

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



"PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (D.A.A.) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA"

Trabajo de Investigación Presentado Por:

Cruz González, Haydée
Hernández Portillo, William Ricardo
Jovel Martínez, Rosa Miriam

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Marzo de 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora :Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria :Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la facultad
De ciencias Económicas :Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas :Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del cid

Docente Director :Msc. Manfredo Riffthofen Castro Guzmán

Docente Observador :Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Coordinador del seminario :Lic. Rafael Arístides Campos

Marzo 2005

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por que me permitió culminar la carrera, por la sabiduría, inteligencia que me proporcionó y por que me ayudó a superar los obstáculos que se me presentaron. A mis padres Dolores Cruz Rivas y Manuel Arcenio González Parada por la oportunidad que me concedieron en obtener este triunfo, a mis hermanos por su cooperación, a mi novio Juan Vásquez por su comprensión, paciencia y apoyo moral; finalmente, a familiares y amigos que estuvieron conmigo.

Haydée Cruz González

Agradezco a Dios Todo poderoso y a la Virgen María por permitirme culminar mi carrera dándome la capacidad para vencer todos los obstáculos que en ella atravesé. A mis padres Joaquín Hernández Cedillos y Gladys Marina Portillo de Hernández, por poner toda su confianza en mi persona y haberme apoyado en todos los aspectos de mi vida.

William Ricardo Hernández Portillo

A Dios y la virgen Santísima por iluminarme para culminar la carrera, a mi mamá y papá Elena Martínez y Luis Alonso Jovel por apoyarme en todo momento, a mi esposo Pedro Oswaldo Sorto por su comprensión y ayuda; a mi hijo Ariel por todos los momentos que no estuve a su lado y a mis hermanas Ana Lilian Jovel y Vilma Marilyn Jovel por su cooperación.

Rosa Miriam Jovel

Í N D I C E

Resumen

Introducción

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS D.A.A. DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA Y MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	1
1. Antecedentes.....	1
2. Estructura Organizativa.....	5
B. GENERALIDADES, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (D.A.A.)	5
1. Antecedentes	5
2. Misión	7
3. Visión	8
4. Objetivos	8
5. Políticas	8
6. Estrategias	9
7. Estructura Organizativa	9
8. Funciones	9
9. Recursos Institucionales	13
10. Bases Legales	14
C. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	16
1. Definición.....	16
2. Planeación.....	17
3. Organización	18
4. Dirección.....	19
5. Control.....	20
D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
1. Antecedentes.....	20
2. Definición	22
3. Importancia	23
4. Objetivos	23
5. Políticas	24

6. Estrategias	25
7. Características	26
8. Factores	27
a. Estructura Organizacional	27
b. Relaciones Interpersonales	28
c. Sistemas de Recompensas	29
9. Administración del Clima Organizacional	30
a. Cultura Organizacional	30
b. Comunicación	32
1° Definición	32
2° Comunicación Formal e Informal	33
3° Comunicación Oral, Mímica y Escrita	34
4° Barreras de la Comunicación	34
c. Motivación	36
1° Definición	36
2° Teoría de la Pirámide de las Necesidades	37
3° Teoría de la Motivación - Higiene	38
d. Liderazgo	39
1° Definición	40
2° Teoría de la Conducta	41
3° Teoría de las Contingencias	41
4° Tipos de Líder	42
e. Moral de Trabajo	44
Definición	44
f. Actitudes	45
1° Definición	45
2° Componentes	45
3° Medición de las Actitudes	46
E. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	47
1. Definición	47
2. Importancia	48
3. Objetivos	48
4. Elementos de Evaluación	49
a. Estructura Organizacional	49
b. Cultura Organizacional	49
c. Satisfacción en el Puesto	49
d. Relaciones Interpersonales	50
e. Prestaciones	50
f. Comunicación	50
g. Liderazgo	50
h. Infraestructura Física	50
i. Moral de Trabajo	51
j. Actitudes	51
F. CALIDAD EN EL SERVICIO	51
1. Definiciones	51
2. Importancia	53
3. Elementos importantes para la calidad en el Servicio	54

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (D.A.A.) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	57
B. ALCANCES Y LIMITACIONES	58
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
1. Determinación del universo y la muestra.....	60
2. Fuentes de datos.....	60
3. Técnicas de recolección de datos.....	61
4. Instrumentos utilizados para la recolección de datos..	61
5. Tabulación e interpretación de los datos.....	62
D. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	63
1. Encuesta a los empleados.....	63
a. Estructura Organizativa.....	63
b. Cultura general de la institución.....	66
c. Satisfacción en el Puesto.....	68
d. Relaciones Interpersonales.....	70
e. Prestaciones.....	71
f. Comunicación.....	73
g. Liderazgo.....	75
h. Infraestructura Física.....	77
i. Moral de Trabajo	79
j. Actitudes.....	81
2. Encuesta a los jefes.....	83
3. Encuesta a los usuarios.....	89

Conclusiones y Recomendaciones

E. CONCLUSIONES	93
F. RECOMENDACIONES	95

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

A. IMPORTANCIA	100
B. OBJETIVOS	100
C. CONTENIDO DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	101
1. Políticas	101
2. Estrategias	102
3. Elementos del modelo de clima organizacional	103
D. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	114
1. Estructura Organizativa	114
2. Cultura General	118
3. Satisfacción con el Puesto	119
4. Relaciones Interpersonales	123
5. Prestaciones	129
6. Comunicación	130
7. Liderazgo	131
8. Infraestructura Física	136
9. Calidad en el Servicio	138
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	140
1. Objetivos	140
2. Actividades a realizar	141
3. Recursos a utilizar	142
4. Mecanismos de control	144
5. Retroalimentación	144
6. Cronograma de actividades.	145
Bibliografía	147
ANEXOS	

RESUMEN

El Departamento de Asociaciones Agropecuarias (D.A.A.) del Ministerio de Agricultura y Ganadería es una institución de derecho público que tiene a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de la personería jurídica, registro de las Asociaciones Cooperativas de producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.

El objetivo de esta investigación es proponer un Modelo de Clima Organizacional, que contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los empleados y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

La metodología de la investigación consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema; luego se realizó la investigación de campo, utilizando para ello el cuestionario en combinación con la entrevista y la observación directa.

Para la elaboración de esta investigación fue necesario contar con la colaboración del personal de la institución conformado por 25 personas; asimismo, se obtuvo la cooperación de las

Cooperativas Agropecuarias del Municipio de San Salvador que en total son 68.

De esta manera se adquirió la información que permitió realizar el diagnóstico de la situación actual en donde se detectaron deficiencias en los siguientes elementos: estructura organizativa, cultura organizacional, satisfacción con el puesto, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo, infraestructura física, moral de trabajo, actitudes y calidad en el servicio; los cuales deben superarse para mejorar la situación actual del Departamento.

Entre las principales conclusiones se pueden mencionar: en la institución no se fomentan valores que ayuden a mejorar la convivencia entre compañeros de trabajo, insatisfacción de los empleados en cuanto al mobiliario y equipo proporcionados, descontento en la compensación salarial y las oportunidades de ascensos, las relaciones interpersonales se desarrollan en un ambiente hostil, lo que influye de forma negativa en el clima; además, las condiciones físicas de trabajo en que se desarrollan las actividades son inadecuadas debido a muchos factores ambientales y situacionales; los que influyen en el desempeño laboral.

La principal recomendación es implementar el Modelo de Clima Organizacional que sirva de base para superar las deficiencias encontradas en los elementos evaluados. El cual se propone en este trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

En la administración moderna, las empresas e instituciones orientadas al cliente tienen como foco y centro de la gerencia al recurso humano; por cuanto la necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda organización; ya que contribuye a un mejor desempeño del personal y al mismo tiempo adquiere el compromiso de brindar un servicio con calidad a los usuarios.

El presente trabajo de investigación está orientado a la elaboración de la propuesta de un Modelo de Clima Organizacional, con la finalidad de que sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento de los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias (D.A.A.) del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que permita fortalecer los aspectos positivos y superar las deficiencias encontradas.

En el capítulo I se presentan los antecedentes del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Departamento de Asociaciones Agropecuarias; así como también las generalidades del mismo como lo son: misión, visión, objetivos, políticas, etc.; al igual que las bases teóricas acerca del tema en estudio, importancia, características, elementos de evaluación, etc.

El capítulo II comprende la investigación de campo, importancia, metodología que se utilizó para identificar los factores que están afectando en forma negativa el desempeño laboral en la institución, obteniéndose como resultado el diagnóstico de la situación actual, de esta manera se procedió a elaborar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se muestra la propuesta del Modelo de Clima Organizacional que se pretende efectuar en el Departamento, el cual consiste en evaluar los elementos analizados en el diagnóstico, distribuido en dos partes: una guía administrativa técnica práctica por cada elemento a evaluar y el plan de implementación que estará constituido por todas las actividades a realizar y mecanismos de control, con el propósito de contribuir a mejorar el ambiente laboral, la satisfacción del personal y el servicio con calidad a los usuarios.

Una vez presentados los capítulos anteriores, se hace referencia a la bibliografía que se utilizó para la presente investigación así como también los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (D. A. A.) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA Y MARCO TEÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

1. Antecedentes

“ Desde antes de 1893 preocupaba al Gobierno de la República el incremento de la industria agrícola nacional como patrimonio principal de la nación, puesto que en aquel entonces ya existían algunas disposiciones sobre la materia, dispersas en decretos y otras leyes del país, pero parece que fue en el citado año cuando, con la promulgación del “Código de Agricultura”, se manifestó concretamente esa preocupación, puesto que de esa manera se estaba reconociendo la importancia de la actividad agrícola.

El Código de Agricultura, protege la propiedad, “su posesión, uso y goce”; los derechos de los trabajadores agrícolas y determina las reglas de procedimiento, también legisla sobre el establecimiento o fundación de la Facultad de Agronomía y de un Cuerpo de Ingenieros en camino de la tecnificación y fomento de la industria agrícola.

En 1899, el Poder Ejecutivo creó una Junta Central de Agricultura, llamada a promover el desarrollo agrícola del país. Esta junta, integrada por elementos de prestigio, particulares al Gobierno, funcionó auxiliada por Juntas Departamentales y financiada por medio de arbitrios municipales creados al efecto.

La Junta Central de Agricultura desempeñó un papel importante en el desarrollo de la industria agrícola; creó la Dirección General de Agricultura el 27 de abril de 1902; estableció un laboratorio de química; fundó una Escuela de Agronomía, la primera en Centro América (1910); patrocinó becas para estudios de agronomía y veterinaria en el exterior; organizó Estaciones Experimentales; promovió exposiciones agrícolas e industriales; la piscicultura; cultivos comerciales, entre ellos el algodón; fomentó el uso de fertilizantes y realizó otros trabajos de investigación científica.

Fue esta Junta la que dio a conocer el potencial económico de la agricultura y la conveniencia de su tecnificación como medio para lograr un desarrollo.”¹

¹Comunicaciones, Secretaría de Estado, Ministerio de Agricultura y Ganadería

Creación de la Secretaría de Estado de Agricultura

En 1911, al asumir la presidencia de la República el Doctor Manuel Enrique Araujo, el 1° de marzo de dicho año, en el Decreto de Organización del Gabinete de Gobierno², creó la Secretaría de Agricultura.

En aquel entonces existían cuatro Ministerios y siete Subsecretarías, siendo la de Agricultura la octava, la cual fue anexada al Ministerio de Gobernación³.

Mas tarde, la Asamblea Nacional Legislativa, por Decreto de fecha 30 de marzo de 1911, definió las atribuciones de la Secretaría de Agricultura, atribuyéndole el régimen y gobierno de la industria agrícola que consignaba el Art. 1° de la Ley Agraria de entonces, agregándole además la inspección de los caminos vecinales y municipales, lo relativo a los impuestos sobre los productos agrícolas; la importación de maquinaria agrícola y otros más⁴.

Al entrar en vigencia el Presupuesto el 1°. De julio de 1911, operó la Secretaría de Agricultura con un Oficial Mayor, tres escribientes y un portero. En la actualidad 400 trabajadores quincenales por planilla.

² D. E. del 1° de marzo de 1911. D.O. No. 50 del 2 de marzo de 1911.

³ D.E. del 20 de junio de 1911. D.O. No. 140 del mismo mes y año.

⁴ D.L. del 20 de marzo de 1911. D.O. No. 78 del 4 de abril de 1911.

El Ministerio siempre estuvo anexo a otras Carteras, y del examen de las respectivas Memorias y Presupuestos se deduce que nunca tuvo una organización eficiente y que su labor fue casi limitada a actividades puramente administrativas y consecuenciales. Toda la labor de entonces corresponde a la Dirección General de Agricultura, que en sí era una Unidad de reducida capacidad.

Casi todos los trabajos de defensa y fomento de la industria agropecuaria de hoy día, fueron abordados por la Junta Central de Agricultura, la Dirección General de Agricultura y el naciente Ministerio.

A pesar de que, posiblemente por la situación económica de la época, el Ministerio no pudo operar independientemente, el prestigio, la constancia de su labor modesta y las necesidades del mejoramiento agropecuario nacional, hicieron que en octubre de 1946, ya con la denominación del Ministerio de Agricultura e Industria, surgiera a la vida pública con su propia estructura orgánica, iniciando así, su presente época de desarrollo y progreso. (Decreto No. 134 del 14 de octubre de 1946. Diario Oficial No. 234 del 22 del mes y año dado). Y es hasta el año de 1959 donde se convierte definitivamente en Ministerio de Agricultura y Ganadería; finalmente el 25 de septiembre de 1991

mediante acuerdo ejecutivo No. 894 se da la actual reorganización estructurada del MAG.

2. Estructura Organizativa.

En cuanto a su estructura organizativa, actualmente se encuentra conformado por tres niveles: directivo, apoyo y operativo. Asimismo, cuenta con instituciones Autónomas como: CENTA, ENA, ISTA y BFA.

El Departamento de Asociaciones Agropecuarias depende de la Oficina de Dirección Estratégica, la cual sirve de apoyo al Despacho Ministerial (ver anexo # 1).

B. GENERALIDADES, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (D. A. A.)

1. Antecedentes

En un momento trascendentalmente histórico, durante el inicio de la Reforma Agraria (1980), se creó el Departamento de Asociaciones Agropecuarias para darle respuesta a un cooperativismo agropecuario que necesitaba una oficina ágil y que se encargara de la supervisión y vigilancia interna.

Muchas personas, consideran que el momento histórico del Departamento de Asociaciones Agropecuarias ha concluido, sin embargo se vuelve indispensable mencionar que el universo de organizaciones inscritas en éste asciende a 2317 y el número de

cooperativas de la reforma agraria es de 637 o sea un 27%. (**Ver anexo # 2**). Aunque existen muchas asociaciones inactivas.

"La Ley Básica de la Reforma Agraria" considera como principales asignatarios de las tierras adquiridas, a las Asociaciones Cooperativas, Asociaciones Comunitarias Campesinas y otras agrupaciones, dedicadas directamente a las actividades agropecuarias; consecuentemente, se hizo imperativo agilizar la promoción, formación y otorgamiento de personería jurídica, con la celeridad que amerita el Proceso de Reforma Agraria, al mayor número de grupos de agricultores que se estaban organizando en forma cooperativa; por esta razón fue que la JUNTA REVOLUCIONARIA DE GOBIERNO, consideró necesario la creación del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, según Decreto No. 221, de fecha 9 de mayo de 1980, teniendo a su cargo las funciones antes mencionadas para las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuarias, Pesqueras y demás similares que desarrollan actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.

La actividad prioritaria que se dio en ese período fue la del reconocimiento oficial y el otorgamiento de personería Jurídica a las Asociaciones que lo solicitaron.

Posteriormente el día 17 de noviembre de 1980, se incorporó el elemento humano y material que se responsabilizó de operacionalizar los objetivos y políticas para lo que fue creado este Departamento, que tiene como finalidad primordial, consolidar el Proceso de Reforma Agraria.

En los Acuerdos de Paz (1992), quedó establecida la asignación de los llamados "territorios ocupados" a los excombatientes y corresponde al Departamento de Asociaciones Agropecuarias la organización y el reconocimiento oficial de dichos grupos.

A partir de 1994 con las reformas a la ley de creación del Departamento de Asociaciones Agropecuarias se inició el proceso de constituir una nueva forma de organización, las asociaciones de productores.

El Departamento de Asociaciones Agropecuarias se reconvirtió en 1999, con la elaboración de su plan estratégico reformando el reglamento interno, el manual de organización y funciones, el manual de descripción de puestos y el manual de procedimientos.

2. Misión

Contribuir a la reconversión agro empresarial de las Asociaciones Agropecuarias a través del seguimiento jurídico, administrativo y financiero.

3. Visión

Ser el ente rector que garantice la operación de las Asociaciones Agropecuarias, dentro del marco jurídico establecido.

4. Objetivos

Los objetivos del Departamento de Asociaciones Agropecuarias son los siguientes:

- a) Normar las políticas sobre promoción, organización y funcionamiento de las Asociaciones Agropecuarias que dicte la Secretaría de Estado.
- b) Fomentar la organización de las Asociaciones Agropecuarias, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la Reforma Agraria.
- c) Velar por la aplicación y cumplimiento de los aspectos legales en las Asociaciones Agropecuarias.
- d) Coordinar con los demás organismos del Sector Público, las acciones pendientes a lograr la creación, desarrollo y consolidación de las Asociaciones Agropecuarias.

5. Políticas

- a) Asegurar el estricto cumplimiento de las disposiciones contenidas en los instrumentos jurídicos que definen la gestión operativa del Departamento.

b) Mantener los mecanismos de coordinación interinstitucional que garantice el adecuado funcionamiento de los servicios del sector a las Asociaciones Agropecuarias.

c) Desarrollar el movimiento de las Asociaciones Agropecuarias enmarcadas dentro de los Programas de Desarrollo Económico del país.

d) Las políticas operativas internas tendrán como marco la política general definida por los instrumentos legales y los titulares del Ramo.

6. Estrategias

Actualmente, el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, no cuenta con estrategias definidas.

7. Estructura Organizativa

Para dar cumplimiento a las funciones que le corresponden, el Departamento de Asociaciones Agropecuarias está conformada por la estructura organizativa que expresa el anexo No.3.

8. Funciones

"Jefatura:

Corresponde al Jefe del Departamento, atender los aspectos administrativos y técnicos respectivamente, como por ejemplo:

a) Recibir, analizar y emitir resoluciones ante los diferentes conflictos de las asociaciones cooperativas.

- b) Coordinar las Subastas Públicas no Judiciales de las Asociaciones Cooperativas, con la comisión de ventas.
- c) Dirigir y Coordinar las reuniones mensuales con las Asociaciones Cooperativas inscritas en el Departamento.
- d) Coordinar la elaboración del Plan Anual Operativo, Memoria Anual de Labores y la elaboración del Presupuesto Anual del Departamento.
- e) Representar al Departamento en eventos Gubernamentales y no Gubernamentales.
- f) Elaborar propuesta para la participación de eventos de Capacitación, tanto nacional como internacional del Personal del Departamento.
- g) Elaborar propuesta de acciones de personal (promociones, aumento de salarios, traslados, etc.) del Departamento.
- h) Gestionar ante la Secretaría de Estado, la obtención, mantenimiento y reparación de vehículos, mobiliario y equipo del Departamento.
- i) Elaborar informes cuando lo soliciten los titulares del Ministerio.
- j) Velar porque exista un excelente clima organizacional en el Departamento.
- k) Asistir a Asambleas Generales que sean consideradas de grave repercusión o sumamente delicadas para las Asociaciones Cooperativas.

Subjefatura:

- a) Revisar los informes de los coordinadores de Programas y Sistemas.
- b) Evaluar periódicamente el trabajo de los Coordinadores de Programas y Sistemas.
- c) Evaluar los consolidados de trabajo mensual, trimestral, semestral y anual del Departamento.
- d) Representar al Departamento en reuniones de la Red de Agro negocios y en la Unidad de Análisis de Proyectos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y formar parte del Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y formar parte del equipo de facilitadores del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- e) Atender y resolver los casos que el personal técnico someta a su consideración.
- f) Elaborar el informe técnico sobre la capacidad de cabida y afectación o no de la unidad productiva cuando una cooperativa toma acuerdo de venta del inmueble.

Sección Jurídica:

Esta sección tiene bajo su responsabilidad la aplicación de las leyes que se refieren a las Asociaciones Agropecuarias que se encuentran dentro del proceso de la Reforma Agraria; estudiar toda la documentación referente a ella, previa a su inscripción en el libro respectivo; todo lo concerniente al otorgamiento a

la personalidad jurídica de esas asociaciones. Tiene a su cargo los controles de los libros de inscripción, estructuración de los cuerpos directivos, transformación de la naturaleza de las asociaciones, otorgamiento de certificaciones para comprobar la personería de los representantes legales de las mismas y el estudio de la legislación aplicable a las Asociaciones Agropecuarias.

Sistema de Control Administrativo:

Esta sección se encarga de elaborar las requisiciones, llevar el control de gasolina, viáticos, vehículos, realizar programaciones de actividades a desarrollar en el campo, tramitar permisos llevar computarizado todo el sistema cooperativo, proporcionar credenciales a técnicos, etc.

Sección de Programación y organización:

Esta sección es responsable de promover, organizar y consolidar a las Asociaciones Agropecuarias, Pesqueras y otras similares a través de la coordinación con las instituciones involucradas en el proceso de la Reforma Agraria.

Sección de Evaluación y Control:

Es responsable de diseñar y asesorar, en coordinación con las demás instituciones, los sistemas de evaluación y control de las

Asociaciones Agropecuarias, estableciendo un banco de datos de las mismas.

El Departamento está relacionado a nivel externo con los altos funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia, Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, Fiscalía General de la Republica, Ministerios de trabajo, Hacienda y Medio Ambiente, Asociaciones Cooperativas y Organismos Internacionales tales como: OIRSA, IICA, FAO, ISTA y ONG'S."⁵

9. Recursos Institucionales

a) Recursos Humanos:

El Departamento de Asociaciones Agropecuarias tiene 25 empleados, entre ellos el jefe, subjefe, técnicos, personal administrativo y de servicios generales.

b) Recursos Financieros:

El Departamento contaba con un presupuesto para el año 2004 de \$138,951.12, que reflejaba las plazas del personal, inversiones y gastos, asignación para contratos adicionales y técnicos; el

⁵ Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, elaborado por alumnos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas a través del PROYECTO CRECER.

cual fue manejado en su totalidad por la Oficina de Dirección Estratégica, de la cual depende el Departamento.

c) Recursos Materiales:

El Departamento cuenta con el equipo y mobiliario mínimo para cumplir con los objetivos para lo cual fue creado.

d) Recursos Técnicos:

Los Recursos Técnicos con que cuenta la Institución son: Manual de Descripción de Puestos, Reglamento Interno del Departamento y el plan estratégico reformado.

10. Bases Legales

El Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, se fundamenta en la siguiente base legal:

a. Constitución de la República, según el Art. 114, que literalmente dice: "El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y funcionamiento.

b. Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias: Creación del Departamento de Asociaciones Agropecuarias con fecha el 9 de mayo de 1980 por Decreto Legislativo 221 de la Junta Revolucionaria de Gobierno publicado en el Diario Oficial No.

86, tomo 267 de la misma fecha. (**Ver anexo # 4**). Decreto Legislativo 199 (24 de Noviembre de 1994) con reformas al Decreto 221.

c. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (SAFI).

d. Ley General de cooperativas y su reglamento.

e. Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, con sus reformas según Decreto 14.

f. Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, según Decreto 63.

g. Reglamento de la Ley del Régimen Especial de la Tierra en Propiedad de las Asociaciones Cooperativas Comunales y Comunitarias, Campesinas y Beneficiarios de la Reforma Agraria, en base a Decreto 103.

h. Ley Especial de la Extinción de deudas comprendidas en el fideicomiso a favor de los excombatientes, sustentado en Decreto 136.

i. Ley Especial para facilitar la cancelación de las deudas agrarias y agropecuarias, Decreto 263.

j. Reglamento de la Ley de Reestructuración de la deuda agraria, Decreto 83.

k. Instructivo para la venta de los inmuebles, según Acuerdo 33.

C. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para comprender el concepto de Proceso Administrativo, es necesario hacer alusión a dos términos: Administración y Proceso.

"Administración, es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos."⁶

"Proceso, es una forma sistemática de hacer las cosas."⁷

1. Definición.

Chiavenato plantea "que el Proceso Administrativo es un medio que integra diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial."⁸

En su acepción más sencilla, el proceso administrativo es el conjunto de pasos a seguir para realizar las actividades empresariales y administrativas con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

⁶ F. Stoner, James A. Administración, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall

⁷ Idem.

⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración. Proceso Administrativo, 3ª Edición. Mc Graw Hill, Iberoamericana, S.A., Colombia, 2001.

Algunos autores definen hasta 6 etapas del proceso administrativo; sin embargo, para efectos del estudio sólo se tomarán las cuatro que plantea Juan Gerardo Garza Treviño las cuales son: "planeación, organización, dirección y control."*

2. Planeación.

Consiste en decidir anticipadamente que se va a hacer."⁹

La planeación es la más importante del proceso administrativo, ya que trata de decidir ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?¹⁰, y acotamos con qué recursos.

Entonces la planeación debe determinar en forma anticipada ¿qué se va a hacer?, estableciendo misiones y objetivos y diversos cursos de acción para alcanzarlos y sus elementos.

* NOTA: cada una de estas fases han recibido tratamientos válidos para su mejor aplicación, de tal forma que algunos autores han dividido el proceso en seis etapas, las cuales pueden estar incorporadas en las cuatro que se han tomado.

⁹ Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas, 1994.

¹⁰ Anzola Rojas, Servulo, Administración para Pequeñas Empresas, 1996.

3. Organización.

La etapa de la organización significa "estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones."¹¹

Organizar consiste en ejecutar una serie de actividades humanas y después coordinarlas, de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común. Además la organización es "un producto humano y como tal nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse."¹²

Organización, es "la estructura organizativa global diseñada para conseguir las metas y objetivos de una organización."¹³

De lo anterior se entiende, que la organización consiste en delegar autoridad, responsabilidad, tareas y recursos a los empleados para que alcancen los objetivos de la organización.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, Administración. Proceso Administrativo, 3ª Edición. Mc Graw Hill, Iberoamericana, S.A., Colombia, 2001.

¹² Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas, 1994.

¹³ Jerry M. Rosenberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1996.

4. Dirección.

“La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.”¹⁴

La dirección consiste en “influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y el grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.”¹⁵

La Dirección es importante porque es en esta etapa donde los empleados ejecutan lo planeado por la organización; en tal sentido la Dirección consiste en dirigir e influir en las personas para que logren los objetivos de la organización.

En esta etapa del proceso, el recurso humano adquiere gran importancia por ser el elemento clave de la organización para alcanzar los objetivos; es por ello que el Departamento necesita contar con un clima agradable que influya favorablemente en el rendimiento y en la satisfacción del empleado, a la vez que brinde un servicio con calidad a los clientes.

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, 2ª parte, Editorial Limusa, 1995.

¹⁵ Harold Koont'z, Administración, una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, 1996.

5. Control

"Proceso de asegurar que las actividades en sí se desarrollen de conformidad con las actividades planeadas."¹⁶

"El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlos, el control facilita el logro de los planes."¹⁷

En general, el control consiste en comparar lo planeado con lo realizado, y tomar las medidas correctivas necesarias en caso de desviación.

