

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



**“Diagnóstico y modelo de clima organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador”**

Trabajo de Graduación Presentado Por:

**JAIME ALFREDO RAMOS TELULE**  
**ALEXANDER HERNANDEZ SANTAMARIA**  
**CESAR MARIN CORNEJO GUATEMALA**

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Febrero de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

*Rectora* : *Doctora María Isabel Rodríguez*

*Secretaria General* : *Licenciada Lidia Margarita Muñoz*

*Decano de la Facultad de*  
*Ciencias Económicas* : *Msc. Roberto Enrique Mena*

*Secretario de la Facultad de*  
*Ciencias Económicas* : *Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras*

*Asesor* : *Licenciado Oscar Noe Navarrete Romero*

*Tribunal Examinador* : *Licenciado José Adalberto Machón Escoto*  
*Licenciado Roberto Orlando Rodríguez Lindo*  
*Licenciado Oscar Noe Navarrete Romero*

*Febrero 2003*

*San Salvador, Centro América.*

Agradecemos a Dios Todopoderoso por habernos permitido alcanzar nuestra meta y hacer posible nuestro sueño.

A nuestros padres por su esfuerzo y sacrificio, a nuestros familiares y amigos quienes en forma incondicional nos dieron su apoyo hasta coronar nuestra profesión.

**Jaime, Alex y César**

## INDICE

Resumen	i
Introducción	iv

### CAPITULO I

#### GENERALIDADES SOBRE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Y MARCO TEORICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

##### A. GENERALIDADES SOBRE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1- Antecedentes	1
2- Estructura organizativa	4
3- Misión	7
4- Visión.	7
5- Objetivos	8
6- Servicios que brinda	10
7- Marco legal	12

##### B. MARCO TEORICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Generalidades del clima organizacional	14
---	----

2. Concepto	15
3. Importancia	17
4. Características del clima organizacional	18
5. Funciones del clima organizacional	21
6. Niveles de clima organizacional	23
7. Precusores del clima organizacional	25
C. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
1. Concepto	28
2. Características de la cultura organizacional	28
3. Funciones de la cultura organizacional	29
4. Culturas fuertes y débiles	31
5. Creación y mantenimiento de la cultura	32
6. Formas en que los empleados aprenden cultura	33
D. EL DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACION	
1. Generalidades sobre el recurso humano	35
2. Concepto	35
3. Importancia	36
4. Cualidades del recurso humano	37
5. Seguridad en el trabajo	40
6. La higiene en el trabajo	40
7. Ambiente laboral	41
8. Principios y valores	41

9. Etica Laboral	42
E. LA MOTIVACION	
1. Concepto	43
2. Importancia	44
3. Motivación y motivadores	44
4. Teorías sobre la motivación	45
F. LA COMUNICACION	
1. Concepto	52
2. Importancia	53
3. Funciones	54
4. Barreras de la comunicación	55
4.1 La filtración	55
4.2 Percepción selectiva	55
4.3 El lenguaje	56
G. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.	
1. Concepto	57
2. Importancia	58
3. Características	59
4. Estilos de liderazgo	60
5. Componentes del liderazgo	63

## CAPITULO II

### "DIAGNOSTICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR"

#### A- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1-Objetivos	65
2-Problema	66
3-Hipótesis	66
4-Determinación de Universo Y Muestra	67
5-Fuentes de Datos	69
Primaria:	
a- Encuestas	69
b- Entrevistas	70
c-Observación Directa	70
Secundaria:	
a- Memoria de la Facultad de CC y HH.	71
b- Estudio de Autoevaluación	71

#### B- TABULACION Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

1- Resultados de Encuestas	72
----------------------------	----

#### C- DESCRIPCION SOBRE EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL.

##### FACTORES:

1-Espacio Físico Ambiental	88
----------------------------	----

2-Responsabilidad y riesgo	89
3-Recompensas y Compensaciones	91
4-Tarea-Motivación	93
5-Evaluación y Planificación	95
6-Relaciones Interpersonales	96
7-Liderazgo	97
8-Normas y Procedimientos	99
D- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100

### **CAPITULO III**

#### **"PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR"**

I- Descripción del modelo	112
II-Objetivos del modelo	113
III-Políticas del modelo	114
IV- Estrategias del modelo	115
V- Importancia del modelo	116
VI- Componentes del modelo	117
-Estructura Organizacional	118

-Liderazgo	120
-Puesto de trabajo	123
-Principios y valores	125
-Recompensas y compensaciones	126
-La comunicación laboral	128
-Relaciones interpersonales	130
-Espacio Físico ambiental	132
VII-Formas de evaluar el clima organizacional	135
VIII-Proceso de evaluación de clima organizacional	137
IX -Plan de implementación del modelo	141
Bibliografía	149

#### ANEXOS

- 1- Encuesta de clima organizacional
- 2- Cuestionario del modelo de clima organizacional
- 3- Ejemplo demostrativo de aplicación de cuestionario del modelo de clima organizacional

## RESUMEN

La Facultad de Ciencias y Humanidades es un componente del conjunto que conforman la Universidad de El Salvador.

Tiene autonomía propia en lo administrativo y económico, y tiene como objetivo principal formar profesionales en el área humanista que contribuyan al desarrollo del país.

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de clima organizacional que ofrezca a las autoridades de la Facultad de Ciencias y Humanidades una herramienta administrativa para evaluar y mantener un clima que propicie un ambiente agradable y que el personal pueda sentirse satisfecho.

La metodología de la investigación consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica que sirvió para formular el marco técnico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema; luego se procedió a realizar la investigación de campo, donde se tomo como base la información proporcionada por el

personal de la Facultad, representados por una muestra de 114 personas.

Posteriormente se realizó un diagnóstico de la situación actual en donde se evidenciaron los principales problemas que afectan el clima en la Facultad, agrupándoles en ocho dimensiones más representativas:

- Espacio físico ambiental
- Responsabilidad y riesgo profesional
- Recompensas y Compensaciones
- Tarea - Motivación
- Evaluación - planificación
- Relaciones - interpersonales
- Liderazgo
- Normas y procedimientos

También se detectaron fortalezas y oportunidades que se han incluido dentro del modelo para que sirvan o superen los problemas.

Entre las principales conclusiones del trabajo se puede mencionar la confusión del personal en cuanto a la estructura organizativa, la falta de conocimiento de las leyes; por otra parte se ha concluido también.

La principal recomendación es implementar el modelo de clima organizacional provisto, el cual contiene una serie de estrategias a adoptar para superar problemas encontrados en las diferentes dimensiones planteadas.

## INTRODUCCION

La Universidad de El Salvador es uno de los principales centros de estudio superiores del país. La Facultad de Ciencias y Humanidades, es una de las unidades más grandes de la Universidad, no sólo por la diversidad de especialidades con las que cuenta; si no también por el personal docente, administrativo y de servicio, así como la población estudiantil es muy numerosa.

Sin embargo, los recursos disponibles en dicha facultad son insuficientes para atender apropiadamente todas las actividades de tipo académico, administrativos y de servicios, etc. Esto propicia que exista un clima de incomodidad dentro de la organización y conduzca a un comportamiento particular de los empleados.

Este problema se acentuó después de los terremotos ocurridos en nuestro país, los días 13 de enero y 13 de febrero de 2001; ya que la Facultad de Ciencias y Humanidades resultó ser una de las más dañadas físicamente en toda la universidad, dando lugar a un ambiente trabajo poco deseable para el desarrollo de las funciones.

Debido a ello se hace necesario llevar a cabo una investigación sobre el clima organizacional de la Facultad de Ciencias y Humanidades para detectar las posibles deficiencias en el desempeño de las actividades y en base a ello proponer un modelo de clima organizacional para su aplicación y facilitar el cumplimiento de las tareas. Para tal efecto, la investigación ha sido dividida en tres capítulos, en el orden siguiente:

Capítulo I, comprende el marco teórico donde se enmarcan aspectos generales de la Facultad de Ciencias y Humanidades: Antecedentes, estructura organizativa, misión, visión, objetivos, marco legal etc.

Además se desarrolla la parte conceptual del clima organizacional sus generalidades y aportes a una institución, ciencias que contribuyen al campo del clima organizacional y cultura organizacional como parte esencial de las organizaciones.

También se incluye la parte conceptual del desempeño laboral, sus generalidades y cualidades del recurso humano, la motivación, la comunicación y el liderazgo en una organización.

En el Capítulo II se presentan los resultados de la investigación de campo que fueron la base para el análisis y diagnóstico del clima organizacional en la facultad. En base a ello se presentan las conclusiones obtenidas y a partir de éstas las recomendaciones sugeridas por el grupo.

El Capítulo III contiene el modelo de clima organizacional propuesto por el grupo de trabajo. En él están inmersos los objetivos, estrategias, etc.

