Entre las actividades económicas predominantes en la actualidad, se encuentran la pesca y los cultivos de granos básicos, caña de azúcar y las frutas; así mismo la crianza de ganado vacuno, entre otros. La comercialización de estos productos la realizan dentro del municipio, en jurisdicciones aledaños como Zacatecoluca y San Salvador. Existen además actividades relacionadas a la pequeña industria y el comercio, entre las actividades de la pequeña industria se encuentran algunos talleres familiares de estructuras metálicas, sastrerías, mecánica automotriz, pequeñas granjas para la crianza de pollos y talleres de artesanías familiares. En el comercio local existen tiendas, cafetines, comedores, pupuserías, y turismo. Según datos proporcionados por medio del IV censo agropecuario 2007- 2008, existían 1,924 productores de los cuales, 310 se dedicaban a la actividad comercial y 1,614 eran pequeños productores orientados más a la producción para consumo; la mayoría se concentraba en la zona rural con 1,513 y solamente 100 en la zona urbana. De acuerdo al VI censo de población y V de vivienda realizado en el 2007, la tasa de desempleo es de 20.32% es decir que cuenta con una tasa de población económicamente activa de 69.68% de las personas en edad para trabajar.

### **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.**

#### **1. ALCALDÍA.**

La Constitución de la República de El Salvador lo define como: “La institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio”.

---

<sup>4</sup> IDEM pág. 2.

“Es el ente administrativo de menor rango territorial y, por tanto, el más cercano al ciudadano, además es el edificio que cumple las funciones de sede principal de la institución”.<sup>5</sup>

Lo que significa que es donde primeramente los habitantes deberían dirigir el planteamiento de los problemas de la comunidad y además participar en la búsqueda de sus soluciones.

## **2. GENERALIDADES.<sup>6</sup>**

### **a. Reseña Histórica.**

Desde antes de la fundación de la ciudad que fue hace más de 100 años, la Alcaldía ya estaba fundada, la Municipalidad fue instituida el 23 de septiembre de 1842. Se procesó todo lo concerniente a una alcaldía; como el Registro del Estado Familiar, Unidad de Administración Pública, entre otras, pero también un Área Judicial, que después de finalizar la guerra civil surgida durante la década de 1980, dichas áreas se trasladaron a los Juzgados ya conformados e instituidos legalmente.

Donde actualmente está ubicada la Alcaldía tiene más de 250 años, y ha sido reconstruido por El Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA y que en el 2013 su nombre cambio a Secretaria de Cultura de El Salvador) para mantener los vestigios coloniales que aún se observan bien cimentados. Actualmente la Alcaldía es gobernada por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), cuenta con 123 empleados (incluyendo jornales y contratos).

### **b. Antecedentes.**

El Concejo municipal, presidido por un alcalde es considerado como la autoridad máxima, dotado de autonomía en la toma de decisiones y en el uso de los recursos.

El término Alcaldía se define, como” la institución político-administrativa de gobierno de un municipio, siendo la responsable de implantar estrategias y la prestación de

---

<sup>5</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>

<sup>6</sup> Unidad de acceso a la información de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

servicios al ciudadano”. Además, el gobierno municipal es el responsable de la dirección y la administración del bien común del municipio, cuenta con autoridad, poder y autonomía necesaria.

Por otra parte, la alcaldía cuenta con atribuciones clásicas, éstas son variadas y suelen ser: de construcción de obras de infraestructura y de administración y la dotación de servicios a la ciudadanía. De ello se deriva el rol y la importancia que la municipalidad tiene, ya que está obligada a brindar apoyo necesario a la población en las diferentes áreas de acción que ejerce.

#### **c. Ubicación Geográfica.**

La Alcaldía municipal de San Pedro Masahuat está ubicada en final Av. Darío Luna frente al parque municipal en Barrio El Centro, Municipio de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz.

#### **d. Personal de la Alcaldía.**

Actualmente la Alcaldía cuenta con:

##### **1. Alcalde.**

##### **2. Jefaturas.**

##### **1. Jefa de Proyectos.**

##### **2. Jefa de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.**

##### **3. Jefa del Registro del Estado Familiar.**

##### **4. Subgerente de Inclusión Social.**

##### **5. Secretaría Municipal.**

##### **6. Jefa de Comunicaciones.**

##### **7. Encargada de Centro de Desarrollo Económico Local.**

##### **8. Subgerente de Administración y Proyectos.**

##### **9. Gerente General.**

##### **10. Tesorero Municipal.**

**11. Jefe de Promoción Social.**

**12. Jefe de Unidad de Administración Tributaria Municipal y Catastro**

**13. Contador Municipal.**

**14. Jefe de Servicios Municipales.**

**15. Jefe de Unidad Jurídica.**

**16. Director del Cuerpo de Agentes Metropolitanos.**

### 3. Empleados.

<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL DE EMPLEADOS Y EMPLEADAS</b>
<b>Comunicaciones CAM Secretaría Municipal</b>	<b>13</b>
<b>Proyectos UACI Servicios Municipales Promoción Social Alfabetización</b>	<b>56</b>
<b>Desarrollo Local Programas Sociales Unidad de Género Juventud, niñez y adolescencia</b>	<b>29</b>
<b>Unidad Tributaria Municipal Tesorería Contabilidad Registro del Estado Familiar</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>106</b>

#### e. Misión, Visión y Valores.<sup>7</sup>

##### 1. Misión.

Dinamizar el desarrollo, promoviendo la Gestión y Cooperación a través de todos los sectores, que conlleven a mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes de San Pedro Masahuat.

<sup>7</sup> Información proporcionada por Gerencia.

## **2. Visión.**

Ser un Gobierno Local que genere y garantice el desarrollo del municipio, promoviendo los espacios de participación a todas las comunidades y sectores sociales con la finalidad de cambiar y mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes de San Pedro Masahuat.

## **3. Valores.**

### 1) Ética.

En cada decisión que se tome, siempre estará presente la ética como uno de nuestros cimientos de conducta moral.

### 2) Responsabilidad.

Cumplir las normas, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias propias y respondiendo a ellas.

### 3) Calidad en el servicio.

Satisfacer las necesidades o requerimientos del usuario, lo que implica hacer las cosas bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio.

### 4) Honestidad.

Desempeñar nuestras funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.

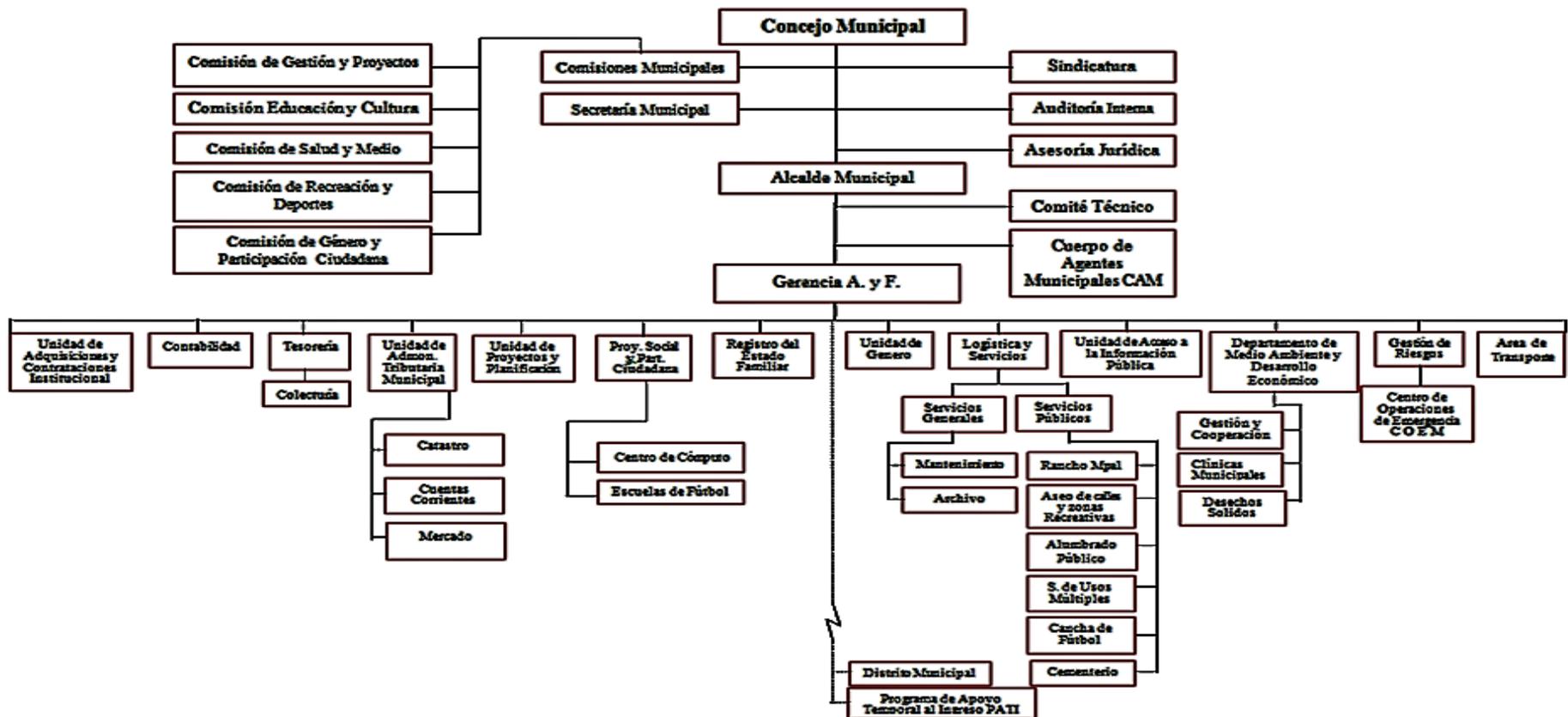
### 5) Respeto.

Predominará el buen trato y reconocimiento hacia los trabajadores, ciudadanos, el medio ambiente y demás entorno social.

## f. Estructura Organizativa.

Figura N° 1

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT



Fuente: Proporcionado por la Unidad de Acceso a la Información Pública de la Alcaldía.

### **g. Servicios que Proporciona.<sup>8</sup>**

#### **1. Extensión de documentos tales como:**

Certificación de partidas de nacimiento, matrimonio, defunción, carné de minoridad, solvencias municipales, estado de cuenta de la tasa de desechos sólidos, constancias o permisos para entierros entre otras.

#### **2. Prestación de Servicios a la Ciudadanía.**

Tales como:

- Recolección de desechos sólidos.
- Alumbrado Público.
- Atención y desarrollo de microempresarios municipales.
- Celebración de matrimonios civiles.
- Organización de Festividades patronales.
- Apoyo a Comunidades
- Desarrollo Urbano
- Seguridad Municipal
- Servicio de Mercado
- Cementerio, mantenimiento de la red vial, zonas verdes, entre otros.

### **h. Base Legal.**

#### **1. Constitución de la República de El Salvador.**

Según el decreto constituyente número 38 con fecha 15 de diciembre del año 1983. En el capítulo VI sección segunda habla acerca de las municipalidades en los artículos 202 y 203 expresan lo siguiente “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos

---

<sup>8</sup> Unidad de acceso a la información de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.” Además, establece que “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.”

## **2. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.**

Decreto Legislativo 601, de fecha 10 de abril del 2008. Art. 1.- El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

## **3. Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).**

Mediante el decreto legislativo 74 del año 1988. En el artículo uno de esta ley establece que este fondo estará constituido para la inversión en proyectos de beneficio para el desarrollo de los municipios y gastos de funcionamiento del mismo, estos fondos provienen del Estado, el cual otorga un aporte anual igual al 8% de los ingresos corrientes netos del presupuesto Estatal, a partir del ejercicio fiscal del año 2005, este será entregado en forma mensual y podrá financiarse con:

- Aportes y donaciones.
- Subsidios y aportes que otorgue El Estado.

- Préstamos internos y externos.
- Bonos u otros ingresos que reciba.

La Alcaldía cumple dicha ley utilizando el porcentaje del FODES otorgado para la realización de obras y proyectos en beneficio de la sociedad; ya que es lo que reciben anualmente en concepto del fondo para el desarrollo económico social.

#### **4. Ley General Tributaria Municipal.**

Según el decreto legislativo número 86 del año 1991. Esta ley tiene como finalidad establecer los principios básicos para poder crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas públicas como también modificar sus propias tarifas de ingresos mediante las reformas de las mismas.

En su artículo número tres, esta ley establece que son atributos municipales, las prestaciones generalmente en dinero que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines, es decir: los impuestos, las tasas y contribuciones especiales municipales.

La alcaldía cumple dicha ley estableciendo sus tributos municipales impuestos y contribuciones de pago, donde deben de pagarse, quienes están obligados a pagar y se establecen las fechas de pago, forma de pago, facilidades de pago, entre otros.

#### **5. Ley de la Corte de Cuentas de la República.**

Creada mediante decreto 438 del año 1995. Según el artículo 207, inciso 4 dice “los Concejos Municipales, administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuentas circunstanciadas y documentadas de su administración a la Corte de Cuentas de la República.”

La alcaldía tiene la obligación de presentar la información que la Corte de Cuentas necesite para las auditorias que ésta realiza sobre el manejo de los fondos para detectar si existen actos de corrupción o mal manejo de los recursos públicos.

#### **6. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI).**

Creada mediante decreto 516 del año 1995. El objeto de esta ley es hacer normar y armonizar la gestión financiera del sector público.

Con respecto a las Municipalidades, estas quedan sujetas a las disposiciones señaladas en el Título V, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando se desarrollen proyectos y programas Municipales de Inversión.

La alcaldía puede solicitar un crédito público el cual únicamente será destinado al funcionamiento de proyectos de inversión de beneficio-económico y social de la cual tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, así como establecer el subsistema de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

El objetivo de esta ley es que la alcaldía aplique procedimientos y mecanismos para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos que beneficie a los habitantes del municipio.

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

Creada mediante decreto 868 del 05 de abril del año 2000. La presente Ley en su artículo uno, tiene por objeto establecer las normas básicas que regularan las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las

adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

La alcaldía para la contratación adjudicación, planificación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras bienes y servicios de cualquier naturaleza debe cumplir con las regulaciones establecidas en la presente ley y debe regirse por los principios y valores en la ley de ética gubernamental.

## **8. Código Municipal.**

Mediante el decreto legislativo número 274 del año 1986. Con base al código municipal en su primer artículo tiene como objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicios de las facultades autónomas de los municipios.

El artículo tres, trata sobre la autonomía de los municipios, se establece que esta se extiende a:

- La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
- El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
- El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias; entre otras cosas.

En el artículo dos del mismo código define al municipio como: Unidad política y administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida dentro de un

territorio que le es propio, bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno.

La Alcaldía cumple dichos artículos en el desarrollo de los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, lo que le compete a la Alcaldía es la elaboración, aprobación y ejecución de plano de desarrollo local, desarrollo y control de la normativa y ornato público, la participación ciudadana, responsable de la solución de los problemas locales y el fortalecimiento de la conciencia cívica y de la población, entre otros.

También cumple el artículo 4, en la forma en que se conforma el gobierno Municipal.

#### **9. Decretos y estatutos de la corporación de las Municipalidades de El Salvador (COMURES).**

Creado en el decreto legislativo 1343 del año 1941. En su artículo número 3 tiene como finalidad contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal, dentro de la democracia participativa y propiciar un ámbito jurídico - legal actualizado dentro de las municipalidades.

En si, la Alcaldía lo cumple promoviendo, fortaleciendo y defendiendo positiva y proactivamente la autonomía y competencias municipales en el marco de la democracia participativa y el desarrollo local.

Es destinado a impulsar la transparencia y prácticas de gobierno abiertos en la gestión pública de los municipios del país.

## **10. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la municipalidad de San Pedro Masahuat.**

### Ámbito de Aplicación

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de SAN PEDRO MASAHUAT, constituyen y determinan el marco básico obligatorio para su organización, dentro de la administración Municipal, de las actividades desarrolladas por el Concejo Municipal, Jefaturas y dependencias.

## **C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. ANTECEDENTES.**

El concepto fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro *People, problem and profits*. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción.

El Clima Organizacional ha sido un tema de interés desde la década de 1980 hasta nuestros días y ha dejado de ser considerado como un elemento aislado en las instituciones para convertirse en un componente de gran importancia estratégica, es considerado como la base que encamina las empresas hacia el éxito.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vásquez Sánchez, Abraham. "Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador". Año 2015. Pág. 19

## 2. DEFINICIÓN.

Se ha llegado a sostener que el clima organizacional constituye su personalidad, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, éste se forma de una configuración de características de esta.

Consiste en las percepciones que tienen las personas a cerca del ambiente laboral que los rodea, el cual influye de manera positiva o negativa en su conducta, por lo que se presentan algunas definiciones referentes a este concepto.

- a. “Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que se desempeña sus funciones”.<sup>10</sup>
- b. “Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”.<sup>11</sup>
- c. “Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados”.<sup>12</sup>
- d. “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.<sup>13</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores el clima organizacional es el conjunto de factores que determinan el ambiente laboral y que influyen en el desempeño y comportamiento de los empleados.

---

<sup>10</sup> Admón.8m.com/HTML/glosario/htm.

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición Mc Graw Hill.

<sup>12</sup> es.wikipedia.org/wiki/clima\_organizacional.

<sup>13</sup> Martínez Guillen, María del Carmen/La Gestión Empresarial. Ediciones Diaz Santos, 2003

### **3. IMPORTANCIA.**

“La importancia de un buen clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es 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”.<sup>14</sup>

### **4. OBJETIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.<sup>15</sup>**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (físico-ambiental), mejorando su desempeño, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los usuarios.

### **5. CARACTERÍSTICAS.<sup>16</sup>**

Al interior de las organizaciones el clima organizacional desarrolla un conjunto de características, las cuales son:

- a. El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

---

<sup>14</sup> Monografías.com: Revista NEGOTIUM/Ciencias gerenciales, año 3/Nº9/Abril 2008.

<sup>15</sup> Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág. 22

<sup>16</sup> Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.

- b. El clima de una organización tiene cierta permanencia, es decir a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- c. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.
- d. Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- e. En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto indica que en la manera en que un individuo percibe que el clima laboral es bueno, este sin darse cuenta contribuye con sus comportamientos a que dicho ambiente sea agradable, por otro lado, muchas veces las personas que perciben un mal clima, realizan criticas amargas acerca de este y sin darse cuenta que con eso contribuye a empeorar dicho clima.
- f. El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables pueden verse afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Esto indica que en una institución con altos niveles de ausentismo entre los miembros existe un clima organizacional desmejorado, ya que no existe en los individuos la satisfacción en la realización del trabajo.