D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes

El concepto del clima organizacional ha venido evolucionando durante más de 200 años, la teoría y práctica actual sigue siendo producto de esas contribuciones.

Entre los teóricos que se han ocupado de este campo se tienen a: Robert Owen (1789) criticó que muchos gerentes daban énfasis a la maquinaria en lugar de invertir en mano de obra, ya que esta

¹⁶ F. Stoner, James A. Administración, 6ª. Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

¹⁷ Harold Koont'z, Administración, una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, 1996.

inversión convenía a la administración y proporcionaría mejores opciones de vida a las personas.

A comienzos del siglo XX, Henry Fayol definió las funciones universales que desempeñan todos los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Los principios de Administración científica de Frederick Taylor sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de trabajo de la gente. Max Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base en relaciones de autoridad.

Mary Parker Follet en cambio, se contrapuso a la afirmación de Taylor y fue una de las primeras escritoras en reconocer que era posible enfocar las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo.

A fines de los años 50's Abraham Maslow y Douglas McGregor propusieron que se tenía que modificar las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial administrativo de los empleados, habiendo señalado cátedra en las teorías motivacionales vinculadas al trabajo gerencial.

2. Definición

Existen varias definiciones del clima organizacional, entre las cuales se pueden mencionar:

a) "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y que está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento."¹⁸

b) "El clima organizacional es una serie de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada."¹⁹

Cabe señalar que el clima determina la forma en que el empleado percibe su trabajo y su satisfacción en la labor que desempeña.

Se entenderá el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen a la organización y la diferencia de otras, a la vez que influye directamente en la conducta y comportamiento de sus miembros. (de manera objetiva y subjetiva)

¹⁸ Chiavenato Idalberto, Administración, Proceso Administrativo, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996

¹⁹ Dessler, Gary. Administración y Organización, Enfoque situacional, 3ª Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1983

3. Importancia

El ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

Si no se cuenta con un liderazgo efectivo y democrático ni con el recurso humano calificado y motivado es difícil alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda organización ante la importancia que requieren las diversas actividades que realice la empresa; sobre todo en aquellas que les es difícil incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica y de cambios sociales en marcha. En la Administración actual de la Institución hay interés en mejorar el clima organizacional en que se desenvuelven las actividades.

4. Objetivos

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, 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 clientes.

5. Políticas

Para lograr los objetivos que persigue el clima organizacional, es necesario determinar las acciones a seguir; para lo cual se establecen las siguientes políticas:

a) Potenciar la participación del personal. Es necesario que decidan los trabajadores de una empresa, en la evaluación del clima organizacional, de esta manera se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral en una institución.

b) Ser coherente con la misión. La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe de quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa.

c) Decidir sobre la base de datos para incidir en la motivación del personal de una empresa deben partir de los resultados y objetivos que se han obtenido en la evaluación realizada.

d) Pasar siempre del buen deseo a la acción. Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán, aún más se

crearán falsas expectativas lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de la empresa.”²⁰

6. Estrategias

Una adecuada administración del Clima Organizacional se puede alcanzar mediante ciertas estrategias tales como:

"a) Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida. Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un mejor clima organizacional.

b) Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionan adecuadamente.

c) Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios solamente en unos departamentos de la empresa de manera aislada, sino, que este cambio de cultura debe generalizarse para toda la empresa.

d) Definir, comprometer 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.²¹

²⁰ Urías González, Mirna Crystela, "Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, Caso Práctico, Área Administrativa", 2001

²¹ Ponce Batres, Vilma Ivett. Diseño de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No.1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, 2003.

Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituye su clima; de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

7. Características

- a. El Clima Organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con éstos.
- b. El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- c. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.
- d. El Clima Organizacional tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- e. Es afectado por los comportamientos y actividades de los miembros de la organización, a su vez afecta dichos comportamientos y actividades.
- f. El Clima Organizacional es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.²²

²² Dessler Gary. Administración y Organización, Enfoque Situacional, 3ª Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1983

8. Factores

Existen varios factores que determinan el clima de una organización entre los cuales sobresalen los siguientes:

a. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan en relación a los siguientes elementos:

La especialización del trabajo, se refiere a la especialización de tareas individuales y de grupo dentro de una organización (división del trabajo) y a la agrupación de ellas en actividades de trabajo (Departamentalización).

Departamentalización, es la base que se utiliza para la agrupación de los puestos dentro de cualquier organización, para esto se utiliza lo que es la especialización del trabajo, una de las formas más comunes para agrupar las actividades es por medio de la funciones que desempeñan los empleados dentro de una determinada institución.

Cadena de mando, es una línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quién depende de quién.

Tramo de control, este elemento determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir en forma eficaz y eficiente.

Centralización y Descentralización, de acuerdo a la centralización la toma de decisiones se concentran en un solo punto en la organización; en cambio en la descentralización la toma de decisiones es delegada a empleados de un nivel más bajo, con la consiguiente supervisión.

Formalización, es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados, es decir que las cosas se hacen de manera uniforme y con reglas.

b. Relaciones Interpersonales

Determinan la capacidad de la organización para lograr:

- Motivar a los empleados hacia la satisfacción plena.
- Relaciones amigables y afectuosas.
- Confianza mutua a todo nivel de la organización.
- Compromiso por darle valor al ser humano en el trabajo.
- Comunicación franca y de doble vía.
- Trato al usuario

Es decir las relaciones interpersonales se refieren a la interacción que se da entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes.

c. Sistemas de Recompensas

“Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor” (sueldos, salarios, prestaciones, etc.)²³

Existen diferentes sistemas de recompensas, los cuales se definen a continuación:

Curvas de madurez. Se da en los casos en que un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Las empresas clasifican a los empleados de acuerdo a la preparación académica y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más bajo, y así sucesivamente.

Aumentos por méritos. Concedidos a los empleados de acuerdo a la evaluación de su desempeño.

Compensación por conocimientos especializados. Constituye un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña, logrando de esta manera disminuir la tasa de ausentismo y la rotación de personal.

²³ Werther William, Administración de Personal, 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, 1999

Incentivos no financieros. Son incentivos no monetarios y que equivalen a un pago por especies como por ejemplo días especiales de vacación con goce de sueldo, placas conmemorativas, objetos decorativos, incremento en el nivel de responsabilidad.

9. Administración del Clima Organizacional

a. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional se refiere según Robbins, "a un sistema de significado compartido dentro de una organización que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados."²⁴

"Conjunto de las nociones importantes (tales como las normas usuales, actitudes y creencias) que comparten los miembros de la organización."²⁵

La Cultura Organizacional es hablar de sus miembros, sus mitos, sus valores, y sus creencias. Cada organización desarrolla su propia y particular cultura que la diferencia de otras organizaciones. El tener una excelente cultura conduce a la obtención de resultados favorables para la dirección y como consecuencia contribuye positivamente en el Clima Organizacional.

²⁴ Robbins, Administración, 4ª. Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994

²⁵ F. Stoner James A., Administración, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996

Para una mejor comprensión se estudiará los mitos, valores y creencias.

- Mitos.

Los mitos dentro de la empresa son las historias que circulan dentro de ella, como la narración de eventos acerca de los fundadores de la organización, de romper las reglas; de cómo se llegó de pobre a rico; de reducciones en la fuerza laboral; de reubicación de los empleados; de reacciones a errores pasados y de vencer la adversidad que la organización enfrentó en ocasiones anteriores.

- Valores.

"Son consideraciones en torno a propuestas del comportamiento reconocido y sancionado por la comunidad."²⁶

Los valores en la empresa son los que marcan la pauta a seguir en cualquier proceso de la organización. Estas ideas son muy apreciadas por la organización y le sirven de base para actuar de acuerdo con la misión de la empresa, así deben de ser sus valores lo cual deben nutrirlos, para el cumplimiento de sus objetivos.

²⁶ Melgar Callejas, José María, Los Valores, El Salvador, 2005

- Creencias

"Información recibida por el medio que se tiene por cierta sin importar mucho si tiene o no posibilidades de verificación."²⁷

b. Comunicación

1°. Definición.

La comunicación se define como la transferencia de información, sentimientos y emociones del emisor al receptor, para generar comprensión y acción.

Según Koont'z, la comunicación "es un proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna con lo que se persigue sin ninguna interrupción."²⁸

La manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores.

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión, confianza mutua y buenas relaciones humanas.

²⁷ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 1973

²⁸ Harold Koont'z, Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, 1996

Castro considera "que la comunicación es importante para el logro de las funciones empresariales, los objetivos y metas no pueden lograrse en forma óptima sino se transmiten en forma adecuada las instrucciones, órdenes, procedimientos, reportes, etc."²⁹

Por otra parte la comunicación en las empresas puede ser: formal e informal; oral, mímica y escrita.

2°. Comunicación formal e informal

Comunicación formal: es aquella que se origina en la estructura formal de la empresa y fluye a través de los canales organizacionales. Ejemplo: manuales, órdenes, etc.³⁰

"La comunicación informal surge de los grupos informales de la comunicación y no sigue los canales formales, ejemplo: chismes, comentarios, etc."³¹

En la comunicación formal el mensaje se envía, se trasmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa. Sin embargo, la mayor parte de la comunicación es informal, es decir, que ocurre fuera de los canales formales, oral o escrita.

²⁹ Castro Guzmán, Manfredo Riffstofen, Psicología General y Organizacional, 3ª Edición, El Salvador, 2000

³⁰ Idem

³¹ O pus cited

3°. Comunicación oral, mímica y escrita.

Las formas más populares de comunicación oral incluyen "discursos, discusiones formales uno - a - uno y en grupo, y el molino de rumores o vías informales o clandestinas."³²

La comunicación mímica es aquella que se desarrolla mediante gestos y ademanes.

Las comunicaciones escritas incluyen "memoranda, cartas, boletines de la empresa, tableros de noticias o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos."³³

Muchas personas prefieren utilizar la comunicación oral, por el hecho de existir un alto nivel de intimidad y confianza; mientras otros, prefieren la exactitud y precisión de la comunicación escrita.

4°. Barreras de la comunicación.

Las barreras de la comunicación son restricciones y limitaciones presentadas dentro del proceso de comunicación, las cuales surgen impidiendo que algunas señales emitidas por la fuente

³² Robbins, Administración, 4ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994

³³ Idem

lleguen nítidas a su destino tales como: distorsiones, interferencias, ruidos, falta de atención, mensajes mal expresados, etc. Las barreras de la comunicación se clasifican de la siguiente manera:

"Barreras Semánticas: son aquellos obstáculos que se presentan a la hora que el receptor interpreta el mensaje.

Barreras Psicológicas: son los diversos factores mentales que impiden al receptor aceptar o comprender una idea.

Barreras Fisiológicas: la precisión o claridad con que se emite o recibe un mensaje, se puede ver obstaculizada por defectos orgánicos del receptor o del emisor, tales como: ceguera, sordera, deficiencia en el habla, etc.

Barreras Físicas: se deben de tomar en cuenta las interferencias a que puede ser sometida la comunicación en el medio.

Barreras Administrativas: las estructuras organizacionales deficientes, la mala planeación y el mal empleo de los canales puede dar origen a las barreras administrativas."³⁴

³⁴ Castro Guzmán, Manfredo Riffthofen, Psicología General y Organizacional, 3ª Edición, El Salvador, 2000

c. Motivación

“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto.”³⁵

1°. Definición

“Es la disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”³⁶

La motivación es un aspecto vital dentro de cualquier organización. Para que ésta tenga éxito, debe poseer o contar con una fuerza laboral motivada y satisfecha.

La importancia de la motivación se fundamenta en la comprensión de aquellos factores intrínsecos al trabajo tales como: el logro, el reconocimiento, la autoestima, y otros que hacen que el trabajador se sienta satisfecho del trabajo que realiza y que se generan al interior del individuo y de aquellos factores extrínsecos que se dan por influencias externas.

Con la finalidad de profundizar en la motivación de los empleados, han surgido diferentes teorías entre las cuales

³⁵ Castro Guzmán, Manfredo Riffhofen, Psicología General y Organizacional, 3ª Edición, El Salvador, 2000.

³⁶ Idem

están: la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, la motivación - higiene de Frederick Herzberg, la teoría ERG, teoría de McClelland de las necesidades entre otras; pero para efectos de la investigación únicamente se tomaran en cuenta la teoría de la pirámide de las necesidades y la teoría motivación - higiene.

2°. Teoría de la pirámide de las necesidades.

Abraham Maslow formuló la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que originan motivos de comportamientos jerarquizados y pueden ser ordenadas de la siguiente manera:

- 1. Necesidades fisiológicas:** alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
- 2. Necesidades de seguridad:** seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, estabilidad laboral.
- 3. Necesidades sociales:** afecto, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
- 4. Necesidades de estima:** factores internos de autoestima como respeto propio, autonomía y logros y factores externos de estimación como estatus, reconocimiento y atención.

5. Necesidades de autorrealización: crecimiento, alcanzar el potencial personal y autosatisfacción; el impulso para llegar a ser lo que uno es capaz de ser.

Conforme se satisface sustancialmente cada necesidad la siguiente se vuelve dominante. En la medida que la empresa satisfaga las necesidades a los empleados a través de sueldos y salarios, estabilidad laboral, planes de salud y de pensiones, facilidades sociales y deportivas, reconocimientos por lograr un buen rendimiento (promociones, empleado del mes), etc. Los empleados se sentirán motivados para lograr los objetivos de la organización y continuaran aspirando por mejor calidad de vida.

3°. Teoría de la motivación - higiene.

En tanto Maslow sustenta la teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior) Frederick Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la

perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

2. Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir muy por encima de los niveles normales. Esta teoría también se conoce como enriquecimiento del trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Dichos factores constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen delegación de la responsabilidad, libertad de decidir como realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, ampliación o enriquecimiento del cargo.

d. Liderazgo

El liderazgo se desarrolla en todas las fases del proceso administrativo; sin embargo, es más importante en la función de dirección, que es donde el gerente dirige e influye en las actividades de los subordinados para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo.

1°. Definición.

Según Stoner es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

"El liderazgo involucra a otras personas quienes son empleados o seguidores; los cuales ayudan a definir la posición de líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes."³⁷

Para Harold Koont'z y Heinz Weihrich, "el liderazgo es: influencia, es decir; el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales."³⁸

Liderazgo se refiere entonces a la forma de inducir o influir en las personas para realizar actividades que conduzcan al logro de los objetivos de la organización y del trabajador.

Robbins hace énfasis en tres enfoques acerca de liderazgo, "el primero pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona y el tercero recurría a los modelos de

³⁷ F. Stoner James, Administración, 6a Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996

³⁸ Harold Koont'z, Administración, Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, 1996

contingencias. Para efectos de la investigación se analizarán las teorías de la conducta y la de contingencias.”³⁹

Teoría de la conducta.

Las teorías de la conducta son aquellas que identifican los comportamientos que distinguen a los líderes efectivos de los ineficaces. Estas teorías estudian dos aspectos importantes del liderazgo: en el primer caso el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados, en la búsqueda del logro de la meta, el líder asigna a los miembros del grupo actividades específicas, mantiene normas definidas de desempeño a los trabajadores y enfatiza en el cumplimiento de fechas límites. En el segundo caso, el líder muestra preocupación por la comodidad, bienestar, status y satisfacción de sus seguidores sin descuidar el desempeño esperado, tiene alta consideración y ayuda a sus subordinados con sus problemas personales, es amistoso y accesible y trata a todos sus subordinados como iguales.

3°. Teoría de las contingencias.

Las teorías de contingencias se enfocan en los factores situacionales, es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación. Dentro de estas teorías cabe señalar el modelo de Fiedler el cual consiste en que un buen desempeño del grupo depende de la interacción que existe entre el líder con sus

³⁹ Robbins, Administración, 4ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994

subordinados, y el grado hasta el cual la situación proporciona control e influencia al líder.

Además está la teoría Trayectoria-Meta, en la cual el líder auxilia a sus seguidores a que alcancen sus propias metas y a proporcionarles dirección y respaldo para asegurarse de que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. Finalmente se encuentra el modelo de liderazgo situacional de Hersey - Blanchard la cual se enfoca a la habilidad y disposición de los seguidores para responsabilizarse y dirigir su propio comportamiento y aceptar responsabilidades.

4°. Tipos de líder.

Según Stoner, los estilos de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

Las dos funciones de liderazgo, relacionadas con el trabajo y de apoyo del grupo, según la Universidad de Ohio y Michigan, tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes:

Estilo de liderazgo orientado a lo laboral: Los gerentes que tienen este estilo, ejercen una supervisión de cerca a los empleados para asegurarse de que el trabajo se realice de manera satisfactoria. Conseguir que se realice el trabajo es más importante para ellos que el crecimiento de los empleados a la satisfacción personal.

Estilo de liderazgo orientado a los empleados: Este estilo de liderazgo trata de motivar más que controlar a sus subordinados. Busca una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afecta.

Considerando el modelo contingencial, existen diferentes tipos de líderes válidos para todas las situaciones y ocasiones posibles, entre los cuales se pueden mencionar:

Líder autoritario - coercitivo: impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

Líder democrático o participativo: consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta la participación.

Líder liberal o de "rienda suelta": hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus obligaciones, depende en gran manera de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas, y de los medios para alcanzarlos, concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus subordinados.

Cuando se analiza el tema de liderazgo se encuentran diferentes tipos que propician un clima diferente dentro de cada

departamento y por ende de una organización a otra, un estilo de liderazgo apropiado es una condición necesaria para generar un clima organizacional apropiado.

e. Moral de trabajo.

1°. Definición.

"La moral de trabajo se define como la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la compañía y su supervisor inmediato."⁴⁰

Un bajo nivel moral predispone a los empleados a comportamientos inconvenientes tales como: ausencia, rotación de empleados y la disminución de la producción; sin embargo, la moral no es el único factor en que se fundamentan estos criterios de eficiencia. Una moral alta tiene como consecuencia la satisfacción del empleado en el desempeño de su trabajo, para su compañía y para su supervisor inmediato.

La necesidad de establecer un medio, gracias al cual los empleados puedan comunicarse con la gerencia, está relacionado íntimamente con los problemas concernientes a la moral de los empleados. La contribución que puedan hacer los principales dirigentes para lograr una alta moral, es compartir con los empleados en cierta forma las responsabilidades de la gerencia,

⁴⁰ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 1973

esto no significa tan solo contar los problemas a sus empleados, sino también escucharlos, cuando alguno de ellos sugiere una idea para mejorar los planes de trabajo.

f. Actitudes

1°. Definición

"Es la predisposición a reaccionar favorable y desfavorablemente hacia la información del medio."⁴¹

La actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino a través de su manifestación externa constituida a nivel verbal por las opiniones y a nivel no verbal en las organizaciones por los índices de producción, puntualidad, asistencia, duración en el empleo, etc.

De igual forma Robbins define a las actitudes como declaraciones que evalúan - ya sea favorable o desfavorablemente - objetos, gente o eventos. Reflejan cómo se siente un individuo acerca de algo.

2°. Componentes

El concepto de actitud se puede desglosar en tres componentes para una mejor comprensión, que son: cognoscitivo, afectivo y de comportamiento.

⁴¹ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2ª edición, Editorial Trillas, México, 1973

El componente cognoscitivo de una actitud abarca las creencias, opiniones, conocimientos e información que tiene una persona.

El componente afectivo de una actitud es el segmento emocional o de sentimientos de una actitud. El componente conductual de una actitud se refiere a la intención de comportarse en cierta forma hacia alguien o algo.

3°. Medición de las actitudes

Hay varios métodos para medir actitudes, las cuales son:

Método Impresionista: se basa en la observación del comportamiento y las actitudes. Desde el punto de vista de la ciencia es el menos conveniente de los seis métodos.

Método Entrevista Dirigida: sirve para medir actitudes, es una conversación con cierto fin y en la cual, el entrevistador trata de obtener respuestas honestas y completas, respecto a un número específico de preguntas.

Método Entrevista No Dirigida: Se caracteriza por la naturaleza libre de los comentarios y por el hecho de que la persona entrevistada es la que realmente define sus límites.

Método Cuestionario: conduce a las técnicas de producción en masa en la determinación de las actitudes de los empleados en algunos aspectos.

Método Escala de Actitudes: es el mejor para medir formalmente las actitudes de los empleados, se basa en el uso de escala de actitudes. Como su nombre lo indica, es un tipo de vara

“psicológica” de medir que se puede emplear para mensurar las actitudes de un modo cuantitativo.

Método Indirecto: según Weschler y Bernberg 1950, su objetivo es proporcionar una mejor libertad de expresión, con el fin de explorar los “niveles más profundos, más que solo manejar el contenido verbal manifiesto”.

E. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La evaluación del Clima Organizacional está basada en dimensiones, que podrán ser tantas como la organización y sus contingencias lo determinen.

1. Definición.

La evaluación del Clima Organizacional es “un instrumento a través del cual se miden los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo y hacia la institución en general. Evalúa el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conducta y valores de los trabajadores. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales: los cambios a realizar se orientan con base al conocimiento de una realidad particular y no conforme a sus posiciones, los planes de trabajo pueden basarse en las

realidades derivadas del estudio, a fin de fortalecer cada uno de los programas particulares de cada área.”⁴²

2. Importancia

La evaluación del Clima organizacional es de suma importancia, ya que se basa en la influencia que éste tiene en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral, rendimiento profesional, entre otros.

3. Objetivos

Uno de los principales objetivos que persigue la evaluación es: evaluar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que conforman la institución.

Ya anteriormente, han existido varios autores, quienes han planteado cuestionarios para el estudio del Clima Organizacional, tales como Litwin Stronger quienes postulan su cuestionario basado en 7 dimensiones; Forehand y Gilmer en 5; entre otros.

Para efectos de este estudio se ha tomado en cuenta las dimensiones de diferentes autores, las cuales son acordes a la

⁴² González Alexis. [Htp://www. Calidad-org/articles/dec.97.htm](http://www.Calidad-org/articles/dec.97.htm)

situación del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, resumidas en:

4. Elementos de Evaluación.

a. Estructura Organizacional. Se refiere a la manera de cómo está conformada la institución, en relación a los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control, conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, entre otros.

b. Cultura Organizacional. Se evalúan los elementos de juicio que conllevan las ideas del empleado acerca de lo que es correcto, malo y deseable; todo esto influye en las actitudes, aptitudes, y el comportamiento identificado con la cultura que se vive en la institución.

c. Satisfacción con el Puesto. En este elemento se evalúa el grado de satisfacción que el empleado tiene en el puesto de trabajo, tales como: oportunidad de ascenso de acuerdo a la capacidad y experiencia, equipo adecuado para realizar las tareas, salario acorde a las actividades asignadas, inestabilidad con las actividades que realizan los empleados e higiene y seguridad industrial.

d. Relaciones Interpersonales. Se analizará el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente dentro de la institución como por ejemplo comentarios negativos que afectan la imagen y dignidad de las personas, ayuda mutua entre compañeros, fomento de trabajo en equipo, etc.

e. Prestaciones. Se evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros que proporciona la institución a los empleados.

f. Comunicación. En este apartado se evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través del cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

g. Liderazgo. Este elemento evalúa aquellas jefaturas que poseen habilidad de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.

h. Infraestructura Física. 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 la institución.

i. Moral de Trabajo. En este apartado se evalúa el respeto, la solidaridad, compartimiento, trabajo en equipo, conflictos que existen entre los empleados así como también, la contribución que pueden hacer los principales dirigentes en compartir con los empleados en cierta forma las responsabilidades de la gerencia, esto no significa tan solo contar los problemas a sus empleados, sino también escucharlos cuando alguno de ellos sugiera una idea para mejorar los planes de trabajo.

j. Actitudes. Este elemento evalúa cómo se sienten los empleados acerca de sus puestos, grupos de trabajo, supervisores y/o la organización.

F. CALIDAD EN EL SERVICIO

1. Definiciones.

Calidad.

"Calidad es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciado por el cliente."⁴³

"Calidad es el conjunto de características que satisface las necesidades de los clientes y en circunstancias hace satisfactorio el producto."⁴⁴

⁴³ Lyonnet, Patric. Los Métodos de la Calidad Total. Ediciones Díaz Santos, España, 1989

⁴⁴ Juran Joseph M. Análisis de la Planeación de la Calidad, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1995

Servicios

"Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que en esencia es intangible y /o da lugar a la propiedad de nada."⁴⁵

Calidad en el servicio

"Es brindar a los clientes la atención necesaria para que éstos se sientan satisfechos y con deseos de volver, contando para ello con excelentes procedimientos para que el producto o servicio sea ofrecido en forma puntual, eficiente y uniforme, además de contar con un personal capaz de relacionarse con los clientes en forma amistosa y con interés."⁴⁶

Se entiende entonces como calidad en el servicio la satisfacción, o en el mejor de los casos, sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente para lo cual se hace necesario contar con un personal capaz y comprometido con la calidad. Uno de los primeros pasos vitales para lograr la calidad consiste en evaluar el ambiente de las relaciones humanas internas y las actitudes del cliente hacia la empresa y los servicios que presta para poder determinar las principales áreas de insatisfacción.

⁴⁵ Kotler, Philip, Mercadotecnia, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996

⁴⁶ Martín, William B., Calidad en El Servicio, Guía para la Excelencia, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1992

Si en la mayoría de los casos, la población de empleados tiene una actitud pesimista hacia la gerencia y la empresa, ganar su participación para brindar un servicio con calidad será un extremo difícil, ya que esta actitud afecta negativamente a los clientes.

2. Importancia

En la cambiante economía moderna, dar un servicio al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito o fracaso de una empresa, por las siguientes razones:

Hay una mayor percepción de las necesidades y deseos debido a que en la actualidad los usuarios además de satisfacer las necesidades, buscan satisfacer sus gustos y preferencias. Sin embargo, en las organizaciones de servicios donde el usuario no tiene elección, es importante que la dirección adquiera un compromiso de brindar un servicio con calidad.

Es importante porque fomenta la lealtad de los consumidores finales, esto se refiere a que los usuarios se sientan cómodos y satisfechos con el servicio recibido y que ellos recurran nuevamente a la empresa y además divulguen su satisfacción a otras personas.

3. Elementos importantes para la calidad en el servicio

Es importante que las organizaciones cuenten con una guía para lograr la calidad en el servicio al usuario, la cual debe ser adoptada por los empleados. Dicha guía comprende ocho elementos, que se detallan a continuación:

a. Sentirse bien con lo que se hace: este paso es muy importante porque refleja el nivel de satisfacción de cada persona con su trabajo, implica que al empleado le agrada el trabajo que realiza.

b. Practicar la cortesía: el empleado que brinda el servicio debe ejercer amabilidad y buen trato al momento que trata directamente con el usuario.

c. Dar a los usuarios señales positivas: son útiles para la organización, pues el usuario podría encontrarse inmerso en un ambiente agradable. Las formas a través de las cuales el empleado puede mostrar señales positivas son: lenguaje, apariencia y sonido de su voz.

d. Actuar para el usuario: todas las actividades del empleado deben estar enfocadas a los usuarios, con el fin de satisfacer sus necesidades.

e. Aprender y crecer en el trabajo: se debe aprender a realizar su trabajo para tener más capacidad para atender satisfactoriamente a los usuarios; esto permite que el empleado pueda crecer y desarrollarse en su trabajo.

f. Demostrar involucramiento: el empleado debe mostrar un compromiso real y una participación activa con el usuario, a través de implicarse en el servicio de satisfacción al usuario.

g. Proyectar imagen de experto: si el empleado presenta señales de experto, esto hace sentir al usuario seguro que recibirá un buen servicio.

h. Dar seguimiento al servicio: éste se refiere a la asistencia constante que se debe brindar a los usuarios, en cuanto a lo que ellos necesitan para que estén satisfechos del servicio.”⁴⁷

Algunos de los principales valores de una cultura que las empresas deben fomentar para alcanzar la calidad son:

- El cliente es lo primero.
- El trabajo de equipo y la colaboración son esenciales.
- El cliente interno es importante.