## **CAPITULO I**

### **A-GENERALIDADES SOBRE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

#### **1- ANTECEDENTES**

La Facultad de Ciencias y Humanidades fue creada a iniciativa de un grupo de profesionales de diferentes disciplinas, preocupados por la formación integral de los graduados de la Universidad de El Salvador, fue así que el 13 de octubre de 1948, en el honorable Consejo Superior Universitario, a propuesta del Dr. Carlos A. Llerena, médico, se acordó crear esta facultad, con el nombre de Facultad de Humanidades. /Revista "Humanista" del colegio de humanistas de El salvador.

Formaron parte de la entonces nueva facultad, las escuelas de filosofía, letras, escuela de ciencias de la educación, escuela de la matemática y ciencias exactas. Esta estructura se mantuvo hasta el año de 1955, periodo en el que se reestructuró por primera vez bajo la dirección del entonces Decano Dr. Napoleón Rodríguez Ruiz.

Durante ese período se organizaron las escuelas de psicología, historia y ciencias sociales, periodismo e idiomas; se separaron las escuelas de filosofía y letras y desapareció la escuela de matemática y ciencias exactas. Hasta el año de 1962, la Facultad de Humanidades funcionó con seis escuelas. Estas fueron: Escuela de filosofía, letras, ciencias de la educación, ciencias sociales, periodismo y psicología.

Al año siguiente siendo Decano el Dr. Alejandro Dagoberto Marroquín, se hizo una nueva reestructuración con el propósito de iniciar el proceso de reforma universitaria impulsada por las autoridades que dirigían la universidad.

El 26 de julio de 1963 el honorable CSU acordó fusionar las escuelas ya existentes de la siguiente forma:

Escuela de filosofía, letras, artes, periodismo e idiomas; que constituyeron los departamentos de filosofía, artes, letras, idiomas y periodismo.

Escuela de psicología y ciencias de la educación

Escuelas de ciencias sociales y políticas; con los departamentos de Sociología, arqueología e historia y el de ciencias políticas.

Es importante recalcar que todas las escuelas no funcionaron y algunos departamentos no lograron estructurarse. Los departamentos que prevalecieron se desarrollaron como unidades separadas y desaparecieron las escuelas.

La Facultad de Humanidades se convirtió en Facultad de Ciencias y Humanidades a partir del acuerdo del honorable Consejo Superior Universitario de fecha 1 de marzo de 1969 bajo el rectorado del Dr. Ángel Góchez Marín. Con la creación de la Facultad de Ciencias y Humanidades, surgieron los institutos de Humanidades y Ciencias Sociales y el Instituto de Ciencias Naturales y Matemáticas. El primero integrado por los departamentos de Filosofía, Psicología, Ciencias Sociales, Ciencias de la educación, Periodismo, Letras e Idiomas extranjeros, y el segundo por los departamentos de Física, Matemática, Biología y Química.

La historia reciente de la Facultad muestra como se han separado algunos departamentos para formar la actual Facultad de Ciencias Naturales y Matemática de creación reciente la cual ha dado lugar al surgimiento de nuevas escuelas, como la de Artes y la creación de nuevas carreras, como la Licenciatura en Ciencias de la Educación: Especialidad Educación Física, Deportes y Recreación, Licenciatura en Historias adscritas a la Escuela de Ciencias Sociales

Actualmente la Facultad de Ciencias y Humanidades está formada por 7 departamentos y una escuela, las cuales sirven 9 Licenciaturas, 5 profesorados y 1 carrera técnica; además presta servicio a la Facultad de Medicina y la de Ciencias Naturales y Matemática y sirvió un total de 367 asignaturas durante el año académico 2001 en correspondencia con las diferentes especialidades que se imparten.

## **2- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

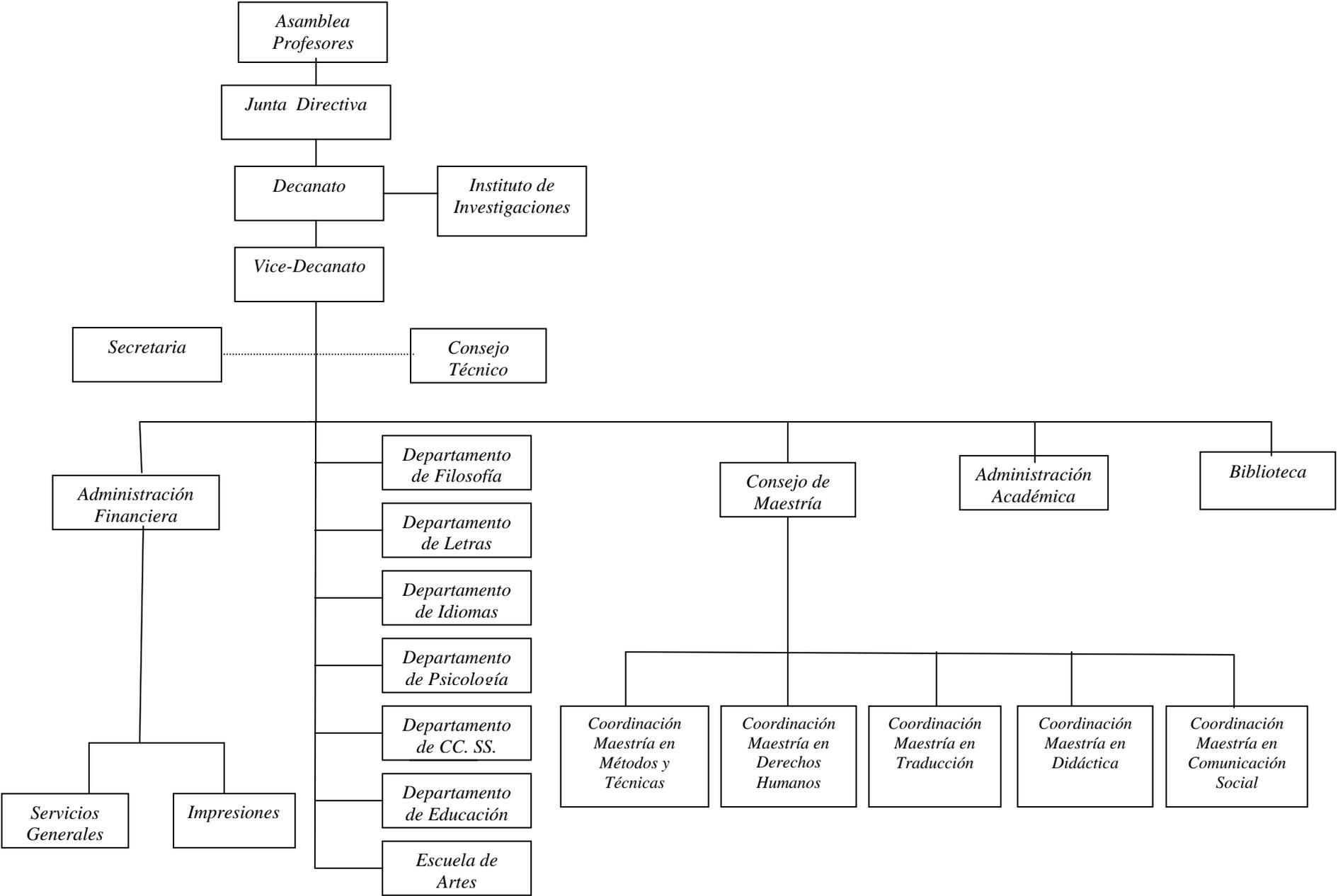
Sin duda alguna cuando se habla de la estructura organizativa, nos estamos refiriendo a la forma en que la

organización realiza sus funciones es decir la forma en que los puestos se dividen, agrupan o se coordinan formalmente en áreas funcionales. A la vez una estructura organizativa presenta las unidades de mando y los diversos departamentos.

El organigrama que se presenta a continuación muestra la forma de la estructura de la Facultad de Ciencias y Humanidades; la cual muestra una organización de línea jerárquica descendente donde se visualiza como máxima autoridad a la asamblea de profesores y así sucesivamente descienden las respectivas unidades de dirección tanto a nivel académico como administrativo.

/Informe de auto-evaluación Institucional, 1998 Facultad de Ciencias y Humanidades.

# Organigrama de la Facultad de Ciencias y Humanidades



### **3- MISION**

Formar profesionales con una concepción crítica y propositiva, capaces de discernir y de contribuir al proceso de desarrollo social, educativo, científico y tecnológico y de coadyuvar a la solución de los problemas sociopolíticos del país, desde una perspectiva humanística. /Informe de auto-evaluación Institucional, 1998 Facultad de Ciencias y Humanidades.

### **4- VISION**

Proyectar hacia el futuro las acciones educativas transformadoras del ser humano en su entorno familiar, comunal y nacional de la sociedad salvadoreña. La visión humanista de los nuevos profesionales debe tener como referencia obligada la vida cotidiana de mujeres, hombres, niños y niñas cuyo género no debe ser obstáculo para aportarle a su educación y que podrá ser enriquecida con el conocimiento científico, tecnológico, artístico, cultural y medio ambiental cuya concepción teórica y práctica permita nuevos aprendizajes sobre los macro y micro procesos sociales que dinamizan el movimiento de la

realidad histórica concreta. En las que las disciplinas científicas desarrollarán una nueva visión humanista capaz de formar los nuevos ciudadanos /as salvadoreños/as del siglo Veintiuno. /Informe de auto-evaluación Institucional, 1998 Facultad de Ciencias y Humanidades.