## **6. ESTRATEGIAS.<sup>17</sup>**

Las estrategias utilizadas para lograr un buen clima organizacional pueden ser:

- a. Compromiso de los niveles de dirección para lograr un buen clima organizacional, es decir, orientar esfuerzos para mejorarlo.
- b. Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unos departamentos de la institución de manera aislada, sino que el cambio hacia el clima laboral debe generalizarse para toda la organización.
- c. “Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. La mejora del clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se deben asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos, como por ejemplo cada cierto periodo se debe de evaluar el clima organizacional, y realizar comparaciones de está, con evaluaciones anteriores que permitan verificar si el grado de satisfacción de los empleados respecto a los factores evaluados ha disminuido, mantenido o aumentado”.<sup>18</sup>
- d. Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera, se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.

## **7. VARIABLES.**

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 de citan.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Martínez, Ismael de Jesús y otros. Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, Aplicado en el ministerio de turismo de el salvador, año 2010. UES

<sup>18</sup> Martínez, Ismael de Jesús y otros, “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador”, Trabajo de investigación. Año 2010.

<sup>19</sup> Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.

- a. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, ejemplo: estructura, reglas, normas, toma de decisiones.
- b. Variables intervinientes: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, ejemplo: motivación, comunicación, actitudes y aptitudes.
- c. 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 pueden mencionar:

- a. Los cambios significativos en la organización, ya sea positivos o negativos.
- b. Alteración de las condiciones económicas de la organización, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios de los empleados.
- c. Cambio de líderes, ya que trae consigo mismo, incertidumbre para los empleados que están a las expectativas de las reglas de trabajo.
- d. 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.
- e. Emergencia, urgencias, días de pago, problemas con algunos empleados. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.
- f. Esquema cultural (equidad de género, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.)
- g. Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aún se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

Además, ya que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que el ser humano tiene de ella. Por lo que se pueden mencionar otras variables como:<sup>20</sup>

- a. Variables del ambiente físico: Espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- b. Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. Variables del ambiente social: Compañerismo, conflictos entre personas entre departamentos, comunicación, etc.
- d. Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivación, expectativas.
- e. Variables propias del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

## **8. TIPOLOGÍA.**

Rensis Likert propone cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima en particular.<sup>21</sup>

### **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**

---

<sup>20</sup> Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional (3ra edición) alfa y omega, Chile, 1999.

<sup>21</sup> Darío Rodríguez Mansilla/Diagnóstico Organizacional/6ta edición Alfa-omega, 2005.

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 mecanismo 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.

### **Sistema III: Consultivo**

Este es un sistema organizacional en el que existe 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 escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

### **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.

## **9. FUNCIONES.<sup>22</sup>**

Las Funciones principales son las de satisfacer las necesidades y mantener el equilibrio emocional de todos los miembros de la organización.

---

<sup>22</sup> Bolaños Bernal, Sara Elizabeth, trabajo de graduación “sistema de evaluación del clima organizacional” Facultad de Ciencias Económicas, UES 2014.

Además, el clima organizacional no solo se refiere a la situación de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Así mismo, cuando las funciones principales no se cumplen, causan muchos problemas de adaptación ya que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tiene autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas que integran la organización.

Por último, el clima organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación de los colaboradores, además con la experiencia está comprobado que la motivación influye grandemente en el tipo de clima y en éxito o fracaso de los objetivos empresariales.

## **D. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. DEFINICIONES.**

“La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la Organización de carácter formal e informal para analizar cómo estos afectan el comportamiento de los empleados a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral”.<sup>23</sup>

Por lo tanto, la evaluación del clima organizacional consiste en un análisis en función de los factores que influyen en la conducta de los miembros de la organización.

### **2. IMPORTANCIA.**

Realizar evaluaciones del clima organizacional es de suma importancia, ya que se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros de una

---

<sup>23</sup> Ramos Felipe, Rosado Marina y Otros. “Diseño de instrumento para evaluar el Clima Organizacional en un Complejo Petroquímico del Estado de Veracruz”. Documento PDF. México. 2012.

determinada organización a través de percepciones, las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.<sup>24</sup>

La importancia de evaluar el clima organizacional, se basa en la recopilación de información la cual se utilizará para verificar de que manera éste influye en el comportamiento del personal, lo anterior se logrará a través del procesamiento de los datos que permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual en la institución.

### **3. OBJETIVOS.**

El objetivo que se persigue con la evaluación del clima organizacional es: valorar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una organización.<sup>25</sup>

- a. Contribuir a una visión común entre los empleados.
- b. Mejorar las relaciones de trabajo en equipo.
- c. Fomentar la comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la organización.
- d. Desarrollar una cultura basada en la práctica de valores.<sup>26</sup>

A partir de lo antes mencionado se puede decir que el objetivo principal es el de identificar y diagnosticar las áreas débiles para fortalecerlas y las áreas fuertes para potenciarlas tanto de la organización como de los empleados.

### **4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.<sup>27</sup>**

Al realizar una evaluación del clima organizacional se debe contar con las herramientas e instrumentos necesarios como por ejemplo la encuesta la cual debe comprender una serie de preguntas relacionadas a los factores en estudio.

---

<sup>24</sup> Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág 35.

<sup>25</sup> Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág 36.

<sup>26</sup> Barahona Campos, Mario Antonio y otros. “Estudio y diseño de una propuesta metodológica para evaluar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador. Año 2009. Pag. 33

<sup>27</sup> <http://3ccultura.com/blogs/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/index.php>.

Las encuestas sobre clima laboral permiten a las jefaturas conocer cuál es la percepción que tiene el personal con respecto a temas que afectan su desempeño y compromiso con la organización.

Ventajas y desventajas de aplicar una encuesta para evaluar el clima laboral:

Ventajas:

- a. Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización.
- b. Permite prevenir posible desmotivación masiva que repercutiría en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral.
- c. Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos eficiente y de gran impacto.
- d. Refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización.

Desventajas:

- a. Cuando la encuesta no garantiza confidencialidad y anonimato, el personal tiende a contestar positivamente por miedo a represalias y por lo tanto la encuesta pierde su validez.
- b. Cuando la encuesta no es válida, los directivos pueden tener información errónea respecto a la realidad llevándolos a tomar decisiones incorrectas.
- c. Cuando los colaboradores no reciben información de los resultados se pierde credibilidad en las intenciones de haber tomado la encuesta.
- d. Una encuesta de clima laboral genera expectativas en los colaboradores; si luego no se hace nada al respecto, se puede generar un ambiente de frustración.

## **5. FACTORES.<sup>28</sup>**

Los factores son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una organización, estos en su conjunto son percibidos como el clima laboral y que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Algunos de los factores más relevantes para este estudio del clima organizacional son:

### **a. Cultura.**

Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practica el ser humano de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.

El clima organizacional tiene una importante relación con la cultura de una institución ya que se entiende 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 empresa, este 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 misma.

De acuerdo a la definición anterior la cultura de una organización consiste en el conjunto de principios y valores que la caracterizan y que sus integrantes comparten, a partir de conocimientos, experiencias acumuladas, y el entorno que les rodea.

### **b. Ambiente Físico.**

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonidos, iluminación, ventilación e higiene, entre otros, que determinan el nivel de agrado y desagrado del trabajador en el puesto de trabajo.

El ambiente físico de trabajo, es uno de los factores que afectan el clima organizacional en cualquier organización, ya que la existencia de condiciones físicas inadecuadas en las instalaciones donde se realizan las actividades laborales, tales como la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir

---

<sup>28</sup> Martínez Ismael de Jesús y otros. "Diseño de un método de evaluación de Clima Organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador". Año 2010. UES.

negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que perjudicará la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Este elemento evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de esta institución municipal.

### **c. Relaciones Interpersonales.**

A través de este factor se evalúan las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Indudablemente el respeto y cumplimiento a los derechos y obligaciones son la base para unas armoniosas relaciones interpersonales. En toda actividad humana se hace necesario interrelacionarse unos con otros. En la medida en que dicha interrelación este bien definida en beneficio de una convivencia armónica y productiva, se genera mayor calidad de vida y menos conflictos.<sup>29</sup>

De acuerdo a la definición anterior las relaciones interpersonales son interacciones entre dos o más personas del mismo o diferente sexo, que incluyen emociones y sentimientos tanto positivos como negativos, en donde es muy importante la comunicación.

### **d. Liderazgo.**

Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.

---

<sup>29</sup> Serrano, Alexis, Administración de Personas. 1era edición. Año 2007. Pag. 293.

“Se define como la capacidad que tiene una persona para lograr que otras los sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que coordinen eficazmente para ello; todo con base en la confianza que infunda en su habilidad para persuadirlos”.<sup>30</sup>

#### **e. Motivación.**

“Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares”.<sup>31</sup>

“Se define también como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos”.<sup>32</sup>

Entonces, a partir de lo anterior, la motivación es el sentimiento que mueve a los empleados para realizar sus labores cotidianas haciendo un esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de la organización de acuerdo a la capacidad para satisfacer necesidades personales.

#### **f. Comunicación.**

Todas las personas buscamos un entendimiento mutuo. Entonces comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.

“En el mundo de las organizaciones no es difícil encontrar que muchas de ellas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de mejoramiento, en algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido deficientes o lo que es peor no han existido”.<sup>33</sup>

La organización debe formalizarla, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre situaciones que afecten la institución así

---

<sup>30</sup> Werther, William B., Administración de Personal y su recurso humano. Mc Graw Hill, México, año 1991, pág. 290.

<sup>31</sup> Koontz, Harold: Administración una perspectiva Global 10° edición Mc Graw Hill.

<sup>32</sup> Daft, Richard, Management, 3ª Edición (Orlando, FL: Dryden Press 1993): 512

<sup>33</sup> De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La comunicación como herramienta gerencial. Bogotá, Ecoe, Ediciones 2006.

como también resultados, procesos y tareas, de esta forma podrán desempeñar mejor su trabajo.

#### **g. Trabajo en equipo.**

Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas las que se consideran mutuamente responsables.

“Trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía. Responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas que sus integrantes cumplan con ciertas reglas”.<sup>34</sup>

#### **h. Organización.**

“El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién”.<sup>35</sup>

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”.<sup>36</sup>

#### **i. Responsabilidad.**

Es la percepción de parte de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

---

<sup>34</sup> [www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo).

<sup>35</sup> Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág 35.

<sup>36</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8ª edición, Mc Graw Hill, México, año 1995, pág. 191.

La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas, las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos y se esfuerzan por dar más de lo que se les pide.

#### **j. Reconocimiento.**

“Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente, lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho”.<sup>37</sup>

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultado que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

#### **k. Desarrollo Personal.**

Este factor se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la empresa a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

Incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejora la calidad de vida y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág 30.

<sup>38</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_personal](https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_personal).

## **E. GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para realizar estudios del clima organizacional existen algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dado que el clima organizacional es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.<sup>39</sup>

### **1. DEFINICIÓN DE MODELO.**

“Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”.

Es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales:

- a. Reducir la complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso.
- b. Hacer predicciones concretas que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones.

### **2. DEFINICIÓN DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Consiste en una herramienta estratégica que permite verificar sistemáticamente e integralmente el proceso de evaluación del clima organizacional con la finalidad de retroalimentar y orientar las acciones y estrategias hacia mejores resultados.

---

<sup>39</sup> Mario Barahona y otros. “Estudios de una propuesta metodológica para evaluar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo”. UES, Año 2009

### **3. TIPOS DE MODELOS DE EVALUACIÓN.<sup>40</sup>**

#### **a. Modelo de Katz y Kahn.**

Este modelo tiene un proceso de influencia través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que influyen en el clima organizacional 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 Anderson.**

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

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

#### **c. Modelo de Evans.**

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

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Estos roles sitúan los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño.

---

<sup>40</sup> Barahona, Mario y otros. "Estudio y Diseño de una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo". UES, Año 2009.

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 de 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 Gibson y Colbs.**

Este modelo plantea que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además, explica que el clima va más, a 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 tiene los responsables de dichos mandos, es decir, en ello recae alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

#### **e. Modelo de Letwin y Stringer.<sup>41</sup>**

Permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como lo son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida por la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de

---

<sup>41</sup> Monografía Clima Organizacional. Pág. 87-88.

estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

## **F. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

### **1. DEFINICIONES.**

“Es un Sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo. La evaluación del desempeño es un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización. Debe orientarse al análisis de la productividad que la persona obtiene en un periodo determinado, sin ser afectada por los gustos o preferencias personales del evaluador”.<sup>42</sup>

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”.<sup>43</sup>

### **2. IMPORTANCIA.**

Su importancia radica en que le da al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, como, por ejemplo:

- a. Decisiones de promoción, ascenso y transferencias.
- b. Evaluación de los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.
- c. Necesidades de capacitación.
- d. Errores en el diseño del puesto, etc.

Existen muchas razones para evaluar el desempeño de los empleados, entre las que se sobresalen están:<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Serrano, Alexis, Administración de Personas, 1ª edición, año 2007.

<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 9ª edición. México.

- a. Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración y otros.
- b. Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.
- c. La evaluación permite una retroalimentación respecto a su desempeño, dando la oportunidad de corregir deficiencia.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, por lo cual las empresas deben preocuparse por realizar este tipo de evaluación por el beneficio que trae, ya que por medio de ésta se miden las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que permitirá tomar decisiones enfocadas a mejorar el desempeño del personal.

### **3. CARACTERÍSTICAS.<sup>45</sup>**

Según Flores García Rada Javier las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, entre esas características se puede mencionar:

- a. Adaptabilidad: se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- b. Comunicación: se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- c. Iniciativa: se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.
- d. Conocimientos: se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su trabajo.

---

<sup>44</sup> Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Pag. 329.

<sup>45</sup> Flores García, Rada Javier, El comportamiento humano en las organizaciones, año 2008, pág. 89.

- e. Trabajo en equipo: se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipo de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico.

#### **4. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL.<sup>46</sup>**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

El desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Las empresas de hoy, piden a sus miembros una calma aparente y que soporten presiones sin protestar, debido a la crisis económica por la que transita nuestro país, y es justamente por la conveniencia de mantener nuestros puestos de trabajo que la lucha es hoy más intelectual y psicológica que física. Si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen la atención en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Los factores del clima laboral, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es

---

<sup>46</sup> <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>

por ello de la importancia de mantenerla en equilibrio para garantizar un buen desempeño laboral.

## **G. EFICIENCIA.**

### **1. CONCEPTO.**

"Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles".<sup>47</sup>

Toda institución o empresa desea alcanzar la eficiencia organizacional. Una organización representa la actividad de un grupo de personas, coordinadas por procedimientos explícitos, y cuyo fin es alcanzar objetivos específicos. Al analizar la evolución en el tiempo de la organización como conjunto organizado, amerita señalar las diversas teorías organizacionales, basadas en estudios realizados sobre el comportamiento de las personas en la organización y cuyos aportes han influido e influirán en el funcionamiento de las empresas.

“La eficiencia se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios”.<sup>48</sup>

“Es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles. En una persona, la eficiencia se refleja en la capacidad que tiene para reducir los recursos

---

<sup>47</sup> [http://Fido.palermo.edu/servicios/dyc/publicaciones/dc/vista\\_detalle\\_articulo.Php?id\\_articulo=1147&id\\_libro=544](http://Fido.palermo.edu/servicios/dyc/publicaciones/dc/vista_detalle_articulo.Php?id_articulo=1147&id_libro=544).

<sup>48</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 9ª edición. México.

que se le han asignado, para realizar un trabajo, hacer un producto o prestar un servicio”.<sup>49</sup>

De acuerdo a los conceptos anteriores la eficiencia consiste en realizar las actividades de la mejor manera para alcanzar los objetivos propuestos, sacando el máximo provecho a los recursos asignados y evitando el desperdicio de estos.

---

<sup>49</sup> Serrano, Alexis. Administración de personas. 1era edición. Año 2007. Pág. 4.

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.**

#### **A. PROBLEMATICA DE INVESTIGACIÓN.**

La alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, presenta la necesidad de realizar una evaluación del clima organizacional para los empleados de las diferentes áreas de su estructura organizativa, para mejorar el ambiente laboral en el que se desempeña el personal, con el objetivo de incrementar la eficiencia en sus labores, ya que el entorno afecta el comportamiento y el rendimiento del personal.

Dentro de la institución nunca se ha realizado una evaluación para diagnosticar el clima organizacional, este inconveniente afecta el desarrollo y funcionamiento de los miembros de las diferentes unidades que conforman la alcaldía, ya que, al no conocer los elementos que inciden en el comportamiento del personal, no pueden aplicar medidas correctivas o tomar decisiones que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo.

Debido a lo antes mencionado, se busca identificar y evaluar los diferentes factores que influyen en el desempeño laboral ya sea de manera directa e indirecta, de forma que puedan establecerse diferentes soluciones que ayuden a mejorar la eficiencia de los empleados y resolver la problemática actual del ambiente laboral.

Por lo tanto, se ha determinado que es necesario elaborar un modelo de evaluación que contribuya a optimizar el desempeño del personal de la alcaldía, tomando como guía bibliográfica relacionada con la investigación. El objetivo que se pretende alcanzar es conocer el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados y cómo esto influye en su funcionamiento y desarrollo.

## B. METODOLOGÍA DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El diagnóstico de la situación actual que se realizó en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, está basado en la evaluación de 11 factores que forman parte de su clima organizacional, y que fueron seleccionados por el equipo de trabajo, estos factores son: cultura, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, organización, responsabilidad, reconocimiento, y desarrollo personal.

### 1. Pasos para evaluar el clima organizacional.

Para la determinación del estado actual de los factores, se utilizó el procedimiento de evaluación que se detalla a continuación:

**Paso 1:** Se entregó un cuestionario a los 106 empleados que laboran en la alcaldía, conformado por 11 factores.

**Paso 2:** en total fueron 45 preguntas.

**Paso 3:** Se asignaron 4 opciones de respuestas cerradas que fueron: Si, casi siempre, algunas veces y no, con un valor que va del cuatro al uno, correspondiente al orden antes mencionado.

**Paso 4:** Se multiplicó el total de encuestados que respondieron en cada una de las 4 opciones de respuesta por el valor asignado a cada casilla, luego sumando cada fila para obtener el puntaje acumulado por pregunta.

**Paso 5:** Se sumó el puntaje acumulado de las preguntas para obtener el puntaje total por cada factor.

**Paso 6:** Con la información obtenida de los pasos anteriores se aplicó la siguiente fórmula para determinar el estado de cada factor:

$$C.O. = \frac{\Sigma x}{(F)(4)(N)}$$

**En donde:**

$\Sigma x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado por factor de todas las encuestas

**F** = Representa el total de preguntas por cada factor.

**4** = Representa el máximo puntaje asignado a las opciones de respuestas.

**N** = Representa el total de personas encuestadas

**Paso 7:** El resultado se multiplicó por 100 y el porcentaje se ubicó en el estado e intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

Tabla n°1: Estados de evaluación del clima organizacional.