⁴⁷ William B. Martín. Calidad en El Servicio. Guía para la Excelencia, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1992

- La satisfacción del cliente gobierna todos los indicadores importantes.
- El mejoramiento a largo plazo es mejor que una mentalidad de solución rápida y a corto plazo.
- Preocuparse por encontrar soluciones, no fallas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (D.A.A) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

El presente capítulo contiene la investigación de campo, importancia de la investigación, métodos y técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional del Departamento de Asociaciones Agropecuarias; finalmente se presentan las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, tenía como propósito evaluar los elementos que forman parte del clima organizacional; por medio de los cuales se conocieron las condiciones en las que se desarrollan las labores.

De esta manera se obtuvo la información que permitió analizar el ambiente laboral que actualmente se vive en la institución, la cual ayudará a elaborar un modelo de evaluación del clima organizacional que contribuya a un mejor desempeño laboral de los empleados y que al mismo tiempo incida en la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios; ya que este es el objetivo que se pretende.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Se obtuvo de la Jefa la autorización, información y documentación necesaria para realizar el trabajo de investigación sobre la Propuesta de un Modelo de Clima Organizacional para el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. También se presentó la oportunidad de pasar el cuestionario a algunas Cooperativas Agropecuarias del Municipio de San Salvador, que se encontraban realizando trámites en el Departamento, los días en que se encuestaron a los empleados.

2. Limitaciones

Una de las limitaciones que se dio en el desarrollo de la investigación de campo fue la falta de colaboración por parte de algunos empleados, quienes se mostraron reacios a participar en las encuestas, aparte que hubo cierto temor en responder de forma objetiva; inclusive, un jefe de una sección no nos permitió que se pasaran los cuestionarios personalmente a su grupo de trabajo, sino que él fue quien lo hizo e influyó en ellos en las respuestas que dieron, por temor a que él supiera la percepción que tienen con respecto al ambiente laboral que se vive en esta sección en particular y tomara represalias contra ellos; en consecuencia los resultados reflejan un

ambiente distinto al que se pudo observar cuando se realizó la investigación; de igual manera sucedió con los usuarios, quienes creyeron que el contestar negativamente afectaría su cooperativa, aun cuando se les explicó que la información se manejaría en forma confidencial.

Otra de las limitaciones que se presentó fue el factor recurso económico y tiempo; en razón de que existen cooperativas que es difícil tener acceso a ellas, debido al mal estado de las carreteras, la lejanía, la dirección confusa de algunas de ellas y la delincuencia que hay en ciertas zonas. Además, se tuvo que visitar en más de una ocasión a unas cooperativas, debido a que no nos pudieron atender por diferentes razones.

Por lo antes expuesto no se pudo cumplir con las fechas propuestas en el cronograma de actividades.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó para la investigación fue el de análisis; ya que permitió descomponer y analizar cada uno de los elementos que inciden en el clima organizacional del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La investigación que se realizó fue de tipo correlacional; en tanto que se pudo identificar los elementos que inciden en el clima organizacional y como éstos están relacionados con el desempeño laboral y con el trato que se brinda a los usuarios.

1. Determinación del universo y la muestra

En la investigación se tomó como universo todos los empleados que laboran en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería conformado por 25 personas, entre ellos: a) jefes b) empleados; al igual que al representante de la junta directiva de todas las Cooperativas Agropecuarias activas ubicadas en el Municipio de San Salvador, que en total son 68; por lo que se realizó un censo para que los resultados fueran más representativos.

2. Fuentes de datos

a) Fuente primaria:

Es la información que se obtuvo a través de encuestas y entrevistas dirigidas a los jefes, empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias y a los usuarios de los servicios (Cooperativas Agropecuarias), al igual que la observación que se llevó a cabo en las instalaciones de la institución.

b) Fuente secundaria:

Es la información que se adquirió por medio de libros, trabajos de graduación, Internet; fotocopias parciales de documentos proporcionados por la institución y diario oficial.

3. Técnicas de Recolección de Datos:

Las técnicas utilizadas para recolectar información han sido la encuesta, la entrevista y la observación directa.

4. Instrumentos utilizados para la recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar los datos fueron:

El cuestionario

Se elaboraron tres formularios de preguntas cerradas, abiertas y de varias opciones dirigidas a los empleados, ejecutivos y usuarios de los servicios que presta el Departamento de Asociaciones Agropecuarias; que para la presente investigación son las cooperativas agropecuarias los cuales constan de 51, 25 y 12 preguntas respectivamente (ver anexo # 5,6 y 7)

Guía de entrevista

Esta fue dirigida a la jefe de la institución, mediante preguntas hechas de forma oral, como un breve diagnóstico para

tener una idea general sobre el ambiente en que se desarrollan las labores.

b) Observación

Ésta se utilizó en forma simultánea durante el proceso de la investigación de campo; consistió básicamente en observar las instalaciones físicas, asignación de locales, así como el equipo y herramientas y las condiciones ambientales en las que se desarrollan las actividades, etc. de igual manera se pudo visualizar el trato que los empleados brindan a los usuarios.

5. Tabulación e interpretación de los datos

Para recolectar los datos se utilizaron encuestas, entrevistas y observación directa, los cuales fueron procesados en cuadros tabulares de doble entrada para facilitar la interpretación, tomando como base la frecuencia relativa y porcentual para el análisis de cada una de las alternativas contestadas por los empleados y jefes de la institución, así como a cooperativas agropecuarias inscritas en la misma. A la vez que se realizó el respectivo comentario para cada una de las preguntas de acuerdo a los resultados obtenidos y la observación directa que se llevó a cabo en las instalaciones de la institución (ver anexos # 5, 6, y 7).

La tabulación e interpretación de los datos sirvió de base para realizar el diagnóstico sobre el clima organizacional que existe en la actualidad en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias que permita desarrollar una propuesta que contribuya a mejorar la calidad de vida en el trabajo y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

D. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los datos recopilados de jefes, empleados y usuarios han servido de base para la formulación del presente diagnóstico, en el que se hace un planteamiento de los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral; así como de las fortalezas y debilidades detectadas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Elemento 1. Estructura organizativa.

En este elemento se pretendía evaluar aspectos de la estructura de la organización tales como: conocimiento del organigrama del Departamento, Manual de Descripción de Puestos y la percepción

que el empleado tiene respecto a que las tareas asignadas corresponden al puesto de trabajo que desempeñan, identificación de los empleados con la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos.

- Según el cuadro Nº 1, el 95% de los empleados conoce como está estructurado el Departamento, mientras que un 5% no lo saben. En general los empleados conocen el organigrama de la institución lo que facilita el desempeño laboral, ya que proporciona la identificación de líneas autoridad y responsabilidad.

- De acuerdo con el cuadro Nº 2, el 81% de los empleados manifiestan que les han mostrado o explicado el organigrama de la institución y el 19% dicen que no; por lo que es evidente que la mayoría de los empleados lo conocen.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 3, el 61% de los empleados consideran que la estructura organizativa actual está en función de los objetivos del Departamento; sin embargo, es preocupante la opinión de un 33% que percibe que la estructura organizativa actual no está en función de los objetivos. Lo que contribuye a que los empleados se sientan desmotivados y por lo tanto no coordinen esfuerzos para alcanzar los objetivos de la institución.

- El cuadro Nº 4, muestra que el 86% de los empleados manifestaron que la institución cuenta con un Manual de Puestos, un 14% dijeron que no. De lo cual se deduce que el Departamento posee un Manual de Puestos; pero hay una minoría de empleados que no lo saben.

- Según el cuadro Nº 5, el 76% de los empleados manifiestan que les han asignado sus funciones verbalmente, mientras que un 19% expresan que en forma escrita. Esto nos dice que la mayoría de jefes prefieren asignar las funciones a sus colaboradores de manera verbal.

- De acuerdo al cuadro Nº 6, el 100 % de los empleados consideran que las tareas que les han asignado corresponden al puesto de trabajo que desempeñan por lo tanto, existe alto grado de satisfacción en los empleados.

- El cuadro Nº 7, refleja que los empleados del Departamento manifiestan que conocen sólo algunos de los elementos de la estructura organizativa; en primer lugar, se encuentra la misión (8), en segundo lugar, está la visión (7), en tercer lugar, los objetivos y procedimientos (6), y por último están las políticas. En general los empleados no conocen la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos por lo que no se encuentran identificados con dichos elementos.

Elemento 2: Cultura general de la institución

En esta dimensión se evaluó los valores humanos como: respeto, ayuda, responsabilidad que los empleados del Departamento poseen, de acuerdo a los resultados se detectó lo siguiente:

- El cuadro Nº 8, refleja que el 71% de los empleados expresan que las jefaturas promueven valores humanos, un 24% dicen que las jefaturas no se preocupan por fomentar valores humanos entre los empleados. En general las jefaturas promueven valores humanos como respeto, solidaridad y apoyo, sin embargo, algunos empleados manifiestan que las jefaturas muestran poco interés en fomentar valores que mejoren las relaciones laborales de los empleados.

- Los datos obtenidos del cuadro Nº 9, reflejan que el 86% de los empleados afirman que cuando realizan una actividad mal elaborada asumen la responsabilidad ante sus superiores, en tanto que un 5% dicen que lo hacen ocasionalmente. En términos generales los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias muestran alto nivel de responsabilidad pues reconocen sus errores.

- Según el cuadro Nº 10, el apoyo y colaboración entre empleados es positivo, ya que el 62% de los empleados dicen que se ayudan unos a otros para sacar adelante el trabajo; sin embargo, existe

un 29% que manifiesta que lo hacen ocasionalmente y un 9% que no está satisfecho con la ayuda mutua en su grupo de trabajo.

- De acuerdo al cuadro Nº 11, el 57% de los empleados consideran que las jefaturas dan un trato igual al personal, en tanto que un 43% no está satisfecho con el trato que se les da en el Departamento, pues consideran que existen preferencias de los jefes hacia ciertos empleados al momento de programar las visitas de campo (cooperativas). Esto se da por que los empleados que visitan a las cooperativas reciben viáticos.

- Los datos obtenidos del cuadro Nº 12, refleja que el 43% de los empleados afirman que sus compañeros de trabajo cumplen exactamente el horario establecido, mientras que un 29% dicen que éstos llegan tarde a la institución y se preparan para irse antes de la hora de salida. En general, los empleados dicen que cumplen los horarios establecidos pero según se observó los días en los que se pasaron las encuestas, los empleados llegan después de la hora de trabajo establecida y no comienzan a trabajar en el momento que llegan sino que, van al baño, conversan con sus compañeros de trabajo, desayunan, etc. Por lo tanto el nivel de compromiso de los empleados con la institución es bajo.

- De acuerdo al cuadro Nº 13, el 71% de los empleados afirmaron que las actuaciones de sus jefes son éticas; sin embargo,

preocupa la opinión de una minoría que considera que sus jefes no actúan de esta manera, lo que genera descontento y en consecuencia afecta negativamente el desempeño laboral.

Elemento 3: Satisfacción con el puesto

En este componente se evaluó la satisfacción que los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias tienen con el puesto de trabajo, para lo cual se formularon preguntas que permitieron determinar el grado de satisfacción de los empleados respecto a ascensos, equipo adecuado para realizar las tareas, salario acorde a las tareas asignadas, actividades e higiene y seguridad industrial. Los resultados obtenidos fueron:

- De acuerdo al cuadro N° 14, el 76% de los empleados dijeron que los ascensos no se hacen de acuerdo a la capacidad y experiencia laboral, mientras que un 24% muestran satisfacción con la forma de promover los ascensos; por lo que los empleados se sienten insatisfechos por que llevan mucho tiempo de laborar en la institución y nunca se les ha tomado en cuenta cuando hay oportunidades de ascenso.

- Los datos obtenidos del cuadro N° 15, reflejan que el 76% de los empleados dijeron que el equipo y herramientas proporcionadas por la institución no son las adecuadas para la

realización de las tareas, en tanto que un 33% muestra satisfacción con éstos, lo que significa que los empleados no se sienten satisfechos con el equipo y herramientas proporcionadas por la institución, debido a que no cuentan con suficientes computadoras y vehículos, ya que los que posee el Departamento están en mal estado y no alcanzan para atender a todas las cooperativas.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 16, reflejan que el 90% de los empleados no está conforme con la remuneración que reciben por las actividades que realizan, mientras que un 10% expresa estar satisfecho con la compensación económica. En general, los empleados están en desacuerdo con el sueldo percibido, ya que según su opinión consideran que de acuerdo a su capacidad, dedicación y esfuerzo deberían ser mejor pagados, otros opinan que llevan varios años de trabajar en la institución y nunca han recibido aumento salarial.

- Según el cuadro Nº 17, el 90% de los empleados están satisfechos con las actividades que realizan en sus puestos de trabajo, en tanto que un 10% no lo está. La mayoría de los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias se sienten motivados en la realización de sus actividades por que éstas les agradan; sin embargo, existe descontento de algunos empleados pues no se sienten satisfechos con sus tareas por que

consideran que poseen los conocimientos y habilidades laborales para ocupar un puesto de mayor nivel.

- De acuerdo al cuadro N° 18, el 81% de los empleados manifiestan que dentro de la institución no existe un comité de seguridad e higiene ocupacional, mientras que un 19% manifiesta que el Departamento cuenta con dicho comité.

Elemento 4: Relaciones Interpersonales.

En este elemento se evaluó el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo que se vive en la institución.

- El cuadro N° 19, refleja que el 52% de los empleados manifestó que en la institución son frecuentes los comentarios que afectan la imagen y dignidad de las personas, mientras que el 24% opinó lo contrario y el 24% dijo que en ocasiones. Lo que significa que en el Departamento se dan este tipo de comentarios, lo que afecta las relaciones interpersonales.

- Según el cuadro N° 20, el 62% de los empleados de la institución manifestó que existe confianza y respeto mutuo entre compañeros de trabajo, a pesar de que el 10% de ellos opinó lo contrario y el 29% dijo que ocasionalmente. Es notorio que en la institución se practican estos valores.

- De acuerdo al cuadro Nº 21, el 76% de los empleados afirman que existen relaciones amigables y afectuosas entre los mismos, a pesar de que el 19% opina lo contrario y el 5% se abstuvo a contestar.

- El cuadro Nº 22, refleja que el 67% de los empleados manifestaron que dentro de la institución se fomenta el trabajo en equipo, mientras que el 33% opinó lo contrario. Por lo que se puede decir que en el Departamento se fomenta este valor.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 23, reflejan que el 57% de los empleados afirman que en la institución existe comunicación franca de manera reciproca entre ellos, mientras que el 43% piensa lo contrario. Por lo que se puede decir que en el Departamento se da este tipo de comunicación.

Elemento 5: Prestaciones.

Este componente evaluó los sistemas de recompensas, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporciona la institución a los empleados, del cual se obtuvo los siguientes resultados.

- Los datos obtenidos del cuadro Nº 24, refleja que el 100% de los empleados afirmaron que en la institución no existen prestaciones adicionales a las establecidas por la ley. Por lo

que es evidente que la institución no proporciona a los empleados este tipo de prestaciones.

- De acuerdo al cuadro Nº 25, el 57% de los empleados manifestaron no recibir ningún beneficio por parte de la institución y el 43% afirman recibir seguro de vida. Por lo que se puede decir que la institución no brinda ninguna clase de beneficios a sus empleados.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 26, reflejan que el 33% de los empleados opinan que reciben estímulos por el reconocimiento al esfuerzo que realizan para adquirir destrezas o conocimientos relacionados al puesto que desempeñan, mientras que el 67% dijo lo contrario; por lo que se puede decir que la institución no se interesa por estimular al personal.

- Según el cuadro Nº 27, el 19% de los empleados opinan que han recibido como estímulos: días especiales de vacación con goce de sueldo, el 5% placas conmemorativas, el 10% incremento en el nivel de responsabilidad, el 19% otros incentivos y el 48% no han recibido ningún incentivo; de lo cual se deduce que el Departamento no se preocupa por incentivar a todo su personal.

- De acuerdo al cuadro Nº 28, el 62% de los empleados de la institución han recibido programas de capacitación en relación a

su puesto de trabajo, en tanto que el 38% no los ha recibido. La institución no se interesa por capacitar a todo su personal por que existen preferencias para ciertos empleados, ya que hay un buen número de ellos que no han sido capacitados.

Elemento 6: Comunicación

En esta dimensión se evaluó si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la institución, del cual se analizan los siguientes indicadores:

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 29, reflejan que el 80% de los empleados dijeron que los medios que la institución utiliza para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes son las reuniones informativas, mientras que el 10% afirmaron que son las circulares y 10% expresaron que son los memorandum.

- El cuadro Nº 30, nos dice que el 48% de los empleados del Departamento manifestaron que la comunicación que se da dentro de la organización es clara y concreta, mientras que el 43% respondió que lo es algunas veces y el 9% dijeron que la comunicación no es clara ni concreta.

- El 62% de los empleados opinaron que la información recíproca entre jefes y subordinados de la institución es oportuna, el 24% manifestaron lo contrario y el 14% respondió que algunas veces, lo que significa que la información que se da en el Departamento es oportuna, aunque hay un buen número de empleados que consideran que no lo es, ocasionando retraso en el desarrollo de labores.

- Según el cuadro Nº 32, el 67% de los empleados manifestaron que la información informal existente afecta su desempeño laboral, mientras que el 29% afirman que no les afecta y el 4% se abstuvo a responder. De lo cual se deduce que la mayor parte del personal que labora en la institución es afectado en su desempeño laboral por la información informal existente.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 33, reflejan que el 48% de los empleados dijeron que las instrucciones, órdenes, y reportes se transmiten en forma adecuada, sin distorsiones e interferencias, en cambio el 52% opina lo contrario; por lo que se puede deducir que en ciertas secciones hay interferencias en la transmisión de la comunicación.

Elemento 7: Liderazgo

En este elemento se evaluó la habilidad que tienen las jefaturas para influir en los empleados, para determinar de esta manera el tipo de liderazgo que la institución posee, del cual se obtuvo los siguientes resultados:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro Nº 34, el 10% de los empleados expresaron que las jefaturas no participan en la resolución de las inquietudes de los subalternos, en tanto que un 24% expresan que lo realizan en forma ocasional; sin embargo, el 66% de los subordinados dijeron lo contrario, lo que afecta la correcta realización de algunas tareas en donde se necesita la consulta y la guía de los jefes.

- Los datos obtenidos del cuadro Nº 35, reflejan que las características más sobresalientes en los jefes de la institución son: la amistad y accesibilidad, el trato a todos los subordinados por igual, alta consideración y ayuda a los empleados con sus problemas personales; ya que obtuvieron puntajes de 15, 11 y 10 respectivamente, pero hay que tomar en consideración que hay empleados que afirman que sus jefes inmediatos no poseen ninguna de estas características, en tanto que esta afirmación resultó con un puntaje de 3, esto último influye grandemente en el estado emocional de algunos empleados por el hecho de que pueden sentirse marginados, que no se les

toma en cuenta y hasta tienen cierto temor y desconfianza con el jefe, creando un ambiente desagradable.

- De acuerdo al cuadro Nº 36, el 71% de los empleados afirman que las jefaturas poseen la habilidad de influir en su grupo de trabajo para la realización de las actividades laborales, mientras que el 19% opinaron lo contrario, lo que Significa que hay una fuerte influencia de los jefes hacia sus subordinados; sin embargo, hay un número considerable de ellos que deben desarrollar esas capacidades y destrezas.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 37, reflejan que el 52% de los empleados afirman no recibir motivación por parte de los jefes en los factores tales como: el logro, la autoestima y otros, en tanto que el 48% dijeron lo contrario. Lo que significa que la mayoría de los empleados no están satisfechos con la labor que realizan, ya que no se les reconoce el esfuerzo, esto trae como consecuencia un bajo nivel de desempeño. Cabe señalar que hay un buen porcentaje de jefes que sí motivan a sus empleados para que éstos se sientan satisfechos.

- El cuadro Nº 38, muestra que el 48% de los empleados manifiestan recibir supervisión excesiva del jefe inmediato, mientras que el 28% dijeron lo contrario y el resto opinó que

algunas veces, esto da a entender que hay un buen número de empleados que no reciben supervisión excesiva para que el trabajo se realice de manera satisfactoria, pero también existe una mayor cantidad de empleados que se sienten en un ambiente de tensión por la presión de los jefes que no les permiten desarrollar cómodamente y con libertad las actividades.

- Según el cuadro Nº 39, el 52% de los empleados manifestaron que se les asignan actividades específicas, manteniendo normas definidas de desempeño y se les enfatiza en el cumplimiento de fechas límites, en tanto que el 48% dijeron lo contrario, lo que significa que en la mayoría de las jefaturas de la institución, los jefes imponen a los empleados y no dan flexibilidad al trabajo, ni tampoco se les da espacio para que tengan iniciativa de cómo mejorar las labores. Pero también es válido mencionar que hay un buen porcentaje de jefes que no poseen las cualidades de este tipo de líder.

Elemento 8: Infraestructura Física.

En este componente se evaluó las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de la institución. Del cual se analizan los siguientes indicadores:

- El 52% de los empleados respondieron que el espacio físico permite desarrollar cómodamente las actividades, mientras que el 48% dijeron lo contrario; esto significa que no todas las oficinas y áreas tienen el espacio físico adecuado y como se pudo observar cuando se realizó la investigación, los espacios entre un puesto de trabajo y otro son reducidos generando un ambiente de desorden a la vez que no hay privacidad (ver cuadro Nº 40).

- De acuerdo al cuadro Nº 41, se puede apreciar que entre los factores ambientales que mas afectan a los empleados en el desarrollo de labores son: la existencia de pocos servicios sanitarios, poca iluminación, ruido interno causado por la conversación simultánea entre usuarios y empleados, obteniendo un puntaje de 10, 8 y 5 respectivamente; además, hay otros factores que influyen en el desempeño laboral pero en menor proporción como lo son: el escasez de agua (3), falta de limpieza(2) y ventilación inadecuada(2), por lo que se puede decir que son muchos los factores ambientales que interfieren en la realización de las actividades.

- El 95% de los empleados manifestaron recibir únicamente agua potable, mientras que el 5% dijeron lo contrario, lo que significa que la institución brinda un buen servicio de agua

potable a los empleados para que éstos desarrollen las actividades en condiciones óptimas (ver cuadro Nº 42).

Elemento 9: Moral de trabajo

En este apartado se evaluó el respeto, solidaridad, compartimiento, trabajo en equipo y el grado de conflictos que existe entre los empleados. Del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- De acuerdo al cuadro Nº 43, el 81% de los empleados se consideran estables en la institución, mientras que el 19% opinan lo contrario, esto repercute favorablemente en los empleados, ya que eleva la moral de trabajo; sin embargo, cabe señalar que hay personas que no se consideran estables en su puesto de trabajo lo que afecta el desempeño laboral y como consecuencia baja la moral en el trabajo.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 44, reflejan que el 95% de los empleados afirman que en la institución no hay excesiva rotación de personal, en tanto que el 5% respondió que si la hay, esto influye en la moral de los empleados por que la rutina crea un ambiente de tensión y aburrimiento, baja el grado de motivación, no permite que éstos adquieran conocimiento nuevo, a la vez que afecta el desempeño del personal.

- El cuadro Nº 45, nos dice que el 47% de los empleados afirmaron que no han dejado de asistir a la institución en el presente año, por otro lado el 33% lo ha hecho de 1 a 3 días y el resto de 4 a 6 días, de lo cual se puede deducir que hay un buen número de empleados que tiene inasistencia debido a muchas razones, pero es posible que éstos no se sientan satisfechos ni motivados para asistir al trabajo.

- Los datos obtenidos en el cuadro Nº 46, reflejan que el 76% de los empleados dijeron que los jefes escuchan sugerencias de los subordinados, cuando éstos le proponen una idea para mejorar los planes de trabajo, en tanto que el 24% manifiesta lo contrario, lo que significa que esta cualidad de los jefes influye favorablemente en la moral de los empleados, por que se toma en cuenta la participación en el mejoramiento de actividades, más no es así para algunos por que no son escuchados, lo cual es un error por que los empleados son los que tienen el contacto directo con los usuarios, saben las necesidades y problemas y por lo tanto conocen mejor las posibles soluciones.

- Según el cuadro Nº 47, el 72% de los empleados dijeron que el jefe inmediato comparte responsabilidades con el grupo de trabajo, el 14% opinaron lo contrario y el resto respondieron que algunas veces. Esto nos indica que la mayor parte de los jefes poseen esta cualidad la cual contribuye a elevar la moral

de los empleados. Sin embargo, hay jefes que no confían en sus subalternos generando un ambiente de desconfianza y los hace sentir que no son capaces de asumir responsabilidades importantes.

Elemento 10: Actitudes

Este factor evaluó como se sienten los empleados acerca de sus puestos, grupo de trabajo, supervisores y/o la organización. Obteniéndose lo siguiente:

- De acuerdo al cuadro Nº 48, el 33% de los empleados califican a los jefes con respecto al área profesional y de conocimiento del trabajo como excelente, el 19% los evalúan como muy buena, el 24% como buena y finalmente el 24% los catalogan como regular. Lo que significa que la percepción que tienen los empleados de los jefes en relación a esta definición es favorable, ya que genera respeto, admiración y obediencia. Sin embargo, hay un buen número de empleados que los consideran como regular, lo que afecta en gran medida el desempeño laboral por que éstos creen que los jefes no tienen la capacidad de ejercer el puesto de trabajo y hasta cierto punto pueden mostrar renuencia en la realización de actividades.

- El cuadro Nº 49, refleja que el 85% de los empleados consideran que en su puesto de trabajo hacen el mejor uso de sus habilidades, mientras que el 15% opinan lo contrario. Esto da a entender que en este aspecto la mayor parte de los empleados se sienten satisfechos; no obstante, hay algunos que muestran un grado de insatisfacción con sus puestos de trabajo lo que afecta el desempeño laboral y la atención que brindan a los clientes.

- Según el cuadro Nº 50, se puede observar que el 24% de los empleados opinan que las decisiones de ascensos son manejadas con equidad, mientras que el 76% dijeron lo contrario. Esto significa que la mayoría de los empleados están inconformes con la institución por que para ascender a un empleado no toman en cuenta el desempeño laboral y la experiencia; si no que existe favoritismo.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 51, nos dice que la inestabilidad laboral afecta en gran medida el normal desempeño del personal en su área de trabajo, ya que esta crea un ambiente de incertidumbre, enfermedad emocional, bajo rendimiento laboral en razón de que obtuvieron un puntaje de 9, 4 y 3 respectivamente; sin embargo, cabe señalar que se obtuvo un puntaje de 8 puntos de aquellos empleados que se abstuvieron de responder por considerarse estables en sus puestos de trabajo.