#### **5- OBJETIVOS.**

- Conservar, fomentar y difundir la ciencia, el arte y la cultura.
- Realizar investigación científica, filosófica, artística y tecnológica de carácter universal y principalmente sobre la realidad salvadoreña y centro americana.
- Integrar las funciones de docencia, investigación y proyección social
- Promover la sustentabilidad y la proyección de los recursos naturales y el medio ambiente.
- Fomentar entre sus educandos el ideal de unidad de los pueblos centroamericanos y latinoamericanos.
- Formar y capacitar profesionales altamente calificados en el área humanista y de las ciencias sociales.

- Formar especialistas en investigación científica.
- Crear las condiciones para el desarrollo de la investigación en la facultad.
- Producir permanentemente nuevos conocimientos sobre aspectos relevantes de la realidad nacional e internacional.
- Difundir el trabajo académico, artístico, cultural, técnico y científico que desarrolla la facultad.
- Captar fuentes de recursos financieros para desarrollar adecuadamente las funciones curriculares.
- Fortalecer y crear programas de autogestión para obtener recursos del nivel nacional e internacional.
- Diseñar la oferta de bienes y servicios para ofrecer un segmento de mercado consistente.
- Promover y desarrollar la capacitación docente.
- Promover el deporte y el arte dentro y fuera de la universidad./Informe de autoevaluación institucional, 1998 Facultad de Ciencias y Humanidades.

## **6- SERVICIOS QUE BRINDA**

La Facultad de ciencias y Humanidades es una de las más grandes y completas dentro de la Universidad de El Salvador por sus variadas carreras que ofrece al estudiante.

Actualmente brinda los servicios de las siguientes carreras:

- Licenciatura en Filosofía
- Licenciatura en Sociología
- Licenciatura en Psicología
- Licenciatura en Periodismo
- Licenciatura en Idioma Inglés opción enseñanza
- Licenciatura en Ciencias de la Educación

### **Especialidad:**

Educación Física, Deportes y Recreación

- Licenciatura en letras
- Licenciatura en artes plásticas.

Sub especialidad en pintura

Sub especialidad en cerámica

Sub especialidad en escultura

Sub especialidad en diseño gráfico.

- Licenciatura en historia

Además brinda los servicios de profesorado tales como:

- Profesorado en educación parvularia.
- Profesorado en educación básica para primero y segundos ciclos.
- Profesorado en lenguaje y literatura para tercer ciclo de educación básica y educación media.
- Profesorado en idioma inglés para tercer ciclo de educación básica y educación media.
- Profesorado en ciencias sociales para tercer ciclo y educación media.
- Y un técnico en bibliotecología.

Todos estos servicios son brindados a un promedio de 3100 estudiantes activos inscritos en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador. Informe de autoevaluación Institucional, 1998 Facultad de Ciencias y Humanidades.

**7- MARCO LEGAL.**

La Universidad de El Salvador por su naturaleza es de autonomía propia tanto en lo docente, administrativo y económico y deberá prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra y se regirá por estatutos enmarcados por las siguientes leyes:

1. Ley de Educación Superior; Art. 60 Constitución de la República.
2. Ley Orgánica de la UES; Art. 61 Constitución de la República.

**LEY DE EDUCACION SUPERIOR.**

- Objeto de ley:

Art. 1 La presente ley tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan.

- Funciones de la educación superior.

La educación superior está integrada por tres funciones.

1. La docencia
2. La investigación científica.

### 3. Proyección social.

#### **La docencia.**

Busca transmitir y despertar conocimientos y habilidades de investigación e interpretación en los educandos, para su formación como profesionales.

#### **La investigación.**

Es la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

#### **Proyección Social.**

Es el medio a través del cual el quehacer académico interactúa con la realidad social.

Artículo 2 Ley de Educación Superior.

#### **LEY ORGANICA DE LA UES**

Tiene por objeto establecer los principios y fines generales en que se basará la organización y el funcionamiento de la universidad de El Salvador. Art. 1 Ley Orgánica de la UES.

El reglamento de la facultad actualmente se encuentra en proceso de elaboración por lo que no se menciona ya que falta su aprobación.

## **B. MARCO TEORICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Generalidades del clima organizacional.**

Al hablar de clima organizacional básicamente se refiere al ambiente de trabajo que percibe y experimenta el personal de una organización, lo que significa que cada organización tiene su propio clima organizacional.

Las diferentes reacciones que muestra el personal ante situaciones que rodean su espacio de trabajo, son productos de la forma en que ellos asimilan y responden ante dichas circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación que pueda tener un empleado, ya que, cuando existe una gran motivación el clima organizacional es más favorable al logro de los objetivos institucionales y se establecen relaciones de ánimo, intereses, responsabilidades, colaboración etc. entre los empleados lo que hace que el clima organizacional sea un ambiente agradable. Por otra parte cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a ser desfavorable, lo

cual trae como consecuencia un estado de depresión, desinterés, descontento, etc. entre los empleados, al punto que pueden llegar a enfrentarse contra los intereses de la empresa. Idalberto Chiavenato, Admón. De RR. HH. 2ª Edición.

## **2. Concepto.**

Para Idalberto Chiavenato el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que originan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Otra definición de clima organizacional: es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación etc.).

Es evidente que para Chiavenato, el clima organizacional lo determina el estado de motivación que tenga el personal, lo que significa a criterio propio es que la motivación es un indicador que ayuda a medir el clima organizacional que rodea al personal. Por otra parte Gonzalves define el clima organizacional partiendo de las percepciones que tenga el trabajador de los factores estructurales (internos y Externos) de la organización creando un ambiente que determina el comportamiento de personal.

Sin duda alguna, ambos autores coinciden en que el clima se desarrolla a partir de contacto directo o indirecto del trabajador y su entorno laboral que lo rodea, en donde el estado de motivación determina el comportamiento y acciones del personal. De esta manera se puede formular el siguiente concepto: El clima organizacional es el ambiente que percibe el trabajador en forma directa o indirecta el cual determina su comportamiento y desarrollo de actividades en una determinada organización, tomando en cuenta que debe ejercer influencia sobre ciertos factores que lo rodean y que pueden dañar su desempeño, para lo cual debe asumir cierta responsabilidad en sus

actividades generando confianza, motivación y deseo de colaboración en las personas que lo rodean, con el propósito de cambiar el ambiente negativo y satisfacer las necesidades del grupo como las de la organización.

### **3. Importancia**

Hablar de clima se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distingue de otra, es decir implica no sólo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al aplicar conocimientos y métodos de otras disciplinas como la sociología, la antropología, ni el propio análisis positivista de variables en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad, si no que implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales. Al hacer un uso adecuado de este replanteamiento se habla no sólo de mejoras sustanciales en la organización, si no también en la sociedad.

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es innegable en toda organización ante la importancia que requieren las diversas actividades que realiza la empresa;

sobre todo aquellas empresas que le es difícil incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha.

Debe reconocerse la importante función que cumple el ámbito cultural, ya que, elabora y transmite símbolos de identidad individual y social, y ser instrumento de análisis y comprensión que permita la construcción de un clima de identidad en las organizaciones. Es claro que el futuro económico, social y el desarrollo de las empresas dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acorde con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

#### **4. Características del clima organizacional**

El clima organizacional tiene ciertas características que repercuten sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su manera de comportarse. Este comportamiento genera una gran variedad de efectos (Productividad, satisfacción, rotación, adaptación. etc.). Algunas de estas dimensiones que explican el clima existente en una empresa determinada son:

- **Estructura**

Representa el concepto que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc. A que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

- **Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de su autonomía para tomar decisiones relacionadas a su trabajo; es decir el sentimiento de ser su propio jefe y no tener chequeo en su trabajo.

- **Recompensa.**

Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida en base al desempeño. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío.**

Es la medida en que promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones.**

Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros de igual nivel como entre jefes - subordinados.

- **Cooperación.**

Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles inferiores como superiores.

- **Estándares.**

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

- **Conflictos.**

Es el grado de los miembros de la organización, tanto inferiores como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad.**

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

**5. Funciones del clima organizacional.**

Entre algunas funciones del clima organizacional se pueden mencionar:

- **Desvinculación.**

Lograr que los empleados que "no están vinculados" con la tarea se comprometan.

- **Obstaculización.**

Lograr que el sentimiento que tienen los empleados de que están agobiados con tareas de rutina y otros requisitos que consideran inútiles se vuelvan útiles.

- **Alejamiento.**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus subordinados.

- **Énfasis en la producción.**

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Consideración.**

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- **Estructura.**

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos que hay en la organización.

## **6. Niveles de clima organizacional.**

Existen tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

### **- Clima organizacional en el nivel superior.**

En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto el de mando superior.