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-50%
BAJO	50.1-70%
PROMEDIO	70.1-80%
DESTACADO	80.1-90%
ÓPTIMO	90.1-100%

**Paso 8:** De acuerdo al estado de cada uno de los factores, se ubican las pautas de control a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional.

Tabla n° 2: Pautas de control del clima organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que <b>se encuentra en un pésimo estado</b> , y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo, significa que <b>se encuentra en mal estado</b> , y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio, significa que <b>se encuentra en un estado aceptable</b> , pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado, significa que <b>se encuentra en un estado muy bueno</b> , que los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo, significa que los empleados en la organización <b>tienen una satisfacción total o plena</b> , y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

**Paso 9:** Se realizó un análisis por cada uno de los factores.

### **C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional, es para conocer la percepción que tienen los empleados y los jefes del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores y proponer un modelo de evaluación para el fortalecimiento de la eficiencia del personal.

### **D. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1. GENERAL.**

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los factores que inciden en el desempeño del personal en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

#### **2. ESPECÍFICOS.**

- a. Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado del clima organizacional en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.
- b. Realizar un diagnóstico por cada factor evaluado para conocer la percepción que tienen los jefes y empleados del ambiente en el que laboran.
- c. Formular conclusiones y recomendaciones que contribuyan a obtener un clima organizacional agradable y que fomente la eficiencia en el desempeño del personal de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

## **E. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

Los métodos y técnicas son de vital importancia para poder realizar una investigación de campo; ya que permite llevar a cabo un estudio. A continuación, se presentan los métodos y técnicas que se utilizaron:

### **1. MÉTODOS.**

El método de investigación que se utilizó fue el científico, que se refiere a una serie ordenada de procedimiento de que se hace uso la investigación científica para observar la extensión de conocimientos, con el fin de tener una práctica basada en hechos reales en el mundo actual y la utilización de métodos auxiliares como los siguientes:

- **Análisis.**

En la investigación este método fue utilizado para descomponer en todas sus partes los elementos, indicadores y unidades que conformaron el objeto de estudio con el propósito de analizar cada uno de los factores del clima organizacional y lograr identificar la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados y jefes de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz.

- **Síntesis.**

Este método se utilizó para reintegrar las partes de los elementos, indicadores y unidades como un todo, es decir, que se realizó la integración de los factores que conformaron el clima organizacional y la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados y jefes de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz. Por lo cual se realizó el diagnóstico de la situación actual.

## **2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para la realización del trabajo de investigación se tomó como base el nivel explicativo. lo cual permitió formular preguntas importantes para la obtención de datos sobre el clima organizacional del personal de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz.

## **3. TIPO DE DISEÑO.**

Para la realización del trabajo de investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental; es decir que no se manipuló en forma deliberada ninguna variable. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real y tiempo determinado, luego se analizaron. Se utilizó porque su medición es de un solo momento y presentó un panorama de los indicadores de estudio que se llevó a cabo en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz.

## **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

### **a. Técnicas.**

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información, en el trabajo de investigación son las siguientes:

#### **1. Entrevista.**

La entrevista fue utilizada para recopilar información directa de tal manera que fue selectiva, es por ello que se entrevistó a 17 jefes de las diferentes áreas que forman parte de la institución incluyendo al gerente general, todos laboran en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

## **2. Encuesta.**

La encuesta fue dirigida hacia los 106 empleados de las diferentes áreas de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, que ayudó para realizar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional.

## **3. Observación directa.**

Se llevó a cabo conforme a las visitas que se realizaron a la alcaldía, lo cual permitió visualizar el que hacer laboral y observar otros elementos relevantes que no están contemplada en la encuesta y en la entrevista. La alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

### **b. Instrumentos.**

Esto correspondió para ampliar y discernir la información para el trabajo de investigación lo cual se utilizaron los siguientes:

#### **1. Guía de entrevista.**

Se estructuró con preguntas abiertas las cuales permitieron adquirir información oportuna acerca de las dificultades que enfrentan a la problemática del objeto de análisis, la cual fue dirigida a 17 jefes de las diferentes áreas que forman parte de la institución incluyendo al gerente general.

#### **2. Cuestionario.**

Se elaboró un cuestionario con 45 preguntas cerradas y se asignaron 4 opciones de respuestas diferentes dirigidas a los 106 empleados que integraron el censo de la investigación, distribuidos en cada departamento de la alcaldía.

#### **3. Lista de Cotejo.**

Según las visitas realizadas a la alcaldía de San Pedro Masahuat, se visualizó la infraestructura como también la atención por parte del personal entre otros elementos que aportaron información que sustentaron la investigación.

## **5. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### **a. Primaria.**

Información vital que se recolectó a través de los dos tipos de técnicas aplicados en la investigación de campo, por medio de las entrevistas hacia los jefes y la encuesta que estuvo dirigida a los empleados de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

### **b. Secundaria.**

La información que se recopiló para el trabajo de investigación fue obtenida de diferentes fuentes bibliográficas; libros, sitios virtuales, estudios y publicaciones referentes a la evaluación y metodología del clima organizacional entre otros. Como también a través de la Unidad de Acceso a la información, quien proporcionó manuales, reglamentos y leyes de la alcaldía.

## **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se realizó en la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, su área geográfica está ubicada en final Av. Darío Luna frente al parque municipal en Barrio El Centro, Municipio de San Pedro Masahuat, departamento de La Paz.

## **7. UNIDADES DE ANÁLISIS.**

A continuación, se presenta el objeto y las unidades de estudio que formaron parte del trabajo de investigación.

### **a. Objeto de Estudio.**

- Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat.

### **b. Unidades de Análisis.**

- Gerente Administrativo.
- Jefes de diferentes departamentos.

- Empleados.

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

### **a. Universo.**

Para el desarrollo del trabajo de investigación, el universo fue comprendido por:

- a. Gerente Administrativo.
- b. 16 jefes.
- c. 106 empleados.

Siendo un total de 123 personas.

### **b. Muestra.**

Para la investigación no se calculó muestra, a través de fórmula estadística ya que se eligió el total del universo en estudio de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, por lo tanto, se calculó a través de un censo a las unidades de análisis, con esto se logró obtener información más completa y certera.

Las unidades son las siguientes:

- a) Gerente Administrativo.
- b) 16 jefes.
- c) 106 empleados.

## **9. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

El procesamiento de la información recopilada en la investigación de campo, permitió que los datos se representen en cuadros tabulares, lo cual consistió en realizar el análisis

y los comentarios respectivos. Los datos obtenidos fueron procesados a través de un software llamado Microsoft Excel, su utilización logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que fueron de gran ayuda al momento de analizar e interpretar los resultados.

#### **a) Tabulación**

La información recopilada se tabuló mediante los cuestionarios de manera que se hizo por cada factor de evaluación del clima organizacional, con el número de frecuencias de cada respuesta obtenida en cada pregunta que se presentó en los cuadros estadísticos de forma horizontal. Como también los resultados se utilizaron para determinar el estado de cada factor, mediante la metodología para evaluar el clima organizacional que permitió diagnosticar el estado actual del clima percibido por los empleados hacia la alcaldía.

#### **b) Análisis e interpretación de resultados.**

Se procedió a realizar el análisis e interpretación respectiva de los resultados mediante los gráficos estadísticos y sobre el estado de cada factor, esto permitió el análisis que contribuyó como base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

## **F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.**

### **1. FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

#### **a. Cultura.**

El resultado indica que el factor se encuentra en un estado muy bueno, el 88% de los empleados expresaron que conocen la misión, visión y valores de la institución y a la

vez los ponen en práctica. De igual forma los empleados sienten que la institución se interesa por el bienestar de cada uno.

Respecto a la guía de entrevista, la mayoría de los jefes de la institución tienen conocimiento sobre la misión, visión y valores de ésta, por lo tanto, se esfuerzan para ponerlos en práctica en sus labores diarias y de esta manera lograr el cumplimiento de metas y objetivos propuestos de manera más eficiente. (Ver anexo 3, factor cultura)

#### **b. Ambiente físico.**

Según el resultado de los cuestionarios este factor se encuentra en un estado muy bueno, la mayoría de los empleados es decir el 84% sienten que en el lugar donde se desempeñan diariamente posee un espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades, una apropiada iluminación y ventilación además se sienten satisfechos con la limpieza.

De acuerdo a la guía de entrevista en lo que se refiere a las condiciones físicas actuales de la organización, con respecto a la iluminación y ventilación los jefes expresaron que son muy buenas para el desempeño de sus actividades. Así mismo respecto a la higiene y seguridad expresaron que es muy buena a excepción de la limpieza de los servicios sanitarios ya que opinaron que se necesita mejorar. Por otra parte, el espacio físico al parecer de los jefes no es suficiente ni adecuado, es muy reducido y consideran necesario ampliar algunas áreas. Finalmente, respecto al mobiliario y equipo de trabajo la mayoría expuso que es muy bueno, pero es necesario mejorar el equipo para construir y reparar las calles del pueblo. (Ver anexo 3, factor ambiente físico)

#### **c. Relaciones interpersonales.**

El resultado indica que el factor se encuentra en un estado muy bueno, los empleados consideran que es importante mantener buenas relaciones interpersonales tanto con sus

jefes como con sus compañeros de trabajo. A pesar de tal situación el 40% menciona que al haber conflictos entre empleados esto afecta de forma negativa el clima laboral de la institución.

A través de la guía de entrevista, los jefes afirmaron tener buenas relaciones laborales con el personal que tienen a su cargo, y expresaron que lo hacen fomentando el respeto mutuo, teniendo buena comunicación, trabajando en equipo y realizando actividades en grupo para lograr la integración de todo el personal en el logro de las metas y objetivos. (Ver anexo 3, factor relaciones interpersonales)

#### **d. Liderazgo.**

El liderazgo se encuentra en un estado muy bueno, es decir que el 85% de los encuestados perciben que los jefes son capaces de influir y controlar el personal que tienen a su cargo, además de orientar y supervisar su desempeño. La mayoría de empleados consideran que sus jefes son justos y flexibles.

Conforme a la guía de entrevista los jefes ponen en práctica el liderazgo orientando correctamente al personal que tienen a su cargo, fomentando el trabajo en equipo, trabajando de la mano con los empleados y no solo delegando tareas, de la misma manera guiándolos en lo que necesiten, escuchando sus inquietudes, tomando en cuenta sus opiniones, también teniendo buena comunicación, enseñándoles lo aprendido y dándole seguimiento a las actividades encomendadas. (Ver anexo 3, factor liderazgo)

#### **e. Motivación.**

El factor motivación, según el cuestionario, se encuentra en un estado aceptable, la mayoría de empleados es decir el 73% perciben que pocas veces reciben estímulos por su desempeño, así como la oportunidad de ascender dentro de la institución. A pesar de

tal situación el personal se siente satisfecho con el trabajo que realiza y se siente motivado a hacerlo mejor al ser reconocido.

Según la guía de entrevista los jefes motivan a sus empleados reconociendo cuando realizan bien su trabajo a través de palabras de felicitación por su esfuerzo, tomando en cuenta sus observaciones y poniéndolas en práctica, además haciéndoles sentir que el trabajo que realizan es importante para la unidad y la institución, compartiendo resultados de las actividades realizadas, también escuchando sus necesidades, dándoles confianza y buen trato manteniendo un ambiente de compañerismo. (Ver anexo 3, factor motivación)

#### **f. Comunicación.**

El resultado indica que la comunicación se encuentra en un estado aceptable, ya que algunas veces la información transmitida entre las unidades no es tan clara ni precisa, y los dirigentes no se preocupan por atender las inquietudes y necesidades de los empleados, por el contrario, existe una buena comunicación dentro del área de trabajo de los empleados y la mayoría de las veces se informa a todo el personal los logros de la institución.

De acuerdo a la guía de entrevista, la mayoría de jefes expresó que la comunicación que tienen con sus empleados es muy buena, ya que existe buen compañerismo, hay buena coordinación, y confianza, los problemas e inconvenientes que se dan se tratan de resolver de manera conjunta realizando reuniones con el personal para discutir de que forma se puede mejorar, tomando en cuenta la opinión de todos, además manifestaron que la comunicación es clara y transparente y que la realizan tanto de forma verbal como por escrito.(Ver anexo 3, factor comunicación)

### **g. Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo se encuentra en un estado aceptable, porque el 75% de los empleados conocen las funciones que deben realizar y están comprometidos a hacer un trabajo de calidad, por el contrario, sienten que no existe compañerismo dentro de la institución y no se toman en cuenta las opiniones de los demás.

En cuanto a la guía de entrevista el trabajo en equipo lo fomentan promoviendo la unidad y el respeto, delegando tareas, manteniendo buen compañerismo, compartiendo la misma visión, generando espacios de esparcimiento, realizando reuniones en las cuales todos participen, creando comisiones de trabajo, trabajando de la mano con el personal. (Ver anexo 3, factor trabajo en equipo)

### **h. Organización.**

El factor organización se encuentra en un estado muy bueno ya que la mayoría del personal es decir el 86% conoce las funciones y procedimientos a seguir dentro de sus actividades, así como también la normativa de la institución sobre el comportamiento de los mismos.

Respecto al factor organización los jefes manifestaron que las decisiones no son tomadas por una sola persona si no que siempre se toman en cuenta las opiniones de los demás, trabajando en equipo, la responsabilidad es compartida, las decisiones son tomadas en consenso, si las alternativas que presentan los empleados son para mejorar éstas se analizan y evalúan y finalmente son tomadas en cuenta. (Ver anexo 3, factor organización)

### **i. Responsabilidad.**

El factor responsabilidad se encuentra en un estado óptimo debido a que el 93% de los empleados hacen buen uso del mobiliario de la institución, se responsabilizan por el resultado de las decisiones que toman referente a su trabajo, cumplen con el horario establecido y casi siempre presentan con anticipación las tareas asignadas.

Según la guía de entrevista todos los jefes respondieron que si cumplen con los compromisos de su puesto de trabajo, y que esto lo ven reflejado en el cumplimiento de objetivos, en la realización del trabajo asignado en el tiempo estipulado y porque han logrado ver un buen desempeño en sus respectivas áreas así como también porque se logra alcanzar las metas planificadas. Por otra parte, también expresaron que cada uno se hace responsable de las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral. (Ver anexo 3, factor responsabilidad)

### **j. Reconocimiento.**

El resultado indica que el factor se encuentra en mal estado, el 61% del personal expresó que solo algunas veces reciben reconocimientos, elogios o felicitaciones de forma pública por su desempeño en el trabajo y muy pocas veces se valora el esfuerzo que realizan en sus cargos.

Más de la mitad de los jefes entrevistados respondieron que si han recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva laborando para la institución, de todos ellos solamente uno manifestó que recibió aumento salarial mientras que los demás recibieron felicitaciones verbales por su esfuerzo en sus labores diarias y uno de ellos las recibió por escrito. (Ver anexo 3, factor reconocimiento)

### **k. Desarrollo personal.**

El factor desarrollo personal se encuentra en un estado aceptable, debido a que el 79% del personal manifestó que si ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución lo cual les ha ayudado a aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo, por el contrario, no todos consideran que la institución brinda oportunidades de crecimiento.

Referente al factor de desarrollo personal la mayoría de jefes expresaron que la institución brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de capacitaciones, oportunidades de desarrollo por medio de la participación en diplomados y brindando oportunidades para estudiar, así como también realizando promociones laborales. (Ver anexo 3, factor desarrollo personal).

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para la determinación del clima organizacional a nivel general, se aplicó el mismo procedimiento de cada uno de los factores, con la diferencia que ( $\Sigma x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los 11 factores) y ( $F$  = Representa el total de preguntas de la encuesta). Para mejor comprensión se detalla toda la información en el siguiente cuadro de resumen:

N°	RESULTADO POR FACTOR	PUNTOS
1	CULTURA	1146
2	AMBIENTE FÍSICO	1087
3	RELACIONES INTERPERSONALES	1051
4	LIDERAZGO	1099
5	MOTIVACIÓN	1189
6	COMUNICACIÓN	954
7	TRABAJO EN EQUIPO	1212
8	ORGANIZACIÓN	834
9	RESPONSABILIDAD	1211
10	RECONOCIMIENTO	788
11	DESARROLLO PERSONAL	1028
TOTAL ENCUESTAS ( $\sum x$ )		11599
TOTAL DE PREGUNTAS (F)		45
MAXIMO PUNTAJE		4
TOTAL ENCUESTADOS (N)		81

TOTAL ENCUESTAS ( $\sum x$ )	11599	SUSTITUYENDO	INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PREGUNTAS (F)	45		80%	DESTACADO
MAXIMO PUNTAJE	4	11599		
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81	(4)(4)(1)		

En el resultado final, con base a los 11 factores que se evaluaron en el cuestionario, el nivel del clima organizacional dio como resultado un 80% de satisfacción por parte de los empleados, por lo tanto, se encuentra en un estado DESTACADO, es decir, que se encuentra en un estado muy bueno y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerlo.

De acuerdo al diagnóstico realizado, la situación actual del clima organizacional en la alcaldía es muy buena ya que la mayoría de los factores que fueron evaluados presentan un alto nivel de aceptación a excepción del factor reconocimiento y el factor de desarrollo personal los cuales necesitan mayor atención por parte de las autoridades.

## **G. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1. ALCANCES.**

Con el desarrollo del trabajo de campo se lograron los siguientes alcances:

- a. Se obtuvo la ayuda y colaboración del Gerente de la Alcaldía Municipal, así como también de su asistente, quien nos brindó amablemente información necesaria para nuestra investigación de campo.
- b. El equipo de trabajo contó con el apoyo del personal, tanto de jefaturas como de los demás empleados ya que participaron respondiendo a las diversas preguntas de la guía de entrevista y del cuestionario, lo cual permitió realizar un análisis más certero de la situación actual del ambiente laboral de la institución.
- c. Como equipo de trabajo logramos poner en práctica los conocimientos adquiridos en nuestra formación académica los cuales fueron de mucha utilidad para poder llevar a cabo esta investigación y así identificar las áreas en las que la Institución necesita mejorar.

### **2. LIMITACIONES.**

Se presentaron las siguientes dificultades en el desarrollo de la investigación:

- a. Tardanza en la entrega de los cuestionarios por parte de la Unidad de Recursos Humanos, por lo que demoró el proceso de recopilación y análisis de resultados.
- b. Se dificultó pasar los cuestionarios al personal de promotores, ya que ellos solo se presentan en el turno de la mañana, por lo tanto, no pasan dentro de la institución.

- c. Se habían establecidos en total 106 empleados para la realización de la investigación, pero cuando se ejecutó el llenado de encuestas, solo se pasaron a 81 empleados de la alcaldía porque no pudimos encuestar a la mayor parte del personal de promotores ya que fue difícil lograr que nos atendieran.
- d. De los 17 jefes que se planificó entrevistar, solamente se obtuvieron 12 entrevistas porque algunos estaban incapacitados, otros de vacación y otros no colaboraron.