2. ENCUESTA A LOS JEFES

- De acuerdo al cuadro Nº 1, el 100% de los jefes respondieron que las funciones asignadas a sus puestos de trabajo están relacionadas con su grado académico y la experiencia. Esto significa que a nivel de jefatura la institución cuenta con personal idóneo y capacitado.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 2, reflejan que el 75% de los jefes tienen la facultad de tomar decisiones en cualquier momento que se requiera, mientras que el 25% manifestó que en algunas ocasiones. Esto significa que existe un nivel de autoridad en la toma de decisiones por parte de los jefes en ausencia de sus superiores.

- Según el cuadro Nº 3, el 50% de los jefes manifestaron que ante la queja de un usuario, reconocen el error y tratan de corregirlo; no obstante, el resto se abstuvo de responder. Esto nos dice que hay un buen número de jefes que son responsables de sus actos, en tanto que los demás se reservan los comentarios.

- Como lo muestra el cuadro Nº 4, el 100% de los jefes opinaron que en su área de trabajo contribuyen al logro de los objetivos de la institución. Por lo que se puede decir que cada una de las jefaturas trabajan para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro Nº 5, el 100% de los jefes dijeron estar satisfechos con las funciones que desarrollan en sus puestos de trabajo. Esto significa que el grado de satisfacción en cuanto a este aspecto es excelente, lo cual es beneficioso para la institución.
- El cuadro Nº 6, refleja que el 100% de los jefes consideran que el sueldo que devengan no está acorde al trabajo y responsabilidades. Lo que significa que en la institución los sueldos a nivel de jefaturas no están distribuidos con el debido cumplimiento a las políticas salariales.
- Los resultados obtenidos muestran que el 50% de los jefes manifestaron que el espacio físico les permite desarrollar cómodamente las actividades diarias, en tanto que el 50% opinó lo contrario. Esto da a entender que en las jefaturas no hay un espacio físico adecuado para todos (ver cuadro 7).
- De acuerdo al cuadro Nº 8, se puede apreciar que el 50% de los jefes opinaron que la inestabilidad laboral les ocasiona un ambiente de incertidumbre, mientras que el 25% le provoca conflictos laborales y el 25% se reservó en la respuesta. Lo que significa que esta situación afecta en gran medida el desempeño laboral, debido a la preocupación por los cambios y a la renovación constante de los contratos de trabajo a nivel de jefaturas.

- Según el cuadro Nº 9, el 50% de los jefes afirmaron que han recibido programas de capacitación en relación a su puesto de trabajo, en tanto que el 50% respondió lo contrario. Por lo que es evidente que la institución no le da la misma importancia a todas las jefaturas.

- El cuadro Nº 10, muestra que el 50% de los jefes manifestaron tener seguro de vida, en tanto que el 50% dijeron no recibir ningún tipo de beneficio por parte de la institución. Esto significa que el Departamento no se preocupa por implementar programas o actividades de beneficencia a los jefes para contribuir a la motivación personal de todos, si no que los que existen van dirigidos a algunas jefaturas.

- Los resultados obtenidos muestran que el 50% de los jefes respondieron que la información informal que se da dentro de la institución tales como: comentarios negativos, chabres y rumores no afectan el desempeño laboral, mientras que el 50% dijeron lo contrario. Esta situación provoca desconcentración en el desarrollo de labores e influye en la moral de trabajo, la dignidad e imagen de las personas (ver cuadro Nº 11).

- Según el cuadro Nº 12, el 75% de los jefes respondieron que están totalmente de acuerdo en que tienen confianza en su jefe inmediato y el 25% manifestaron estar de acuerdo. Lo que

significa que dentro de la institución hay buenas relaciones laborales entre jefes.

- De acuerdo al cuadro Nº 13, el 75% de los jefes no respondieron respecto a que si su jefe es impositivo y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. Por lo tanto, no se pudo identificar el tipo de liderazgo existente dentro de la institución.

- El 100% de los jefes consideran que sus colaboradores conocen la visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos de la institución, esto nos dice que los subalternos están altamente identificados con dichos elementos (ver cuadro Nº 14).

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 15, reflejan que el 100% de los jefes consideran que su grupo de trabajo no ha bajado de rendimiento laboral en los últimos 6 meses, el cual es un indicador favorable en el ambiente laboral.

- Según los datos obtenidos en el cuadro Nº 16, el 100% de los jefes consideran que el equipo y herramientas proporcionados por la institución a los empleados no es el adecuado; lo cual ocasiona dificultades en el desarrollo de labores.

- Como lo muestra el cuadro Nº 17, el 25% de los jefes dijeron que comparten responsabilidades de la gerencia o administrativas con su grupo de trabajo, mientras que el 50% manifestó que algunas veces y el 25% no contestó. De lo anterior se puede deducir que los jefes no confían en sus colaboradores.

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 18, muestran que el 50% de los jefes manifestaron que ocasionalmente ayudan a resolver problemas a sus colaboradores, entrenándolos en los procedimientos a desarrollar y el 50% afirma hacerlo de manera permanente. En este sentido se puede afirmar que los jefes apoyan en los problemas personales a los empleados para que estos se sientan motivados para alcanzar los objetivos de la institución.

- El cuadro Nº 19, refleja que el 75% de los jefes afirman que consultan a sus subordinados sobre acciones o decisiones probables y el 25% dicen que lo hacen ocasionalmente. Por lo tanto los jefes perciben que ejercen un tipo de liderazgo participativo, ya que toman en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de decisiones.

- Según el cuadro Nº 20, los jefes del Departamento de Asociaciones Agropecuarias transmiten a sus subordinados los lineamientos, procedimientos, proyectos, inquietudes e información general a través de reuniones informativas, circulares y memorandum los cuales obtuvieron los siguientes puntajes 4, 2, 2, respectivamente. De lo cual se deduce que la institución prefiere la comunicación oral por que fomenta alto nivel de interacción y convivencia en los empleados, aunque algunas veces utilizan la comunicación escrita pues permite mayor exactitud y precisión; sin embargo, siempre existen barreras que impiden que la comunicación sea entendida como se desea.

- De acuerdo al cuadro Nº 21, el 75% de los jefes opinaron que la comunicación recíproca entre jefe-grupo de trabajo es oportuna, mientras que el 25% manifiestan lo contrario. Esto nos dice que la mayoría de jefes están satisfechos con la agilidad de la información, pero es preocupante la opinión del 25% que no lo está, lo que genera dificultad en las actividades que desarrollan en el Departamento.

- Como lo muestra el cuadro Nº 22, el 75% de los jefes respondieron que el respeto entre ellos y sus empleados es excelente, mientras que el 25% dicen que es buena. Por otra parte, el 25% manifestó que la confianza entre jefe y empleado

es excelente, seguido de un 50% que considera que es muy buena, y un 25% dijo que es buena. Así mismo, expresaron que el apoyo es excelente, muy bueno y bueno, ya que obtuvieron los siguientes porcentajes: 25%, 50%, 25% respectivamente. En general los jefes están satisfechos con las relaciones de respeto, confianza y apoyo con su grupo de trabajo.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro Nº 23, el 100% de los jefes dijeron que promueven valores humanos entre sus empleados. Esto muestra que los jefes tienen interés en mejorar la actitud de los empleados.

- El cuadro Nº 24, refleja que el 100% de los jefes manifestaron que fomentan el trabajo en equipo. Por lo tanto se puede afirmar que la institución se interesa por crear un ambiente de cooperación en el que cada uno de sus miembros participen en la obtención de los objetivos del Departamento.

3. ENCUESTA A LOS USUARIOS

-El cuadro Nº 2, muestra que el 94% de las Cooperativas Agropecuarias manifestaron ser atendidos en un tiempo adecuado al realizar trámites, mientras que el 6% opinó lo contrario. Sin embargo, cuando se realizó la investigación, se observó que el tiempo de espera es tardado.

- De acuerdo al cuadro Nº 3, el 94% de los usuarios coinciden en haber sido escuchados sus problemas y necesidades por parte de la institución, el 4% opinó que solo en algunas ocasiones, mientras que el 2% dijo nunca haber sido escuchado. Por lo que se puede deducir que en este sentido los empleados tienen la disposición de colaborar.

- Como lo muestra el cuadro Nº 4, la mayoría de usuarios manifestaron haber sido atendidos en forma oportuna para solucionar los problemas y necesidades (75%).

- Los resultados obtenidos en el cuadro Nº 5, reflejan que el 94% de las Cooperativas Agropecuarias afirmaron haber sido atendidos dentro del horario establecido en forma oportuna, habiendo una inconformidad del 5%; lo que significa que la opinión que estos tienen al respecto es bastante favorable.

- El cuadro Nº 6, nos dice que los usuarios opinan que los empleados poseen ciertas características; entre las cuales las mas sobresalientes son: la amabilidad y cortesía obteniendo un puntaje de 56, seguido de la responsabilidad con 46 puntos, finalmente, las características más débiles son la rapidez y la consideración; ya que obtuvieron un puntaje de 42 y 44 respectivamente; sin embargo, mediante la observación se pudo detectar que los empleados no poseen dichas características.

- De acuerdo al cuadro Nº 7, el 41% de las Cooperativas Agropecuarias manifestaron que la orientación que brindan los empleados del Departamento es excelente, mientras que el 35% expresaron que es muy buena, así mismo, el 8% respondió que regular y finalmente el 3% consideran que es deficiente, lo que significa que no todos los empleados tiene la disposición de dar la orientación debida a los usuarios.

- Como lo muestra el cuadro Nº 8, el 97% de las Cooperativas Agropecuarias encuestadas opinaron que el ambiente de trabajo que se percibe en el Departamento es agradable, mientras que el 3% respondió lo contrario; de lo cual se puede decir que los usuarios por tratarse de personas humildes se mostraron con cierto temor al responder, debido a que creyeron que al opinar en forma negativa perjudicaría a la cooperativa, ya que cuando se realizó la investigación en las instalaciones de la institución se pudo observar que el ambiente de trabajo en donde se desarrollan las labores es bastante desagradable por muchas razones, entre las cuales se puede mencionar: el ruido interno provocado por la conversación simultánea entre empleados y usuarios.

- Según el cuadro Nº 9, el 85% de las Cooperativas Agropecuarias calificaron positivamente las relaciones interpersonales que se dan entre los empleados y jefes del Departamento, mientras que

el 15% dijo lo contrario. De lo anterior se puede decir que aunque existe un considerable número de cooperativas que evalúan favorablemente dichas relaciones, también hay cierto porcentaje que opina lo contrario, lo que significa que hay relaciones interpersonales indeseables por que generan un ambiente desagradable, el cual es percibido por los usuarios de los servicios.

- El 66% de las Cooperativas Agropecuarias encuestadas consideran que los pasos a seguir para la realización de trámites son muchos, en tanto que el 34% opinó lo contrario; en consecuencia la institución debe evaluar cada uno de los pasos a seguir en todos los trámites que realiza y eliminar aquellos que no son necesarios para agilizar el servicio prestado a los usuarios (ver cuadro Nº 10)

- De acuerdo al cuadro Nº 11, el 85% de las Cooperativas Agropecuarias manifestaron quedar satisfechas con el servicio recibido por parte de la institución, mientras que el 15% opinó lo contrario; esto significa que el servicio que brinda el Departamento no es equitativo, por que no tratan a todos los usuarios por igual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

E. CONCLUSIONES

1. Aun cuando el Departamento cuenta con un Manual de Puestos, las funciones de los empleados han sido asignadas de forma verbal, y no por escrito.

2. Se determinó que en el Departamento no se fomentan valores que ayuden a mejorar la convivencia entre compañeros de trabajo así mismo, existe favoritismo hacia un determinado grupo de trabajo, lo que significa que no hay equidad en el trato que da el jefe a sus subordinados.

3. Se determinó que hay insatisfacción de los empleados con respecto al puesto de trabajo; ya que el mobiliario y equipo proporcionados no es el adecuado para la realización de sus actividades; así como también hay descontento en la compensación salarial y las oportunidades de ascenso que no son manejadas con equidad, sino por conveniencia personal; asimismo, se determinó inquietud con respecto a la inexistencia de un comité de seguridad e higiene ocupacional

4. En la institución son frecuentes los comentarios negativos entre compañeros de trabajo que afectan la dignidad de las personas y el desarrollo de actividades.

5. Los programas de capacitación que desarrolla el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, con relación al puesto de trabajo no van dirigidos a todo el personal; asimismo, no se reconoce el esfuerzo que los empleados realizan para adquirir destrezas y conocimientos relacionados al puesto que desempeñan, lo que conlleva a que no se sientan lo suficientemente motivados para realizar el trabajo.

6. Los medios de comunicación con que cuenta la institución son adecuados; sin embargo, la información en muchos casos no es clara, concreta, ni oportuna.

7. En la institución no existe un tipo de liderazgo reconocido; ya que los jefes presentan características diferentes, que no definen un solo estilo de liderazgo.

8. Las condiciones de trabajo en que se desarrollan las actividades en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, son bastante preocupantes, ya que el espacio físico no es el adecuado y subsisten factores ambientales que afectan el desempeño laboral como lo son: la existencia de pocos servicios

sanitarios, poca iluminación, ruido interno, ventilación inadecuada y la escasez de agua.

9. A pesar de que las Cooperativas Agropecuarias manifestaron que los empleados del Departamento son amables y corteses, responsables, rápidos y considerados; cuando se realizó la investigación se pudo observar que no ponen en práctica dichas cualidades y capacidades.

10. Se determinó que los pasos a seguir para la realización de trámites son burocráticos e innecesarios, afectando de esta manera el tiempo de espera de los usuarios.

F. RECOMENDACIONES

1. Que el jefe de cada sección reasigne las funciones a sus empleados de acuerdo al Manual de Puestos y en forma escrita.

2. Promover por parte de la jefatura valores que ayuden a mejorar las actitudes del personal; ya que éstos son factores fundamentales para que exista una buena cultura que contribuya a mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

3. Se debe gestionar ante las autoridades competentes para que proporcionen el mobiliario y equipo necesarios para que los empleados realicen sus tareas; asimismo, tomar en cuenta la evaluación del desempeño que se realiza periódicamente al personal, para darles la oportunidad de mejorar sus expectativas a aquellas personas que tienen la capacidad de desempeñarse en un mejor puesto de trabajo, en caso de presentarse una plaza vacante, obteniendo así una mejor compensación salarial; de igual manera analizar la posibilidad de formar un comité de seguridad e higiene ocupacional.

4. Impulsar programas de capacitación, para mejorar las relaciones interpersonales. Así como también, realizar dinámicas de grupo para lograr el acercamiento entre compañeros de trabajo.

5. Que el Departamento se interese por su recurso humano, desarrollando programas de capacitación en relación a los puestos de trabajo y estimulándolo cuando éste se esfuerce por adquirir destrezas y conocimientos, mediante incentivos no monetarios tales como: días especiales de vacación con goce de sueldo, objetos decorativos, gestos o manifestaciones verbales, etc. así como también, promoverlos a otro puesto de trabajo.

6. Crear procedimientos que definan claramente la forma de manejar la información y comunicaciones.

7. Realizar evaluaciones periódicas a todas las jefaturas, con el propósito de conocer las cualidades de cada uno de los jefes; y de esta forma poder identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la institución. De igual manera, analizar cuál es el que mejor se adapta a las necesidades y tratar de establecer un estilo de liderazgo apropiado que genere un clima organizacional de participación, confianza y respeto, en donde el jefe influya en las actividades de los subordinados para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo.

8. Redistribuir las oficinas, mobiliario y remodelar la infraestructura física mediante la construcción de cubículos para separar los puestos de trabajo. Así mismo, incluir dentro del presupuesto una parte a la instalación de algunos servicios sanitarios y la inversión en iluminación y ventilación.

9. La institución debe brindar programas de capacitación de atención y servicio al cliente.

10. La institución debe evaluar cada uno de los pasos a seguir en todos los trámites que se realizan y eliminar aquellos que no son necesarios. Estudio de simplificación del trabajo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

El modelo de evaluación comprende todos los elementos que se analizaron en el diagnóstico realizado en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería; los cuales son: estructura organizativa, cultura organizacional, satisfacción con el puesto, prestaciones, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, infraestructura física, moral interna y actitudes.

La elaboración de este modelo es para aplicarlo en forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar las percepciones que poseen los empleados y que tienen influencia directa en el comportamiento; determinando así las fortalezas y debilidades de los mismos, con la finalidad de reforzar aspectos positivos y superar deficiencias encontradas.

A. IMPORTANCIA

El diseño de este modelo servirá como una herramienta administrativa para evaluar el clima organizacional en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Por lo que las condiciones laborales y la atención al cliente se verán beneficiadas, obteniendo un alto grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Lograr que el modelo propuesto sirva como herramienta técnica administrativa para fortalecer aquellos elementos positivos que forman parte del ambiente laboral que se vive actualmente en la institución y eliminar los factores que están influyendo en forma negativa.

2. Objetivos Específicos

- Lograr un compromiso de parte de la jefatura y trabajadores del Departamento para propiciar un clima que mejore el desarrollo de las actividades laborales.

- Que el modelo sea tomado como una herramienta para conocer el clima organizacional y reforzarlo periódicamente a fin de mantener la armonía entre el personal.
- Promover las habilidades del personal en las relaciones interpersonales y en el trato al público.

C. CONTENIDO DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El contenido del presente modelo ha sido elaborado con el propósito de fortalecer el clima organizacional; el cual está conformado de la siguiente manera.

1. Políticas

- a. Evaluar cada año el clima organizacional del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante los instructivos respectivos comprendidos en los elementos de evaluación del modelo.
- b. Que los empleados participen activamente en la evaluación, implementación y el seguimiento del modelo.
- c. Dar a conocer al personal, los resultados positivos obtenidos en la evaluación realizada para incidir en la motivación de éstos.

- d. Fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.
- e. Crear una partida especial del presupuesto general del Departamento para evaluar el clima organizacional; en caso que no lo proporcionen redistribuir la asignación presupuestaria.
- f. La unidad encargada de la implementación y supervisión del modelo de evaluación será la jefatura del Departamento.
- g. Que las autoridades competentes del Departamento introduzcan en su reglamento normativo la evaluación del clima organizacional, con participación del personal.
- h. Que las jefaturas incluyan una política institucional sobre evaluación del clima organizacional.

2. Estrategias

- a. Obtener el compromiso de la jefatura del Departamento para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional en el período establecido.
- b. Capacitar a los empleados sobre clima organizacional.
- c. Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales.

d. Desarrollar cursos de acción específicos como programas de capacitación que ayuden a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios.

e. Definir las proyecciones para la implementación del modelo de evaluación, en el presupuesto anual del Departamento o redistribuirlas en la asignación presupuestaria.

f. Dar continuidad al modelo de evaluación de clima organizacional en forma periódica de acuerdo al cronograma propuesto.

g. A través de la Sección Jurídica, adicionar un artículo en el reglamento interno de trabajo relacionado con la evaluación del clima organizacional, su ejecución y trámite presupuestario.

h. Dar a conocer el cronograma de actividades para la evaluación del clima organizacional y la implementación del modelo.

3. Elementos del Modelo de clima organizacional

Este modelo comprende los siguientes elementos, con sus respectivos indicadores:

a. Estructura Organizativa

Objetivo: Conocer cómo está conformado el Departamento en relación a la organización y a la especialización del trabajo.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26%-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76%-100%
Conocimiento de la organización				
Estructura organizativa en función de objetivos				
Existencia de Manual de Puestos				
Forma de asignar funciones				
Tareas acordes al puesto				
Conocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

b. Cultura General de la institución

Objetivo: Evaluar los recursos humanos, valores, mitos y creencias que poseen de acuerdo a la cultura de la organización.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Interés de jefaturas en promover valores				
Responsabilidad				
Ayuda mutua entre compañeros				
Trato igual al personal				
Cumplimiento con horario de Trabajo establecido				
Ética profesional del jefe				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

C. Satisfacción con el puesto

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que el empleado tiene con el puesto de trabajo.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Ascensos de acuerdo a la capacidad y experiencia				
Equipo y mobiliario adecuado				
Sueldo acorde a actividades				
Satisfacción con actividades				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

d. Relaciones Interpersonales

Objetivo: Analizar el ambiente laboral que determina las relaciones de trabajo que se viven en la institución.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Comentarios negativos entre compañeros de trabajo				
Confianza y respeto entre empleados				
Relaciones amigables y afectuosas entre compañeros de trabajo				
Interés en promover trabajo en equipo				
Comunicación franca en su grupo de trabajo				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

e. Prestaciones

Objetivo: Evaluar los sistemas de recompensas, programas de desarrollo y capacitación, entre otros que proporciona la institución.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Prestaciones adicionales a la Ley				
Beneficios que ofrece la institución				
Estímulos por el esfuerzo realizado				
Programas de capacitación en relación al puesto de trabajo				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

f. Comunicación

Objetivo: Analizar si la comunicación es clara, concreta y oportuna dentro de la institución.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Medios para transmitir información				
Comunicación clara y concreta				
Comunicación oportuna				
Distorsiones e interferencias en la información				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

g. Liderazgo

Objetivo: Evaluar las habilidades que poseen las jefaturas para influir en los empleados e identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la institución.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Facilitación de lineamientos para resolver inquietudes				
Amistad y accesibilidad del jefe				
Interés del jefe en ayudar en los problemas personales a sus Empleados				
Capacidad de las jefaturas de influir en su grupo de trabajo				
Motivación que brinda la jefatura				
Supervisión excesiva				
Asignación de actividades, normas definidas de desempeño y enfatización en el cumplimiento de fechas límites				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

h. Infraestructura Física

Objetivo: Evaluar las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de la institución.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Espacio físico				
Iluminación				
Desconcentración por ruidos				
Limpieza				
Servicio de agua				
Ventilación				
Existencia de Servicios Sanitarios				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

i. Moral de Trabajo

Objetivo: Evaluar el respeto, solidaridad, compartimiento, trabajo en equipo y conflictos que existen entre los empleados.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Estabilidad laboral				
Rotación de personal				
Asistencia a la institución				
Interés del jefe en escuchar sugerencias de los empleados				
Compartimiento de responsabilidades				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

j. Actitudes

Objetivo: Evaluar como se sienten los empleados acerca de sus puestos, supervisores y/o la organización.

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.

SECCIÓN: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Deficiente 0-25%	Regular 26-50%	Bueno 51%-75%	Muy bueno 76-100%
Profesionalismo y conocimiento laboral del jefe				
Utilización de habilidades de los empleados en sus puestos de Trabajo				
Manejo de ascensos en forma equitativa				
Resultados				
Promedio				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% esta área necesita mejorar.

D. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La propuesta está orientada a la aplicación del modelo de evaluación, con la finalidad de obtener información sobre los elementos analizados en el diagnóstico que están afectando negativamente en el ambiente laboral, la cual se distribuirá en dos partes: una guía administrativa (técnica-práctica) por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará constituido por todas las actividades a realizar y mecanismos de control que contribuyan a enriquecer las jefaturas del Departamento.

1. Estructura Organizativa

El organigrama muestra cómo la Jefatura del Departamento de Asociaciones Agropecuarias y sus jefes de sección están vinculados a lo largo de las líneas principales de autoridad.

A continuación se presenta la propuesta organizativa del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (D.A.A).

Con el propósito de brindar un mejor servicio al usuario, se han creado nuevas unidades tales como la Sección de Auditoría, la Sección de Comunicaciones y la Recepción. De igual manera se redefinió el nombre de dos secciones, asignándoles Sección de

Promoción y Organización en lugar de Sección de Programación y Organización y Sección de Control Administrativo por Sección Administrativa; también se ha descentralizado la Sub-Jefatura, ya que Servicios Generales ya no dependerá directamente de ésta, sino de la Sección Administrativa.

La Sección de Auditoría, es importante su creación por la amplia cobertura a nivel nacional, ya que debería hacerse auditoría a cada una de las cooperativas registradas en el Departamento, lo cual implicará la contratación de auditores autorizados (por la Superintendencia) y en mayor número de los contadores que actualmente ejercen esta función, por la razón de que no son suficientes para atender el universo de cooperativas. Las auditorías se podrán realizar a petición de las cooperativas o de oficio, el costo mensual de este puesto es de \$ 700.00 más las respectivas prestaciones de Ley.

La Sección de Comunicaciones, ésta se hace indispensable para la divulgación del que hacer del Departamento ante sus usuarios y para orientar la promoción, organización y legalización de documentos de las cooperativas, dando a conocer los requisitos y el procedimiento de los mismos. También se encargará de redactar boletines informativos y coordinar actividades culturales en eventos específicos de la institución haciendo del debido conocimiento al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Este puesto no generará un costo adicional ya que solo se hará traslado de personal.

La Recepción será la encargada de la correspondencia; ya que actualmente, cada sección recibe la documentación que le corresponde, por lo que no se garantiza el ingreso exacto de correspondencia para todo el Departamento y esto ocasiona retraso; por tal razón se hace indispensable delegar esta responsabilidad a una sola persona, quien se encargará de dar ingreso y salida a donde concierna. Este puesto no representará un desembolso debido a que se hará un traslado de personal.

Por otra parte, el área de Servicios Generales, ya no dependerá de la Sub-Jefatura, ya que interfiere en actividades de mayor relevancia propias de la misma, por tanto, se propone trasladar dicha unidad a la Sección Administrativa.

También es importante reflejar en la estructura organizativa la dependencia de algunas unidades tales como la informática, Transporte y Servicios Generales, las cuales no aparecen en el organigrama actual a pesar de existir dentro de la Sección de Control Administrativo.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS (DAA) DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA



FUENTE: Equipo de trabajo de investigación

San Salvador, febrero de 2005
Revisado por Msc.Manfredo R. Castro Guzmán

2. Cultura General

Existe un conjunto de valores que determinan las actitudes y percepciones de los empleados y para fortalecer el comportamiento organizacional se propone a la institución que a través de las jefaturas promueva algunos valores y que permitan actuar de acuerdo con la misión del Departamento. Fomentando de esta manera una cultura positiva que permita educar al personal y lograr un clima organizacional favorable para el desempeño de las labores.

Físicos	Organizacionales	Psicológicos
Orden	Disciplina	Respeto
Puntualidad	creatividad	Integridad
Mantenimiento de equipo	Motivación	Lealtad
Aprovechamiento del espacio	Sistematización	Confianza
Responsabilidad	Coordinación	Compromiso
	Comunicación	Solidaridad
	Cooperación	Honestidad
	Trabajo en equipo	
	Servicio al cliente	

3. Satisfacción con el Puesto

El nivel de satisfacción que el empleado tiene en su puesto de trabajo, es un factor determinante para el buen funcionamiento de las actividades; por lo que el Departamento debe tomar en cuenta las evaluaciones periódicas que se realizan al personal para medir el desempeño y compensarlos de acuerdo a los resultados obtenidos, por ejemplo: gestionar ante las autoridades competentes en relación a ascensos, nivelación salarial, así como también otorgar días libres con goce de sueldo, etc. La responsable de realizar estas actividades será la Jefa. Para la correcta realización de la evaluación se debe adaptar la guía proporcionada por el M.A.G. al Departamento, ya que la que éste otorga es genérica para todo el ministerio; para lo cual llevará a cabo reuniones previas con las personas que participan, haciendo de su conocimiento los criterios y el manejo para evitar pérdida de tiempo al momento de ejecutarla.