### **- Clima organizacional en el nivel Intermedio.**

En este nivel el clima se muestra regularmente tenso, debido a los jefes que ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.

**- Clima organizacional en el nivel inferior.**

En este nivel se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa.

Por lo general en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc.

En este nivel, donde se sitúan los que sostienen las bases de la organización y son los responsables que la empresa se mantenga con buena salud organizacional; por tal razón existe una estrecha relación entre la motivación del personal y el clima organizacional de una empresa.

## **7. Precursores del clima organizacional.**

Sin duda alguna el desarrollo del clima laboral que perciben los empleados dentro de su organización ha venido evolucionando durante mas de doscientos años de hecho se considera (actualmente) de importante la influencia de tres personas que promovieron de ideas decisivas para modelar la dirección y límites de clima organizacional no importando el tiempo transcurrido.

/Stephens Robbins, comportamiento Organizacional, 7a.Ed.1996

Adam Smith, dentro de sus contribuciones a la doctrina económica clásica en su libro " La Riqueza de las naciones" publicada en 1776, incluía un argumento sobre ventajas económicas que cosecharían las organizaciones y las sociedad por la división del trabajo( Llamada también especialización del trabajo ) la conclusión de Smith era de que la especialización del trabajo aumenta la productividad al aumentar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar el tiempo que se pierde comúnmente en cambio de tareas, y al estimular la creación de inventos y maquinarias que ahorrarán la mano de obra. Por otra parte Charles Babbage, profundizó los conceptos de la

división del trabajo que Adam Smith postuló agregándole una lista de puntos ventajosos que se derivan de la división del trabajo tales como:

Menor tiempo para aprender un puesto, reducir el desperdicio de materiales, permite alcanzar altos niveles de habilidad y capacidad para desarrollar puestos específicos.

Además Babbage, propuso que las economías de la especialización debían ser tan relevantes en la realización del trabajo mental como en el trabajo físico.

Es evidente que los estudios de Smith y Babbage sobre la especialización del trabajo daban mayor productividad a las organizaciones ya que, el trabajo era mecanizado y las personas se convertían en una máquina más. Sin embargo Robert Owen un joven galés empresario industrial que compró su fábrica en el año de 1789, reconoció que el creciente sistema de fábrica estaba denigrando a los trabajadores. Al sentirse hastiado por la dureza de las prácticas que veía en las fábricas, días de trabajo de trece horas y condiciones laborales miserables, Owen se convirtió en un reformador. Regañó a los dueños de fábricas por tratar mejor a su equipo que a sus empleados.

Los criticó por comprar las mejores máquinas y después emplear la mano de obra más barata para trabajarla, además Owen alegaba que el dinero gastado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios.

El decía que mostrar preocupación por los empleados convenía a la administración y aliviaría a la miseria humana.

## **C. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **1. Concepto.**

Stephen Robbins, dice que la cultura organizacional se refiere a "un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras". /Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional 7ª. Ed.1996.

Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina una serie de características centrales que valora la organización.

### **2- Características de la cultura organizacional.**

De acuerdo a las investigaciones más recientes las características primarias, que encierran la esencia de la cultura organizacional son las siguientes:

- **La identidad de los miembros:** Es el grado en que los empleados se identifican con la organización, no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimiento, si no como un todo.

- **Énfasis en el grupo:** Identificar el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas particulares.
- **El enfoque hacia las personas:** Grado en que las decisiones de la administración toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la empresa.
- **La integración en unidades:** Establece el grado en que se fomenta que todas las unidades de la organización coordinen sus funciones y actúen interdependientemente.
- **El control:** Consiste en el empleo de reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se fomenta en los empleados la agresividad, la innovación y el riesgo.

### **3. Funciones de la cultura Organizacional.**

La cultura tiene una serie de funciones dentro de una organización siendo éstas:

- Desempeña un papel que define límites; es decir, que señala las diferencias que existen entre una organización y las demás.
- Confiere a la organización un sentido de identidad, a través de la cultura una organización se identifica con sus miembros.
- La cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.
- Refuerza la estabilidad del sistema social; es decir, que la cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.
- Sirve de mecanismo de control y de lógica que guía y da forma a las actitudes y conducta de los empleados; es decir, la cultura es la que define las reglas del juego.

Toda organización desarrolla una serie de supuestos, sobre entendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo.

La aceptación de estas reglas es la base primordial para la recompensa y las oportunidades de ascenso.

#### **4. Culturas fuertes y débiles.**

Las culturas fuertes tienen mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas mas directamente con una menor rotación de personal lo contrario a las culturas débiles.

En una cultura fuerte se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. La cultura es más fuerte, mientras mas miembros aceptan los valores centrales y mayor sea su compromiso con los mismos.

De acuerdo con esto, una cultura fuerte tendrá gran influencia sobre el comportamiento de los empleados, porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe ser una menor rotación de personal. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los empleados acerca de lo que simboliza la organización. Esto propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

## **5. Creación y mantenimiento de la cultura.**

La cultura de una organización no surge de un día para otro, una vez establecida rara vez se desvanece, esto significa que las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización obedecen en gran parte a lo que sus fundadores o sucesores hayan hecho antes y según el grado de éxito que tuvieron con esos esfuerzos. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional 7<sup>a</sup>. Ed. 1996.

Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esa organización, debido a que tienen una visión de lo que debe ser la organización.

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla debido a que todo lo que realizan los empleados ha sido transmitido en base a experiencias.

## **6. Formas en que los Empleados aprenden la cultura.**

Hay muchas formas en que los empleados de una empresa aprenden la cultura de ésta según Robbins, entre las formas más poderosas están: HISTORIAS, RITUALES, LENGUAJE.

- HISTORIAS: La historia recae más que todo sobre los relatos que se hacen acerca de cómo los dueños o fundadores lograron para alcanzar el éxito o la imagen que actualmente tiene la organización.
- RITUALES: Los rituales son consecuencia repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.

En nuestro medio existen empresas que cada año premian a los trabajadores que mejor se destacan, lo cual es un incentivo a la motivación y a la vez transmiten un mensaje a los demás trabajadores a que el éxito en sus labores contribuye a alcanzar las metas de la empresa.

- LENGUAJE: Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas mismas utilizan un lenguaje como una forma de

identificar a los miembros de una cultura o sub - cultura.

Al aprender este lenguaje los miembros aceptan la cultura, al hacerlo ayudan a conservarla por ejemplo el usar siglas o términos para describir equipos, unidades, o personal clave, es parte de una cultura propia.

## **D. EL DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **1. Generalidades Sobre el recurso humano.**

Lo que constituye las organizaciones son las personas, esto quiere decir que el recurso humano es el elemento básico para comprender a las organizaciones. Las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de muchas variables tanto internas como externas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

### **2. Concepto.**

#### **- Concepto económico**

Los recursos humanos comprenden todos los atributos de la fuerza de trabajo, disponibles en un momento dado, también para la producción de bienes y servicios. Arias Galicia, Fernando, Admón. De RR HH. 2° Edición.1984

### **- Concepto administrativo.**

El concepto de recurso humano dentro de la disciplina de la administración persigue configurar el fenómeno restringido al ámbito que abarca a todos los miembros pertenecientes a una organización en particular. Para toda organización, el factor humano se convierte en el factor trabajo y en los recursos disponibles por este para ser utilizados posteriormente en la producción de la empresa. Se puede suponer, que la actividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus recursos humanos/ Arias Galicia, Fernando, Admón. De R.H. 2° edición.1984

### **3. Importancia.**

El recurso humano es el elemento más importante de una organización; es decir, que las personas constituyen las organizaciones, por ello merece especial importancia el estudio del recurso humano para comprender las organizaciones.

Las sociedades (Organizaciones) están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para alcanzar sus objetivos.

#### **4. Cualidades del recurso humano.**

##### **i) Responsabilidad del personal.**

A cada miembro de la organización se le concede responsabilidad personal para cumplir con la parte que le corresponde, para alcanzar las metas de la organización se puede decir, que responsabilidad es el grado en el cual cada miembro en la empresa siente, que puede tomar decisiones y resolver problemas, sin tener que consultar y pedir la autorización de sus superiores.

##### **ii) Cumplimiento de las metas y calidad del trabajo.**

El énfasis que pone la organización y el esfuerzo de los empleados por un trabajo de calidad es sobresaliente, incluye además el grado en el cual los miembros de la organización sienten que se les está poniendo metas desafiantes, tanto para si mismos, como para cada miembro de la organización.

##### **iii) esfuerzo y recompensa.**

El grado en el cual los miembros sienten que la organización reconoce y recompensa su esfuerzo y trabajo,

mas que ignorar, criticar o castigar cualquier equivocación cuando algo sale mal.

**iv) Puntualidad.**

El grado en el cual la organización vigila el cumplimiento del horario de trabajo establecido y el esfuerzo que pone el trabajador por cumplir sus obligaciones laborales, incluye también el cumplimiento de las obligaciones laboral de cada empleado.