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES.**

Según los factores que se investigaron y después de haber realizado el diagnóstico de clima organizacional expuesto, se concluye:

- a. Respecto al ambiente físico tanto jefes como los demás empleados están satisfechos con la iluminación, ventilación y limpieza de sus áreas de trabajo, pero no tanto así con la limpieza de los servicios sanitarios ya que la higiene de éstos no se encuentran en estado óptimo; así mismo es necesario mejorar y ampliar el espacio asignado para algunas unidades.
- b. Dentro de la organización se mantienen buenas relaciones interpersonales, hay un ambiente de respeto y de trabajo en equipo, muy pocos expresaron haber observado o participado en conflictos entre sus compañeros de trabajo.
- c. En el factor motivación hay un leve desacuerdo entre la opinión de los jefes y los empleados ya que los jefes afirmaron reconocer el buen desempeño de sus colaboradores, en cambio los éstos no lo han percibido de la misma manera, expresaron que no siempre es premiado su buen desempeño.

- d. La comunicación se encuentra en un estado aceptable, la información es transmitida en el momento oportuno, pero necesita mejorar en la claridad y mayor preocupación de los superiores en atender las dudas e inquietudes de sus subalternos.
- e. La responsabilidad se encuentra en estado óptimo, el personal de la institución cumple adecuadamente con las funciones de sus puestos de trabajo, de la misma manera se hacen cargo de las consecuencias de sus actos y además respetan y hacen buen uso tanto de las instalaciones de la organización como el mobiliario y equipo que ésta les brinda.
- f. Respecto al factor desarrollo personal, la institución se ha interesado en brindarle a sus empleados buenas formaciones a través de diferentes capacitaciones, además los superiores tienen como objetivo compartir sus conocimientos con sus colaboradores y aunque hay oportunidades de crecimiento dentro de ésta, el personal opina que no lo hay para todos y que son pocos los que han conseguido ese tipo de situación favorable.

Como conclusión general el clima organizacional de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat se encuentra en un estado destacado, alcanzando un 80% de satisfacción por parte de los empleados, lo cual quiere decir que se encuentra en un estado muy bueno, los niveles de insatisfacción han sido bajos, es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse, sin embargo respecto a los factores reconocimiento y desarrollo personal hay que mejorarlos, es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlos.

## **2. RECOMENDACIONES.**

- a. Es necesario que los jefes encargados apliquen acciones a corto plazo como contratar más personal de limpieza para mejorar el aseo de los servicios

sanitarios, de igual manera la gerencia general debe establecer un plan de salud e higiene ocupacional bien estructurado así mismo se recomienda que los jefes de cada departamento amplíen o reestructuren el espacio físico asignado en cada área de trabajo para que así logren tener un mejor y buen desempeño en sus actividades.

- b. Se debe mantener las buenas relaciones interpersonales tanto hacia jefes o subordinados, así como empleados en general, para que contribuya a mejorar el ambiente laboral en las diferentes unidades de trabajo.
- c. De acuerdo al factor motivación es necesario que los jefes se involucren más en premiar el buen desempeño del personal, no solo con palabras sino también monetariamente ó con un diploma de reconocimiento.
- d. Es fundamental que los superiores les den mayor prioridad y atención a sus subordinados, de igual manera, que exista confianza entre ellos y que la comunicación sea formal para aclarar dudas e inquietudes.
- e. Los empleados de la Institución deben siempre mantener cumplir las funciones de sus puestos de trabajo; así como también, hacer siempre un buen uso de las instalaciones y del mobiliario y equipo par que siempre se le brinde un buen desarrollo personal dentro de la institución.
- f. En lo que se refiere al desarrollo personal es recomendable mantener siempre las buenas formaciones a través de las capacitaciones, por otra parte, se le debe dar más énfasis a las oportunidades de crecimiento dentro de la institución ya que tienen que ser para todos los miembros de las diferentes áreas de trabajo.

Como recomendación general se deben tomar acciones a largo plazo para mantener los niveles de satisfacción de los empleados y así promover el desarrollo de éstos, logrando de esta manera una mayor eficiencia en sus funciones.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.**

### **A. IMPORTANCIA.**

El modelo de evaluación del clima organizacional permitirá tener un control de los factores como: liderazgo, comunicación, reconocimiento, motivación, entre otros, que influyen en el desempeño, percepción y grado de satisfacción del personal tanto en su lugar de trabajo como en el cargo que desempeña, esto con la finalidad de orientar esfuerzos que permitan mantener las áreas fuertes y a la vez buscar las mejoras en las que se han determinado débiles. El modelo incluirá una herramienta técnica administrativa basada en una metodología para evaluar el clima organizacional que permite diagnosticar el estado actual de aquellos factores que sean convenientes, tomando las acciones preventivas y correctivas según los resultados obtenidos.

### **B. OBJETIVOS.**

#### **1. GENERAL.**

Proponer un modelo de evaluación, que permita a la alcaldía realizar evaluaciones futuras para conocer la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y tener criterios para orientar esfuerzos para mejorarlo.

#### **2. ESPECIFICOS.**

- a. Establecer una metodología para analizar el clima organizacional, así como el instrumento de recolección de información necesario, para aplicar un modelo de evaluación apropiado.

- b. Definir las políticas y estrategias de la aplicación del modelo para que la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat pueda mejorar y mantener el buen desempeño del personal.

### **C. DESCRIPCIÓN.**

La finalidad es mejorar el desempeño del personal, identificando los factores que afectan el lugar de trabajo y el cargo que desempeñan los empleados y conociendo la percepción que contribuye a sentirse comprometido con su trabajo; orientado a elevar el sentido de pertenencia en la institución, generando un clima organizacional que promueva el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades.

Así mismo, servirá de base como una herramienta administrativa básica para las autoridades de la institución, que conlleve a mejorar el ambiente laboral hasta llevarlo a óptimas condiciones a través de las percepciones que tienen los empleados de la institución.

#### **1. POLÍTICAS.**

- a. La gerencia general se encargará de presentar al concejo municipal un listado de factores a evaluar, escogidos según las condiciones en que se encuentre la alcaldía.
- b. La gerencia velará porque se evalúe el clima organizacional en períodos seleccionados.
- c. Evitar realizar el estudio en momento en que se realice una evaluación de desempeño, aumento salarial, etc. También, evitar realizarlo después de crisis, eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

- d. Proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios a la comisión evaluadora, para que sus miembros sientan el apoyo de parte de la gerencia.
- e. La realización de la investigación debe estar guiada por una clara voluntad de mejora por parte de los superiores que ha de ser percibida por el personal, por medio de la transparencia con que este se lleva a cabo comunicando todos los pasos que sigue dicho estudio.
- f. El período en el cual se desarrollará no deberá ser mayor a un mes, ya que se considera que es el tiempo suficiente para la obtención de resultados confiables.
- g. La evaluación de clima organizacional tomará en cuenta a todos los empleados y no solo a una muestra, debido a que todas las opiniones tienen la misma importancia, sea cual sea su posición en el organigrama y en el que todas las personas tienen algo que decir.
- h. Se efectuará una vez cada año con el objetivo de medir claramente las variaciones cualitativas entre una evaluación y la otra.
- i. El gerente general diseñará un plan de acciones de mejora, de acuerdo a los resultados obtenidos.
- j. Destinar una partida especial del presupuesto general de la alcaldía orientado a la realización del estudio y a la ejecución de las acciones de mejora.

## **2. ESTRATEGIAS.**

- a. La comisión encargada de analizar el ambiente laboral se reunirá con el concejo municipal en donde se discuta la elección de los factores del clima organizacional prioritarios a evaluar.
- b. Explicar a los empleados antes de la aplicación del cuestionario, el propósito por el cual se hace el estudio de clima y los beneficios que tendrá para ellos la realización de este.

- c. Dar a conocer al personal los beneficios que se obtendrá con la aplicación de la metodología en la institución.
- d. Involucrar a todos los empleados sin excepción.
- e. Estimar las proyecciones económicas necesarias para la implementación de la metodología, con el fin de incluir dicha estimación en el presupuesto de la alcaldía.
- f. Mantener la confidencialidad de los subalternos que proporcionan la información para la evaluación del clima organizacional con el fin que estos se expresen libremente.
- g. Comunicar los principales resultados del estudio al personal como muestra de transparencia, y cortesía por haber participado en el proceso.

#### **D. DESARROLLO DE LOS FACTORES PRINCIPALES A EVALUAR.**

A partir del diagnóstico de los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, se proponen las siguientes mejoras a los factores seleccionados.

##### **a. Ambiente físico.**

Para este factor se brindan las siguientes propuestas:

1. La compra de 2 impresoras multifuncionales para las unidades de: acceso a la información y subgerente de administración y proyectos, ya que se observó la necesidad de contar con ellas debido a que, por el momento tienen que trasladarse hasta la secretaría para lograr imprimir o reproducir copias.

Impresoras		
Precio unitario (IVA incluido)	\$ 589.00	
Marca	HP	
Modelo	D3Q20C#AKY	
Total	\$ 1,178.00	
Se necesitan 2 impresoras multifuncionales		

**Cuadro N°1: Mobiliario para el ambiente físico.**

\*Fuente: Cotizado por el equipo investigador en office depot.

2. Con respecto al área de los servicios sanitarios se propone una mejora en la limpieza, es decir efectuarla con mayor frecuencia en el día (4 veces), utilizar aromatizantes y además concientizar a los empleados para que hagan un buen uso de estos.
3. La compra de un dispensador de agua para el área de atención a los clientes de la alcaldía, ya que esta cuenta únicamente con uno que se encuentra en el patio de la institución.

<b>Dispensador de agua</b>		
Precio (IVA incluido)	\$ 129.00	
Marca	Mastertech	
Modelo	MTWD1001AW	

**Cuadro N°2: Mobiliario para el ambiente físico.**

\*Fuente: Cotizado por el equipo investigador en La curacao.

4. Con respecto al espacio físico, este no puede ampliarse porque no hay ningún área a la cual pueda expandirse, por lo tanto, se sugiere el traslado de la oficina de la unidad de acceso a la información pública (UAIP) al lugar donde se encuentra actualmente la secretaría, ya que esta es de mayor dimensión y solo la ocupan 2 personas, en cambio la UAIP no cuenta con el espacio necesario para los miembros que la conforman impidiendo realizar eficientemente el desempeño de su trabajo.

#### **b. Relaciones Interpersonales.**

Estas son importantes para la realización eficiente de las tareas o actividades. De acuerdo al diagnóstico este factor se encuentra en un estado destacado por lo que se proponen las siguientes recomendaciones para mantenerlo:

1. Demostrar buenas habilidades sociales, por ejemplo: Respeto, empatía, amabilidad y espíritu de servicio entre los compañeros de trabajo para mantener

un clima laboral agradable, esto con el fin de realizar de mejor manera sus actividades diarias.

2. Colaboración desinteresada por parte de los empleados con los jefes de las diferentes unidades, se debe mostrar compañerismo para que juntos alcancen los objetivos de cada unidad.
3. Se propone capacitar a jefes y subalternos sobre el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la institución que permita la realización óptima de actividades entre compañeros y unidades de trabajo.

**Cuadro N°3: Capacitación Relaciones Interpersonales (jefes y empleados).**

<b>TEMA A IMPARTIR</b>	<b>Habilidades interpersonales</b>
<b>DIRIGIDO A</b>	<b>Gerente, jefes y empleados.</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>8 horas (1 día)</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Instalaciones Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b>
<b>INVERSIÓN INCLUYE</b>	<b>Material didáctico, almuerzo y refrigerios.</b>
<b>Inversión (IVA Incluido)</b>	<b>\$222.00</b>

\*Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). La fecha será establecida por la gerencia general.

4. Del costo total de inversión la alcaldía estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes.

### c. Liderazgo.

Para este factor se propone lo siguiente:

1. Los jefes de las diferentes áreas deberán guiar a sus subordinados a través del ejemplo, no solo delegando tareas sino también participando en ellas.
2. La comunicación debe ser clara, precisa y dar retroalimentación si es necesario, así como también preocuparse por atender y solucionar las dudas e inquietudes de sus empleados.
3. Mostrar empatía hacia el personal en situaciones que afecten su inteligencia emocional.
4. Se propone capacitar a los superiores de las diferentes unidades, sobre liderazgo, por la responsabilidad y el personal que tienen a cargo, ya que es importante para desempeñar su labor de la mejor manera posible.

**Cuadro N°4: Capacitación Liderazgo (jefes).**

<b>TEMA A IMPARTIR</b>	<b>Programa de Liderazgo Ejecutivo, módulo I: Gestión de la Inteligencia Emocional</b>
<b>DIRIGIDO A</b>	<b>Jefes</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>16 horas (2 días)</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Instalaciones Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b>
<b>INVERSIÓN INCLUYE</b>	<b>Material didáctico, almuerzo y refrigerios.</b>
<b>Inversión (IVA Incluido)</b>	<b>\$407.00</b>

\*Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). La fecha será establecida por la gerencia general.

5. Del costo total de inversión la alcaldía estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes.

#### **d. Motivación.**

Se recomienda lo siguiente:

1. Se propone realizar un almuerzo trimestralmente con los cumpleaños de cada mes, para que sientan que la institución se interesa por sus empleados.

**Cuadro N° 5: Costo anual de celebración para cumpleaños.**

Descripción	Precio Unitario	Total de empleados	Costo Total Anual
Un plato de comida que incluye carne o pollo a elección, arroz, ensalada, dos tortillas y un refresco.	\$ 2.50	123	\$ 307.50

\*Fuente: Cotizado por el equipo investigador.

2. Se propone una capacitación con el fin de incentivar a los empleados de la institución y orientarlos de la mejor manera.

**Cuadro N°6: Capacitación Motivación. (jefes y empleados)**

<b>TEMA A IMPARTIR</b>	<b>Felicidad Laboral</b>
<b>DIRIGIDO A</b>	<b>Gerente, jefes y empleados.</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>8 horas (1 día)</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Instalaciones Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b>
<b>INVERSIÓN INCLUYE</b>	<b>Material didáctico, almuerzo y refrigerios.</b>
<b>Inversión (IVA Incluido)</b>	<b>\$222.00</b>

\*Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). La fecha será establecida por la gerencia general.

3. Del costo total de inversión la alcaldía estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes.

**e. Comunicación.**

Mejorarla es importante para el desarrollo de las actividades. Es por esto que se propone lo siguiente:

1. Se debe mantener una comunicación clara ya sea de manera verbal o escrita, entre las diferentes unidades con el fin de que la información sea utilizada de la mejor manera.
2. Que los superiores sepan aceptar sugerencias de sus colaboradores, siempre y cuando estas favorezcan en el desarrollo de las actividades.
3. Se recomienda una capacitación orientada a jefes sobre cómo manejar una comunicación efectiva en la resolución de conflictos para poner en práctica con los empleados bajo su cargo.

**Cuadro N°7: Capacitación Comunicación. (jefes)**

<b>TEMA A IMPARTIR</b>	<b>Programa de Liderazgo Ejecutivo, módulo II: Comunicación Asertiva Aplicada</b>
<b>DIRIGIDO A</b>	<b>Jefes</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>16 horas (2 días)</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Instalaciones Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b>
<b>INVERSIÓN INCLUYE</b>	<b>Material didáctico, almuerzo y refrigerios.</b>
<b>Inversión (IVA Incluido)</b>	<b>\$407.00</b>

\*Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). La fecha será establecida por la gerencia general.

4. Del costo total de inversión la alcaldía estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes.

**f. Reconocimiento.**

De acuerdo al diagnóstico este factor se encuentra en mal estado por lo que se propone lo siguiente:

1. Otorgar diplomas a aquellos empleados que más se destaquen en el desempeño de sus labores al final del año, independientemente del cargo o área al que pertenezcan.

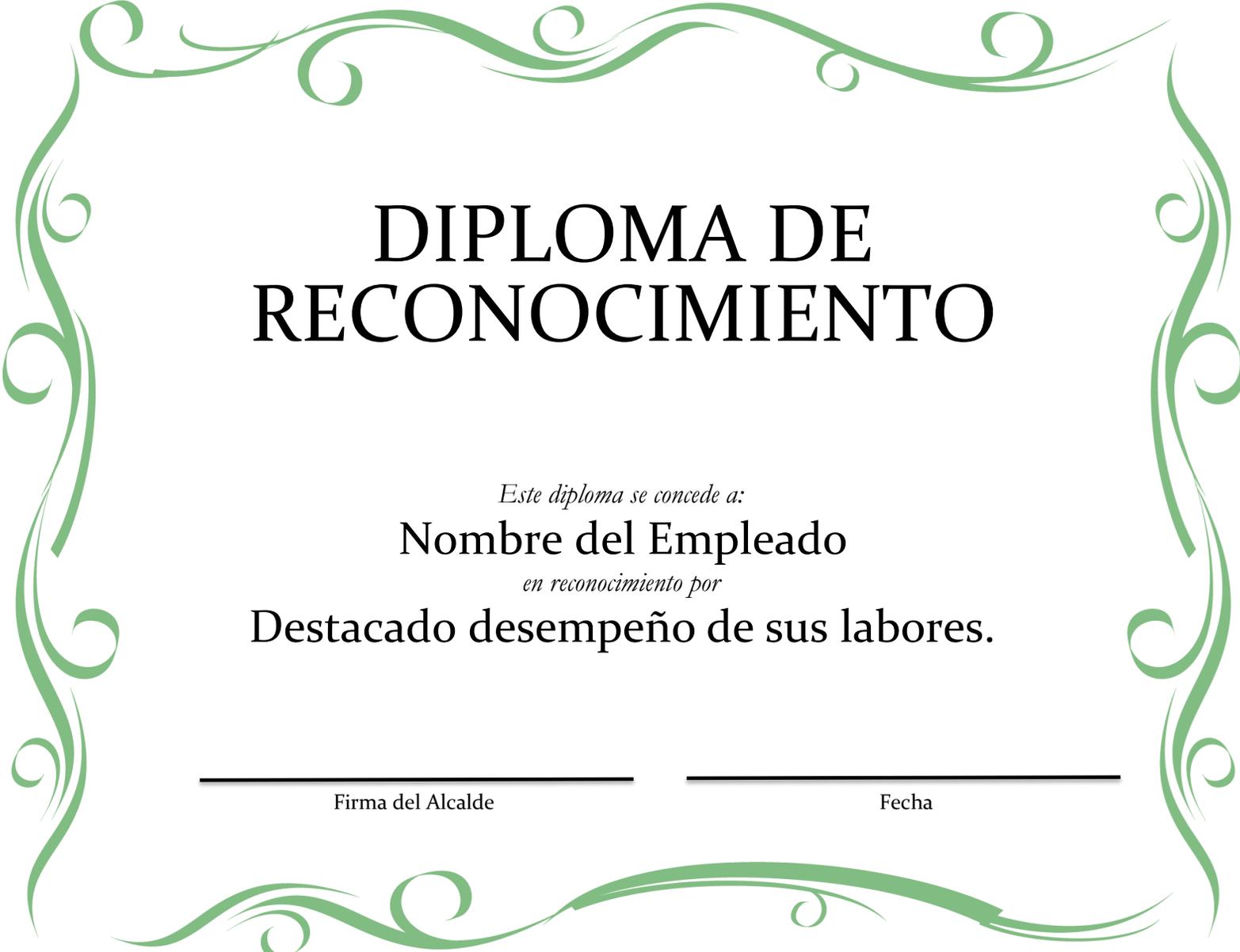
**Cuadro N°8: Diploma de reconocimiento.**

Diplomas		
Precio (IVA incluido)	\$	4.50
Marca	Mivisa	
Modelo	7410031900119	
Total	\$	13.50
Se comprarán 3 paquetes al año		



\*Fuente: Cotizado por el equipo investigador en office depot cada paquete contiene 10 páginas en blanco.