A continuación se presenta una guía para la evaluación del desempeño ajustada a los empleados del Departamento.

**GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL
DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.**

1. Criterios para evaluar el desempeño del personal

Ver anexo # 8 definición de cada criterio a evaluar

**2. Criterios para calificar el desempeño del personal del
Departamento.**

La calificación sirve para indicar el nivel de satisfacción en el cual el empleado ha estado desarrollando sus actividades, mediante la colocación de éste en una escala de mejor a peor conformada por cuatro categorías de tres, dos, uno y cero puntos.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del Empleado _____ Sección _____

Puesto que desempeña _____ Fecha _____

Objetivo: _____

Criterios a evaluar	Calificación			
	Mínimo=0	Regular=1	Bueno=2	Eficiente=3
1. Cantidad de trabajo	_____	_____	_____	_____
2. Calidad	_____	_____	_____	_____
3. Conocimiento del puesto	_____	_____	_____	_____
4. Experiencia	_____	_____	_____	_____
5. Agilidad	_____	_____	_____	_____
6. Confianza	_____	_____	_____	_____
7. Iniciativa	_____	_____	_____	_____
8. Responsabilidad	_____	_____	_____	_____
9. Asistencia	_____	_____	_____	_____
10. Puntualidad	_____	_____	_____	_____
11. Presentación personal	_____	_____	_____	_____
12. Higiene	_____	_____	_____	_____
13. Cooperación	_____	_____	_____	_____
14. Disciplina	_____	_____	_____	_____
15. Comunicación	_____	_____	_____	_____
16. Ética profesional	_____	_____	_____	_____
17. Personalidad	_____	_____	_____	_____
18. Estabilidad emocional	_____	_____	_____	_____
19. Trato al público	_____	_____	_____	_____
20. Respeto entre compañeros	_____	_____	_____	_____
TOTALES	_____	_____	_____	_____
Puntuación total = _____				

De acuerdo al resultado de la evaluación, la calificación se ordenará por categoría.

3. Tabla de evaluación

Categoría	Intervalo de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 37 a 42	Desempeño excepcional	(3) Eficiente
B	De 25 a 36	Buen desempeño	(2) Bueno
C	De 12 a 24	Desempeño regular	(1) Regular
D	Menos de 12	Desempeño inaceptable	(0) Mínimo

Calificación _____

Aspectos en que el trabajador requiere capacitación, para mejorar el desempeño en su puesto: _____

Opiniones del trabajador:

De acuerdo ()

En desacuerdo ()

Comentarios u observaciones del trabajador _____

Firma jefe inmediato

Firma del Empleado

Firma del encargado de la evaluación

4. Evaluación- Resultados

Enumere los logros del empleado desde su última evaluación haciendo una lista de actividades en orden de prioridad y luego comentar sobre puntos que no hayan sido totalmente cumplidos.

5. Resumen de la evaluación del Desempeño

Describa el desempeño global del empleado, comente en términos generales los resultados más representativos, así como las áreas que se deben mejorar.

4. RELACIONES INTERPERSONALES

Dentro del Departamento es necesario que existan buenas relaciones entre el personal para que éstos alcancen las metas de la organización, para lograrlo se recomienda desarrollar un programa de capacitación con temas en donde involucren tanto a empleados como a jefes. Ya que éstos últimos juegan un papel importante para influir en sus colaboradores para que el trabajo

se realice de manera satisfactoria y se brinde un mejor servicio a los usuarios.

El programa se efectuará mediante talleres de trabajo teóricos prácticos, con una duración de 20 horas efectivas por módulo y se impartirán los días sábados en el salón de reuniones del Departamento.

La metodología está orientada a desarrollar métodos y procedimientos conforme las prácticas en los temas, van adquiriendo madurez y aceptación general, de acuerdo a la realidad del Departamento; asimismo, se abrirá espacio para preguntas y respuestas y se realizarán dinámicas de grupo. La evaluación se ejecutará mediante pre y post prueba.

El programa de capacitación se dividirá en tres módulos: Relaciones Interpersonales, Liderazgo y Calidad en el Servicio al Cliente; los cuales se describen brevemente a continuación:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL

I MÓDULO

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: Relaciones Interpersonales	
INSTITUCIÓN QUE LO REALIZARÁ: INSAFORP EXPONENTE: Psicólogo UNIDAD RESPONSABLE: Jefatura del Departamento DIRIGIDO A: Personal Del Departamento	DURACIÓN: 20 Horas DÍAS A IMPARTIRSE: Sábados FECHA: _____
I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO: El taller discute las dinámicas presentes en las relaciones interpersonales y su efecto en el ambiente laboral	
II. META: Los participantes al finalizar el adiestramiento podrán identificar los conceptos básicos para desarrollar relaciones interpersonales satisfactorias de respeto y equidad.	
III. OBJETIVOS: Al terminar el taller los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> - Definir el concepto de relaciones interpersonales - Identificar los 5 procesos fundamentales de las relaciones interpersonales - Distinguir las características de las relaciones saludables de las no saludables. - Discutir los comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales. - Describir la importancia de la confianza en las relaciones interpersonales. - identificar las estrategias para mejorar las relaciones interpersonales. - describir la conducta pro-social o de ayuda a otros. 	
IV. CONTENIDO: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué son las relaciones interpersonales? - El concepto de relaciones interpersonales. - Procesos fundamentales de las relaciones interpersonales. - Procesos que impactan las relaciones interpersonales. - Características de las relaciones saludables de las no saludables - Dinámica de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. - Los conflictos en las organizaciones; causas, consecuencias y como manejarlos. - Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales. - Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales. - La conducta pro-social o de ayuda a otros. 	
V. METODOLOGÍA: El/la curso expondrá el tema con espacio para la realización de preguntas y respuestas y se realizarán dinámicas de grupo.	VI. CRITERIOS DE EVALUACIÓN: Pre y post prueba
VII. RECURSOS A UTILIZAR: <ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Técnicos - Materiales 	

II MÓDULO

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: Liderazgo	
INSTITUCIÓN QUE LO REALIZARÁ: INSAFORP EXPONENTE: Lic. En Administración de Empresas UNIDAD RESPONSABLE: Jefatura del Departamento DIRIGIDO A: Jefes Del Departamento	DURACIÓN: 20 Horas DÍAS A IMPARTIRSE: Sábados FECHA: _____
I. OBJETIVO: Establecer un estilo de liderazgo apropiado que propicie un clima organizacional de participación, confianza y respeto.	
II. CONTENIDO: A. GENERALIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Características del Liderazgo - ¿Cuál es el significado de ser un líder? - ¿El líder nace o se hace? B. TEORÍAS: <ul style="list-style-type: none"> - Teorías de la conducta - Teoría de las contingencias C. TIPOS DE LIDER: <ul style="list-style-type: none"> - Relacionados con la conducta: <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo orientado a lo laboral - Estilo de liderazgo orientado a los empleados - De acuerdo a la situación: <ul style="list-style-type: none"> - Líder autoritario-coercitivo - Líder democrático o participativo - Líder liberal o de rienda suelta D. EL MODELO DEL LIDER-PARTICIPACIÓN	
III. METODOLOGÍA: El/la curso expondrá el tema con espacio para la realización de preguntas y respuestas.	IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN: Pre y post prueba
V. RECURSOS A UTILIZAR: <ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Técnicos - Materiales 	

III MÓDULO

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: La Calidad en el Servicio al Cliente	
INSTITUCIÓN QUE LO REALIZARÁ: INSAFORP EXPONENTE: Lic. En Publicidad y Relaciones Públicas UNIDAD RESPONSABLE: Jefatura del Departamento DIRIGIDO A: Personal Del Departamento	DURACIÓN: 20 Horas DÍAS A IMPARTIRSE: Sábados FECHA: _____
I. OBJETIVO: Mejorar el servicio ofrecido a los usuarios	
II. CONTENIDO: A. GENERALIDADES: <ul style="list-style-type: none"> - Los clientes - La Calidad Total - La Reacción en Cadena - El Ciclo de aseguramiento de la calidad B. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO: <ul style="list-style-type: none"> - Principales características - Mandamientos para un servicio excelente C. EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO EXTERNO: <ul style="list-style-type: none"> - Concepto :es una forma de diagramar la interacción de tres elementos vitales (la estrategia, los empleados y los sistemas) que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad de servicio al cliente. - Beneficios - Estrategias - Gráfica D. LAS FASES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo transmitir una actitud positiva? - ¿Cómo identificar las necesidades de los clientes? - ¿Cómo ocuparse de las necesidades de los clientes? - ¿Cómo asegurarse de que los clientes regresen? - ¿Cómo tratar a los clientes difíciles? 	
III. METODOLOGÍA: El/la curso expondrá el tema con espacio para la realización de preguntas y respuestas.	IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN: Pre y post prueba
V. RECURSOS A UTILIZAR: <ul style="list-style-type: none"> - Humanos - Técnicos - Materiales 	

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CONCEPTO	SUBTOTAL	COSTO POR CADA MÓDULO	COSTO TOTAL DEL PROGRAMA
RECURSOS HUMANOS - Exponente \$25 c/hora (20) - Responsable \$10 c/sábado (5)	\$ 500.00 <u>\$ 50.00</u>	\$ 550.00	\$ 1,650.00
RECURSOS TÉCNICOS - Local - Cañón - Retroproyector - Mobiliario . Sillas . Mesas . Manteles . Oasis	Propios	\$ 0.00	\$ 0.00
RECURSOS MATERIALES - Material Didáctico pizarra acrílica papel bond 1 ½ resma a \$4.75 fólder 30 a \$0.12 c/u borrador 1 a \$1.50 plumones 6 a \$1.50 c/u bolígrafos 30 a \$0.17 c/u - Material Impreso folletos 30 a \$2.25 c/u impresión de Diplomas 30 a \$2.00 c/u	\$ 23.95 <u>\$ 127.50</u>	\$ 151.45	\$ 454.35
OTROS GASTOS Refrigerio 30 a \$1.00 c/u por 5 sábados	<u>\$ 150.00</u>	\$ 150.00	\$ 450.00
RESERVA Imprevistos	<u>\$ 50.00</u>	<u>\$ 50.00</u>	<u>\$ 150.00</u>
TOTAL		\$ 901.45	\$ 2,704.35

5. PRESTACIONES

Con el fin de retribuir el desempeño del personal de la institución, se propone implementar un sistema de recompensas no monetarias a los empleados; ya que éstos proporcionan una manera eficaz para motivarlos a que realicen bien su trabajo. Para lo cual se sugiere lo siguiente:

-Usar recompensas verbales oportunas

-Hacer reconocimiento en público o en privado si se trata de empleados que piensan que surgirán comentarios negativos de los compañeros de trabajo.

-Los reconocimientos deben ser sinceros y específicos sobre actividades realizadas.

-Verificar las mejoras que hacen los empleados en el desempeño de su trabajo y felicitarlos por las mejoras hechas.

-Ser oportuno y específico

-Destacar los éxitos.

-Adecuar las recompensas a las personas de acuerdo a sus gustos y preferencias.

6. COMUNICACIÓN

La comunicación es muy importante dentro de la organización, ya que a través de ella los empleados se vinculan para alcanzar un fin común por lo que se requiere que ésta sea clara, concreta y oportuna, para lograrlo se recomienda lo siguiente:

- Dar a conocer oportunamente a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la jefatura pretende realizar, para lo cual cada jefe convocará a todo su personal a una reunión periódica informativa.

- Crear buzones de sugerencias en donde los colaboradores puedan expresar sus sentimientos e inquietudes; así como también los usuarios, la jefatura los recogerá cada mes para que determine las acciones a seguir.

- Las instrucciones se tienen que dar de forma escrita.

- El jefe de cada sección debe hacer reuniones periódicas con su grupo de trabajo.

7. LIDERAZGO

De acuerdo a la investigación se determinó que se necesita un liderazgo participativo en donde el jefe influya en las actividades de los subordinados para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; por lo que se sugiere que posterior al desarrollo de la capacitación con relación al liderazgo, se evalúe a las jefaturas, con la contribución de los empleados a fin de identificar si éstos están cooperando para difundir este tipo de líder. A continuación se presenta una guía para la evaluación:

GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL GRADO DE PARTICIPACIÓN DE JEFATURAS

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

Encargado de la evaluación: Jefatura del Departamento

Puestos de trabajo que participan: Jefes y empleados

Antes de realizar la evaluación se deberá reunir previamente a las jefaturas para discutir la importancia que tiene la relación Jefe-empleado y además aclarar las posibles dudas que puedan surgir en el desarrollo de las mismas.

CRITERIOS PARA EVALUAR

1. Calidad en la toma de decisiones.
2. Participación de los subordinados en la toma de decisiones.
3. Información suficiente para la toma de decisiones.
4. Aceptación por parte de los subordinados de la toma de decisiones.
5. Participación de los empleados en la resolución de problemas.
6. Conflicto entre subordinados por soluciones preferidas.
7. Información suficiente por parte de los subordinados para la toma de decisiones.
8. Influencia de las limitaciones del tiempo en la capacidad para involucrar a los empleados en la toma de decisiones.
9. Importancia de la optimización del tiempo para la toma de decisiones.

10. Importancia de la maximización de las oportunidades para el desarrollo de los subordinados.
11. Relaciones de confianza y respeto entre jefes y empleados.
12. Preocupación del jefe por la comodidad, bienestar y satisfacción de los subordinados sin descuidar el desempeño esperado.
13. Contribución del jefe en la resolución de problemas.
14. Imparcialidad en el trato que brinda a sus colaboradores.

A continuación se presenta el formulario en donde se colocarán los resultados para identificar el grado de participación que tiene el jefe en la realización de actividades con su grupo de trabajo, por medio de cuatro categorías de evaluación los cuales se colocarán en cada uno de los guiones que aparecen junto a los criterios establecidos. Finalmente, se sumará la calificación, la cual se ubicará en la tabla de valuación.

**DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERÍA**

FORMULARIO PARA IDENTIFICAR EL GRADO DE PARTICIPACIÓN DE JEFATURAS				
I. DATOS GENERALES				
Nombre de la jefatura: _____ Fecha _____				
II. OBJETIVO				
Determinar hasta que grado los jefes permiten la participación de su grupo de trabajo en el desarrollo de las actividades laborales.				
III. INDICACIONES:				
Coloque el número apropiado según su criterio utilizando las siguientes alternativas: 1= nunca 2= Rara vez 3= Generalmente 4= Casi siempre				
VI. PREGUNTAS				
	1	2	3	4
1. ¿Considera que las decisiones tomadas por su jefe son de calidad?	—	—	—	—
2. ¿Se considera su participación en la toma de decisiones?	—	—	—	—
3. ¿Cuenta su jefe con la información suficiente para la toma de decisiones?	—	—	—	—
4. ¿Si su jefe toma una decisión por si mismo usted aceptaría tal decisión?	—	—	—	—
5. ¿Es tomada en cuenta su participación en la resolución de problemas?	—	—	—	—
6. ¿Existen conflictos en su grupo de trabajo por soluciones preferidas?	—	—	—	—
7. ¿Su grupo de trabajo tiene suficiente libertad para tomar una decisión de alta calidad?	—	—	—	—
8. ¿Considera usted que afecta una severa limitación de tiempo en la capacidad de su jefe para involucrar a su grupo de trabajo en la toma de decisiones?	—	—	—	—
9. ¿Considera usted que su jefe se interesa en minimizar el tiempo que se lleva en tomar una decisión?	—	—	—	—
10. ¿Considera usted que su jefe se interesa por maximizar las oportunidades para el desarrollo de su grupo de trabajo?	—	—	—	—
11. ¿Considera usted que son buenas las relaciones de confianza y respeto que se dan entre su jefe y el grupo de trabajo?	—	—	—	—
12. ¿Su jefe se preocupa por la comodidad, bienestar y satisfacción del grupo de trabajo sin descuidar el desempeño esperado?	—	—	—	—
13. ¿Su jefe tiene alta consideración y ayuda a sus empleados con sus problemas personales?	—	—	—	—
14. ¿Cree usted que su jefe trata a todos los subordinados como iguales?	—	—	—	—
Totales	—	—	—	—
Puntuación Total				

De acuerdo al resultado de la evaluación, la calificación se ordenará por categorías.

TABLA DE VALUACIÓN

Categoría	Intervalo de medición	Indicadores	Escala de medición
A	De 55 a 76	Muy buen grado de participación	(3) Eficiente
B	De 35 a 54	Buen grado de participación	(2) Bueno
C	De 20 a 34	Regular grado de participación	(1) Regular
D	Menos de 20	Falta de participación	(0) Mínimo

Calificación: _____

Comentarios del evaluador: _____

Comentarios del subalterno: _____

Firma del jefe inmediato

Firma del subalterno

Firma del evaluador

8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La infraestructura física es otro de los elementos que están relacionados con el desempeño de los empleados, ya que éste influye en el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas secciones de la institución. De acuerdo a la investigación se determinó que las condiciones de trabajo en que se desarrollan las actividades en el Departamento no son las adecuadas, por lo que se sugiere seguir los siguientes lineamientos:

- Redistribuir las oficinas, mobiliario y equipo. Readecuar la ubicación de los puestos de trabajo agrupándolos de acuerdo a las actividades afines para atender con prontitud a los usuarios; así mismo, reasignar los recursos tecnológicos necesarios a cada una de las secciones del Departamento con el fin de aprovechar al máximo los escasos recursos con que se cuenta.

- Remodelar la infraestructura física. Mediante la creación de cubículos para separar los puestos de trabajo y evitar de esta manera los ruidos provocados por la conversación simultánea entre empleados-usuarios y otros factores tales como: la falta de privacidad, ordenamiento y concentración que afectan el normal desempeño de las actividades diarias; los cuales serán 15 a un costo estimado de \$ 1,000.00.

- Instalación de servicios sanitarios. La institución debe instalar algunos servicios sanitarios y separarlos por sexo tanto para empleados como usuarios para evitar cuellos de botella en horas pico; lo cual impide la atención al usuario en el horario establecido. Los costos en que se incurrirán se detallan a continuación.

Instalación de 4 servicios sanitarios = \$ 854.80

4 Sanitarios	\$ 220.00
4 Lavamanos	\$ 180.00
Instalación de sanitarios	\$ 60.00
Instalación de lavamanos	\$ 60.00
Azulejos 40m ²	<u>\$ 334.80</u>

- Iluminación. Se debe tener la suficiente iluminación en el área de trabajo, evitando así el esfuerzo visual de los empleados.

- Ventilación. Crear las condiciones ambientales adecuadas mediante la adquisición e instalación de aires acondicionados, que generen un ambiente físico de trabajo agradable para los empleados y usuarios. En total se deben adquirir 5 aires acondicionados a un costo de \$ 750.00 a los cuales hay que agregar su respectiva instalación de \$ 250.00

9. CALIDAD EN EL SERVICIO

Una vez evaluado el ambiente laboral del Departamento se puede determinar las principales áreas de insatisfacción de los empleados, los cuales deben ser superados para ganar la participación de éstos para brindar un servicio con calidad, asimismo, la institución debe capacitar a su personal con relación a la atención y servicio al cliente; tal como se propuso con anterioridad en el programa de capacitación presentado en el presente modelo.

De la misma manera se sugiere establecer un cambio cultural fomentando algunos valores para alcanzar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios, entre los cuales se puede mencionar:

- El cliente es lo primero
- El trabajo en equipo y la colaboración son esenciales
- El cliente interno es importante
- La satisfacción del cliente gobierna todos los indicadores importantes
- El mejoramiento a largo plazo es mejor que una mentalidad de solución rápida y a corto plazo.
- Preocuparse por encontrar soluciones, no fallas.

Finalmente, para brindar un mejor servicio el Departamento debe evaluar cada uno de los pasos a seguir en todos los trámites que realiza y eliminar aquellos que no son necesarios; como ejemplo de ello se muestra en el anexo # 9 el procedimiento a seguir para la legalización de una Cooperativa Agropecuaria, en donde se presenta tanto el actual como el propuesto.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el propósito de hacer efectivo el modelo de evaluación de clima organizacional, se ha diseñado un plan de implementación que contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que serán necesarias desarrollar, los diversos recursos que se requieren y los mecanismos a seguir para su debido cumplimiento. Un aspecto determinante para la efectividad de este modelo será la participación y colaboración de todo el personal del Departamento.

1. Objetivos.

- Describir las actividades a realizar durante la implementación del modelo.
- Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo.
- Formular los mecanismos de control adecuados para detectar y corregir oportunamente las desviaciones encontradas en la implementación del modelo.

2. Actividades a realizar

a. Presentación:

Presentar a la jefatura del Departamento la propuesta del modelo para su respectiva revisión, análisis y validez del mismo en conjunto con las diferentes jefaturas.

b. Aprobación

Obtener de las jefaturas del Departamento la aprobación del modelo, así como la respectiva autorización para proceder a su implementación.

c. Reproducción y distribución

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción y distribución del formulario a todo el personal de la institución para evaluar el clima organizacional.

d. Designación de jefes

La jefatura deberá designar a los jefes de las diferentes secciones, con la finalidad de que se integren conjuntamente para organizar las diferentes actividades que se realizarán para llevar a cabo la implementación de la evaluación.

e. Capacitación para los jefes

Con el objeto de que la implementación sea efectiva, es necesario e indispensable que las jefaturas reciban capacitación sobre los aspectos teóricos y prácticos del clima organizacional. De esta manera estarán en condiciones de orientar mejor a sus subordinados.

f. Puesta en marcha y evaluación de resultados

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el modelo evaluando los resultados parciales que se obtuvieron, para identificar fortalezas y debilidades y hacer las correcciones respectivas.

3. Recursos a utilizar

Para la implementación del presente modelo es necesario que las autoridades del Departamento brinden su apoyo con los siguientes recursos:

a. Recursos humanos

Se requiere de la formación de un comité integrado por los jefes de las diferentes secciones, coordinado por la jefatura del Departamento, adicionalmente se necesita contratar profesionales que se encargarán de dar las exposiciones y coordinar las dinámicas grupales propuestos en el programa de capacitación para mejorar el clima organizacional existente en la

institución; los cuales serán tres licenciados de diferentes áreas y su compensación salarial será de \$ 500.00 por cada módulo.

b. Recursos materiales

Para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional se necesitan los materiales siguientes: equipo informático, mobiliario y equipo de oficina, papelería y útiles y una sala de reuniones.

Es necesario mencionar que el Departamento ya cuenta con estos recursos, por lo que no se necesita un desembolso adicional.

c. Recursos financieros.

Los recursos financieros son una limitante para implementar el modelo de evaluación. Por esta razón, será necesario racionalizar los escasos recursos con que se cuenta; asimismo, el Departamento necesita incrementar o redistribuir su asignación presupuestaria. A continuación se presenta el detalle de los recursos financieros que se requieren para implementar el modelo:

DESCRIPCIÓN	SUBTOTALES	TOTALES
COSTOS PERMANENTES		\$20,021.14
1.Creación de un puesto de trabajo \$700.00(12 meses) (Sección de Auditoria)	\$ 18,400.00	
Prestaciones	\$ 1,421.14	
. ISSS \$685.71(7.5%)(12 meses) = \$ 617.14		
. AFP \$700.00(6.75%)(12 meses)= \$ 567.00		
. Aguinaldo \$ 237.00		
2.Papelería y útiles para evaluar el clima organizacional	\$ 200.00	
COSTOS NO PERMANENTES		\$ 5,744.75
3. Presupuesto de gastos para desarrollar el programa de capacitación	\$ 2,704.75	
4. Presupuesto para mejorar la infraestructura	\$ 2,854.80	
4.1 Creación de 15 cubículos \$ 1,000.00		
4.2 Instalación de 4 sanitarios \$ 854.80		
4.3 Adquisición e instalación de 5 aires acondicionados \$ 1,000.00		
5. Imprevistos	\$ 185.20	
TOTAL	\$ 25,765.49	\$ 25,765.49

4. Mecanismos de control

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades, serán los jefes de cada sección en coordinación de la jefatura.

5. Retroalimentación

Debido a que la evaluación es para identificar los elementos que están incidiendo en el desempeño laboral de los empleados, es necesario verificar los resultados obtenidos. En consecuencia, se pueden reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de evaluación.

6. Cronograma de actividades

El tiempo estimado para la evaluación del modelo es de cuatro meses, distribuidos de acuerdo al siguiente cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS																	
No.	ACTIVIDADES / TIEMPO	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del modelo propuesto a las jefaturas para su respectiva revisión y análisis.	■															
2	Discutir con la jefatura las observaciones restantes de la revisión, para incorporar en el documento las correcciones pertinentes.		■														
3	Obtener de las jefaturas la aprobación del modelo			■													
4	Adquisición de recursos				■	■											
5	Reproducción y distribución del formulario					■	■										
6	Designación de jefes para evaluar el clima							■									
7	Capacitación a los jefes sobre aspectos técnico y prácticos del clima organizacional.								■	■							
8	Recopilación de la información										■	■					
9	Tabulación y análisis de resultados												■	■			
10	Presentación de resultados															■	
11	Puesta en marcha del modelo																■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Anzola Rojas, Servulo, Administración para Pequeñas Empresas, 1996.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 1973.

Castro Guzmán, Manfredo Riffthofen, Psicología General y Organizacional, 3ª Edición, El Salvador, 2000.

Chiavenato, Idalberto, Administración. Proceso Administrativo, 3ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Iberoamericana, S.A., Colombia, 2001.

Dessler, Gary. Administración y Organización, Enfoque Situacional, 3ª Edición, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México, 1983.

F. Stoner James A. Administración, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall.

Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas, 1994

Harold Koont'z, Administración, una Perspectiva Global, 1996.

Jurán Joseph M. Análisis de la Planeación de la Calidad, 3ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1995.

Kotler, Philip, Mercadotecnia, 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

Lyonnet, Patric. Los Métodos de la Calidad Total. Ediciones Díaz Santos, España, 1989.

Martín, William B., Calidad en el Servicio, Guía para la Excelencia, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1992.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, 2ª Parte, Editorial Limussa, 1995.

Robbins, Administración, 4ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994.

Werther William, Administración de Personal, 4ª Edición, Mc. Graw Hill, México, 1999.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

Ponce Batres, Vilma Ivett. Diseño de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No.1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, 2003

Uriás González Mirna Crystela, Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, Caso Práctico, Área Administrativa, 2001.

DICCIONARIO

Jerry M. Rosemberg, Diccionario de Administración y Finanzas, 1996.

DECRETOS

D.O. del 1° de marzo de 1911. D.O. No. 50 del 2 de marzo de 1911.

D.E. del 20 de junio de 1911. D.O. No.140 del mismo mes y año.

D.L. del 20 de marzo de 1911. D.O. No.78 del 4 de abril de 1911.

OTROS

Melgar Callejas, José María, Los Valores, El Salvador, 2005.

Comunicaciones, Secretaría de Estado, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, elaborado por alumnos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas a través del PROYECTO CRECER.