**v) Liderazgo.**

La disposición de los miembros de la organización a aceptar liderazgo y dirección de otros están más "capacitados" o "calificados" que ellos. Cuando la necesidad del liderazgo surge, los miembros se sienten libres y capaces de asumir el papel de lideres, pero esto debe basarse en la experiencia; la organización no está dominada por, ni depende de uno o dos individuos.

**vi) Relaciones Inter personales.**

El sentimiento de que la amistad es una norma valorada en la organización que los miembros confían entre sí y se ofrecen confianza y apoyo entre ellos. El sentimiento de

que el buen trato y las buenas relaciones prevalecen en el ambiente de trabajo, dando lugar a un estado de buen trato y respeto mutuo en la organización.

**vii) Trabajo en equipo.**

El grado en el cual los miembros de la organización se esfuerzan por cumplir con los objetivos comunes, y el compromiso que existe entre los empleados por trabajar unidos para llevar a cabo dichos objetivos; incluye el sentimiento de confianza, respeto mutuo y buenas relaciones personales, entre la organización y los trabajadores y en los empleados mismos.

**viii) iniciativa personal.**

Es la cualidad que cada empleado posee para emprender algo que se haya propuesto y que está seguro que será de beneficio para toda la empresa y el grado en que la organización alimenta la capacidad que tiene cada miembro para tomar decisiones que vayan en beneficio de la organización y de los empleados mismos.

## **5. Seguridad en el trabajo.**

Se considera como seguridad en el trabajo al conjunto de medidas técnicas educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes tendientes a eliminar condiciones inseguras del ambiente, e instruir y convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Son muchas las empresas que crean sus propios servicios de seguridad, éstos tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos obtenidos /chiavenato, Idalberto, Admón. R.H. 2ª Edición.1996

## **6. La higiene en el trabajo.**

Esta se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

## **7. Ambiente Laboral**

Son tres los grupos de condiciones que influyen en el trabajo de las personas/chiavenato, Idalberto, admón. de R.H. 2ª Edición.1996

- Condiciones ambientes de trabajo, iluminación, temperatura, ruido etc.
- Condiciones de tiempo: Duración de la jornada de trabajo, horas extras periodo de descanso, etc.
- Condiciones sociales: Organización informal, estatus, etc.

## **8. principios y valores.**

Los valores.

James A.F. Stoner define los valores como: "deseos relativamente permanentes que al parecer son buenos entre sí", es decir, cuando se valora algo que se desea se anhela que suceda. Los valores son deseos en cierto sentido permanente que en sí parecen buenos.

Para Idalberto Chiavenato, los valores son un conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante que se conserva o apoya consistentemente.

Según Chiavenato los valores, las percepciones y los motivos guardan estrecha relación.

### **9. Ética laboral**

Toda organización está formada por elementos: humanos, materiales y financieros, y uno de los más importantes es el humano cada uno de los empleados vive su vida personal. Sin embargo dentro de una organización existen ciertas reglas, políticas y normas a las cuales cada individuo debe acoplarse o someterse; es decir, que cada organización posee su propia filosofía, cultura y valores éticos.

La ética laboral está íntimamente relacionada con la verdad, la justicia, la lealtad, la responsabilidad, etc.

## **E. LA MOTIVACION.**

### **1. Concepto**

Motivación: es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. / Robbins P. Stephen. Comportamiento organizacional 10° Ed.1996

Motivación: James Stoner (1996) dice que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana, en un sentido particular y comprometido.

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione"/James stoner, Administración. 6° Edición.1996

Según Harold Koont'z La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos,

necesidades, anhelos y fuerzas similares. /Harold Koont'z, administración; Una perspectiva Global. 10° Edición.1998

## **2. Importancia**

El significado que tiene la motivación en los empleados de una organización es de suma importancia puesto que es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea. De esta manera un trabajador que se encuentre con un alto grado de motivación tiende a ser más productivo, por lo que es preciso que la dirección busque la forma de satisfacer las necesidades y anhelos que los trabajadores afrontan, puesto que si satisfacer necesidades de éstos contribuye a motivarlo. De otro modo es difícil que el trabajador de lo mejor de sí mismo, pues el hombre sólo avanza movido por impulsos positivos.

## **3. Motivación y motivadores.**

El estado emocional de una persona es indispensable para realizar bien una tarea, es por eso que la motivación del empleado es uno de los aspectos más importantes para el desempeño laboral de los empleados de una organización, en

la mayoría de los casos, el rendimiento y cumplimiento de sus obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado.

La motivación puede ser el reflejo de deseos y necesidades insatisfechas, mientras que los motivadores son las cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto rendimiento. Los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer sus deseos; son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas, destacar una necesidad para darle prioridad a otra. En resumen se puede decir que un motivador es algo que influye en la conducta de una persona.

#### **4. Teorías sobre la motivación.**

##### **i) TEORIA X      Y      TEORIA Y**

La teoría "X" según McGregor representa la hipótesis básicamente negativa del comportamiento humano y la teoría "Y" la hipótesis positiva.

En la teoría X McGregor sostiene cuatro suposiciones.

- Los empleados sienten desagrado por el trabajo y, en la medida de lo posible, tratarán de evitarlo.
- Por el mismo desagrado que sienten por el trabajo, los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas.
- Siempre que les sea posible, los empleados eluden responsabilidades y buscan la dirección regular.
- Para la mayoría de los empleados, la seguridad está por encima de todos los demás factores relacionados con el trabajo, y muestran poca ambición.

Para la Teoría "Y" McGregor también citó cuatro suposiciones hacia la naturaleza de los seres humanos

- Para los empleados el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- Si los hombres y mujeres están comprometidos con los objetivos pueden ejercer autodirección y autocontrol.
- La persona normal aprende a aceptar, incluso busca responsabilidades.
- La creatividad o habilidad para tomar decisiones correctas es una capacidad de todos y no necesariamente de aquellos que detestan las funciones administrativas.

Según la teoría X son las necesidades de menor importancia las que dominan a los individuos, en cambio la teoría Y dice lo contrario, son las de mayor importancia las que dominan.

El mismo McGregor daba mayor validez a las suposiciones de la teoría Y que a las de la teoría X, razón por la cual propuso algunas ideas como:

- Mayor participación en la toma de decisiones.
- Puestos atractivos y con mayor responsabilidad y
- Buenas relaciones de grupo que maximicen la motivación del empleado en el puesto.

## **ii) Teoría de la Equidad**

### **-Concepto.**

“Teoría de la motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción” /James Stoner, Administración, Sexta Edición.1996

Esta teoría se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación

individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida.

### **iii) Teoría de las expectativas.**

#### **Concepto.**

La teoría de la motivación dice que las personas eligen como comportarse, de entre varias conductas alternativas, con base en las expectativas de lo que obtendrán de cada conducta / James Stoner, Administración, Sexta Edición.

### **iv) Otras teorías motivacionales.**

#### **1. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.**

- Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, estableció un orden jerárquico de las necesidades humanas, que ascienden desde el punto más bajo hasta el más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este deja de ser un motivador.

Maslow establece cinco necesidades básicas en orden de importancia ascendente.

1. Necesidades fisiológicas (Alimento, Agua, Calor, etc)
2. Necesidades de estabilidad o seguridad. Es la necesidad de estar libre de daños físicos y del temor de perder algo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Es la necesidad que tienen las personas de pertenencia y ser aceptadas por los demás.
4. Necesidades de Estima. Es la necesidad que produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismo.
5. Necesidad de autorealización. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

## **2. TECNICAS MOTIVACIONALES**

Koontz y Weihrich enumeran dos principales técnicas por las cuales los empleados se sientan motivados.

## **2.1 Dinero**

Nunca se debe pasar por alto el dinero como motivador, la mayoría de los economistas y administradores, ubican el dinero en un nivel muy elevado en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta lo ubican en un nivel muy bajo. Probablemente ninguno de estos dos puntos de vista sea correcto, pero se debe tener en cuenta que el dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada vez mas alto conforme va aumentando la riqueza de la persona; pero incluso en estos términos puede afirmarse que el dinero sea el motivador mas importante, ya que, para algunos empleados el dinero siempre será de mayor importancia, mientras para otros no.

Es probable que el dinero solo puede motivar cuando la remuneración sea grande en relación con el ingreso del empleado.

## **2.2 Participación.**

Esta técnica ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación.

Son pocas las personas que no se sienten motivadas cuando se les consulta y se les da participación en la solución de los problemas que les afectan.

Puede afirmarse que la mayoría de los empleados en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos.

La participación que se les da a los empleados produce motivación en éstos y conlleva al éxito de la empresa.

La participación es una forma de reconocimiento les da a las personas una sensación de realización.

## **F. LA COMUNICACIÓN.**

### **1. Concepto**

La comunicación implica intercambios realizados por las personas.

Davis la define como " El proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas "En esencia, es un puente de significados entre las personas / Chiavenato, Idalberto, Admón. De R.H. 2ª Edición.1996

Toda comunicación necesita al menos dos personas: La que envía el mensaje y la que lo recibe.