A continuación, se presenta el formato del diploma, el cual podrá ser impreso por la alcaldía.



# DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

*Este diploma se concede a:*

**Nombre del Empleado**

*en reconocimiento por*

**Destacado desempeño de sus labores.**

---

Firma del Alcalde

---

Fecha

2. Entregar al final del año una tarjeta de regalo de \$10 de super selectos a todos los empleados como agradecimiento a su esfuerzo durante el año, esto se tomará de los ingresos generados por los impuestos que la comuna percibe.

**Cuadro N°9: Costo anual de entregar tarjeta de regalo a los empleados.**

Descripción	Precio Unitario	Total de empleados	Costo Total Anual
Una tarjeta de regalo de super selectos	\$ 10.00	123	\$ 1,230.00

**g. Desarrollo Personal.**

Para este factor se propone:

1. Brindar oportunidades de superación a los empleados que se encuentran estudiando, dándoles tiempo para sus actividades académicas.
2. Impartir una capacitación acerca desarrollo personal a los empleados de la institución.

**Cuadro N°10: Capacitación Desarrollo Personal (Gerente, jefes y empleados)**

<b>TEMA A IMPARTIR</b>	<b>Gestión del Desarrollo del Talento Humano</b>
<b>DIRIGIDO A</b>	<b>Gerente, jefes y empleados.</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>16 horas (2 días)</b>
<b>LUGAR</b>	<b>Instalaciones Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)</b>
<b>Inversión Incluye</b>	<b>Material didáctico, almuerzo y refrigerios.</b>
<b>Inversión (IVA Incluido)</b>	<b>\$407.00</b>

\*Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). La fecha será establecida por la gerencia general.

3. Del costo total de inversión la alcaldía estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes.

## 1. PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA.

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA				
FACTORES	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1. AMBIENTE FÍSICO	IMPRESORAS	2	\$589.00	\$1,178.00
	DISPENSADOR DE AGUA	1	\$129.00	\$129.00
2. RELACIONES INTERPERSONALES	CAPACITACIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES			\$222.00
3. LIDERAZGO	CAPACITACIÓN: GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL			\$407.00
4. MOTIVACIÓN	CELEBRACIÓN PARA CUMPLEAÑEROS	1	\$307.50	\$307.50
	CAPACITACIÓN: FELICIDAD LABORAL			\$222.00
5. COMUNICACIÓN	CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN ASERTIVA APLICADA			\$407.00
6. RECONOCIMIENTO	DIPLOMAS	3 PAQUETES DE PAPEL	\$4.50	\$13.50
	TARJETA DE REGALO	123	\$10.00	\$1,230.00
7. DESARROLLO PERSONAL	CAPACITACIÓN: GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO			\$407.00
<b>TOTAL POR FACTORES</b>				<b>\$4,523.00</b>
<b>IMPREVISTOS (10%)</b>				<b>\$452.30</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>				<b>\$4,975.30</b>

## **E. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Se propone la siguiente metodología para realizar la evaluación del clima organizacional a través de los factores que la gerencia general estime convenientes a evaluar según la situación actual que presente el personal. Por lo tanto, se recomienda como equipo investigador los siguientes pasos:

### **a. Clasificación del personal.**

Se define a los empleados que contribuyen a la realización de las actividades directas y propias de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat, de las diferentes gerencias y unidades de trabajo a los cuáles serán sujetos de evaluación.

<b>UNIDADES</b>	<b>TOTAL DE EMPLEADOS Y EMPLEADAS</b>
<b>Comunicaciones CAM Secretaría Municipal</b>	<b>13</b>
<b>Proyectos UACI Servicios Municipales Promoción Social Alfabetización</b>	<b>56</b>
<b>Desarrollo Local Programas Sociales Unidad de Género Juventud, niñez y adolescencia</b>	<b>29</b>
<b>Unidad Tributaria Municipal Tesorería Contabilidad Registro del Estado Familiar</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>106</b>

Cuadro N°11: Distribución de los empleados.

### b. Selección de los factores.

Es indispensable definir cuáles serán los factores sujetos a evaluar y conocer el significado para que la gerencia general los seleccione de acuerdo a las necesidades que se den.

A continuación, se presenta una lista, de los cuales se debe seleccionar los que se consideren convenientes dependiendo de la situación actual de la institución y empleados.

**INDICACIONES:** Marque con una “X” los factores que según su criterio sean los más importantes a evaluar.

	<p align="center"><b>LISTADO DE FACTORES A SELECCIONAR PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN PEDRO MASAHUAT.</b></p>	
FACTORES	DEFINICIONES	SELECCIONAR CON UNA “X”
<p><b>1. CULTURA</b></p>	<p>Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.</p>	<input data-bbox="1214 1608 1382 1688" type="checkbox"/>
<p><b>2. AMBIENTE FÍSICO</b></p>	<p>Son el conjunto de factores como: espacio físico, sonidos, iluminación, ventilación e higiene, entre otros, que determinan el nivel de agrado y desagrado del trabajador en el puesto de trabajo.</p>	<input data-bbox="1214 1892 1382 1971" type="checkbox"/>

<b>3. RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<p>Es donde se evalúan las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución municipal.</p>	<input type="text"/>
<b>4. LIDERAZGO</b>	<p>Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.</p>	<input type="text"/>
<b>5. MOTIVACIÓN</b>	<p>Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa.</p>	<input type="text"/>
<b>6. COMUNICACIÓN</b>	<p>Es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.</p>	<input type="text"/>
<b>7. TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas las que se consideran mutuamente responsables.</p>	<input type="text"/>
<b>8. ORGANIZACIÓN</b>	<p>Es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad.</p>	<input type="text"/>

<b>9. RESPONSABILIDAD</b>	<p>Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas, las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos y se esfuerzan por dar más de lo que se les pide.</p>	<input data-bbox="1214 468 1380 548" type="text"/>
<b>10. RECONOCIMIENTO</b>	<p>Sentimiento que expresa la persona que reconoce o agradece un favor o bien recibidos.</p>	<input data-bbox="1214 894 1380 974" type="text"/>
<b>11. DESARROLLO PERSONAL</b>	<p>Se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la empresa a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.</p>	<input data-bbox="1214 1134 1380 1213" type="text"/>

### c. Elaboración del instrumento de evaluación.

Teniendo en cuenta los factores seleccionados por la gerencia general, se procede a elaborar el cuestionario que servirá como instrumento de recolección de información. Como equipo investigador se le propone el siguiente modelo, recordando que esta puede modificar las preguntas y los factores de acuerdo a las necesidades que amerite evaluar.



**CUESTIONARIO DIRIGIDO:** A los empleados de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat.

**I. OBJETIVO:** Evaluar y Recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en las diferentes áreas y puestos de trabajo del personal de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat para proponer un modelo de evaluación que permita fortalecer la eficiencia del personal.

**II. INDICACIONES:** Solicitamos contestar el siguiente cuestionario de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, Marque con una “X” una de las 4 opciones de respuesta, la que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad.

### III. DATOS GENERALES

**Género:** Masculino \_\_\_\_\_. Femenino \_\_\_\_\_.

**Unidad o Gerencia a la que pertenece:**

\_\_\_\_\_.

**Cargo que desempeña:**

\_\_\_\_\_.

**Tiempo de laborar en la Institución:**

\_\_\_\_\_.

**Tiempo ejerciendo el cargo:**

\_\_\_\_\_.

Escala de respuestas:

**Si: 4, casi siempre: 3, Algunas veces: 2, No: 1**

#### A) Ambiente físico.

1. ¿Considera usted que el espacio físico que se le ha asignado para el desempeño de sus labores es el apropiado?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. ¿Cree que la iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. ¿La ventilación de su área de trabajo es la indicada para la realización de sus actividades?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. ¿Se siente satisfecho con la limpieza de las diferentes áreas de la institución?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

## **B) Relaciones interpersonales.**

1. ¿Considera importante mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. Desde su punto de vista, ¿Cree usted que existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. ¿Se han dado conflictos entre sus compañeros de trabajo, afectando el ambiente laboral?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. ¿Las relaciones interpersonales que hay entre usted y sus compañeros le hacen sentir bien en su lugar de trabajo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

### C). Liderazgo.

1. ¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de influir y controlar el personal a su cargo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. ¿Su jefe le orienta y supervisa en el desempeño de sus labores?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. ¿Se siente cómodo con la forma de trabajar de su jefe?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. ¿Considera usted que su superior es flexible y justo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

### D). Motivación.

1. ¿Cuándo el personal realiza bien su trabajo, recibe algún tipo de estímulo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. ¿Considera usted que en la institución se brindan oportunidades de ascenso?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. ¿Se siente satisfecho y exitoso con el trabajo que realiza?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. ¿Cuándo se le sanciona, siente que afecta negativamente su rendimiento laboral?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

5. ¿Cuándo se le reconoce y elogia su desempeño, se siente motivado a ser mejor en su trabajo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

#### **E). Comunicación.**

1. ¿Considera usted que la información transmitida entre las distintas unidades de la institución es clara, correcta y oportuna?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. ¿Cree usted que hay buena comunicación en su área de trabajo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. ¿Los dirigentes de la institución se preocupan por atender las inquietudes y necesidades de los empleados?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. ¿Se le informa de los logros y resultados de las acciones de la alcaldía?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

### F) Responsabilidad.

1. Hace buen uso del mobiliario y equipo proporcionado por la institución.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. Se responsabiliza por el resultado de las decisiones que toma en su trabajo.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. Cumple con su horario de trabajo establecido.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. Presenta con anticipación las tareas que se le han asignado.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

### G) Reconocimiento.

1. Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. Hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. Ha recibido felicitaciones o elogios por un trabajo bien hecho.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. Existe valoración del esfuerzo adicional de los empleados en forma pública.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

### **H) Desarrollo Personal.**

1. Considera que la institución le brinda oportunidades de crecimiento.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. Ha recibido algún tipo de capacitación

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

3. Ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. Según su criterio el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

**d. Aplicación del instrumento.**

La gerencia general una vez haya terminado el instrumento asegurará una correcta implementación y determinará aspectos tales como el período de evaluación, y el comunicado donde notificará a los jefes que el personal será evaluado. También responderá ante cualquier interrogante que éstos tengan respecto a dicho proceso.

**e. Recopilación y tabulación de la información.**

Una vez pasados los instrumentos hacia el personal que fueron sujetos de estudio, se procede a reunir los cuestionarios correspondientes. La persona designada tabulara la información en la herramienta administrativa creada y propuesta por el equipo investigador, elaborada en Microsoft Excel.

**f. Presentación de Informes.**

La comisión encargada de ejecutar la evaluación después de obtener el análisis e interpretación de los resultados deberá elaborar un informe al concejo municipal donde expondrá en forma clara y detallada los resultados obtenidos.

**g. Elaboración plan de mejora.**

La gerencia general deberá establecer un plan de mejora, para aquellos factores que necesitan atención de acuerdo a los resultados obtenidos, con el objetivo de tomar las acciones ya sean correctivas o preventivas para los factores.

#### **h. Seguimiento.**

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

### **F. RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA.**

Para la ejecución de dicho plan, es necesario que las autoridades de la alcaldía municipal brinden su apoyo con los siguientes recursos:

#### **1. Humano.**

Referente al recurso humano que se requiere, la gerencia general deberá elaborar un perfil que permita seleccionar el personal idóneo para la ejecución de este modelo de evaluación. El comité evaluador de clima deberá estar conformado por: un miembro del concejo municipal, un jefe y un empleado, haciendo un total de tres personas.

#### **2. Materiales.**

Los materiales requeridos para lograr implementar el modelo son los siguientes:

- Infraestructura: disponer de un salón de usos múltiples para desarrollar la evaluación a los empleados.
- Mobiliario: mesas y sillas de escritorio, que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.

- Equipo: computadoras con los paquetes de Office necesarios (Word, Excel, PowerPoint), fotocopidora, impresora, proyector, teléfono, memoria USB, entre otros.
- Suministros de oficina: papel bond, tinta para impresora y fotocopidora, lapiceros, lápices, libretas, folder, fastener, perforadora de papel, entre otros.

### **3. Financieros.**

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

### **4. Mecanismos de Control.**

Los jefes de los diferentes departamentos, presentaran a la gerencia general un informe de los cambios o mejoras en el área de trabajo después de haber implementado el plan con sus respectivas recomendaciones, si los resultados no fuesen satisfactorios, será necesario mejorarlos o caso contrario fortalecerlos.

### **5. Retroalimentación.**

Al darle seguimiento a cada plan de acción se debe actualizar el estado en que se encuentra cada actividad o acción de mejora implementada, y así también, el nivel de eficacia con que se ejecutan las actividades por las personas responsables respecto a las fechas previstas. Será necesario, revisar la formulación de las estrategias a implementar para lograr el objetivo planteado.

**G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.**

Cronograma de Actividades		Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el desempeño laboral del personal de la alcaldía municipal de San Pedro Masahuat																				Responsable					
Actividades		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						
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN</b>																											
1	Entrega del modelo de evaluación a la Gerencia General.																										Equipo de Trabajo
2	Presentación de la propuesta al Concejo Municipal.																										Gerencia General
3	Evaluación de la propuesta por el Concejo Municipal.																										Gerencia General
4	Aprobación del Modelo de Evaluación.																										Gerencia General
5	Realizar una reunión con la comisión encargada para acordar el proceso de evaluación a seguir.																										Gerencia General y Equipo de Trabajo
6	Implementación del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional.																										Gerencia General

## H. BIBLIOGRAFÍA.

### 1. LIBROS.

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5° Edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 9ª edición. México.
- Daft, Richard. Management, 3ª Edición. Orlando Florida. Año 1993.
- De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La Comunicación como Herramienta Gerencial. Bogotá. Ecoe. Ediciones 2006.
- Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición.
- Flores García, Rada Javier, El comportamiento humano en las organizaciones, año 2008.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, 8ª edición. Mc Graw Hill, México, año 1995.
- Koontz, Harold. Administración una perspectiva Global. 10º edición. Mc Graw Hill.
- Martínez Guillen, María del Carmen. La Gestión Empresarial. Ediciones Díaz Santos. Año 2003.
- Palomino H. Clima organizacional. Universidad Ricardo palma, Lima, Perú. Año 2011.
- Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. 3ra edición. alfa y omega. Chile Año 1999.
- Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 6ta edición. Alfa y omega. Año 2005.
- Serrano, Alexis. Administración de Personas. 1era edición. Año 2007.
- Vargas Méndez, Jorge “Tierra mágica del venado, San Pedro Masahuat, Monografías, primera edición, San Salvador, El Salvador. Organización de Mujeres Salvadoreñas (ORMUSA). Año 2007.

- Werther, William B. Administración de Personal y su recurso humano. Mc Graw Hill, México, año 1991.

## **2. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.**

- Barahona Campos, Mario Antonio y otros. “Estudio y diseño de una propuesta metodológica para evaluar el clima organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador”. UES. Año 2009.
- Bolaños Bernal, Sara Elizabeth, trabajo de graduación “Sistema de evaluación del clima organizacional” Facultad de Ciencias Económicas, UES 2014.
- Flores Cisneros, Fátima Dayana y otros, “Plan de capacitación en atención al usuario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, Departamento de la Paz”. UES. Año 2013.
- Martínez, Ismael de Jesús y otros, “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador”. UES. Año 2010.
- Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015.

## **3. LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38 del 15 de diciembre de 1983, diario oficial #243 del 16 de diciembre de 1983.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Decreto Legislativo N° 98, de fecha 20 de octubre de 2005, publicado en el Diario Oficial N°200, Tomo N°369.
- Ley de Cuentas de la República. Decreto Legislativo N°438, de fecha 31 de agosto de 1995, publicado en el Diario Oficial N°176, Tomo N°328.

- Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Decreto Legislativo N°74, De fecha 8 de septiembre de 1988, publicado en el Diario Oficial N°176, Tomo N°300.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo 601, de fecha 10 de abril del 2008, publicado en el Diario Oficial N°89, Tomo 379 de fecha 15 de mayo de 2008.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N°86, de fecha 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313.
- Ley orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI). Decreto Legislativo N°516, de fecha 23 de noviembre de 2005, publicado en el Diario Oficial N°7, Tomo N°330.
- Código Municipal, Decreto Legislativo N°274, del 31 de Enero de 1986, Diario oficial N° 23, de fecha 05 de febrero de 1986, Tomo 90.
- Decretos y estatutos de la Corporación de las Municipalidades de El Salvador (COMURES). Acuerdo Número 1343 de fecha 29 de agosto de 1941, publicado en el Diario Oficial Número 205, Tomo 131.

#### **4. DOCUMENTOS.**

- Ramos Felipe, Rosado Marina y Otros. “Diseño de instrumento para evaluar el Clima Organizacional en un Complejo Petroquímico del Estado de Veracruz”. Documento PDF. México. 2012

#### **5. PÁGINAS WEB.**

- [Admón.8m.com/HTML/glosario/htm](http://Admón.8m.com/HTML/glosario/htm).
- [www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo) .
- <http://3ccultura.com/blogs/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/index.php>.

- <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>.
- Monografía Clima Organizacional.
- [http://Fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicaciones\\_dc/vista\\_detalle\\_articulo.Php?id\\_articulo=1147&id\\_libro=544](http://Fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicaciones_dc/vista_detalle_articulo.Php?id_articulo=1147&id_libro=544).
- Monografías.com: Revista NEGOTIUM/Ciencias gerenciales, año 3/Nº9/Abril 2008.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>.
- [es.wikipedia.org/wiki/clima\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/clima_organizacional).
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_personal](https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_personal).