DIRECCIONES WEB

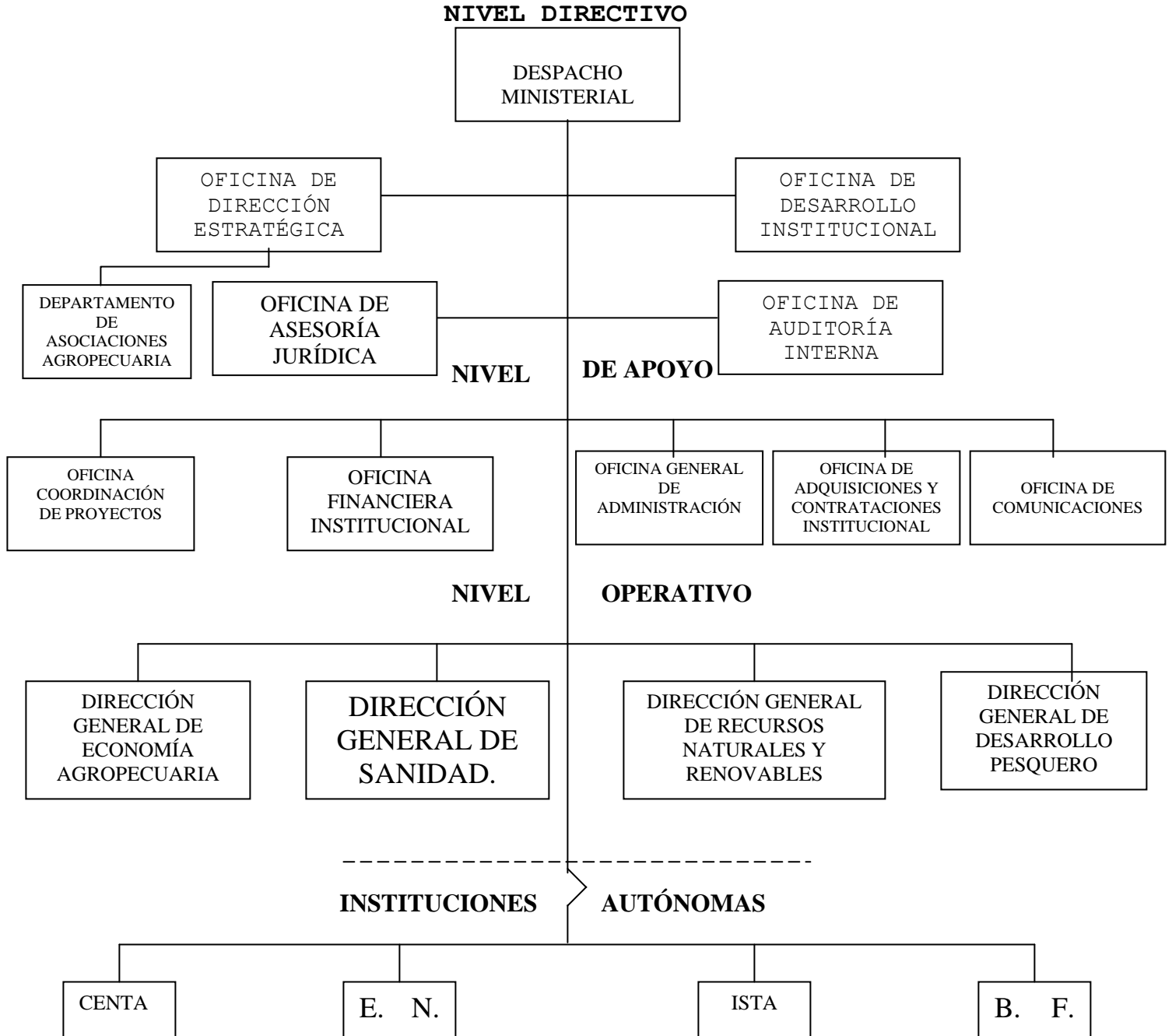
González Alexis.<http://www.calidad-org/articles/dec.97.htm>.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Organigrama del Ministerio de Agricultura y Ganadería	1
2. Acumulación Anual de Cooperativas	2
3. Organigrama del Departamento de Asociaciones Agropecuarias	3
4. Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias	4
5. Tabulación, análisis e interpretación de datos recopilados de los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias	10
6. Tabulación, análisis e interpretación de datos recopilados de los jefes del Departamento de Asociaciones Agropecuarias	48
7. Tabulación, análisis e interpretación de datos obtenidos de los usuarios del Departamento de Asociaciones Agropecuarias	66
8. Criterios para evaluar el desempeño del personal	75
9. Diagrama de procedimiento actual y propuesto para legalizar una cooperativa agropecuaria	79

**ANEXO No. 1
ORGANIGRAMA DEL MAG SEGÚN SU REGLAMENTO INTERNO**



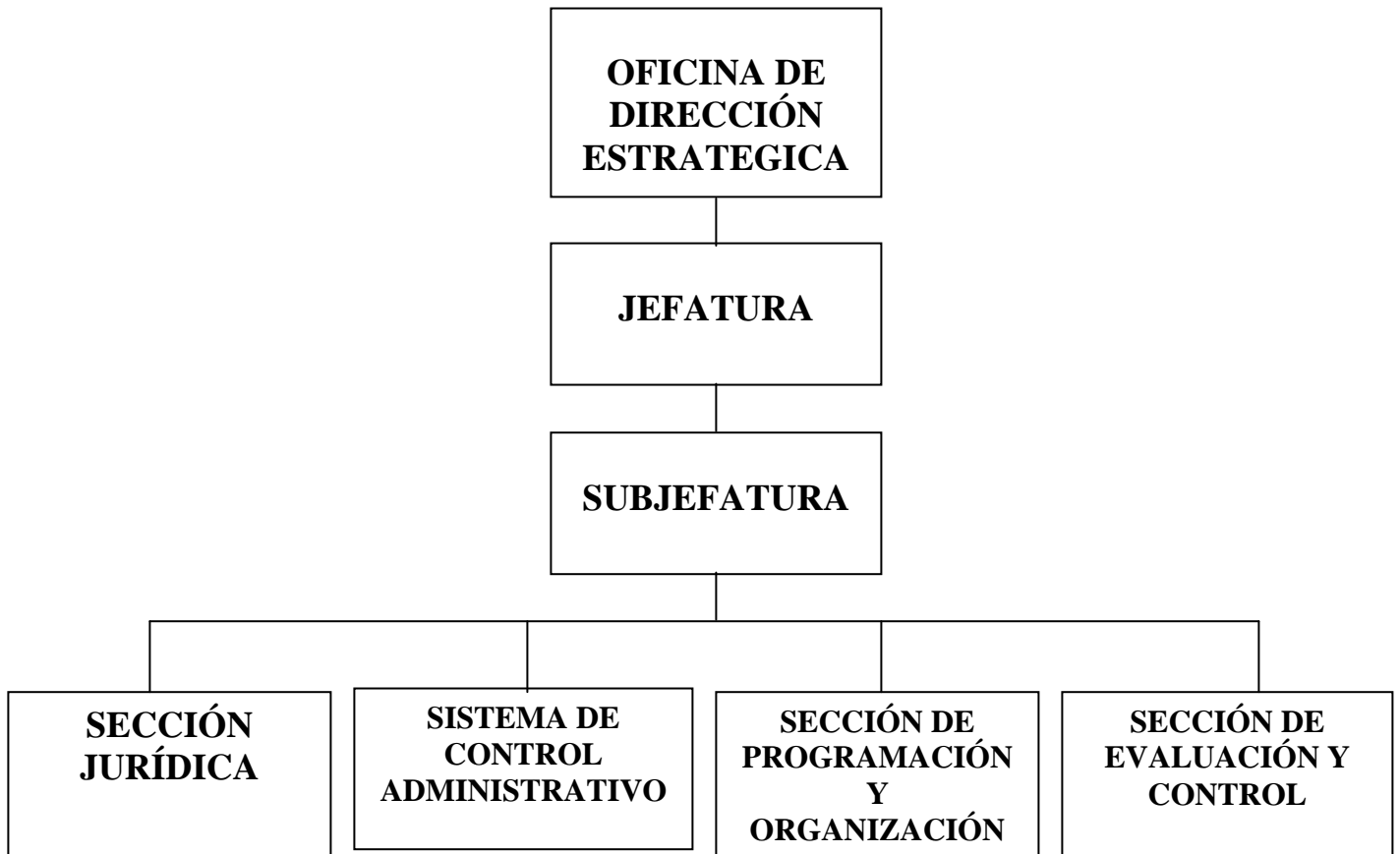
FUENTE: Reglamento Interno No. 483 del 17/oct./02 publicado en Diario Oficial No. 141, tomo No. 35 del 14/Oct../02 y aprobado por el Ing. Salvador Urrutia Loucel. (Ministro de Agricultura y Ganadería de esa época)

ANEXO No. 2

ACUMULACIÓN ANUAL DE COOPERATIVAS

SECTOR REFORMADO			INSAFOCOOP ⁴⁸		SECTOR NO REFORMADO		
AÑO	INGRESO	ACUM.	INGRESO	ACUM.	INGRESO	ACUM.	TOTAL
1980	266	266	7	7	65	65	338
1981	36	302	29	36	87	152	490
1982	45	347	2	38	16	168	553
1983	29	376	4	42	8	176	594
1984	50	426	1	43	25	201	670
1985	62	488	1	44	36	237	769
1986	34	522	2	46	57	294	862
1987	41	563	2	48	104	398	1,009
1988	16	579	1	49	153	551	1,179
1989	5	584	1	50	70	621	1,255
1990	4	588	1	51	37	658	1,297
1991	11	599	0	51	72	730	1,380
1992	4	603	0	51	125	855	1,509
1993	15	618	1	52	154	1,009	1,679
1994	14	632	0	52	69	1,078	1,762
1995	4	636	0	52	98	1,176	1,864
1996	0	636	1	53	63	1,239	1,928
1997	1	637	0	53	82	1,321	2,011
1998	0	637	0	53	54	1,375	2,065
1999	0	637	2	55	58	1,433	2,125
2000	0	637	0	55	66	1,499	2,191
2001	0	637	0	55	31	1,529	2,221
2002	0	637	0	55	28	1,588	2,280
2003	0	637	0	55	32	1,620	2,312
2004	0	637	0	55	5	1,625	2,317

⁴⁸ Numero de Cooperativas que pertenecieron a INSAFOCOOP

ANEXO No. 3**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE
ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERÍA**

FUENTE: Reglamento Interno No. 483 del 17/oct./02 publicado en Diario Oficial No. 141, tomo No. 35 del 14/Oct../02 y aprobado por el Ing. Salvador Urrutia Loucel. (Ministro de Agricultura y Ganadería de esa época)

ANEXO No. 4**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA.
DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS.****DECRETO No. 221****LA JUNTA REVOLUCIONARIA DE GOBIERNO****CONSIDERANDO:**

I. Que la Ley Básica de la Reforma Agraria estatuye como principales asignatarios de las tierras adquiridas, a las Asociaciones Cooperativas, Asociaciones Comunitarias Campesinas y otras agrupaciones dedicadas directamente a las actividades agropecuarias;

II. Que la misma Ley Básica le ha otorgado al Ministerio de Agricultura Y Ganadería, competencia para desarrollar y coordinar la política de Reforma Agraria que dicte el Poder Ejecutivo en Consejo de Ministros;

III. Que la Ley General de Cooperativas, su Reglamento y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, preceptúan que este último organismo será competente para conferir el reconocimiento oficial, inscripción y el otorgamiento de la personería jurídica, entre otras a las Asociaciones Cooperativas de Producción Agrícola, pecuaria, y

Pesquera, procedimiento inoperante para un sistema cooperativo agropecuario, dirigido a impulsar el proceso de la Reforma Agraria, con características propias bien definidas;

IV. Que se hace imperativo agilizar la promoción, formación y otorgamiento de personería jurídica, con la celeridad que amerita el proceso de Reforma Agraria, al mayor número de grupos de agricultores que se están organizando en forma cooperativa, en todas las propiedades intervenidas, así como en las que el futuro se adquieran para la continuación del proceso y en aquellos que se forman dentro del sector no afectado, entre pequeños y medianos agricultores que deseen asociarse para obtener los beneficios de esta Ley;

POR TANTO,

En uso de sus facultades legales concedidas por el Decreto No.1, de 15 de octubre de 1979, publicado en el Diario Oficial No.191, Tomo 265 de la misma fecha,

DECRETA:

La siguiente

LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Art. 1. Créase el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización,

reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.

Art. 2. Las agrupaciones de campesinos organizados en los inmuebles expropiados y en los demás que en el futuro se adquieran de conformidad a la Ley Básica de Reforma Agraria obtendrán su personería jurídica como asociaciones mediante la presentación del acta de constitución levantada en cada inmueble ocupado, con la intervención de los Delegados del ISTA y del MAG.

Art. 3. El Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG abrirá un libro de Registro, en el cual inscribirá el acta de constitución que se refiere al artículo anterior, en base a la cual se otorga la personería jurídica, por medio de Decreto Ejecutivo, en el ramo de Agricultura y Ganadería.

Art. 4. Para el otorgamiento de créditos a la producción y comprobación de la personería jurídica, será suficiente la certificación del acta a que se refiere el artículo anterior, extendida por el Jefe del Departamento y se aceptará el aval del ISTA para responder subsidiariamente por las obligaciones de las Cooperativas.

Art. 5. Para el Registro y otorgamiento de la personería jurídica a otros grupos de trabajadores agropecuarios organizados en sistemas diversos de uniones, federaciones o asociaciones de hecho que aún no tengan reconocimiento legal, bastará que presenten al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Los Estatutos y certificaciones de Actas de Asamblea General, en que han sido electos los representantes de la Agrupación.

Si la federación o agrupaciones a que se refiere el inciso anterior, reúne varias precooperativas, debe inscribirse por separado cada agrupación, a fin de otorgarle a cada una su respectiva personería jurídica, bajo el mismo procedimiento señalado en el art. 3 de esta Ley, y gozarán de los mismos beneficios en el otorgamiento de créditos a la producción.

Art. 6. Quedan derogadas todas aquellas disposiciones legales que contraríen esta Ley.

TRANSITORIOS

Art. 7. "Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias y Pesqueras ya inscritas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, así como las asociaciones comunitarias campesinas a que se refiere la Ley de Creación del ISTA, deberán registrarse en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio

de Agricultura y Ganadería, para lo cual deberán remitirse a éste, toda la documentación pertinente, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá reconocer la personería jurídica solicitada, por Decreto Ejecutivo que las comprenda a todas, requisito con el cual quedarán legalmente inscritas, para los efectos de la Ley Básica de la Reforma Agraria”.

Art. 8. Mientras se dicta la Ley General de Reforma Agraria, el Departamento de Asociaciones Agropecuarias que crea el Artículo 1, de esta ley, se regirá en lo que fuese aplicable y no contraria a esta Ley Básica de la Reforma Agraria, por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y por los preceptos de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, emitidas el 25 de noviembre del año 1969, mediante los Decretos número 559 y 560 de la Asamblea Legislativa, respectivamente, publicados en el Diario Oficial Número 229, tomo 225, del 9 de diciembre del citado año, especialmente en lo que se refiere a atribuciones, actividades para cumplirlas, inspección y vigilancia de las asociaciones agropecuarias a que se refiere este Decreto.

Art. 9. Quedar facultado el Ministerio de Agricultura y Ganadería para integrar el Consejo de Administración de las Asociaciones Agropecuarias con personal del Ministerio y

representantes de los otros organismos involucrados en el proceso de Reforma Agraria.

Art. 10. Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, noventa días después de su inscripción, estarán obligadas a elaborar sus estatutos, los cuales deberán ser aprobados por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, y éstas se registrarán por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en todo lo que no contradiga la Ley Básica de la Reforma Agraria.

Art. 11. El presente Decreto estará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Anexo # 5

Tabulación análisis e interpretación de datos recopilados de los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Elemento 1: Estructura organizativa

Pregunta Nº 1

¿Conoce usted como está organizado el Departamento de Asociaciones Agropecuarias?

Objetivo: Saber si los empleados conocen como está organizado el Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Cuadro Nº 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	95%
No	1	5%
No contestó	-	-
Total	21	100%

Comentario: El 95% de los empleados conocen como está organizado el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, pero el 5% no lo saben. Los empleados conocen como está organizado el Departamento, por lo tanto facilita la realización de sus actividades.

Pregunta Nº 2

¿Le han mostrado o explicado el organigrama de la institución?

Objetivo: Conocer si las jefaturas del Departamento les han explicado a sus empleados el organigrama de la institución.

Cuadro Nº 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	81%
No	4	19%
No contestó	-	-
Total	21	100%

Comentario: Al 81% de los empleados les han mostrado o explicado el organigrama de la institución, mientras que un 19% manifestó que no. Los empleados conocen el organigrama de la institución por lo tanto se puede decir que conocen los diferentes niveles jerárquico, niveles de autoridad.

Pregunta Nº 3

¿Considera que la estructura organizativa actual está en función de los objetivos de la institución?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado respecto a que la estructura organizativa está en función de los objetivos institucionales.

Cuadro Nº 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	7	33%
No contestó	1	5%
Total	21	100%

Comentario: el 62% de los empleados consideran que la estructura organizativa del Departamento está en función de los

objetivos, un 33% manifestó lo contrario. Según los empleados la estructura organizativa actual permite alcanzar los objetivos del Departamento pero es preocupante la opinión de 33% que opina que no está en función de los objetivos lo que afecta el desempeño laboral.

Pregunta Nº 4

¿Cuenta la institución con un Manual de Puestos?

Objetivo: Saber si la institución cuenta con un Manual de Puestos.

Cuadro Nº 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	86%
No	3	14%
No contestó	-	-
Total	21	100%

Comentario: El 86% de los empleados dijeron que en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias existe un Manual de puestos, mientras que un 14% dijeron lo contrario.

Pregunta Nº 5

¿Cómo le han asignado sus funciones?

Objetivo: Determinar la manera en que la institución asigna las funciones a los empleados.

Cuadro Nº 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por escrito	4	19%
Verbalmente	16	76%
No contestó	1	5%
Total	21	100%

Comentario: El 76% de los empleados manifiesta que les han asignado sus funciones verbalmente, mientras que un 19% dicen que por escrito.

Pregunta Nº 6

¿Considera usted que las tareas que le han asignado están relacionadas con el puesto de trabajo que desempeña?

Objetivo: Determinar si las tareas asignadas a los empleados corresponden a los puestos de trabajo que ocupan

Cuadro Nº 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	100%
No	-	-
Total	21	100%

Comentario: El 100% de los empleados consideran que las tareas que realizan corresponden a sus puestos de trabajo. Existe alta motivación de los empleados pues consideran que las actividades que realizan corresponden al puesto de trabajo que ocupan.

Pregunta Nº 7

¿Qué conoce usted respecto al Departamento de Asociaciones Agropecuarias?

Objetivo: Conocer si los empleados del Departamento se sienten identificados con la visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos.

Cuadro Nº 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Visión	7	38%
Misión	8	33%
Objetivos	6	29%
Políticas	4	19%
Procedimientos	6	29%

Comentario: Los empleados manifiestan que conocen la misión (8) en segundo lugar se encuentra la visión (7) en tercer lugar están los objetivos y procedimientos (6) y por último están las políticas (4). En general los empleados no se sienten identificados con la visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos ya que los empleados manifiestan conocer solo algunas de ellas.

Elemento 2: Cultura General de la Institución

Pregunta Nº 8

¿Promueven las jefaturas los valores humanos de los empleados?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado respecto al interés de las jefaturas en promover valores humanos.

Cuadro Nº 8

alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71%
No	5	24%
No contestó	1	5%
Total	21	100%

Comentario: El 71% de los empleados expresa que las jefaturas promueven valores humanos pero el 24% dicen lo contrario. Se puede afirmar que las jefaturas promueven valores humanos en los empleados sin embargo, existe una minoría que no lo considera así, lo que afecta las actuaciones de los empleados.

Pregunta Nº 9

¿Cuándo usted realiza una actividad mal elaborada asume la responsabilidad ante sus superiores?

Objetivo: Determinar si los empleados son responsables de sus actos frente a sus superiores.

Cuadro Nº 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	85%
No	-	-
Ocasionalmente	1	5%
No contestó	2	10%
Total	21	100%

Comentario: El 86% de los empleados asume la responsabilidad por una actividad mal elaborada sin embargo el 5% lo hace ocasionalmente. Lo que significa que existe alto nivel de responsabilidad de los empleados pues reconocen sus errores ante sus jefes.

Pregunta Nº 10

¿En su sección las personas se ayudan unas a otras para sacar adelante el trabajo?

Objetivo: Saber si los empleados se ayudan unas a otras para sacar adelante el trabajo.

Cuadro Nº 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	2	10%
Ocasionalmente	6	28%
Total	21	100%

Comentario: El 62% de los empleados dicen que se ayudan unos a otros para sacar adelante el trabajo, el 10% manifiesta que no y un 28% expresa que se ayudan unos a otros solo en ocasiones. La mayoría de los empleados opinan que sus compañeros de trabajo se ayudan unos a otros para sacar adelante el trabajo sin embargo, existe un 9.52% que no está satisfecho con la ayuda mutua en su grupo de trabajo.

Pregunta Nº 11

¿Dentro de la administración institucional rige el principio de equidad en donde hay un trato igual al personal?

Objetivo: Determinar si el trabajador percibe que su jefe les da un trato igual.

Cuadro Nº 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	33%
De acuerdo	5	24%
En desacuerdo	4	19%
Totalmente en desacuerdo	5	24%
Total	21	100%

Comentario: El 33% de los empleados considera que en la institución hay un trato igual al personal, seguido de un 24% que opina que está de acuerdo; sin embargo, existe un 24% que está totalmente en desacuerdo y un 19% manifiesta estar en desacuerdo. Por lo tanto se puede afirmar que en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias existen preferencias de algunos jefes a la hora de asignar las visitas de campo (cooperativas)

Pregunta Nº 12

¿La mayoría de los empleados empieza a trabajar media hora después de la hora de llegada y se preparan para irse antes de la hora de salida?

Objetivo: Determinar el grado de compromiso del empleado con la institución.

Cuadro Nº 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	29%
No	9	42%
Ocasionalmente	6	29%
Total	21	100%

Comentario: El 42% de los empleados consideran que la mayoría de sus compañeros de trabajo cumplen exactamente los horarios de

trabajo, el 29% opinan que llegan tarde y se preparan para irse media hora antes de la hora de salida de la misma manera hay un 29% manifiestan que sus compañeros de trabajo en ocasiones no cumplen los horarios de trabajo. Los empleados no se sienten comprometidos con la institución por que según se observó la mayoría llegan tarde y se preparan para irse antes de la hora de salida

Pregunta Nº 13

¿Considera ético las actuaciones de su jefe inmediato en el ámbito laboral?

Objetivo: Saber si el empleado considera que las actuaciones de su jefe inmediato en el ámbito laboral son éticas o no.

Cuadro Nº 13

Alternativas	frecuencia	Porcentaje
Si	15	71%
No	1	5%
Ocasionalmente	2	10%
No contestó	3	14%
Total	21	100%

Comentario: El 71% de los empleados considera ético las actuaciones de su jefe inmediato, el 10% considera que en ocasiones y un 5% opina que su jefe no actúa en forma ética. La mayoría de los empleados manifiestan que sus jefes actúan en forma ética sin embargo algunos no lo son, por que

existen preferencias cuando realizan las programaciones de campo.

Elemento 3: Satisfacción con el puesto

Pregunta Nº 14

¿Se promueven dentro de la institución los ascensos de acuerdo a la capacidad y experiencia?

Objetivo: Saber si el empleado considera que en la institución los ascensos se dan de acuerdo a la capacidad y experiencia.

Cuadro Nº 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	24%
No	16	76%
Ocasionalmente	-	-
Total	21	100%

Comentario: El 76% de los empleados dicen que los ascensos no se hacen de acuerdo a la capacidad y experiencia laboral. Un 24% dicen que si. La mayoría de los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias se sienten insatisfechos y por lo tanto desmotivados por que los ascensos no se promueven de acuerdo a la capacidad y experiencia laboral.

Pregunta Nº 15

¿El mobiliario y equipo proporcionados por la institución son los adecuados para la realización de las tareas?

Objetivo: Conocer si al empleado se le proporciona el mobiliario y equipo necesarios para que realice su trabajo.

Cuadro Nº 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33%
No	14	67%
Total	21	100%

Comentario: El 67% de los empleados afirman que no reciben el mobiliario y equipo necesarios para la realización de sus actividades mientras que un 33% manifiestan recibirlos. En general se puede decir que la mayoría de los empleados del Departamento no se sienten satisfechos con el mobiliario y equipo proporcionados por la institución.

Pregunta Nº 16

¿Considera que el sueldo que devenga está acorde con las actividades que le han asignado?

Objetivo: Determinar si el empleado está satisfecho económicamente por el trabajo que realiza.

Cuadro Nº 16

Alternativas	frecuencia	Porcentaje
Si	2	10%
No	19	90%
Total	21	100%

Comentario: El 90% de los empleados no está satisfecho con la remuneración que recibe por su trabajo. Un 10% dicen estar conformes con su sueldo. La mayoría de los empleados se sienten insatisfechos con el sueldo que devengan por que consideran que no está acorde con las actividades que realizan.

Pregunta Nº 17

¿Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados están satisfechos con las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

Cuadro Nº 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%
Total	21	100%

Comentario: El 90% de los empleados están satisfechos con las tareas que realizan, el 10% no lo están. Existe alto grado de motivación de los empleados en sus puestos de trabajo, ya que la mayoría dicen que les gustan las actividades que realizan.

Pregunta Nº 18

¿Existe dentro de la institución un comité de higiene y seguridad ocupacional?

Objetivo: Saber si el empleado tiene conocimiento de la existencia de un comité de seguridad e higiene ocupacional

Cuadro Nº 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	19%
No	17	81%
Total	21	100%

Comentario: El 81% de los empleados manifestaron no tener conocimiento de la existencia de un comité de seguridad e higiene ocupacional. Un 19% afirma lo contrario. La institución no cuenta con un comité de seguridad higiene ocupacional en el que se establezcan normas de seguridad para la prevención de accidentes.

Elemento 4: Relaciones interpersonales

Pregunta Nº 19

¿Son frecuentes en la institución los comentarios que afectan la imagen y dignidad de las personas?

Objetivo: Conocer si en la institución se dan comentarios que afectan la imagen y dignidad de las personas.

Cuadro Nº1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	52%
No	5	24%
Ocasionalmente	5	24%
Total	21	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 53% de los empleados afirman que en la institución son frecuentes los comentarios que afectan la imagen y dignidad de las personas, mientras que

el 24% opinó lo contrario y el 24% dijo que en ocasiones. Lo que significa que en el Departamento se dan este tipo de comentarios lo que afecta las relaciones interpersonales

Pregunta Nº 20

¿Existe confianza y respeto mutuo entre compañeros de trabajo?

Objetivo: Saber si en la institución existe confianza y respeto mutuo entre compañeros de trabajo.

Cuadro Nº 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	2	10%
Ocasionalmente	6	28%
Total	21	100%

Comentario: El 62% de los empleados manifestó que existe confianza y respeto mutuo entre compañeros de trabajo, a pesar de que el 10% de ellos opinó lo contrario y el 28% dijo que ocasionalmente. Es notorio que en la institución se practican estos valores.

Pregunta Nº 21

¿Existen relaciones amigables y afectuosas entre compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de amistad que existe entre los empleados de la institución.

Cuadro Nº 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76%
No	4	19%
No contestó	1	5%
Total	21	100%

Comentario: se observa una fuerte tendencia de amistad entre los empleados de la institución; ya que el 76% así lo manifestó, a pesar de que el 19% de los empleados opina que no la hay y el 5% se abstuvo a contestar.