La comunicación se realiza a través de un proceso que comprende cinco pasos.

1. Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
2. Transmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal.
3. Canal: Parte del sistema que se refiere a la conducción de un mensaje entre puntos físicamente distantes.
4. Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje.

5. Destino: Persona, cosa, o proceso hacia al que se envía el mensaje/IDEM.

## **2. importancia**

La importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuye al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación ya sea hablando, escribiendo, leyendo y escuchando. Esto significa que los conflictos que se dan en una organización son causados por la falta de comunicación que existe entre los mismos trabajadores y jefes trayendo como resultados deficiencias en el desempeño de sus labores es por ello que en la comunicación debe darse una transferencia y comprensión del significado para la cual deben haber por lo menos dos partes ( emisor-receptor) una encargada de transmitir información ya sea verbal o escrita(emisor) y otra que se encargue de recibirla y poder comprender sus ideas o pensamientos(receptor).

### 3. Funciones

Según Stephen P. Robbins la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

1. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Esto se debe a que las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados.
2. La comunicación fomenta la motivación al aclarar lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este está por debajo del promedio.
3. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional.
4. La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de

decisiones, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar las opciones alternativas.

#### **4. Barreras de la comunicación.**

##### **4.1 Filtración**

La filtración es cuando el emisor manipula la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. La filtración es una función de la elevación de la estructura y la cultura organizacional. Mientras más niveles verticales hay en la jerarquía de la organización habrá mayor posibilidad de filtración.

##### **4.2 Percepción selectiva.**

En el proceso de comunicación, el receptor mira y oye de manera selectiva y de acuerdo a sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales, además proyecta sus intereses y expectativas al decodificar las comunicaciones.

### **4.3 El lenguaje**

La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de los factores que más influyen en el lenguaje de una persona y en la forma como interpreta las palabras.

Si supiéramos como modificamos el lenguaje cada de nosotros, las barreras de la comunicación serían mínimas.

## **G. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.**

### **1. Concepto.**

Harry Truman, decía que el liderazgo es " la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y les guste"

Para Harold Koont'z y Heinz Weihrich, Liderazgo es: Influencia, es decir; el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos no sólo a desarrollar disposición a trabajar, si no también a hacerlo con ahínco y seguridad en si mismo.

James Stoner, A.F. Y otros en su libro" Administración" define el liderazgo gerencial como "el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas" Definición que según Stoner tiene cuatro aspectos importantes.

1. Primero, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar ordenes, ayudan a definir

la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

2. Segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder. Sin embargo por regla general el líder tendrá aún mas poder.
3. Tercero, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los miembros del grupo, de diferentes maneras.
4. El cuarto aspecto es una combinación de los tres anteriores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores éticos, morales, ideales reforzados.

## **2. Importancia**

La importancia se puede visualizar cuando las personas manifiestan su liderazgo y que las investigaciones indican que seis rasgos están constantemente asociados con el liderazgo.

1. Ambición y energía
2. El deseo de ser líder
3. Honestidad e integridad
4. Confianza en uno mismo

5. Inteligencia y

6. Conocimiento adecuado para el puesto

Si estos rasgos son naturales en una persona se puede hablar de un buen liderazgo y fácil manejo para dirigir y coordinar personal que puede alcanzar las metas y los planes propuestos.

### 3. Características

Se pueden mencionar características que definen:

- Liderazgo orientado a las relaciones
- Liderazgo orientado a las tareas

<b>Individual</b>	<b>Liderazgo orientado a las relaciones</b>	<b>Liderazgo orientado a tareas</b>
Experiencia /	Sin efecto	Sin efecto
Capacitación	Sustituye por	Sustituye por
Profesionalismo	Neutralizadores	Neutralizadores
Indiferencia a las recompensas.		
<b><u>Puesto</u></b>		
Tarea muy	Sin efecto	Sustituye por
estructurada	Sin efecto	Sustituye por

Proporciona su propia retroalimentación.	Sustituye por	Sin efecto
Intrínsecamente satisfactoriamente		
<b><u>Organización</u></b>		
Metas explícitamente formalizadas	Sin efecto	Sustituye por
Reglas y procedimientos	Sin efecto	Sustituye por
Grupos de trabajos cohesivos.	Sustituye por	Sustituye por

Stephens Robbins, comportamiento Organizacional 7<sup>a</sup>.Ed.1996

#### **4. Estilos de liderazgo**

Según Fiedler/ Harold Koont'z y James Stoner, Administración.

Los líderes tienen dos funciones importantes que se expresan en dos estilos de liderazgo.

- Estilo de liderazgo orientado a las tareas, los gerentes que tienen este estilo ejercen una

supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúe de manera satisfactoria. En este estilo se le da más importancia a terminar el trabajo que a la satisfacción personal de los empleados.

- Estilo de liderazgo orientado a los empleados, este estilo de liderazgo concede mayor importancia a la motivación de los subordinados que al control de estos. Pretende crear relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les afectan.
- La mayoría de los gerentes aplican, un poco de cada uno, pero se deben tomar en cuenta las características de los subalternos antes de aplicar cualquiera de los estilos de liderazgo, También se deben considerar las fuerzas de la situación

**ESTILOS DE LIDERAZGO.****Basados en el uso de la autoridad.**

- Líder Autocrático: 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. Este estilo de liderazgo incluye desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus empleados hasta aquella que toma acciones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.
- 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 medida 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.

El uso de un estilo u otro dependerá de la situación.

Un administrador puede ser sumamente Autocrático en una emergencia y democrático en situaciones contrarias.

## **5. Componentes de liderazgo**

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

El liderazgo se compone de cuatro importantes ingredientes:

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones (profundo conocimiento de los individuos)
- Capacidad para inspirar a los demás (seguidores o empleados) para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante la motivación

y el seguimiento de estos. Tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que este genera.

## **CAPITULO II**

### **"DIAGNOSTICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR."**

#### **A-METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La información fue obtenida a través de una investigación de campo en todas las unidades que conforman la Facultad para la cual se siguió la siguiente metodología:

##### **1-Objetivos**

El presente diagnóstico se realiza con base a los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo, efectuada dentro de la Facultad de Ciencias y Humanidades, la cual tuvo los siguientes objetivos:

- A. Obtener la información necesaria para conocer en forma detallada el clima organizacional en el que están inmersos los trabajadores de la Facultad de

Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador y que afecta el desempeño de sus actividades.

- B. Establecer conclusiones y recomendaciones que permitan a la Facultad conformar un ambiente propicio y favorable de clima organizacional a fin de lograr una mayor participación del Recurso Humano hacia el logro de metas en forma eficiente y eficaz.

## **2-PROBLEMA**

¿En qué medida el clima organizacional contribuye al desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador?

## **3- HIPOTESIS**

### **General:**

- El clima organizacional contribuye en el desempeño laboral de los empleados de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

### **Específicos**

- El grado motivacional de los empleados contribuye para alcanzar las metas establecidas.
- El ambiente laboral contribuye a que los empleados logren alcanzar los objetivos establecidos.
- El comportamiento del personal contribuye a desarrollar las tareas asignadas.

#### **4-Determinación de universo y muestra.**

Para efectos de la investigación se tomó como universo la población del sector Docente Administrativos y de servicios, el cual asciende a un total de 259 empleados.

Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente formula estadística.

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

DONDE:

n= Tamaño de la muestra

N= Número de empleados =259 empleados

e= Máximo error posible en la muestra = 0.07

Q= Probabilidad de rechazo de la hipótesis = 0.5

P= Probabilidad de éxito de la hipótesis = 0.5

S= Nivel de confianza = 2

$$N = \frac{(2)^2 \cdot (0.5) (0.5) (259)}{(0.07)^2 (259-1) + (2)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{259}{2.2642} = 114$$

Distribución de la muestra

MUESTRA	POBLACION TOTAL	PORCENTAJE DE LA MUESTRA	ELEMENTOS
DOCENTES	155	59% de 114	67
ADMINISTRATIVOS	54	21% de 114	24
DE SERVICIOS	50	20% de 114	23
TOTAL	259	100%	114

## **5- Fuentes de Datos.**

### **Primarias:**

#### a. Encuestas

Para el desarrollo de este trabajo, se diseñó un cuestionario dirigido al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Facultad. El cuestionario consta de dos partes: datos generales y datos de estudios. Antes de su estructuración definitiva, se realizó, una prueba piloto a fin de detectar las deficiencias que pudiera contener la parte de datos de estudio se enfoca a investigar el clima organizacional que perciben los trabajadores considerando los factores de mayor importancia para efectos del presente trabajo.

Asimismo otros factores que influyen en el clima organizacional como guía para detectar sus incidencias en el desempeño laboral.

Por tal razón se considera que la aplicación de dicho cuestionario, constituyó la base para la formulación del diagnóstico.