**ANEXOS.**

**ANEXO No. 1**

**CARTA DE**

**COMPROMISO.**



Gobierno Municipal de San Pedro Masahuat  
Departamento de La Paz  
Ciudad desde 1970  
Telefax: 2347-0700 y 2347-0701  
Email: [alcaldiaspmasahuat@gmail.com](mailto:alcaldiaspmasahuat@gmail.com)  
Pagina Web: [www.alcaldiaspmasahuat.org](http://www.alcaldiaspmasahuat.org)



San Pedro Masahuat, 27 de marzo de 2017.

**LICENCIADO  
ALFONSO LOPEZ ORTIZ  
DOCENTE DE SEMINARIO UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PRESENTE.**

*Estimado Lic. Ortiz:*

*Me es un placer saludarle; anhelando los mejores deseos de éxitos y bendiciones en su vida familiar y personal.*

*Conocedores de la importante labor que realiza en beneficio de la población estudiantil, el cual permitirá el logro de un mejor desarrollo del país.*

*En esta oportunidad me permito hacer referencia de nota recibida con fecha 22 de marzo de 2017, en la cual solicitan autorización para realizar proyecto de investigación de las estudiantes: 1) Patricia Evelyn Guadalupe Alemán Pérez, 2) Gerardo José Bautista Rodríguez y 3) Wendy Raquel Hernández Alvarenga.*

*Que con base a nota anterior me permito comunicar sobre la aprobación de su petición, a fin de que nuestras Unidades Municipales puedan proporcionar información que requieran necesaria dentro del proceso de investigación, ello con la finalidad principal de aportar a la rama de la educación para formar profesionales de éxitos.*

*Esperando que lo anterior sea de utilidad a sus fines*

*Atentamente*

*Lic. Jorge Alberto Valladares Domínguez*  
**Gerente General.**



*San Pedro Masahuat...  
La tierra que amamos*

**ANEXO No. 2**  
**MATRIZ DE**  
**ENTREVISTA.**

PREGUNTAS	DIRECTOR DEL CAM	JEFA DE COMUNICACIONES	SUBGERENTE ADMINISTRACION Y PROYECTOS	SUBGERENTE DE INCLUSION SOCIAL
<b>A. CULTURA</b>				
1) ¿Conoce y pone en práctica los valores que tiene la institución?	Si	Si	Si	Si
2) ¿Conoce la misión y la visión de la institución, se siente identificado con ambas?	Si	Si	Si	Si
<b>B. AMBIENTE FÍSICO</b>				
3) Según su criterio, cómo evalúa las condiciones físicas actuales de la organización con respecto a:				
I. Iluminación.	Buena	Buena	Muy buena	Muy Buena
II. Ventilación.	Buena	Muy buena	Muy buena	Muy Buena
III. Higiene y seguridad.	Muy buena	Buena	Muy buena	Buena
IV. Espacio físico.	Buena	Necesita mejorar	Muy buena	Buena
V. Mobiliario y equipo de trabajo.	Muy buena	Muy buena	Muy buena	Muy Buena
<b>C. RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
4) ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? ¿De qué manera lo hace?	Si, respetando a los compañeros	Si, teniendo buena comunicación y respeto mutuo	Si, trabajando en equipo	Si las mantengo, me parece importante mantener buenas relaciones laborales, tratar bien a cada empleado con respeto y empatía.
<b>D. LIDERAZGO</b>				
5) ¿De que forma pone en práctica el liderazgo en el desempeño de su cargo?	Orientando a los demás a hacer bien su trabajo y ayudándolos.	Trabajando en equipo, no solo asignando tareas	Guiando al personal, estar pendiente que cada uno realice sus funciones de acuerdo a lo establecido y escuchando sus inquietudes	Tomando en cuenta las opiniones de los demás si son para mejorar, ayudándoles y trbajando de la mano
<b>E. MOTIVACIÓN</b>				
6) ¿Cómo motiva al personal que tiene a su cargo para que sean eficientes en su trabajo?	Animándolos, orientándolos, manteniendo buen compañerismo	Reconociendo cuando realizan bien su trabajo	Tomando en cuenta sus observaciones, siendo cordial y respetuoso con cada uno	Haciéndoles sentir que su trabajo es importante

PREGUNTAS	DIRECTOR DEL CAM	JEFA DE COMUNICACIONES	SUBGERENTE ADMINISTRACION Y PROYECTOS	SUBGERENTE DE INCLUSION SOCIAL
<b>F. COMUNICACIÓN</b>				
7) ¿Cómo considera que es la comunicación con sus empleados? Explique.	Es buena, siempre aclaramos dudas o inconvenientes que se presentan.	Es muy buena, ya que siempre nos informamos de todo y tratamos de resolver juntos los inconvenientes que se presentan	Excelente	Es muy buena, a veces hay pequeños desacuerdos pero se busca solucionarlos en conjunto de la manera más apropiada
<b>G. TRABAJO EN EQUIPO</b>				
8) ¿De que manera fomenta el trabajo en equipo?	Trabajando juntos, tomando en cuenta las opiniones de los demás.	Fomentando la unidad, el respeto entre todos y trabajando para lograr las metas propuestas de la mejor manera.	Delegando tareas en grupo para fomentar las relaciones interpersonales	Promoviendo el compañerismo y la unidad
<b>H. ORGANIZACIÓN</b>				
9) ¿Considera que las decisiones las toma una sola persona?	No	No, se toman en cuenta las opiniones de los demás	No	No
10) ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias que le hacen sus compañeros de trabajo?	Si	Si	Si	Si
<b>I. RESPONSABILIDAD</b>				
11) ¿Considera que cumple con los compromisos de acuerdo a su puesto? Explique ¿por qué?	Si, siempre trato de dar lo mejor de mí y cumplir con mis obligaciones de la mejor manera, siendo responsable.	Si, me siento comprometida a realizar mis actividades de acuerdo a la exigencia que el puesto requiere	Si, ya que trato de mantener un buen desempeño y me gusta la responsabilidad	Si, por que se cumplen los objetivos
12) ¿Asume las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral?	Si	Si, siempre	Si	Si
<b>J. RECONOCIMIENTO</b>				
13) ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva trabajando para la institución?	No	Si	Si	Si
14) Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de reconocimiento recibió?	No contestó			
a. Monetario.				
b. Diploma.				
c. Palabras de felicitación.		Si	Si	Si
<b>K. DESARROLLO PERSONAL</b>				
15) ¿A su criterio, la institución le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto en el área personal como profesional?	Si, por las capacitaciones	Si	Si	Si

PREGUNTAS	JEFE DE TRANSPORTE	JEFE DE UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES	JEFE DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	JEFE DE SERVICIOS MUNICIPALES
<b>A. CULTURA</b>				
1) ¿Conoce y pone en práctica los valores que tiene la institución?	Si	Sí	Sí	Sí
2) ¿Conoce la misión y la visión de la institución, se siente identificado con ambas?	Si	No	Sí	Sí
<b>B. AMBIENTE FÍSICO</b>				
3) Según su criterio, cómo evalúa las condiciones físicas actuales de la organización con respecto a:				
I. Iluminación.	Muy Buena	Bueno	Muy bueno	Buena
II. Ventilación.	Muy Buena	Bueno	Muy bueno	Buena
III. Higiene y seguridad.	Muy Buena	Bueno	Muy bueno	Buena
IV. Espacio físico.	Muy Buena	Bueno	Muy bueno	Bueno
V. Mobiliario y equipo de trabajo.	Muy Buena	Bueno	Muy bueno	Bueno
<b>C. RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
4) ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? ¿De qué manera lo hace?	Si	Sí, a través de la comunicación y trabajo en equipo.	Sí, existe una estrecha relación laboral, además la amistad y el respeto que se tiene.	Realizando actividades en grupo, manteniendo el mismo objetivo o meta a la que se quiere llegar a cumplir.
<b>D. LIDERAZGO</b>				
5) ¿De que forma pone en práctica el liderazgo en el desempeño de su cargo?	Teniendo el cuidado que todo salga bien, dando buenas instrucciones a los compañeros	Trabajando en conjunto con todos los que formamos parte del equipo.	Enseñando lo aprendido.	Realizando los trabajos en conjunto con el personal a cargo y no solo delegando.
<b>E. MOTIVACIÓN</b>				
6) ¿Cómo motiva al personal que tiene a su cargo para que sean eficientes en su trabajo?	Animándolos para que hagan bien su trabajo	Realizando todo de la mejor manera y sacar el trabajo asignado a la unidad.	Ayudando en lo que puedo y no dejando solamente al personal.	Brindando una felicitación por el esfuerzo realizado.

PREGUNTAS	JEFE DE TRANSPORTE	JEFE DE UNIDAD DE PROGRAMAS SOCIALES	JEFE DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	JEFE DE SERVICIOS MUNICIPALES
<b>F. COMUNICACIÓN</b>				
7) ¿Cómo considera que es la comunicación con sus empleados? Explique.	Es muy buena	A veces se vuelve ambiente tóxico por el carácter y comportamiento de todos.	Excelente, porque existe un buen compañerismo entre todos.	Buena, se realizan reuniones con el personal para discutir problemas si es que hay o generar mejores formas de trabajar contando con la opinión de todos por igual.
<b>G. TRABAJO EN EQUIPO</b>				
8) ¿De que manera fomenta el trabajo en equipo?	Procurando que haya respeto entre todos	Ejecutandolo de la mejor manera y cINTRIBUYENDO a la visibilidad del trabajo.	Trabajando de la mano con el personal.	Teniendo una misma visión la cual es transmitida a cada uno de los compañeros, así como tambien generando espacios de esparcimiento para hacer al grupo mas fuerte y unido.
<b>H. ORGANIZACIÓN</b>				
9) ¿Considera que las decisiones las toma una sola persona?	No	No, siempre en equipo.	No, en mi unidad es compartida.	No, son tomados en consenso.
10) ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias que le hacen sus compañeros de trabajo?	Si	Sí	Sí	Sí, muy a menudo.
<b>I. RESPONSABILIDAD</b>				
11) ¿Considera que cumple con los compromisos de acuerdo a su puesto? Explique ¿por qué?	Si	Sí, ya que realiza el trabajo asignado	Sí, he visto un buen desempeño en el área.	Sí los resultados son la mejor manera de verlo.
12) ¿Asume las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral?	Si	Sí	Sí	Sí, eso habla mucho de nuestra responsabilidad.
<b>J. RECONOCIMIENTO</b>				
13) ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva trabajando para la institución?	No	Sí	No	Sí por escrito
14) Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de reconocimiento recibió?	No contestó		No contestó	
a. Monetario.				
b. Diploma.				
c. Palabras de felicitación.		Sí		Por escrito
<b>K. DESARROLLO PERSONAL</b>				
15) ¿A su criterio, la institución le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto en el área personal como profesional?	Algunas veces	Sí, ya que brinda conocimiento y oportunidad para poder desarrollarse.	No	Sí en muchas ocasiones.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>JEFE DE PROYECTOS</b>	<b>JEFA DE UACI</b>	<b>JEFE DE UATM</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>A. CULTURA</b>				
1) ¿Conoce y pone en práctica los valores que tiene la institución?	Sí los pongo en práctica	Sí	Sí	Si
2) ¿Conoce la misión y la visión de la institución, se siente identificado con ambas?	No las conozco	Sí	Sí	Si
<b>B. AMBIENTE FÍSICO</b>				
3) Según su criterio, cómo evalúa las condiciones físicas actuales de la organización con respecto a:				
I. Iluminación.	Excelente	Muy buena	Buena	Muy buena
II. Ventilación.	Excelente	Excelente	Buena	Muy buena
III. Higiene y seguridad.	Bueno, necesita mejorar la limpieza de los servicios sanitarios.	Muy buena	Regular	Muy buena
IV. Espacio físico.	Bueno, espacio poco suficiente para trabajo administrativo.	Bueno	Reducido	Excelente
V. Mobiliario y equipo de trabajo.	Mobiliario bueno, equipo malo, la unidad de proyecto cuenta con equipo necesario para la construcción y reparación de calles.	Muy bueno	Regular	Excelente
<b>C. RELACIONES INTERPERSONALES</b>				
4) ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? ¿De qué manera lo hace?	Sí, se tiene la buena relación ya que se implementa la comunicación entre los asistentes.	Sí, compartiendo el trabajo analizando la eficiencia de la semana.	Excelente relación, escuchando sus inquietudes.	Sí, dando las instrucciones de manera respetuosa y dialogando las diferencias.
<b>D. LIDERAZGO</b>				
5) ¿De que forma pone en práctica el liderazgo en el desempeño de su cargo?	Realizando las actividades administrativas y de campo, junto con los mando medios asistentes, maestro de obra, albañiles.	Dando seguimiento a las actividades encomendadas en coordinación con el equipo involucrado.	Abriendo el espacio de opinión y aporte de todo el equipo de trabajo.	Comunicando las ideas a los subalternos para que sepan como hace las cosas y acompañando su ejecución.
<b>E. MOTIVACIÓN</b>				
6) ¿Cómo motiva al personal que tiene a su cargo para que sean eficientes en su trabajo?	Dar a conocer que es una experiencia que están adquiriendo para mayor peso en el currículum.	Compartiendo resultados de la actividades encomendadas y trabajando en equipo.	Dando confianza en el puesto de cada uno, dando libertad, escuchando sus necesidades y escuchando y poniendo en práctica sus aportes.	Dando buen trato y comunicando las metas de forma clara, acompañando la ejecución.

PREGUNTAS	JEFE DE PROYECTOS	JEFA DE UACI	JEFE DE UATM	GERENTE GENERAL
<b>F. COMUNICACIÓN</b>				
7) ¿Cómo considera que es la comunicación con sus empleados? Explique.	Excelente, ya que siempre me informan de las actividades que suceden y avances de trabajo.	Muy buena, coordinamos en conjunto y damos el seguimiento respectivo.	Excelente, porque hay confianza en reconocer cuándo hay un error o alguna dificultad, tanto personal como laboral y así tratar de solventar de manera conjunta.	La comunicación es clara, transparente y fluida, se hace de forma verbal y por escrito.
<b>G. TRABAJO EN EQUIPO</b>				
8) ¿De que manera fomenta el trabajo en equipo?	Repartiendo las actividades en pareja o todo el grupo dependiendo la magnitud de trabajo.	Delegando funciones y ,luego dando seguimiento en conjunto.	Realizando reuniones en las cuales se exponen la conyuntura laboral en la cual todos somos partícipes.	Realizando comisiones de trabajo donde participen varias unidades.
<b>H. ORGANIZACIÓN</b>				
9) ¿Considera que las decisiones las toma una sola persona?	Siempre se toma en cuenta las alternativas que presentan los asistentes, trabajando en conjunto logrando una mejor decisión en la construcción.	No, se socializa y se toma la mejor alternativa.	No	No, depende de los niveles de autoridad así se toman las decisiones.
10) ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias que le hacen sus compañeros de trabajo?	Siempre, en la construcción y administración se toma en cuenta la opinión de todos.	Sí	Sí	Sí, se analiza, evalúan y si son para mejorar se considera y se toma en cuenta
<b>I. RESPONSABILIDAD</b>				
11) ¿Considera que cumple con los compromisos de acuerdo a su puesto? Explique ¿por qué?	Sí, ya que al final del año tenemos concluida las metas planificadas de ejecución de proyectos.	Sí, me lo exige la ley y porque me considero una persona responsable.	Sí, se alcanzan las metas de la unidad y se realizan en el tiempo estipulado.	Sí, como gerente tengo la responsabilidad de liderar los procesos de planificación, ejecución y control.
12) ¿Asume las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral?	Sí las asumo, ya que soy auditada por la corte de cuenta y auditoría interna.	Sí	Sí	Sí, como gerente al tomar decisiones se corre el riesgo de ser correctas o incorrectas y se tienen que asumir.
<b>J. RECONOCIMIENTO</b>				
13) ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva trabajando para la institución?	Ninguno	No	Sí	Sí
14) Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de reconocimiento recibió?	No contestó	No contestó		
a. Monetario.				Nivelación salarial
b. Diploma.				
c. Palabras de felicitación.			Sí	
<b>K. DESARROLLO PERSONAL</b>				
15) ¿A su criterio, la institución le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto en el área personal como profesional?	En el desarrollo personal dando capacitaciones y en el profesional participar en diplomados.	Sí, en el sentido que es un nuevo aprendizaje, una nueva experiencia que de alguna manera contribuye en el crecimiento profesional y personal.	Sí	Sí, la oportunidad para estudiar la Maestría en Desarrollo Local.

**ANEXO No. 3**  
**TABULACIÓN E**  
**INTERPRETACIÓN DEL**  
**CUESTIONARIO.**

## **TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para fines de explicar los cuadros estadísticos que se presentaron de forma horizontal, se debe aclarar que la tabulación se realizó por factor. Los resultados se utilizaron para determinar el estado de cada factor, mediante la metodología para evaluar el clima organizacional que permitió diagnosticar el estado actual del clima percibido por los empleados de la alcaldía.

### **Metodología para evaluar del Clima Organizacional**

Para la determinación del estado actual de los factores, se utilizó el procedimiento de evaluación que se detalla a continuación:

**Paso 1:** Se entregó un cuestionario a los 106 empleados que laboran en la alcaldía, conformado por 11 factores.

**Paso 2:** en total fueron 45 preguntas.

**Paso 3:** Se asignaron 4 opciones de respuestas cerradas que fueron: Si, casi siempre, algunas veces y no, con un valor que va del cuatro al uno, correspondiente al orden antes mencionado.

**Paso 4:** Se multiplicó el total de encuestados que respondieron en cada una de las 4 opciones de respuesta por el valor asignado a cada casilla, luego sumando cada fila para obtener el puntaje acumulado por pregunta.

**Paso 5:** Se sumó el puntaje acumulado de las preguntas para obtener el puntaje total por cada factor.

**Paso 6:** Con la información obtenida de los pasos anteriores se aplicó la siguiente fórmula para determinar el estado de cada factor:

$$C.O. = \frac{\Sigma x}{(F)(4)(N)}$$

**En donde:**

$\Sigma x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado por factor de todas las encuestas

**F** = Representa el total de preguntas por cada factor.

**4** = Representa el máximo puntaje asignado a las opciones de respuestas.

**N** = Representa el total de personas encuestadas

**Paso 7:** El resultado se multiplicó por 100 y el porcentaje se ubicó en el estado e intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

Tabla n°1: Estados de evaluación del clima organizacional.

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-50%
BAJO	50.1-70%
PROMEDIO	70.1-80%
DESTACADO	80.1-90%
ÓPTIMO	90.1-100%

**Paso 8:** De acuerdo al estado de cada uno de los factores, se ubican las pautas de control a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional.