Pregunta Nº 22

¿Se fomenta en la institución el trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer si en la institución se fomenta el trabajo en equipo.

Cuadro Nº 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	67%
No	7	33%
Total	21	100%

Comentario: Los resultados muestran que el 67% de los empleados afirman que en la institución se fomenta el trabajo en equipo; mientras que el 33% opinó lo contrario. Por lo que se puede decir que en el Departamento se fomenta este valor.

Pregunta Nº 23

¿Existe comunicación franca de manera recíproca en su grupo de trabajo?

Objetivo: Conocer si en la institución se da la comunicación franca y de manera recíproca.

Cuadro Nº 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	57%
No	9	43%
Total	21	100%

Comentario: Se puede notar que el 57% de los empleados de la institución afirman que existe comunicación franca de manera recíproca entre ellos, mientras que el 43% opinan que no la hay. Por lo que se puede decir que en el Departamento se da este tipo de comunicación.

Elemento 5: Prestaciones.

Pregunta Nº 24

¿Existen en la institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

Objetivo: Determinar si en la institución existen otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley.

Cuadro Nº 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	21	100%
Total	21	100%

Comentario: El total de empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias manifestó que en la institución no

existen prestaciones adicionales a las establecidas por la ley, por lo que es evidente que la institución no proporciona a los empleados este tipo de prestaciones.

Pregunta Nº 25

Indique cual de los siguientes beneficios recibe por parte de la Institución

Objetivo: Identificar si la institución brinda algunos beneficios a sus empleados

Cuadro Nº 25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recreación familiar	-	-
Créditos en despensa	-	-
Seguros de vida	9	43%
Ninguno	12	57%
Otros	-	-
Total	21	100%

Comentario: El 43% de los empleados afirman recibir como beneficio seguro de vida, el 57% dijo no recibir ningún beneficio, por lo que se puede decir que la institución no brinda ninguna clase de beneficios a sus empleados

Pregunta Nº 26

¿Ha recibido estímulos en alguna ocasión como reconocimiento al esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados al puesto que desempeña?

Objetivo: Determinar si la institución estimula al personal en cuanto al reconocimiento del esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados al puesto que desempeña.

Cuadro Nº 26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33%
No	14	67%
Total	21	100%

Comentario: El 33% de los empleados opinan que reciben estímulos por el reconocimiento al esfuerzo que realizan para adquirir destrezas o conocimientos relacionados al puesto que desempeñan; en tanto que el 67% dijo lo contrario, por lo que se puede decir que la institución no se interesa por estimular a su personal.

Pregunta Nº 27

¿De los siguientes incentivos no monetarios, indique cuales ha recibido por parte de la institución?

Objetivo: Conocer si la institución proporciona a sus empleados algunos incentivos no monetarios.

Cuadro Nº 27

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Días especiales de vacación con goce de sueldo	4	19%
Placas conmemorativas	1	5%
Objetos decorativos	-	-
Incremento en el nivel de responsabilidad	2	10%
Otros	4	19%
No ha recibido	10	48%
Total	21	100%

Comentario: El 19% de los empleados opinan que han recibido como estímulos días especiales de vacación con goce de sueldo, el 5% placas conmemorativas, el 10% incremento en el nivel de responsabilidad, el 19% otros incentivos y el 48% no han recibido ningún incentivo. De lo cual se deduce que el Departamento no se preocupa por incentivar a todo su personal

Pregunta Nº 28

¿Ha recibido usted algún programa de capacitación en relación a su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si la institución se esfuerza por capacitar a su personal en cada uno de sus puestos de trabajo y si el personal que labora en ella se interesa por recibirlos.

Cuadro Nº 28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	8	38%
Total	21	100%

Comentario: El 62% de los empleados de la institución han recibido programas de capacitación en relación a su puesto de trabajo, en cambio el 38% no ha recibido. La institución no se interesa por capacitar a todo su personal por que existen preferencias para ciertos empleados, ya que hay un buen número de ellos que no han sido capacitados.

Elemento 6: Comunicación

Pregunta Nº 29

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

Objetivo: Conocer cuáles son los medios que la institución utiliza para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes

Cuadro Nº 29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones informativas	17	80%
Tablero de noticias	-	-
Boletines	-	-
Circulares	2	10%
Cartas	-	-
Memorando	2	10%
Otros	-	-
Total	21	100%

Comentario: El 80% de los empleados dijeron que los medios que la institución utiliza para dar a conocer las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes son las reuniones informativas, mientras que el 10% afirmaron que son las circulares y el 10% expresaron que son los memorandum.

Pregunta Nº 30

¿Considera usted que la comunicación que se da dentro de la institución es clara y concreta?

Objetivo: Saber si la comunicación que se da dentro de la institución es clara y concreta.

Cuadro Nº 30

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	48%
No	2	9%
Algunas veces	9	43%
Total	21	100%

Comentario: El 48% de los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias manifestaron que la comunicación que se da dentro de la organización es clara y concreta, el 9% dijeron que no lo es y el 43% opinan que algunas veces.

Pregunta 31

¿Considera que la información recíproca entre jefes y subalternos del Departamento es oportuna?

Objetivo: Conocer si la información recíproca entre jefes y subalternos es oportuna.

Cuadro Nº 31

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	5	24%
Algunas veces	3	14%
Total	21	100%

Comentario: De los datos recopilados de los empleados, el 62% opinó que es oportuna la información recíproca que se da entre jefes y subalternos, el 24% dijo lo contrario y el 14% expresa que algunas veces, lo que significa que la información que se da en el Departamento es oportuna; aunque hay un buen número de empleos que consideran que no lo es, ocasionando retraso en el desarrollo de las labores.

Pregunta Nº 32

¿Considera usted que la información informal en su grupo de trabajo tales como: comentarios negativos, chabres y rumores afectan su desempeño laboral?

Objetivo: Determinar si la información informal que se da en la institución tales como: comentarios negativos, chabres y rumores afectan el desempeño laboral.

Cuadro Nº 32

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	67%
No	6	28%
No contestó	1	5%
Total	21	100%

Comentario: El 67% de los empleados destacaron que la información informal existente en la institución afecta su desempeño laboral, mientras que el 28% afirman que no y el 5% se abstuvo de responder. De lo cual se deduce que la mayor parte del personal es afectado en su desempeño laboral por este tipo de información.

Pregunta Nº 33

¿Considera usted que las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes se transmiten en forma adecuada, sin distorsiones e interferencias?

Objetivo: Conocer si las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes se transmiten en forma adecuada, sin distorsiones e interferencias.

Cuadro Nº 33

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	48%
No	11	52%
Total	21	100%

Comentario: El 48% de los empleados dijeron que las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes se transmiten en forma ordenada, sin distorsiones e interferencias, en cambio el 52% opina lo contrario. Por lo que se puede deducir que en ciertas secciones hay interferencias en la transmisión de la comunicación.

Elemento 7: Liderazgo

Pregunta Nº 34

¿Su jefe ayuda a resolver las inquietudes de los empleados proporcionándoles lineamientos para la realización de las tareas?

Objetivo: Identificar la participación de los jefes en la resolución de inquietudes a los subalternos.

Cuadro Nº 34

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	66%
No	2	10%
Total	5	24%
	21	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 66% de los jefes ayudan a resolver las inquietudes de los empleados, mientras que el 10% no lo hacen. Esto significa que los empleados tienen iniciativa para realizar las tareas; pero existen situaciones en las cuales no les pueden dar solución en ausencia de los jefes por que estos, no participan en la resolución de inquietudes.

Pregunta Nº 35

¿Indique cuáles de las siguientes características muestra su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer el tipo de liderazgo que existe en la institución.

Cuadro Nº 35

Alternativas	frecuencia	porcentaje
Se preocupa por la comodidad, bienestar status y satisfacción de sus subordinados sin descuidar el desempeño esperado.	8	38%
Tiene alta consideración y ayuda a sus empleados con sus problemas personales.	10	48%
Es amistoso y accesible	15	71%
Trata a todos los subordinados como iguales.	11	52%
Ninguna	3	14%
Total		

Comentario: El cuadro refleja que las características que más sobresalen en los jefes de la institución, es la amistad y la accesibilidad con (15) puntos, seguido del trato que dan a los subordinados por igual con (11) puntos, continuando con la alta consideración y ayuda que brindan a los empleados en los problemas personales con (10) puntos y finalmente, la caracteres mas débil de los jefes es la preocupación que tienen por sus subordinados en la comodidad, bienestar, status y satisfacción (8) puntos. Esto significa que el tipo de liderazgo predominante en la institución es el participativo pero no se da en todo el Departamento, ya que se obtuvo un puntaje de 3 de los empleados que manifiestan que el jefe inmediato no posee las cualidades de este tipo de líder.

Pregunta Nº 36

¿Cree usted que su jefe posee al habilidad de influir favorablemente en su grupo de trabajo?

Objetivo: Conocer si los jefes poseen la habilidad de influir en sus subalternos para que estos cumplan con sus actividades laborales.

Cuadro Nº 36

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71%
No	4	19%
No contestó	2	10%
Total	21	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 71% de los empleados afirma que los jefes poseen la habilidad de influir en los subalternos, mientras que el 19% afirman que no poseen dicha habilidad. Por lo que se puede decir que en la mayoría de las jefaturas se logra que los empleados cumplan con sus actividades laborales.

Pregunta Nº 37

¿Recibe motivación de su jefe inmediato en aquellos factores intrínsecos al trabajo tales como: el logro, el reconocimiento, la autoestima y otros que hacen que usted se sienta satisfecho con la labor que realizan?

Objetivo: Saber si los jefes motivan a los empleados para que estos se sientan satisfechos con la labor que realizan.

Cuadro Nº 37

alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	48%
No	11	52%
Total	21	100%

Comentario: El 52% de los empleados manifestaron no recibir motivación en los factores intrínsecos al trabajo por parte de los jefes, mientras que el 48% afirman recibir motivación. Esto significa que la mayoría de los empleados no están satisfechos con la labor que realizan por que no se les reconoce el esfuerzo, por otro lado, en un porcentaje representativo (48%) los empleados se sienten satisfechos por que si reciben motivación de su jefe inmediato.

Pregunta Nº 38

¿Recibe supervisión excesiva de su jefe inmediato para que el trabajo se realice de manera satisfactoria?

Objetivo: Conocer si los jefes del Departamento de Asociaciones Agropecuarias realizan excesiva supervisión hacia sus colaboradores.

Cuadro Nº 38

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	28%
No	10	48%
Algunas veces	5	24%
Total	21	1005

Comentario: De acuerdo a los resultados, el 48% de los empleados afirman no recibir supervisión excesiva del jefe inmediato, por otra parte el 28% manifiesta lo contrario y el 24% dijeron que algunas veces. Esto da a entender que si bien es cierto que el 48% de los empleados no recibe supervisión excesiva, también es

cierto que el resto de empleados se sienten presionados por sus jefes y no les permiten desarrollar sus actividades con libertad.

Pregunta Nº 39

¿Su jefe inmediato asigna a los miembros del grupo, actividades específicas, mantiene normas definidas de desempeño a los trabajadores y enfatiza en el cumplimiento de fechas límites?

Objetivo: Determinar si en la institución existe líderes de tipo autoritario.

Cuadro Nº 39

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	52%
No	10	48%
Tota	21	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 52% de los empleados, se les asignan responsabilidades específicas, mantiene normas definidas de desempeño y se les enfatiza en el cumplimiento de fechas límites, por el contrario, el 48% opinan que su jefe inmediato no posee estas cualidades. De lo anterior se puede decir que en el Departamento, existen jefes con cualidades de un tipo de líder autoritario.

Elemento 8: Infraestructura Física

Pregunta N° 40

¿Cree usted que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?

Objetivo: Evaluar las condiciones de trabajo en que desarrollan las actividades los empleados del Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Cuadro N° 40

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	52%
No	9	43%
No contestó	1	5%
Total	21	100%

Comentario: Del 100% de los empleados el 52% consideran que el espacio físico permite desarrollar cómodamente las actividades, y el 43% manifestaron lo contrario, sin embargo, se pudo observar cuando se realizó la investigación que el espacio físico en que se desarrollan las actividades no es el adecuado, ya que es muy reducido.

Pregunta N° 41

¿Qué factores considera usted que le afectan a su grupo de trabajo en la realización de labores?

Objetivo: Identificar que factores ambientales afectan a los empleados de la institución en el desarrollo de las actividades.

Cuadro Nº 41

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Poca iluminación	8	33%
Ruido interno	5	24%
Falta de limpieza	2	10%
Escasez de agua	3	15%
Ventilación inadecuada	2	10%
Ruido externo	1	5%
Pocos servicios sanitarios	10	48%
Otros	1	5%
No contestó	5	24%

Comentario: Los resultados muestran que el factor ambiental que más afecta en la realización de las labores es el hecho de no haber servicios sanitarios, ya que obtuvo un puntaje de 10, seguido de la poca iluminación con que cuenta el Departamento de Asociaciones Agropecuarias con 8 puntos, otro factor significativo que se pudo destacar es el ruido interno existente por la conversación simultanea entre usuarios y empleados debido al espacio físico reducido entre los puestos de trabajo, con 5 puntos y finalmente existen otros factores ambientales que afectan el normal desempeño de labores pero, en menor magnitud como lo es la escasez de agua, falta de limpieza y ventilación inadecuada; de lo anterior se puede decir que son muchos los factores ambientales que afectan a los empleados para que realicen sus labores.

Pregunta Nº 42

¿La institución brinda permanentemente agua potable o purificada a los empleados?

Objetivo: Saber si la institución brinda un buen servicio de agua potable a los empleados para que estos desarrollen sus actividades.

Cuadro Nº 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	95%
No	1	5%
Total	21	100%

Comentario: El 95% de los empleados manifestaron que reciben permanentemente agua potable para el consumo diario, mientras que el 5% opinó lo contrario. Esto significa que la institución brinda un buen servicio de agua potable a los empleados permitiéndoles desarrollar sus actividades en buenas condiciones físicas.

Elemento 9: Moral de trabajo**Pregunta Nº 43**

¿Se considera usted estable en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si hay estabilidad laboral en la institución

Cuadro Nº 43

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	81%
No	4	19%
Total	21	100%

Comentario: El 81% de los empleados se consideran estables en la institución, mientras que el 19% opinan lo contrario. Por lo que se puede decir que en la institución hay estabilidad laboral, lo que repercute favorablemente en los empleados, ya que eleva la moral de trabajo.

Pregunta Nº 44

¿Considera usted que hay una rotación excesiva de personal en el Departamento?

Objetivo: Saber si en la institución existe excesiva rotación de personal.

Cuadro Nº 44

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5%
No	20	95%
Tota	21	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 95% de los empleados consideran que en la institución no hay excesiva rotación de personal, por otro lado el 5% opinan que si la hay. Esto nos da a entender que en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias no se da la rotación de personal por la naturaleza de las actividades que se desarrollan en cada sección, ya que se

necesita cierta especialización en cada una, hasta cierto punto esto influye en la moral de los empleados por que la rutina crea un ambiente de tensión y aburrimiento, baja el grado de motivación y no permite que estos adquieran un nuevo conocimiento.

Pregunta Nº 45

¿Con que frecuencia ha dejado de asistir a la institución en el presente año?

Objetivo: Conocer con que frecuencia los empleados dejan de asistir al Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Cuadro Nº 45

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 días	7	33%
De 4 a 6 días	2	10%
De 7 a 9 días	2	10%
De 10 a mas días	-	-
Ninguno	10	47%
Total	21	100%

Comentario: El 47% de los empleados afirman no haber faltado a la institución, el 33% faltó de 1 a 3 días en lo que va del año, mientras que el 20% ha faltado de 4 a 9 días; esto nos dice que casi la mitad de los empleados no ha dejado de asistir a la institución y el resto si lo ha hecho; por lo que para este último grupo de empleados es posible que no se sientan motivados para asistir al trabajo, aunque pueden haber otras razones por las cuales hayan faltado a la institución.

Pregunta Nº 46

¿Escucha sugerencias su jefe inmediato cuando usted le propone una idea para mejorar los planes de trabajo?

Objetivo: Saber si los jefes del Departamento de Asociaciones Agropecuarias escuchan sugerencias cuando los empleados les proponen una idea para mejorar los planes de trabajo.

Cuadro Nº 46

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76%
No	5	24%
Total	21	100%

Comentario: Los datos obtenidos reflejan que el 76% de los empleados opinan que los jefes escuchan sugerencias de los subalternos, mientras que el 24% opina lo contrario; lo que demuestra que esta cualidad de los jefes eleva la moral de los empleados por que se les toma en cuenta la participación en el mejoramiento de las actividades.

Pregunta Nº 47

¿Comparte responsabilidades su jefe inmediato con el grupo de trabajo?

Objetivo: Conocer si los jefes de la institución comparten responsabilidades con su grupo de trabajo.

Cuadro Nº 47

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	72%
No	3	14%
Ocasionalmente	3	14%
Total	21	100%

Comentario: El 72% de los empleados consideran que su jefe inmediato comparte responsabilidades con el grupo de trabajo, el 14% opina lo contrario, mientras que el resto opina que en ocasiones hay compartimiento de responsabilidades. Esto nos indica que la mayoría de jefes poseen esta cualidad lo cual contribuye a la moral de los empleados, aunque hay jefes que no confían en sus subalternos.

Elemento 10: Actitudes

Pregunta Nº 48

¿Cómo calificaría usted a su jefe inmediato con respecto al área profesional y de conocimiento de su trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción que los empleados tienen de los jefes respecto al área profesional y del conocimiento del trabajo.

Cuadro Nº 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	33%
Muy bueno	4	19%
Bueno	5	24%
Regular	5	24%
Total	21	100%

Comentario: El 33% de los empleados califican el área profesional y de conocimiento de los jefes como excelente, en tanto que el 19% como muy buena, mientras que el 48% como buena

y regular. Esto da a entender que la percepción que tienen los empleados de los jefes en relación a este aspecto es favorable y esto influye en ellos debido a que genera un nivel de respeto y admiración hacia los jefes.

Pregunta N° 49

¿Considera que en su puesto de trabajo hace el mejor uso de sus habilidades?

Objetivo: Conocer la percepción que los empleados tiene con respecto a sus puestos de trabajo en el uso de habilidades.

Cuadro N° 49

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	57%
De acuerdo	6	28%
En desacuerdo	2	10%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Total	21	100%

Comentario: Del 100% de los empleados, el 85% de los empleados están de acuerdo en que en sus puestos de trabajo hacen el mejor uso de sus habilidades, en tanto que el 15% opinan lo contrario. Los resultados muestran que los empleados se sienten satisfechos con respecto a sus puestos de trabajo, ya que ponen en práctica las habilidades que poseen.

Pregunta Nº 50

¿Considera que las decisiones de ascensos se manejan con equidad?

Objetivo: Saber la opinión que los empleados poseen en relación a como se manejan los ascensos en la institución.

Cuadro Nº 50

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	14%
De acuerdo	2	10%
En desacuerdo	6	29%
Totalmente en desacuerdo	7	33%
No contestó	3	14%
Total	21	100%

Comentario: el cuadro refleja que el 14% de los empleados están totalmente de acuerdo que los ascensos se manejan con equidad, el 10% esta de acuerdo, en tanto que el 29% no están de acuerdo y el 33% están totalmente en desacuerdo. De lo anterior se puede decir que en la institución las decisiones de ascensos no se manejan con equidad de acuerdo a la capacidad y experiencia, sino más bien se hacen por preferencias, por pertenecer a un determinado grupo social o por cualquier otra razón diferente a la que debe ser.

Pregunta Nº 51

¿Qué le provoca a usted la inestabilidad laboral (si la hubiese) en la institución?

Objetivo: Conocer en qué medida la inestabilidad laboral influye en el desempeño de los empleados.

Cuadro Nº 51

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incertidumbre	9	43%
Bajo rendimiento laboral	3	14%
Conflictos laborales	2	10%
Enfermedad emocional	4	19%
No contestó	8	38%

Comentario: Los resultados reflejan que la inestabilidad laboral tiene como consecuencia un ambiente de incertidumbre; ya que este factor llegó al mayor puntaje de 9, en tanto que también crea enfermedad emocional pero este en menor proporción con un puntaje de 4, de igual manera provoca bajo rendimiento laboral y conflictos laborales en menor puntaje en relación con los anteriores. Cabe señalar que se obtuvo un puntaje de 8 por aquellos empleados que se abstuvieron de contestar por que se consideran estables en sus puestos de trabajo. Lo anterior nos dice que la inestabilidad laboral afecta en gran medida el normal desempeño del personal en su área de trabajo.

Anexo # 6

Tabulación, análisis e interpretación de datos obtenidos de los jefes del Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Pregunta Nº 1

¿Considera usted que las funciones asignadas a su puesto de trabajo están relacionadas con su grado académico y/o experiencia?

Objetivo: Conocer si las funciones asignadas a cada uno de los jefes están relacionadas con su grado académico y/o experiencia.

Cuadro Nº 1

Alternativa	Frecuencia	porcentaje
Si	4	100%
No	-	-
total	4	100%

Comentario: Del total de las jefaturas encuestadas el 100% respondió que las funciones asignadas están relacionadas con su grado académico y la experiencia, por lo que se puede decir que la institución cuenta con personal idóneo para sacar adelante la institución.

Pregunta Nº 2

¿Tiene la facultad de tomar decisiones concernientes a su área de trabajo cuando se le presenta algún inconveniente, oportunamente sin el consentimiento del jefe inmediato?

Objetivo: conocer el grado de autoridad que tienen los jefes para la toma de decisiones, en el momento que se le presenta algún inconveniente.

Cuadro Nº 2

Alternativas	frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	-	-
Ocasionalmente	1	25%
total	4	100%

Comentario: Los datos obtenidos reflejan que el 75% de los jefes tienen la facultad de tomar decisiones en cualquier momento que se requiera; mientras que el 25% manifestó que en algunas ocasiones. Lo que significa que existe un nivel de autoridad en la toma de decisiones por parte de los jefes en ausencia de sus jefes inmediatos.

Pregunta Nº 3

¿Que actitud toma usted ante la queja de un usuario en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer la actitud que toman los jefes ante la queja de un usuario.

Cuadro Nº 3

Alternativas	frecuencia	Porcentaje
Reconozco el error y trato de corregirlo	2	50%
Me es indiferente	-	-
Trato de justificarme	-	-
No contestó	2	50%
Total	4	100%

Comentario: El 50% de los jefes manifestaron que ante la queja de un usuario, reconocen el error y tratan de corregirlo, mientras que el otro 50% se abstuvo de contestar. Por lo que se puede decir que la mitad de los jefes del Departamentote Asociaciones Agropecuarias asumen la responsabilidad ante la queja de un usuario; en tanto que los demás se reservan los comentarios.

Pregunta Nº 4

¿Considera usted que las funciones de su área de trabajo contribuyen al logro de los objetivos?

Objetivo: Conocer si las funciones que se realizan en las diferentes áreas de trabajo contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

Cuadro Nº 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	-	-
Total	4	100%

Comentario: El 100% de los jefes opinaron que en su área de trabajo contribuyen al logro de los objetivos de la

institución. De lo anterior se puede decir que en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias cada una de las jefaturas trabajan para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

Pregunta Nº 5

¿Está satisfecho con las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar la satisfacción que tienen los jefes con su puesto de trabajo.

Cuadro Nº 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	-	-
Total	4	100%

Comentario: De los datos obtenidos el 100% de los jefes respondieron estar satisfechos con las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo; lo que significa que existe satisfacción en cuanto a las funciones que realizan en su área de trabajo.

Pregunta Nº 6

¿Considera usted que el sueldo que devenga está acorde a su área funcional?

Objetivo: Conocer si el sueldo de los jefes están de acuerdo al área funcional en que se desenvuelven.

Cuadro Nº 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	4	100%
Total	4	100%

Comentario: El 100% de los jefes consideran que el sueldo que devengan no está acorde al área funcional en que se desenvuelven, lo que significa que en la institución los sueldos de los jefes no están distribuidos con el debido cumplimiento a las políticas salariales.

Pregunta Nº 7

¿Cree usted que el espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades laborales?

Objetivo: Evaluar cuales son las condiciones de trabajo en que se desarrollan las actividades laborales en la institución.

Cuadro Nº 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Comentario: El 50% de los jefes manifestaron que el espacio físico permite desarrollar cómodamente las actividades diarias, mientras que el 50% opinó lo contrario. Lo que significa que a nivel de jefaturas no hay un espacio físico

igualitario, si no que para unos hay comodidad y amplitud y para otros no.

Pregunta Nº 8

¿Qué efectos le provoca a usted la inestabilidad laboral (si la hubiese) en la institución?

Objetivo: Determinar en que medida la inestabilidad laboral influye en el desempeño laboral.

Cuadro Nº 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incertidumbre	2	50%
Conflictos laborales	1	25%
Enfermedad emocional	-	-
Bajo rendimiento laboral	-	-
Otros	-	-
No contestó	1	25%
Total	4	100%

Comentario: El 50% de los jefes opinaron que la inestabilidad laboral les ocasiona un ambiente de incertidumbre, mientras que al 25% le provoca conflictos laborales, por otra parte el 25% no respondió; lo que significa que está situación afecta en gran medida el desempeño laboral, debido a la preocupación por los cambios y a la renovación constante de los contratos de trabajo a nivel de jefatura.

Pregunta Nº 9

¿Ha recibido usted algún programa de capacitación en relación a su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si la institución ofrece programas de capacitación a las jefaturas en relación a los puestos de trabajo.

Cuadro Nº 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Comentario: Del 100% de los jefes, el 50% afirmaron que han recibido programas de capacitación en relación a su puesto de trabajo, mientras que el otro 50% afirmó lo contrario. Esto da a entender que no a todas las jefaturas se les da la misma importancia.

Pregunta Nº 10

¿Indique cuáles de los siguientes beneficios recibe por parte de la institución?

Objetivo: Conocer si la institución proporciona a los jefes algún tipo de beneficios que contribuya a la motivación personal de estos.

Cuadro Nº 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recreación familiar	-	-
Seguros de vida	2	50%
Créditos en despensa	-	-
Ninguno	2	50%
Otros	-	-
Total	4	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 50% de los jefes reciben seguros de vida, en tanto que el otro 50% afirman no contar con ningún tipo de beneficios, lo que significa que la institución no se preocupa por implementar programas o actividades que contribuyan a la motivación personal de todos los jefes, sino que únicamente lo hace con algunas jefaturas.

Pregunta Nº 11

¿Considera usted que la información informal tales como: comentarios negativos, chabres y rumores afectan su desempeño laboral y el de sus colaboradores?

Objetivo: Conocer si la información informal que se da dentro de la institución afecta el desempeño laboral.

Cuadro Nº 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Comentario: El 50% de los jefes respondieron que la información informal que se da dentro de la institución no

afecta el desempeño laboral, mientras que el otro 50% manifestaron lo contrario. Esto significa que la opinión está dividida ya que para algunos este tipo de comunicación provoca desconcentración para el desarrollo de labores y para otros no les afecta en lo absoluto.

Pregunta Nº 12

¿Tiene confianza en su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer el grado de confianza que existe entre los jefes de la institución.