Los factores del clima organizacional a que se ha hecho referencia, son los siguientes:

- A. Espacio físico ambiental
- B. Responsabilidad y riesgo personal
- C. Recompensas y compensaciones
- D. Relaciones personales
- E. Liderazgo
- F. Normas y procedimientos

#### **b. Entrevistas**

Con el objeto de complementar la información recopilada a través de la encuesta, se efectuaron entrevistas a varias jefaturas de Departamentos, así como la Administración General, Académica, Ciencias Sociales, Escuela de Idiomas, periodismo, filosofía, letras y otros.

#### **c. Observación Directa**

Esta técnica también fue utilizada en forma simultánea durante el proceso de la investigación de campo, y consistió básicamente en observar las instalaciones físicas, asignación de locales así como de equipos y herramientas y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades etc.

**Secundarias:**

a. Memoria de labores de la Facultad de Ciencias y Humanidades.

Se utilizó información de la memoria de labores de la Facultad de Ciencias y Humanidades del año 2000; en esta memoria se encuentran algunos datos estadísticos e información acerca de los objetivos, misión, Visión de la Facultad, como también de todo el personal tanto docente como administrativo y de servicio y de los diferentes programas y proyectos académicos desarrollados durante el año.

b. Estudio de Autoevaluación institucional

Se utilizó este documento con la finalidad de obtener información relacionada con evaluaciones anteriores realizadas en la Facultad de Ciencias Y Humanidades para evidenciar los problemas más frecuentes que se encontraban en esa época.

## B-TABULACION Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

### 1. RESULTADO DE ENCUESTAS

#### ESPACIO FISICO-AMBIENTAL

##### Pregunta 1

A su criterio ¿el ordenamiento físico de su departamento es adecuado?

Objetivo: conocer si el ordenamiento físico de cada departamento no es un impedimento para que el empleado realice su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	18%
No	93	82%
No contestó	-*-	-*-
Total	114	100%

Comentario:

El 18% de las personas encuestadas asegura que el ordenamiento físico de su departamento es adecuado y que no les impide realizar su trabajo, el 82% no está de

acuerdo con el ordenamiento físico y considera que éste les impide realizar su trabajo.

### **Pregunta 2**

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

Objetivo: conocer que factor ambiental es el que más influye negativamente en el desempeño del trabajador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Iluminación	13	11%
b. Ruido	68	59%
c. Ventilación	42	36%
d. Otros	39	34%
e. No contestó	-	0%

#### Comentario:

Las personas encuestadas manifiestan que el factor ambiental que más les afecta es el ruido (68), en segundo lugar se encuentra el factor ventilación (42).

Por otro lado se expresa que los factores que le siguen en orden tercero son a otros factores (39), y cuarto iluminación (13).

**RESPONSABILIDAD Y RIESGO****Pregunta 3**

¿La jefatura espera que usted tome iniciativa en situaciones imprevistas?

Objetivo: Saber si el empleado utiliza su iniciativa en situaciones imprevistas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Siempre	47	41%
b. A veces	48	42%
c. Rara vez	12	10%
d. Nunca	5	4%
e. No contesto	-	0%

Comentario:

Las personas encuestadas manifiestan que a veces utilizan su iniciativa (48), en segundo siempre (47), seguido de rara vez (12), y nunca (5).

**Pregunta 4**

¿Confía su jefe inmediato en que usted realiza con responsabilidad su trabajo?

Objetivo: Conocer el nivel de confianza que el jefe le tiene al trabajador para que este realice con responsabilidad su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	108	95%
No	4	4%
No contesto	2	1%
Total	114	100%

Comentario:

Existe un 95% de las personas encuestadas manifiestan que su jefe confía en la responsabilidad de su trabajo, el 4% considera que no.

### **Pregunta 5**

Según su criterio, considera que en su trabajo existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas.

Objetivo: Conocer si dentro del ambiente laboral el trabajador puede sugerir cambios y ser creativo en sus tareas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	76%
No	26	23%
No contestó	2	1%
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 76% de las personas encuestadas manifiesta que existe un ambiente de libertad para sugerir cambios y ser creativos en sus tareas un (23%) manifiesta lo contrario.

## **RECOMPENSA Y COMPENSACIONES**

### **Pregunta 6**

¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por ser creativo en su trabajo?

Objetivo: Conocer qué tipo de estímulo recibe el empleado por ser creativo en su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Económica	12	11%
b. Capacitación	29	26%
c. Promoción de ascenso	6	5%
d. Nunca	65	57%
e. No contesto	2	1%
Total	114	100%

Comentario:

El 57% de las personas encuestadas afirman no recibir ningún tipo de estímulo por usar su creatividad, un 26% dice que la capacitación es el estímulo que más reciben, un 5% que es promoción y ascenso.

### **Pregunta 7**

¿Considera que su trabajo es recompensado económicamente de acuerdo a su capacidad y esfuerzo?

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

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	16%
No	95	83%
No contestó	1	1%
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 83% está conforme con la remuneración que recibe por su trabajo y un 16% manifiesta que su trabajo si es recompensado económicamente.

**Pregunta 8**

¿Existen incentivos hacia el Personal que realiza sus tareas con responsabilidad y eficacia?

Objetivo: Conocer si el trabajador recibe algún incentivo por ser responsable y eficaz.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	14%
No	96	85%
No contestó	2	1%
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 85% de las personas encuestadas afirman no recibir ningún tipo de incentivo por ser responsable y eficaz, y un 14% manifiesta recibir algún incentivo.

**TAREA-MOTIVACION****Pregunta 9**

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

Objetivo: Determinar que situación dificulta el desempeño laboral del trabajador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Deterioro de infraestructura	48	42%
b. Abuso de autoridad	11	9%
c. Poca comunicación	32	28%
d. Falta de motivación	35	30%
e. Otros	30	26%

Comentario:

De las personas encuestadas 48 contestaron que la situación que más les dificulta su desempeño es el deterioro de la infraestructura, seguido de la falta de motivación 35, y tercero la poca comunicación con un 32, en cuarto lugar otros 30, y por ultimo abuso de autoridad 11.

### **Pregunta 10**

¿Recibe los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo asignado?

Objetivo: Conocer si al trabajador se le proporcionan los materiales y equipos necesarios para que realice su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	28%
No	71	62%
No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 62% de las personas encuestadas afirman que no reciben los materiales y equipos necesarios para hacer su trabajo y un 38% manifiesta si recibirlos.

### **Pregunta 11**

¿Considera que la jefatura muestra interés en capacitar y adiestrar al personal para que pueda efectuar un buen desempeño en las tareas?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe capacitación y adiestramiento por interés de la jefatura.

Alternativo	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	47%
No	61	53%
No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

De las personas encuestadas el 53% considera que la jefatura no muestra interés en capacitar y adiestrar al personal, el 47% manifiesta que si muestra interés en hacerlo.

**EVALUACION Y PLANIFICACION****Pregunta 12**

¿Existe en la Facultad un sistema de registro y evaluación del personal?

Objetivo: Saber si el trabajo tiene conocimiento de la existencia de algún sistema de registro y evaluación de personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	7%
No	107	93%
No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 93% de las personas encuestadas manifiesta no tener conocimiento de la existencia de un sistema de registro y evaluación de personal, y un 7% afirma lo contrario.

**Pregunta 13**

Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta ¿Considera que los sistemas de registro y evaluación son pertinentes para ayudar al personal a saber cómo realiza su trabajo?

Objetivo: Conocer si el trabajador considera que un sistema de registro y evaluación le ayuda a realizar mejor su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	4%
No	2	1%
No contestó	0	-*-
<b>Total</b>	114	

Comentario:

De las 7 personas que contestaron afirmativamente la pregunta anterior, (5) manifiestan que si están bien elaborados los sistemas de registro y evaluación, y que no están bien elaborados (2).

#### **Pregunta 14**

¿Considera usted que existe una verdadera planificación para que realice su trabajo eficientemente?

Objetivo: Saber si el trabajador conoce si existe o no una verdadera planificación del trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	27%
No	84	73%
No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

De las personas encuestadas un 73% considera que no existe una verdadera planificación para realizar el trabajo con eficiencia y un 27% afirma que si existe.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

### **Pregunta 15**

¿Existe comunicación constante entre jefe-Subordinado?

Objetivo: Determinar el grado de comunicación entre jefe-Subordinado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	93	82%
No	21	18%
No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

De las personas encuestada 82% manifiesta que existe una constante comunicación entre el jefe y el subordinado y un 18% manifiesta lo contrario.

**Pregunta 16**

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

Objetivo: Conocer como son las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Bueno	81	61%
b. Regular	29	26%
c. Malo	4	3%
d. No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

De los encuestados el 81% considera que tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, el 26% las clasifica de regular, y el 3% les da el calificativo de malo.

**LIDERAZGO****Pregunta 17**

¿Considera usted que la jefatura asume con responsabilidad su trabajo?

Objetivo: Determinar si el empleado considera que la jefatura asume su responsabilidad e iniciativa en la coordinación y seguimiento del trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	71%
No	30	27%
No contestó	3	2%
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 71% de las personas encuestadas consideran que la jefatura asume su responsabilidad, el 27% dice que no lo hace.