Tabla n° 2: Pautas de control del clima organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que <b>se encuentra en un pésimo estado</b> , y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo, significa que <b>se encuentra en mal estado</b> , y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio, significa que <b>se encuentra en un estado aceptable</b> , pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado, significa que <b>se encuentra en un estado muy bueno</b> , que los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo, significa que los empleados en la organización <b>tienen una satisfacción total o plena</b> , y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

**Paso 9:** Se realizó un análisis por cada uno de los factores.

### 1. Factor Cultura.

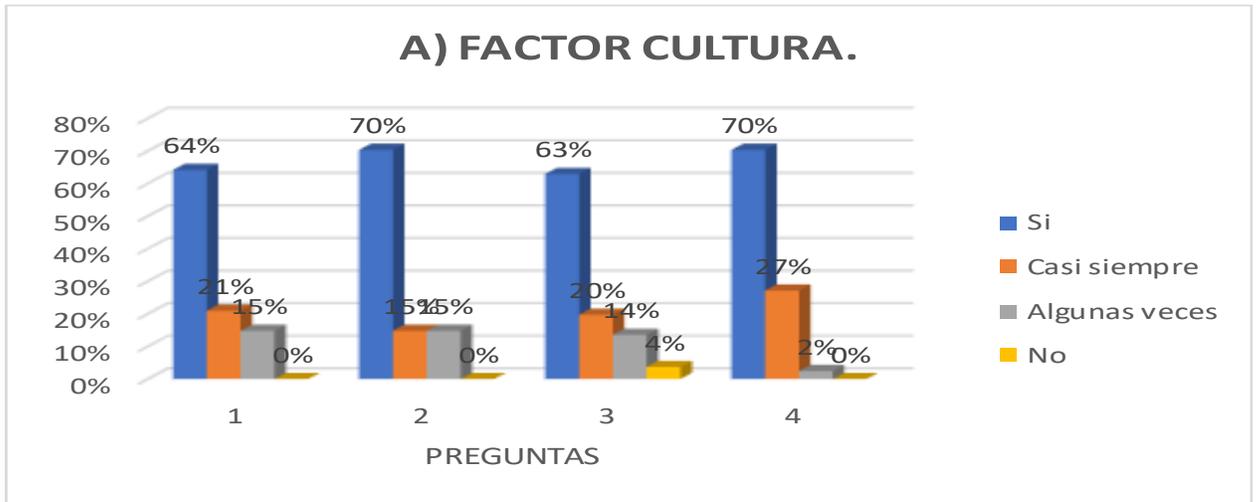
Objetivo: Conocer si los empleados se sienten identificados con la misión, visión y valores de la institución.

**Tabla n°3**

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. ¿La misión o propósito de la institución, le hace sentir que su trabajo es importante?	52	64%	17	21%	12	15%	0	0%	81	100%
2. ¿Pone en práctica los valores que posee la institución?	57	70%	12	15%	12	15%	0	0%	81	100%
3. ¿Considera que la institución se interesa por su bienestar?	51	63%	16	20%	11	14%	3	4%	81	100%
4. ¿Cree usted que la visión de la institución concibe el futuro de ésta?	57	70%	22	27%	2	2%	0	0%	81	100%

Número de encuestados 81

**Gráfico n°3**



**Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:**

A) Factor Cultura.	SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1146		88%	DESTACADO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR (Fx)	4	1146		
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)		
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81			

Interpretación: El resultado indica que el factor se encuentra en un estado muy bueno, los empleados expresaron que conocen la misión, visión y valores de la institución y a la vez los ponen en práctica. De igual forma los empleados sienten que la institución se interesa por el bienestar de cada uno.

## 2. Factor Ambiente Físico.

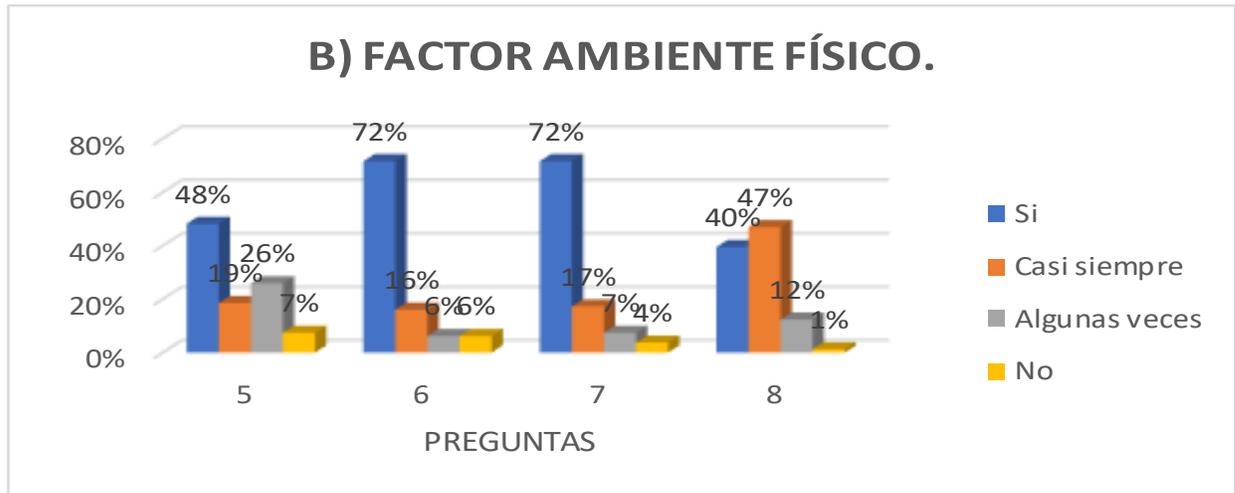
Objetivo: Determinar si el espacio de trabajo es el idóneo para el buen desempeño de los empleados.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
B) Factor Ambiente físico.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
5. ¿Considera usted que el espacio físico que se le ha asignado para el desempeño de sus labores es el apropiado?	39	48%	15	19%	21	26%	6	7%	81	100%
6. ¿Cree que la iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?	58	72%	13	16%	5	6%	5	6%	81	100%
7. ¿La ventilación de su área de trabajo es la indicada para la realización de sus actividades?	58	72%	14	17%	6	7%	3	4%	81	100%
8. ¿Se siente satisfecho con la limpieza de las diferentes áreas de la institución?	32	40%	38	47%	10	12%	1	1%	81	100%

Tabla n°4

Número de encuestados 81

Gráfico n°4



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

B) Factor Ambiente físico.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1087			84%	DESTACADO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR ( $F_x$ )	4	1087			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: De acuerdo a lo anterior el factor se encuentra en un estado muy bueno, la mayoría de los empleados sienten que en el lugar donde se desempeñan diariamente posee un espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades, una apropiada iluminación y ventilación además se sienten satisfechos con la limpieza.

### 3. Factor Relaciones Interpersonales.

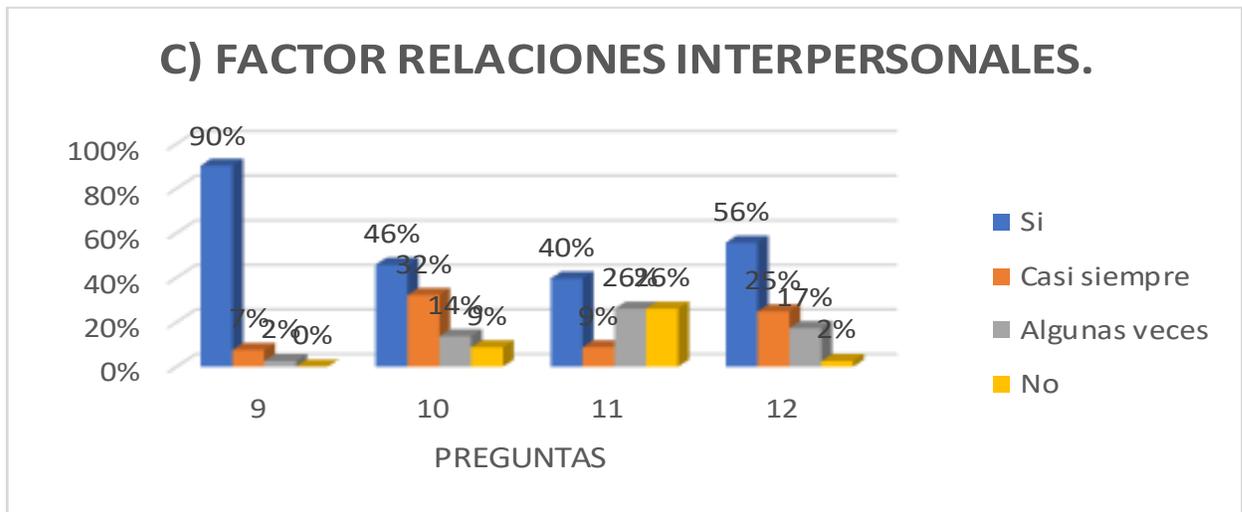
Objetivo: Evaluar la relación que poseen los empleados dentro de la institución.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
C) Factor Relaciones interpersonales.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
9. ¿Considera importante mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	73	90%	6	7%	2	2%	0	0%	81	100%
10. Desde su punto de vista, ¿Cree usted que existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores?	37	46%	26	32%	11	14%	7	9%	81	100%
11. ¿Se han dado conflictos entre sus compañeros de trabajo, afectando el ambiente laboral?	32	40%	7	9%	21	26%	21	26%	81	100%
12. ¿Las relaciones interpersonales que hay entre usted y sus compañeros le hacen sentir bien en su lugar de trabajo?	45	56%	20	25%	14	17%	2	2%	81	100%

Tabla n°5

Número de encuestados 81

Gráfico n°5



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

C) Factor Relaciones interpersonales.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1051			81%	DESTACADO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR ( $F_x$ )	4	1051			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El resultado indica que el factor se encuentra en un estado muy bueno, los empleados consideran que es importante mantener buenas relaciones interpersonales tanto con sus jefes como con sus compañeros de trabajo. A pesar de tal situación el 40% menciona que al haber conflictos entre empleados esto afecta de forma negativa el clima laboral de la institución.

#### 4. Factor Liderazgo.

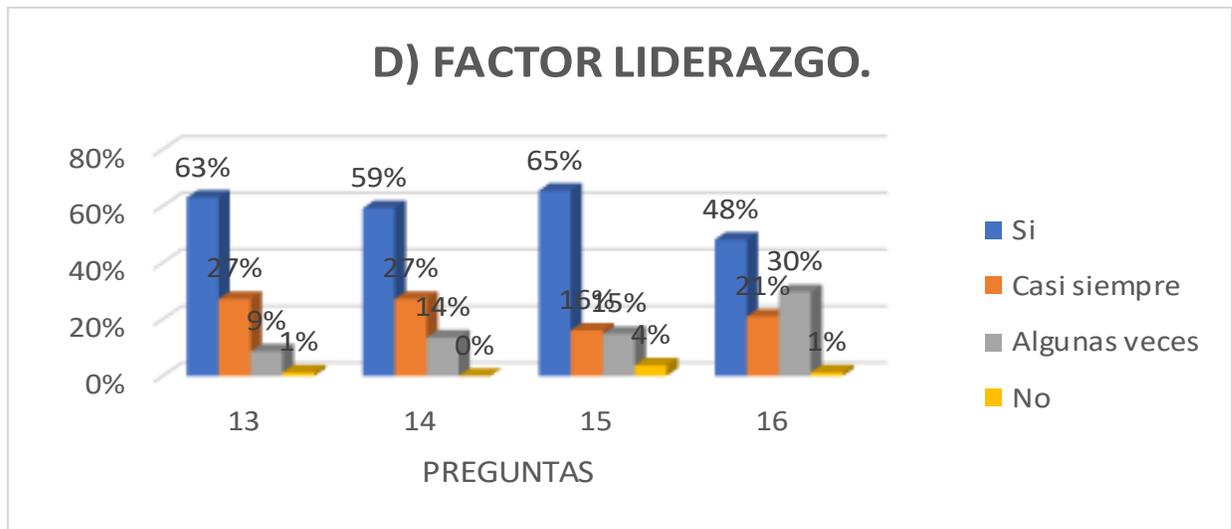
Objetivo: Determinar la capacidad que tienen los jefes de influir en el desempeño del personal.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
D). Factor Liderazgo.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
13. ¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de influir y controlar el personal a su cargo?	51	63%	22	27%	7	9%	1	1%	81	100%
14. ¿Su jefe le orienta y supervisa en el desempeño de sus labores?	48	59%	22	27%	11	14%	0	0%	81	100%
15. ¿Se siente cómodo con la forma de trabajar de su jefe?	53	65%	13	16%	12	15%	3	4%	81	100%
16. ¿Considera usted que su superior es flexible y justo?	39	48%	17	21%	24	30%	1	1%	81	100%

Tabla n°6

Número de encuestados 81

Gráfico n°6



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

D). Factor Liderazgo.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1099			85%	DESTACADO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR ( $F_x$ )	4	1099			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El liderazgo se encuentra en un estado muy bueno, es decir que los jefes son capaces de influir y controlar el personal que tienen a su cargo, además de orientar y

supervisar su desempeño. La mayoría de empleados consideran que sus jefes son justos y flexibles.

### 5. Factor Motivación.

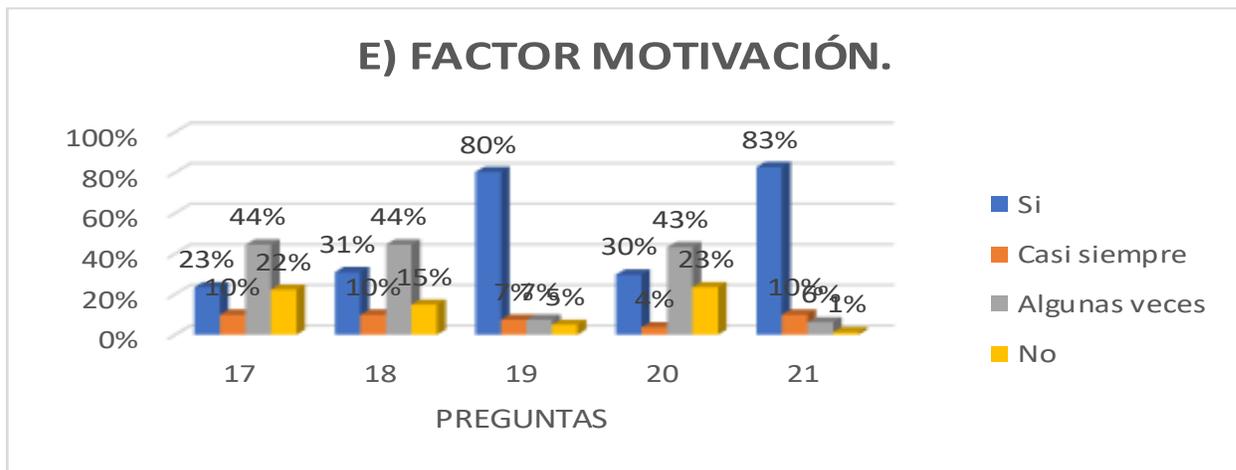
Objetivo: Conocer el nivel de estímulo que conciben los empleados por parte de la institución.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
E). Factor Motivación.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
17. ¿Cuándo el personal realiza bien su trabajo, recibe algún tipo de estímulo?	19	23%	8	10%	36	44%	18	22%	81	100%
18. ¿Considera usted que en la institución se brindan oportunidades de ascenso?	25	31%	8	10%	36	44%	12	15%	81	100%
19. ¿Se siente satisfecho y exitoso con el trabajo que realiza?	65	80%	6	7%	6	7%	4	5%	81	100%
20. ¿Cuándo se le sanciona, siente que afecta negativamente su rendimiento laboral?	24	30%	3	4%	35	43%	19	23%	81	100%
21. ¿Cuándo se le reconoce y elogia su desempeño, se siente motivado a ser mejor en su trabajo?	67	83%	8	10%	5	6%	1	1%	81	100%

Tabla n°7

Número de encuestados 81

Gráfico n°7



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

E). Factor Motivación.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1189			73%	PROMEDIO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR (Fx)	5	1189			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(5)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El factor motivación se encuentra en un estado aceptable, la mayoría de empleados perciben que pocas veces reciben estímulos por su desempeño, así como la oportunidad de ascender dentro de la institución. A pesar de tal situación el personal se

siente satisfecho con el trabajo que realiza y se siente motivado a hacerlo mejor al ser reconocido.

### 6. Factor Comunicación.

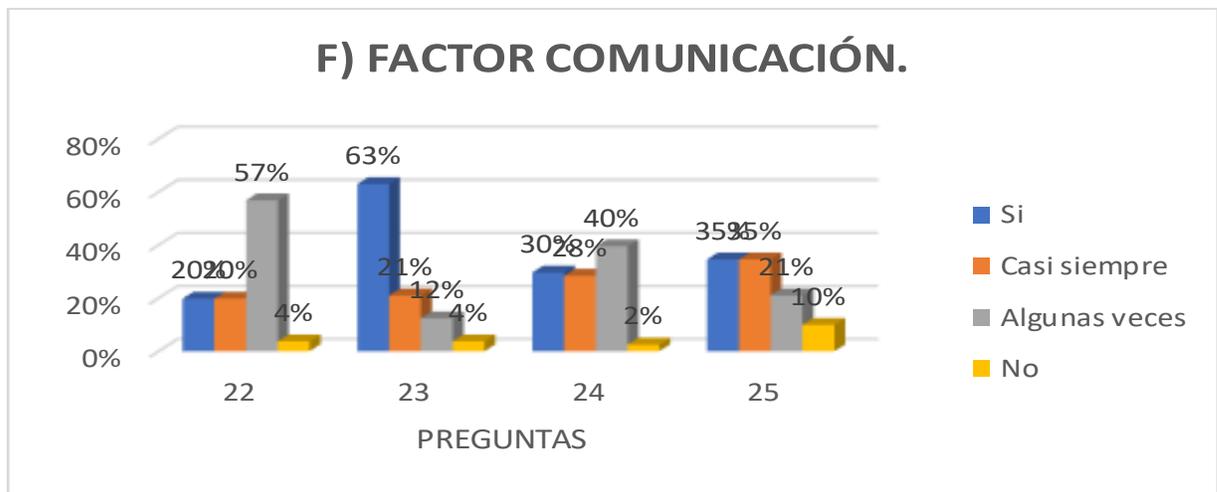
Objetivo: Identificar la existencia de una buena comunicación entre los jefes y empleados de la institución.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
F). Factor Comunicación.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
22. ¿Considera usted que la información transmitida entre las distintas unidades de la institución es clara, correcta y oportuna?	16	20%	16	20%	46	57%	3	4%	81	100%
23. ¿Cree usted que hay buena comunicación en su área de trabajo?	51	63%	17	21%	10	12%	3	4%	81	100%
24. ¿Los dirigentes de la institución se preocupan por atender las inquietudes y necesidades de los empleados?	24	30%	23	28%	32	40%	2	2%	81	100%
25. ¿Se le informa de los logros y resultados de las acciones de la alcaldía?	28	35%	28	35%	17	21%	8	10%	81	100%

Tabla n°8

Número de encuestados 81

Gráfico n°8



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

F). Factor Comunicación.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	954			74%	PROMEDIO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR ( $F_x$ )	4	954			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El resultado indica que la comunicación se encuentra en un estado aceptable, ya que algunas veces la información transmitida entre las unidades no es tan

clara ni precisa, y los dirigentes no se preocupan por atender las inquietudes, necesidades de los empleados, por el contrario, existe una buena comunicación dentro del área de trabajo de los empleados y la mayoría de las veces se informa a todo el personal los logros de la institución.