Cuadro Nº 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	75%
De acuerdo	1	25%
Totalmente en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	-	-
Total	4	100%

Comentario: El 75% de los jefes respondieron que están totalmente de acuerdo en que tienen confianza en su jefe inmediato y el 25% manifestaron estar de acuerdo, lo que significa que dentro de la institución hay buenas relaciones laborales a nivel de jefatura.

Pregunta Nº 13

¿Su jefe inmediato es impositivo y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la institución.

Cuadro Nº 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	1	25%
No contestó	3	75%
Total	4	100%

Comentario: A pesar de que el 75% de los jefes se abstuvo de contestar, el 25% opinó que su jefe inmediato no es impositivo ni dogmático, y no conduce por medio de la capacidad de otorgar premios y castigos.

Pregunta Nº 14

¿Cree que sus colaboradores conocen lo siguiente del Departamento de Asociaciones Agropecuarias?

Objetivo: conocer el grado de identificación de los empleados con la visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos de la institución.

Cuadro Nº 14

Opciones	Frecuencia		porcentaje	
	si	No	si	no
Visión	-	-	-	-
Misión	-	-	-	-
Objetivos	-	-	-	-
Políticas	-	-	-	-
Procedimientos	-	-	-	-
Todas	4	-	100%	-
Total	4	-	100%	-

Comentario: El 100% de los jefes consideran que sus colaboradores conocen la visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos. Los datos obtenidos de los jefes de la institución, esto nos dice que los subalternos están altamente identificados con la visión, misión, objetivos, políticas y procedimientos.

Pregunta Nº 15

¿Considera usted que su grupo de trabajo ha bajado de rendimiento laboral en los últimos 6 meses?

Objetivo: Conocer si los empleados han bajado de rendimiento laboral en los últimos 6 meses.

Cuadro Nº 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	4	100%
Total	4	100%

Comentario: El 100% de los jefes consideran que su grupo de trabajo no ha bajado de rendimiento laboral en los últimos 6

meses. Lo cual es un indicador favorable en el ambiente laboral.

Pregunta Nº 16

¿Considera usted que el equipo y herramientas proporcionadas por la institución a sus colaboradores es el adecuado?

Objetivo: Saber si los jefes consideran que el equipo y herramientas que la institución proporciona a sus colaboradores es el adecuado.

Cuadro Nº 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	4	100%
Total	4	100%

Comentario: El 100% de los jefes consideran que el equipo y herramientas proporcionados por la institución a los empleados no es el adecuado; lo cual ocasiona dificultades en el desarrollo de labores.

Pregunta Nº 17

¿Comparte responsabilidades de la gerencia o administrativas con su grupo de trabajo?

Objetivo: Saber si los jefes comparten responsabilidades de la gerencia o administrativas con su grupo de trabajo.

Cuadro Nº 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	-	-
Algunas veces	2	50%
No contestó	1	25%
Total	4	100%

Comentario: El 25% de los jefes comparten responsabilidades de la gerencia o administrativas con su grupo de trabajo, mientras que el 50% manifestó que algunas veces y el 25% no contestó. De lo anterior se puede deducir que los jefes no confían en sus colaboradores.

Pregunta Nº 18

¿Ayuda usted a resolver problemas a sus colaboradores, entrenándolos en los procedimientos a desarrollar?

Objetivo: Saber si los jefes ayudan a resolver problemas a sus colaboradores, entrenándolos en los procedimientos a desarrollar.

Cuadro Nº 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	-	-
Ocasionalmente	2	50%
Total	4	100%

Comentario: A pesar que el 50% de los jefes manifestaron que ocasionalmente ayudan a resolver problemas a sus colaboradores, entrenándolos en los procedimientos a desarrollar, el 50% afirma hacerlo de manera permanente. En este sentido se puede afirmar que los jefes apoyan en los

problemas personales a los empleados para que estos se sientan motivados para alcanzar los objetivos de la institución.

Pregunta N° 19

¿Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables?

Objetivo: Conocer si las jefaturas toman en cuenta las ideas de sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables.

Cuadro N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	-	-
Ocasionalmente	1	25%
Total	4	100%

Comentario: El 75% de los jefes manifiesta que consulta a sus empleados sobre acciones o decisiones probables, un 25% dicen que lo hacen ocasionalmente. Según los datos proporcionados por los jefes en el Departamento se practica un tipo de liderazgo participativo ya que ellos toman en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de decisiones.

Pregunta N° 20

¿Qué medios utiliza para comunicar a sus colaboradores los lineamientos, procedimientos, proyectos, inquietudes o información general?

Objetivo: Conocer los medios que utilizan las jefaturas para comunicarse con sus colaboradores.

Cuadro Nº 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones informativas	4	100%
Boletines	-	50%
Circulares	2	25%
Memorando	1	-
Otros	-	-

Comentario: El Departamento de Asociaciones Agropecuarias transmite los lineamientos, procedimientos, proyectos inquietudes e información general a través de reuniones informativas (8), seguido de las circulares (2), y por último están los memorando (1). En la institución se prefiere la comunicación oral ya que esta existe alto nivel de interacción y convivencia entre los empleados, de la misma manera utilizan la comunicación escrita pues proporciona mayor exactitud y precisión sin embargo, siempre existen barreras que impiden que la información sea entendida como se desea.

Pregunta Nº 21

¿Considera que la información recíproca entre usted y su grupo de trabajo es oportuna?

Objetivo: Saber si la información que se maneja entre el jefe y su grupo de trabajo es oportuna.

Cuadro Nº 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	-	-
Algunas veces	1	25%
Total	4	100%

Comentario: El 75% de los jefes manifestaron que la comunicación entre jefes y grupo de trabajo es oportuna y un 25% dijeron que en ocasiones es oportuna. De lo anterior se puede afirmar que la información se da de manera oportuna en el Departamento, pero existe una minoría que no está satisfecho, lo que genera dificultad en las actividades que se desarrollan dentro de la institución.

Pregunta Nº 22

¿Cómo califica las relaciones laborales entre usted y sus colaboradores en los diferentes aspectos?

Objetivo: Conocer como son las relaciones de respeto, confianza y apoyo entre las jefaturas y sus colaboradores.

Cuadro Nº 22

Opciones	Frecuencia			Porcentaje			
	Exc.	MB	B	Exc.	MB	B	R
Respeto	3	-	1	75%	-	25%	-
Confianza	1	2	1	25%	50%	25%	-
apoyo	1	2	1	25%	50%	25%	-

Comentario: Los jefes consideran que el respeto entre ellos y sus empleados es excelente (75%) y el 25% dicen que es buena. La confianza entre jefes y empleados es muy buena (50%), para

otros la confianza ente jefe y empleado es excelente (25%) así mismo el 25% consideran que la confianza es buena. Los jefes manifiestan que el apoyo que les dan a sus colaboradores es muy bueno (50%), mientras que el 25% dice que es excelente y el 25% considera que es buena. En general los perciben que las relaciones de respeto, confianza y apoyo son satisfactorias para el desempeño laboral; sin embargo las jefaturas deben darle mayor importancia a éstos valores.

Pregunta Nº 23

¿Promueve usted los valores humanos entre sus colaboradores?

Objetivo: Saber si las jefaturas fomentan valores humanos entre sus colaboradores.

Cuadro Nº 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	-	-
Total	4	100%

Comentario: E l 100% de los jefes dicen que promueven valores humanos entre los empleados. En la institución se promueven valores para mejorar la actitud de los empleados como por ejemplo el respeto y la solidaridad.

Pregunta Nº 24

¿Fomenta usted el trabajo en equipo entre sus colaboradores?

Objetivo: conocer si las jefaturas promueven el trabajo en equipo entre sus colaboradores.

Cuadro Nº 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	-	-
Total	4	100%

Comentario: El 100% de los jefes manifiestan que fomentan el trabajo en equipo por lo tanto, se puede afirmar que la institución se interesa por crear un ambiente de cooperación para que cada uno de sus miembros participe en la obtención de los objetivos del Departamento.

Anexo # 7

Tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos de los usuarios del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Pregunta Nº 1

¿Cuánto tiempo tiene su cooperativa de estar inscrita en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias?

Objetivo: Determinar el tiempo que tienen las cooperativas de estar inscritas en el Departamento.

Cuadro Nº 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	9	13%
De 6 a 10 años	4	6%
De 11 a 15 años	8	12%
De 16 a 20 años	7	10%
Mas de 20 años	40	59%
Total.	68	100%

Comentario: Se puede apreciar en base a los resultados obtenidos que la mayor parte de cooperativas 59% del área de San Salvador, se encuentran inscritas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería desde hace más de 20 años, por lo que pueden realizar una opinión objetiva del clima organizacional que se vive dentro de la institución.

Pregunta Nº 2

¿Considera que el tiempo en que le atendieron al realizar trámites en el Departamento es el adecuado?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los usuarios respecto a la agilidad con que se realizan los trámites.

Cuadro Nº 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	94%
No	4	6%
Total	68	100%

Comentario: el 94% de usuarios del área de San Salvador, manifestó ser atendido en un tiempo adecuado al realizar trámites dentro del Departamento de Asociaciones Agropecuarias en cambio un 6% manifestó lo contrario. Existe satisfacción por parte de la mayoría de usuarios en cuanto al tiempo de espera para realizar trámites dentro del Departamento.

Pregunta Nº 3

¿Las personas que le atendieron, escucharon sus problemas y necesidades?

Objetivo: Saber si los empleados del Departamento escuchan los problemas y necesidades de los usuarios.

Cuadro Nº 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	94%
No	1	2%
Algunas veces	3	4%
Tota	68	100%

Comentario: El 94% de la población de usuarios del área de San Salvador coinciden en haber sido escuchados sus problemas y necesidades por parte de la institución, habiendo un 4% que opina que solo ha sido escuchado en algunas ocasiones, en cambio un 2% opina nunca haber sido escuchado. Por lo que se puede deducir que los empleados están dispuestos a resolver los problemas y necesidades de los usuarios.

Pregunta Nº 4

¿Las personas que le atendieron, solucionaron sus problemas y necesidades en forma oportuna?

Objetivo: Saber si los empleados solucionaron los problemas y necesidades de los usuarios en forma oportuna.

Cuadro Nº 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	75%
No	2	3%
Algunas veces	15	22%
Total	68	100%

Comentario: La mayoría de usuarios (75%) manifestaron haber sido atendidos en forma oportuna por parte de la institución para solucionar los problemas y necesidades; en tanto que el 3% dijo lo contrario; finalmente, el 22% expresó que algunas veces.

Pregunta Nº 5

¿Le atendieron a usted dentro del horario establecido en forma oportuna?

Objetivo: saber si los usuarios consideran que los empleados del Departamento cumplen el horario establecido en la institución.

Cuadro Nº 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	94%
No	3	4%
Total	68	100%

Comentario: El 94% de los usuarios del área de San Salvador coinciden haber sido atendidos dentro del horario establecido en forma oportuna, habiendo una inconformidad del 5%; lo que significa que la opinión que estos tienen al respecto es bastante favorable.

Pregunta Nº 6

¿Los empleados que le atendieron fueron...?

Objetivo: Determinar si los empleados son amables y corteses, responsables, rápidos y considerados con los usuarios.

Cuadro Nº 6

Opciones	Frecuencia		porcentaje		Total porcentaje.
	Si	No	Si	No	
Amables y corteses	56	12	82%	18%	100%
Responsables	46	22	68%	32%	100%
Rápidos	42	26	62%	38%	100%
Considerados	44	24	65%	35%	100%

Comentario: En base a los datos obtenidos, reflejan que empleados si poseen las características antes mencionadas, destacándose en el siguiente orden: amables y corteses (82%), responsables (68%), considerados (65%) y rápidos (62%).

Pregunta Nº 7

¿Cómo considera la orientación que le proporcionaron los empleados del Departamento?

Objetivo: Conocer cómo evalúan las cooperativas agropecuarias la orientación que brindan los empleados del Departamento.

Cuadro Nº 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	41%
Muy buena	24	35%
Buena	9	13%
Regular	5	8%
Deficiente	2	3%
Total	68	100%

Comentario: El 41% de las cooperativas agropecuarias encuestadas expresaron que la orientación que brindan los empleados del Departamento es excelente, mientras que un 35% la evaluaron como muy buena, en tanto que el 13% la calificaron como buena, así mismo; un 8% dijo que regular y finalmente un 3% respondió que deficiente. Esto da a entender que aunque existe un buen número de cooperativas que evaluaron muy bien a los empleados en este aspecto, también hay un porcentaje que los evaluó negativamente, lo que significa que no todos los empleados están dispuestos a dar la orientación debida a los usuarios.

Pregunta Nº 8

¿Cómo considera el ambiente de trabajo del Departamento?

Objetivo: Saber la percepción que las cooperativas agropecuarias tienen acerca del ambiente de trabajo que se vive en el Departamento.

Cuadro Nº 8

Alternativas	Frecuencia	porcentaje
Agradable	66	97%
Desagradable	2	3%
Toral	68	100%

Comentario: Del 100% de las cooperativas agropecuarias encuestadas, el 97% opinó que el ambiente de trabajo que se percibe en le Departamento es agradable, mientras que el 3% respondió lo contrario, sin embargo, cuando se realizó la investigación en las instalaciones de la institución, se observó que el ambiente de trabajo en donde se desarrollan las labores es bastante desagradable, por lo que se puede decir, que los usuarios por tratarse de personas humildes se mostraron con cierto temor al responder, ya que pensaron que esto les perjudicaría si opinaban lo contrario.

Pregunta Nº 9

¿Cómo observa las relaciones interpersonales entre el personal del Departamento y jefes?

Objetivo: conocer la opinión que tienen las cooperativas agropecuarias con respecto a las relaciones interpersonales que se dan entre los empleados y jefes de la institución.

Cuadro Nº 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	35%
Muy buenas	22	32%
Buenas	12	18%
Regular	4	6%
Malas	6	9%
total	68	100%

Comentario: Los resultados obtenidos muestran que el 35% de las cooperativas agropecuarias califican como excelente las relaciones interpersonales que se dan entre los empleados y jefes del Departamento, mientras que el 32% las evaluaron como muy buenas, en tanto que el 18% dijeron que son buenas, el 6% opinó que regular y finalmente, el 9% opinó que estas son malas. De lo anterior se puede decir que aunque existe un considerable número de cooperativas que califican positivamente dichas relaciones, también hay cierto porcentaje que opinan lo contrario, lo que significa que hay relaciones interpersonales dentro del Departamento que no son convenientes por que crean un ambiente desagradable, el cual es percibido por los usuarios de sus servicios.

Pregunta Nº 10

¿Considera que existen muchos pasos a seguir dentro del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, para la realización de trámites?

Objetivo: Saber si hay demasiados pasos a seguir para la realización de trámites dentro del Departamento.

Cuadro Nº 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	66%
No	23	34%
total	68	100%

Comentario: El cuadro refleja que el 66% de las cooperativas agropecuarias encuestadas consideran que los pasos a seguir para la realización de trámites son muchos, mientras que el 34% opinó lo contrario.

Pregunta Nº 11

¿Quedó satisfecho con el servicio recibido?

Objetivo: Conocer la satisfacción de las cooperativas agropecuarias con respecto al servicio recibido por parte del Departamento.

Cuadro Nº 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	85%
No	10	15%
Total	68	100%

Comentario: El 85% de las cooperativas agropecuarias manifestaron quedar satisfechas con el servicio recibido por

parte de la institución, en tanto que el 15% opinó lo contrario. De lo cual se puede decir que la mayor parte de los usuarios encuestados quedaron satisfechos con el servicio recibido por el hecho que realizaron los trámites que necesitaban, sin embargo, cabe señalar que existen ciertas cooperativas que no lo están, lo que significa que el servicio que brinda el Departamento no es equitativo, por que no tratan a todos los usuarios por iguales.

ANEXO # 8**CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL****1. Cantidad de trabajo**

Capacidad del empleado para absorber mayor o menor número de tareas considerando la profundidad de las mismas.

2. Calidad

Consiste en evaluar la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.

3. Conocimiento del Puesto

Se tomará en cuenta el nivel de conocimiento adquirido por el empleado en relación a su puesto de trabajo.

4. Experiencia

Se analizará el nivel de aprendizaje adquirido con el uso de la práctica del puesto.

5. Agilidad

En este criterio se evaluará la ligereza y la prontitud para realizar las tareas.

6. Confianza

En este criterio se evaluarán dos criterios: uno estará orientado en la seguridad firme que se le otorga al empleado en relación a la labor que desempeña y el otro estará encaminado en el nivel de reserva que tengan los empleados en cuanto a la divulgación de situaciones estrictamente confidenciales con relación a su puesto de trabajo.

7. Iniciativa

Evalúa la iniciativa que tiene el empleado en las decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones especiales.

8. Responsabilidad

Evalúa la manera cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Capacidad para conseguir los resultados deseados.

9. Asistencia

Consiste en presentarse a trabajar todos los días.

10. Puntualidad

Representa desde el inicio de la jornada laboral del día, a la hora fijada en el lugar del trabajo, hasta la hora establecida

para la salida del personal, incluyendo los horarios de los tiempos de descanso.

11. Presentación personal

Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse su cabello, su barba, etc.

12. Higiene

Consiste en mantener aseado el lugar de trabajo.

13. Cooperación

Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera cómo acata órdenes.

14. Disciplina

Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas para mantener el orden y respeto en el trabajo.

15. Comunicación

Es el mantenimiento del flujo de información entre los empleados y los representantes de la institución, respecto a las labores diarias, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes.

16. Ética Profesional

Se tomará en cuenta los juicios de valor que puede emitir el empleado y comportarse de acuerdo a los derechos y obligaciones que le concierne al puesto, al Departamento y su personal, así como también al cliente.

17. Personalidad

Se analizarán los rasgos tales como: inteligencia, carácter y temperamento de cada persona del Departamento.

18. Estabilidad emocional

Se estimará la forma en que el empleado controla sus emociones; de tal manera que éstas no afecten el desempeño laboral.

19. Trato al público

Se refiere a la atención y la cortesía que prestan los empleados a los usuarios.

20. Respeto entre compañeros

En este criterio se evaluará como el empleado valora a los demás, y cómo los considera con respecto a la dignidad; asimismo, cómo acata la autoridad del jefe inmediato.

Anexo # 9

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS (ACTUAL)

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO			REF.:		
Legalización de una Cooperativa Agropecuaria			Hoja: 1 de 3		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO			RESUMEN DE PASOS		
			SIMBOLOS		
EMPRESA					
Departamento de Asociaciones Agropecuarias			18		
Del Ministerio de Agricultura y Ganadería			5		
Actua <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>			0		
fecha: Nov-04			4		
hecho por: T-2, G-5			1		
			2		
			TOTAL		
			30		

Paso No.	Distancia en Metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Activo	Operación combinada	Descripción de Cada Paso (Qué se hace y por quién)	Acción					
										eliminar	cambiar	Cambio			mejorar
												secuencia	lugar	persona	
1		120	●	□	□	□	▽	□	Asesoría al grupo gestor (Sección Jurídica)						
2		30	●	□	□	□	▽	□	Recepción de solicitud de Capacitación (Sección Jurídica)						
3		30	●	□	□	□	▽	□	Asignar fechas de Asamblea General (Sección Jurídica)						
4		480	●	□	□	□	▽	□	Desarrollo de 1er Asamblea General de promoción (Sección Promoción y Organización)						
5		480	●	□	□	□	▽	□	Desarrollo de 2da Asamblea General de Organización (Sección Promoción y Organización)						X
6		480	●	□	□	□	▽	□	Desarrollo de 3a. Asamblea General de Constitución (Sección Jurídica)						X
7		30	○	□	□	□	▽	●	Recepción y Revisión de documentación (Solicitud de inscripción, acta de constitución, membresía, copia de DUI de cada persona (Sección Jurídica)						
8		3840	●	□	□	□	▽	□	Análisis de Documentación (Sección Jurídica)						
9		120	●	□	□	□	▽	□	Si tiene observaciones, devolver al grupo gestor documentación para su corrección (Sección Jurídica)						
10		10	●	□	□	□	▽	□	Asignación fecha y hora para recepción de documentación corregida (Sección Jurídica)						
11		30	○	□	□	□	▽	●	Recepción y revisión de documentación corregida (Sección Jurídica)						

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO										REF.:					
Legalización de una Cooperativa Agropecuaria										Hoja: 2 de 3					
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO										RESUMEN DE PASOS					
EMPRESA										SIMBOLOS					
Departamento de Asociaciones Agropecuarias										actua	propues	diferen			
Del Ministerio de Agricultura y Ganadería										18					
Actua <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>										5					
fecha: Nov-04										0					
hecho por: T-2, G-5										4					
										1					
										2					
										TOTAL	30				
Paso No.	Distancia en Metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Activo	Operación combinada	Descripción de Cada Paso	Acción					
										eliminar	cambiar	Cambio			
												secuencia	lugar	persona	mejorar
(Qué se hace y por quién)															
12		3840	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Espera de ocho días para enviar documentación corregida a oficina de asesoría jurídica del MAG para revisión y aprobación (Sección Jurídica)	X					
13	300	60	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Envío de documentación a oficina Jurídica del MAG (Sección Jurídica)						
14		3840	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Espera de revisión y aprobación de documentación (Sección Jurídica)						
15		10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Recepción de documentación aprobada por el MAG si tiene observación, regresar al paso No 9 (Sección Jurídica)			X			
16		60	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Elaboración de Decreto de Personalidad Jurídica (Sección Jurídica)			X			
17	10	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Enviar a Jefatura del Departamento Documentación para análisis (Sección Jurídica)			X			
18		480	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de Documentación (Jefatura)			X			
19	10	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Envío de Documentación a Sección Jurídica (Jefatura)	X					
20		480	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Espera de un día para enviar Decreto a MAG (Sección Jurídica)	X					
21	300	60	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Envío de Decreto y documentación a la Gerencia General del MAG para firma (Sección Jurídica)						
22		2490	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Espera de cinco días para firma de documentación (Sección Jurídica)						
23		10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Recepción de documentación firmadas; es decir legalizada (Sección Jurídica)						

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO										REF.: Hoja: 3 de 3					
Legalización de una Cooperativa Agropecuaria										RESUMEN DE PASOS					
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO										SIMBOLOS					
EMPRESA										actua	propues	diferen			
Departamento de Asociaciones Agropecuarias										18					
Del Ministerio de Agricultura y Ganadería										5					
Actua <input checked="" type="checkbox"/> Propuesto <input type="checkbox"/>										0					
fecha: Nov-04										4					
hecho por: T-2, G-5										1					
										2					
										TOTAL	30				
Paso No.	Distancia en Metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Activo	Operación combinada	Descripción de Cada Paso	Acción					
										Cambio					
										eliminar	eliminar	secuencia	lugar	persona	mejorar
(Qué se hace y por quién)															
24		15	●	□	□	□	▽	□	Elaboración de Auto de inscripción (Sección Jurídica)			X			
25		30	●	□	□	□	▽	□	Registrar en el libro de inscripción (Sección Jurídica)			X			
26		20	●	□	□	□	▽	□	Emitir copias Certificadas de documentación (Sección Jurídica)			X			
27		10	○	□	□	□	▽	□	Archivar documentos originales (Sección Jurídica)			X			
28		10	●	□	□	□	▽	□	Entrega de copias certificadas a los interesados (Sección Jurídica)			X			
29	10	5	○	■	□	□	▽	□	Enviar a interesados a la sección de evaluación y control para recibir capacitación de manejo de libros y asesoría contable (Sección Jurídica)			X			
30		30	●	□	□	□	▽	□	Brindar Capacitación (Sección de evaluación y control)						

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS (PROPUESTA)

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		Legalización de una Cooperativa Agropecuaria		REF.:		Hoja: 1 de 2		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO				RESUMEN DE PASOS				
EMPRESA		Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería		SIMBOLOS		Actua	Propues	Diferen
Actua <input type="checkbox"/> Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>		fecha: Nov-04		hecho por: t-2, g - 5				
				Operaciones		18	15	3
				Transportes		5	3	2
				Revisiones		0	0	0
				Demoras		4	1	3
				Archivos		1	1	0
				Operación combinada		2	2	0
				TOTAL		30	22	8

Paso No.	Distancia en Metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación combinada	Descripción de Cada Paso (Qué se hace y por quién)	Acción					
										Eliminar	Cambiar	Secuencia	Cambio		
													Lugar	Persona	Mejorar
1		120	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Asesoría de grupo gestor (Sección Jurídica)						
2		20	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Recepción de solicitud de capacitación (Sección Jurídica)						
3		15	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Asignar fecha de Asamblea General (Sección Jurídica)						
4		480	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Desarrollo de 1er Asamblea General de Promoción (Sección Promoción y Organización)						
5		480	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Desarrollo de 2da. Asamblea General de organización y constitución (Sección Promoción y Organización y Sección Jurídica)						
6		30	○	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	●	Recepción y Revisión de documentación [solicitud de inscripción, acta de constitución, membresía, copia de DUI de cada persona](Sección Jurídica)						
7		2400	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de documentación (Sección Jurídica)						
8		90	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Si tiene observaciones devolver al grupo gestor documentación para su corrección (Sección Jurídica)						
9		5	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Asignación de fecha y hora para recepción de documentación corregida (Sección Jurídica)						
10		30	○	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	●	Recepción, revisión de documentación corregida (Sección Jurídica)						
11	10	5	○	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Enviar a interesados a la Sección de Evaluación y Control para recibir capacitación de manejo de libros y asesoría contable (Sección Jurídica)						
12		105	●	◁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▽	<input checked="" type="checkbox"/>	Brindar capacitación y elaboración de Decreto de personalidad jurídica y Auto de inscripción (Sección de Evaluación y Control y Sección Jurídica)						

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO										REF.:					
Legalización de una Cooperativa Agropecuaria										Hoja: 2 de 2					
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO										RESUMEN DE PASOS					
EMPRESA										Actua	Propues	Diferen			
Departamento de Asociaciones Agropecuarias										18	15	3			
del Ministerio de Agricultura y Ganadería										5	3	2			
Actua	Propuesto	x								0	0	0			
fecha: Nov-04										4	1	3			
hecho por: t-2, g - 5										1	1	0			
										2	2	0			
										30	22	8			
										TOTAL					
paso No.	Distancia en Metros	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación combinada	Descripción de Cada Paso	Acción					
										Cambio					
										Eliminar	Cambiar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar
(Qué se hace y por quién)															
13	10	5	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Enviar a Jefatura Decreto, Auto de inscripción y documentación para análisis (Sección Jurídica)						
14		240	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis de Documentación (Jefatura)						
15	300	60	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Envío de Decreto, Auto de inscripción y documentación a la oficina jurídica del MAG (Jefatura)						
16		15	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Gestionar ante la oficina jurídica del MAG la revisión análisis, aprobación y envío de documentación a la Gerencia General de tal forma que esto no exceda de tres días (Jefatura)						
17		3840	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Espera de 8 días para firma de documentación [Legalización] (Sección jurídica)						
18		10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Recepción de documentación debidamente legalizada por parte de la Gerencia General del MAG.; en caso de observaciones, regresar al paso No. 8 (Sección Jurídica)						
19		30	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Registrar en el libro de inscripción (Sección Jurídica)						
20		20	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Emitir copias certificadas de documentación (Sección Jurídica)						
21		10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Archivar documentos originales (Sección Jurídica)						
22		10	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrega de copias certificadas a los interesados (Sección Jurídica)						