### 7. Factor Trabajo en Equipo.

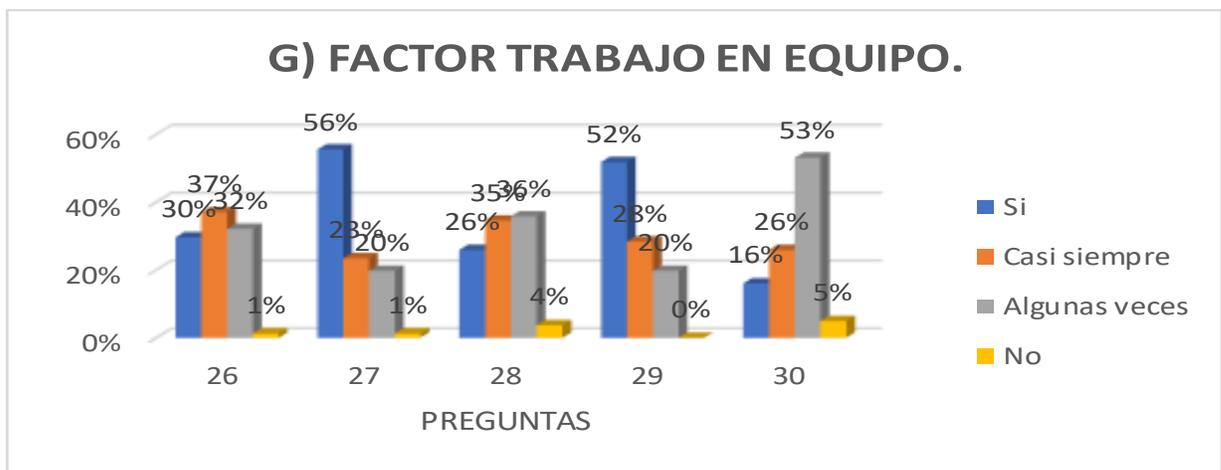
Objetivo: Conocer si los empleados ponen en práctica el trabajo en equipo al realizar sus actividades.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
G) Factor Trabajo en equipo.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
26. ¿Considera que en la institución se fomenta el trabajo en equipo?	24	30%	30	37%	26	32%	1	1%	81	100%
27. ¿Sus compañeros de trabajo tienen claras las funciones de sus puestos laborales?	45	56%	19	23%	16	20%	1	1%	81	100%
28. ¿Considera usted que se toman en cuenta las opiniones de los demás?	21	26%	28	35%	29	36%	3	4%	81	100%
29. ¿Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?	42	52%	23	28%	16	20%	0	0%	81	100%
30. ¿Percibe usted que existe compañerismo con los demás dentro de la institución?	13	16%	21	26%	43	53%	4	5%	81	100%

Tabla n°9

Número de encuestados 81

Gráfico n°9



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

G) Factor Trabajo en equipo.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1212			75%	PROMEDIO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR (Fx)	5	1212			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(5)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El trabajo en equipo se encuentra en un estado aceptable, porque los empleados conocen las funciones que deben realizar y están comprometidos a hacer un trabajo de calidad, por el contrario, sienten que no existe compañerismo dentro de la institución y no se toman en cuenta las opiniones de los demás.

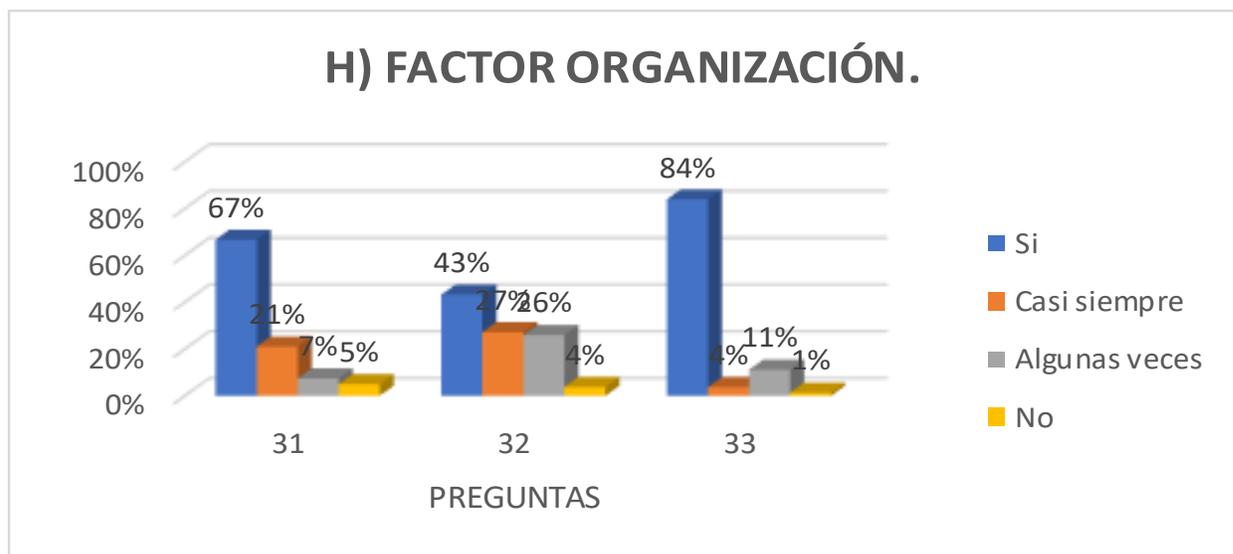
### 8. Factor Organización.

Objetivo: Verificar si los empleados conocen sus funciones y la normativa y procedimientos de la institución.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
H) Factor Organización.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
31. ¿Considera que en el área donde usted trabaja cada empleado conoce bien sus funciones?	54	67%	17	21%	6	7%	4	5%	81	100%
32. ¿Considera que en las actividades de la Institución se respetan los procedimientos establecidos?	35	43%	22	27%	21	26%	3	4%	81	100%
33. ¿Existen normativas para regular el comportamiento de los empleados dentro de la institución?	68	84%	3	4%	9	11%	1	1%	81	100%

**Tabla n°10**  
Número de encuestados 81

**Gráfico n°10**



**Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:**

H) Factor Organización.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	834			86%	DESTACADO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR ( $F_x$ )	3	834			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(3)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El factor organización se encuentra en un estado muy bueno ya que la mayoría del personal conoce las funciones y procedimientos a seguir dentro de sus actividades, así como también la normativa de la institución sobre el comportamiento de los mismos.

**9. Factor Responsabilidad.**

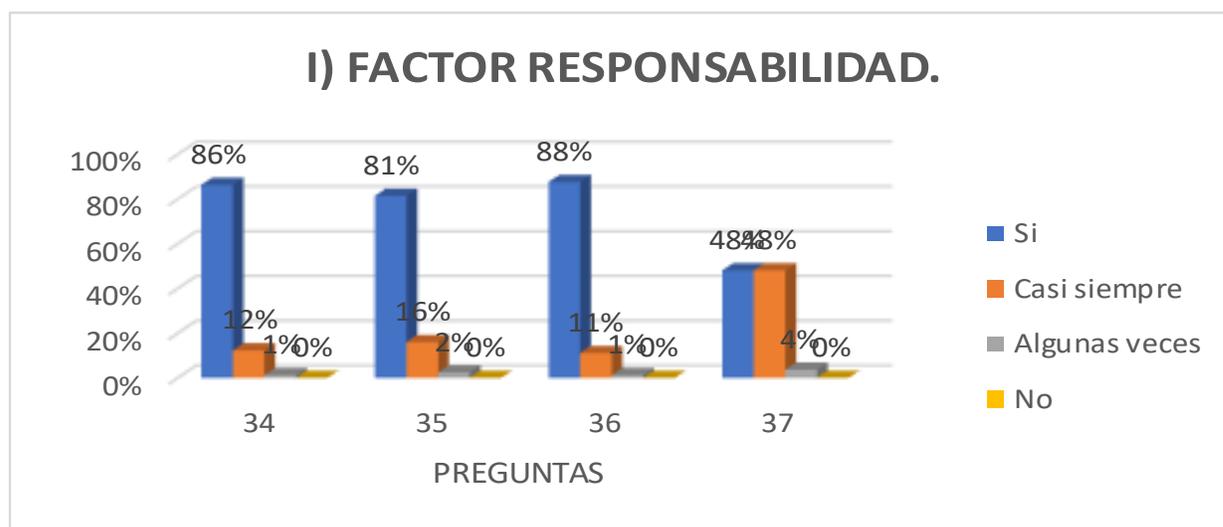
Objetivo: Identificar el nivel de compromiso de los empleados con la institución.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
D) Factor Responsabilidad.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
34. ¿Hace buen uso del mobiliario y equipo proporcionado por la institución?	70	86%	10	12%	1	1%	0	0%	81	100%
35. ¿Se responsabiliza por el resultado de las decisiones que toma en su trabajo?	66	81%	13	16%	2	2%	0	0%	81	100%
36. ¿Cumple con su horario de trabajo establecido?	71	88%	9	11%	1	1%	0	0%	81	100%
37. ¿Presenta con anticipación las tareas que se le han asignado?	39	48%	39	48%	3	4%	0	0%	81	100%

**Tabla n°11**

**Número de encuestados 81**

**Gráfico n°11**



**Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:**

D) Factor Responsabilidad.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1211			93%	ÓPTIMO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR (Fx)	4	1211			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El factor responsabilidad se encuentra en un estado óptimo debido a que los empleados hacen buen uso del mobiliario de la institución, se responsabilizan por el resultado de las decisiones que toman referente a su trabajo, cumplen con el horario establecido y casi siempre presentan con anticipación las tareas asignadas.

**10. Factor Reconocimiento.**

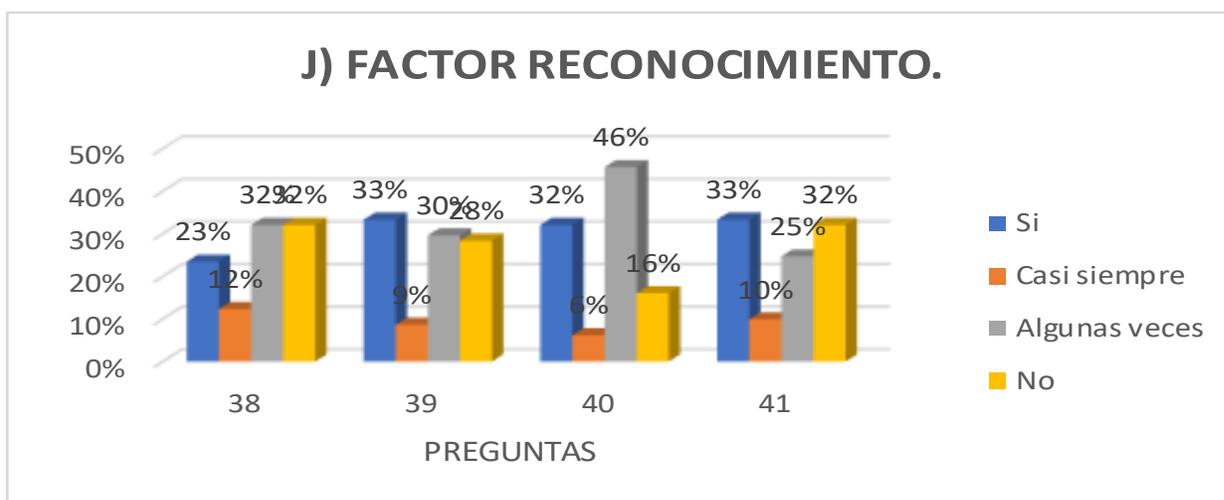
Objetivo: Determinar si la institución otorga reconocimientos por el desempeño a los empleados.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
J) Factor Reconocimiento.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
38. ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo?	19	23%	10	12%	26	32%	26	32%	81	100%
39. ¿Hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional?	27	33%	7	9%	24	30%	23	28%	81	100%
40. ¿Ha recibido felicitaciones o elogios por un trabajo bien hecho?	26	32%	5	6%	37	46%	13	16%	81	100%
41. ¿Existe valoración del esfuerzo adicional de los empleados en forma pública?	27	33%	8	10%	20	25%	26	32%	81	100%

**Tabla n°12**

Número de encuestados 81

**Gráfico n°12**



**Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:**

J) Factor Reconocimiento.		SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	788			61%	BAJO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR (Fx)	4	788			
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81				

Interpretación: El resultado indica que el factor se encuentra en mal estado, el personal expresó que solo algunas veces reciben reconocimientos, elogios o felicitaciones de forma pública por su desempeño en el trabajo y muy pocas veces se valora el esfuerzo que realizan en sus cargos.

**11. Factor Desarrollo Personal.**

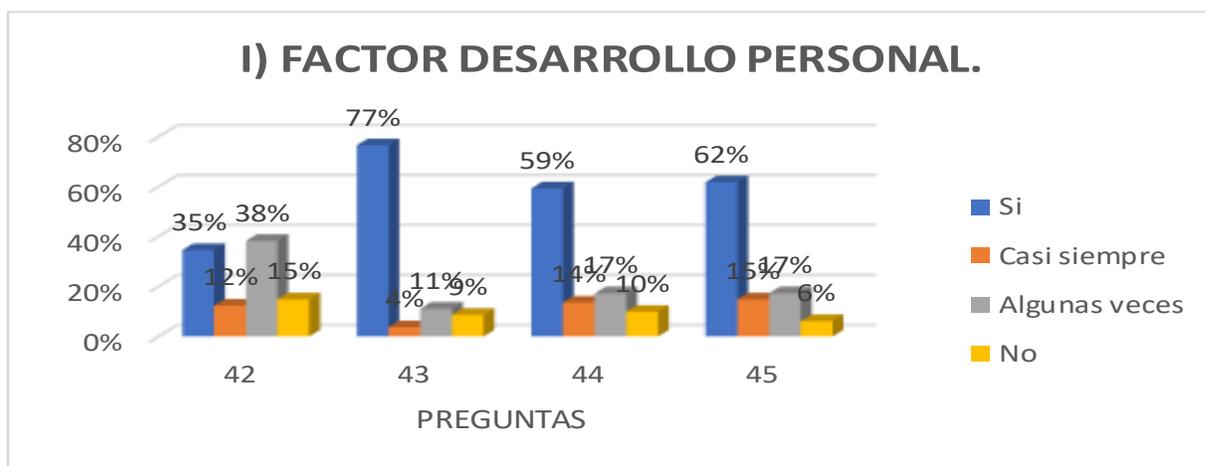
Objetivo: Conocer si la institución brinda a sus empleados mecanismos para su crecimiento profesional.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
K) Factor Desarrollo personal.	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
42. ¿Considera que la institución le brinda oportunidades de crecimiento?	28	35%	10	12%	31	38%	12	15%	81	100%
43. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?	62	77%	3	4%	9	11%	7	9%	81	100%
44. ¿Ha tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?	48	59%	11	14%	14	17%	8	10%	81	100%
45. Según su criterio, ¿El personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución?	50	62%	12	15%	14	17%	5	6%	81	100%

**Tabla n°13**

Número de encuestados 81

**Gráfico n°13**



**Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:**

K) Factor Desarrollo personal.		SUSTITUYENDO	INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PUNTAJE POR FACTOR ( $\sum x$ )	1028		79%	PROMEDIO
TOTAL DE PREGUNTAS POR FACTOR (F <sub>x</sub> )	4	1028		
MÁXIMO PUNTAJE	4	(4)(4)(81)		
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81			

Interpretación: El factor desarrollo personal se encuentra en un estado aceptable, debido a que el personal manifestó que si ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución lo cual les ha ayudado a aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo, por el contrario, no todos consideran que la institución brinda oportunidades de crecimiento.

**Clima organizacional a nivel general.**

Para la determinación del clima organizacional a nivel general, se aplicó el mismo procedimiento de cada uno de los factores, con la diferencia que ( $\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los 11 factores) y (**F** = Representa el total de preguntas de la encuesta). Para mejor comprensión se detalla toda la información en el siguiente cuadro de resumen:

Tabla n°15

N°	RESULTADO POR FACTOR	PUNTOS
1	CULTURA	1146
2	AMBIENTE FÍSICO	1087
3	RELACIONES INTERPERSONALES	1051
4	LIDERAZGO	1099
5	MOTIVACIÓN	1189
6	COMUNICACIÓN	954
7	TRABAJO EN EQUIPO	1212
8	ORGANIZACIÓN	834
9	RESPONSABILIDAD	1211
10	RECONOCIMIENTO	788
11	DESARROLLO PERSONAL	1028
TOTAL ENCUESTAS ( $\sum x$ )		11599
TOTAL DE PREGUNTAS (F)		45
MAXIMO PUNTAJE		4
TOTAL ENCUESTADOS (N)		81

TOTAL ENCUESTAS ( $\Sigma x$ )	11599	SUSTITUYENDO		INTERVALO	ESTADO
TOTAL DE PREGUNTAS (F)	45			80%	DESTACADO
MAXIMO PUNTAJE	4	11599			
TOTAL ENCUESTADOS (N)	81	(45)(4)(81)			

Tabla n°16

Interpretación: En el resultado final, con base a los 11 factores que se evaluaron en el cuestionario, el nivel del clima organizacional dio como resultado un 80% de satisfacción por parte de los empleados, por lo tanto, se encuentra en un estado DESTACADO, es decir, que se encuentra en un estado muy bueno y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerlo.

**ANEXO No. 4**  
**LISTA DE COTEJO.**

N°	Características	Observaciones
1	Iluminación y Ventilación	En la alcaldía se cuenta con una muy buena iluminación y ventilación de acuerdo a la cantidad de empleados con los que cuenta.
2	Mobiliario y Equipo	Se observa una limitante ya que no todas las áreas funcionales de la alcaldía poseen impresoras, sin embargo, el mobiliario se encuentra en óptimas condiciones.
3	Infraestructura	La limitante es el espacio reducido por lo que incomodidad en la mayoría de unidades y en cuánto al parqueo éste es limitado ya que está compartido con una cancha de basketball.
4	Aseo General	Durante las visitas se observó una muy buena limpieza tanto dentro como por fuera, a excepción de los servicios sanitarios.
5	Atención al cliente	En cuanto a la atención al cliente se percibió un trato muy amable por parte del personal de la alcaldía.