### **Pregunta 18**

¿Cree usted que la jefatura toma en consideración sus ideas y opiniones?

Objetivo: Conocer si la jefatura toma en cuenta las ideas y opiniones del trabajador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	84	74%
No	29	25%
No contestó	1	1%
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

De las personas encuestadas el 74% manifiesta que la jefatura si toma en cuenta sus ideas y opiniones, el 25% considera que no lo hace.

### **Pregunta 19**

¿A juicio personal cómo considera el liderazgo de su jefe?

Objetivo: Conocer que tipo de autoridad enfrentan los trabajadores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Democrático	91	80%
b. Autocrático	4	4%
c. Paternalista	15	14
d. No contestó	4	2%
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 80% de las personas encuestadas consideran a su jefe como democrático, el 14% lo considera paternalista, y un 4% considera a su jefe como autocrático.

## **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

### **Pregunta 20**

¿Conoce las normas y procedimientos administrativos establecidos en la Universidad de El Salvador y

específicamente en la Facultad de Ciencias y Humanidades para la cual usted labora?

Objetivo: Saber si el empleado conoce las normas y los procedimientos administrativos.

Alternativo	Frecuencia	Porcentaje
a. Todas	28	25%
b. Algunas	73	64%
c. Ninguna	13	11%
d. No contestó	-*-	-*-
<b>Total</b>	114	100%

Comentario:

El 64% de los encuestados dice conocer solo algunas de las normas y procedimientos establecidos, el 25% afirma conocerlas todas, y un 11% dice que no conoce ninguna de las normas y procedimientos establecidos.

## **C. DESCRIPCION SOBRE EL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

El análisis anterior ha servido de base para la formulación del presente diagnóstico, en el que se pretende hacer un planteamiento de los principales factores del clima organizacional que influyen en los problemas en el desempeño laboral, detectadas en la Facultad de Ciencias y Humanidades.

### **1. FACTOR ESPACIO FISICO - AMBIENTAL**

Podemos decir que el espacio físico que actualmente tiene la Facultad de Ciencias y Humanidades no es el adecuado, ya que a juicio de los encuestados y con base a las observaciones no se cuenta con el espacio suficiente; es decir, que los Departamentos, Jefaturas y Unidades cuentan con los locales reducidos, lo cual impide que el trabajador tenga comodidad para realizar su jornada de trabajo.

Por otra parte las condiciones ambientales que afectan el desempeño de los trabajadores es la ventilación e

iluminación, pero sobre todo el ruido y el polvo ocasionado por el proceso de construcción y reconstrucción de los edificios del Campus Universitario, los cuales se consideran factores de carácter coyuntural y no estructurales.

## **2. FACTOR RESPONSABILIDAD Y RIESGO**

A nivel general, los empleados afirman que siempre actúan en situaciones imprevistas sin tener que consultarlas ante sus superiores y sólo en pocas ocasiones son discutidas con sus jefes. Sin embargo, esto se debe a que la jefatura no cuenta con una planificación de situaciones imprevistas de manera que pueda ayudar al trabajador a resolver diversos percances debido a esto, el trabajador debe usar su experiencia y solucionar los problemas que pueda darse.

En términos generales, con base a la respuesta de los encuestados se puede decir que existe, un ambiente de confianza por parte del jefe hacia su subalterno y esto se debe sobre todo a que la mayoría de los empleados consideran que su jefe confía en ellos, por sus años de experiencia, porque no le llama la atención ni le hace

observaciones, por la buena comunicación que existe entre ellos o porque a su criterio el trabajador cree estar haciendo bien su trabajo, etc.

Pero esto puede dar lugar a pensar que todos los jefes se sientan satisfechos del trabajo que realizan sus subalternos, cuando en realidad no es así y lo que puede estar sucediendo es que el jefe no muestra interés en los resultados del empleado, o que sea demasiado cómodo y no le guste complicarse la vida.

En cuanto a la libertad de expresar y sugerir cambios, la mayoría de los empleados sienten tener plena libertad para dar opiniones y cambios en sus tareas, esto se debe a que cada persona se considera con bastante autonomía en su puesto, además de tener pleno conocimiento de sus tareas, lo cual le permiten dar su punto de vista en reuniones de modo que éstas son escuchadas por la jefatura y las retoma cuando las considera pertinentes.

Sin embargo un porcentaje menor de empleados considera que no se toma en cuenta sus opiniones y sugerencias debido a que existe un orden de criterios que históricamente decide

que debe y no se debe de hacer, lo cual impide la discusión sobre lo que se podría mejorar.

### **3. FACTOR RECOMPENSAS Y COMPENSACIONES.**

En cuanto a los estímulos se puede decir que es muy poco el personal que recibe estímulos económicos ya que se detectó que las personas que reciben este tipo de estímulos son los más allegados a las jefaturas y han alcanzado este objetivo por amiguismos y no por creatividad laboral.

En el área de capacitación se pudo evidenciar que no todo el personal la recibe, la mayoría de cursos impartidos la recibió el Personal Administrativo y la mayoría de estos cursos son programas informáticos y relaciones humanas.

El personal Docente recibió algún curso informático esporádicamente.

Así mismo se puede decir que en ocasiones el personal ha recibido estímulos en forma verbal en el cual se les agradece su eficiencia laboral extendiéndoles diplomas.

La mayoría de los empleados se sienten insatisfechos porque muchos de ellos tienen mucho tiempo de laborar y no se les toma en cuenta cuando hay oportunidades de promoción o ascenso.

La mayoría de los trabajadores manifiestan con base a los resultados de las encuestas estar en desacuerdo con el salario recibido por su trabajo ya que según su opinión tienen igual o mayor responsabilidad que otros que ocupan un cargo igual o más elevado que el de ellos, otros opinan que de acuerdo a su experiencia, esfuerzo y dedicación deberían ser mejor pagados, pero que en realidad no se les toma en cuenta para los aumentos salariales o ascensos, por otra parte con base a la opinión de los encuestados se puede constatar el descontento en cuanto a responsabilidades asignadas (muchas manifiestan que no les corresponde) y merecen un salario mayor del percibido, unos pocos están de acuerdo con el salario, y otros manifiestan que lo reciben con base al presupuesto de la Universidad de El Salvador.

De acuerdo a todo lo anterior se puede decir que los trabajadores están en desacuerdo con la remuneración que reciben.

En general podemos decir que la mayoría de los empleados no reciben ningún tipo de estímulos por su responsabilidad y eficacia en sus actividades laborales.

A pesar que muchos de ellos dan lo mejor de sí, para que el trabajo se haga en la forma más eficiente haciendo algunas veces sobre esfuerzos porque carecen de materiales y utilizan equipos obsoletos.

Por otra parte algunos reciben reconocimientos verbales pero esto no los motiva, porque consideran que es insuficiente, considerando su ardua labor, responsabilidad y eficacia.

#### **4. FACTOR TAREA-MOTIVACION.**

Es obvio que el deterioro de la infraestructura ocasiona que el empleado no pueda dar lo mejor de si mismo debido a que las condiciones en algunos Departamentos no son las

adecuadas, ocasionando incomodidad hacia el trabajador, ante tal inconveniente se espera que la reconstrucción de los edificios cambie dicho problema. Además se encontró que los empleados carecen de motivación para desarrollar sus funciones debido a que no reciben los materiales y equipos adecuados así como la falta de incentivos de parte de las jefaturas.

Por otra parte la comunicación es escasa tanto entre los mismos empleados como con la jefatura, lo cual ocasiona desequilibrio emocional entre el personal.

La mayoría del personal se le evidenció un descontento porque carecen de material tanto para uso administrativo como uso didáctico, así mismo se logró evidenciar que el equipo que usan es muy obsoleto y muchos necesitan actualizaciones de software en cuanto a programas sistemáticos y reparaciones en máquinas de escribir.

Por otro lado se detectó que solo la minoría dice estar satisfecha con los materiales y equipos que usan para su desempeño labora.

En cuanto al interés de las jefaturas en capacitar a sus trabajadores se determinó que ésta promueve y propone proyectos a las autoridades superiores, así también proporciona apoyo cuando hay programas o eventos encaminados al desarrollo del personal, aunque éstos tengan que ser pagados por los propios empleados, ya que actualmente las jefaturas no cuentan con programas ni con recursos financieros que sean destinados por las autoridades superiores para el desarrollo profesional de los trabajadores.

##### **5. FACTOR EVALUACION Y PLANIFICACION.**

Se puede evidenciar a través de las opiniones dadas por los mismos trabajadores que no existe un sistema de registro y evaluación, ya que todos los encuestados manifiestan desconocerlo, puesto que no reciben evaluaciones de sus tareas ni una supervisión constante. Tal parece que no existe preocupación por parte de las autoridades de la Facultad para facilitar el desarrollo de las tareas de sus subalternos, por otra es claro que no cuentan con el personal suficiente y capaz para llevar a cabo una evaluación permanente del personal, ya que esta

actividad requeriría de un grupo especialmente capacitado para ello.

En términos generales se detectó que la mayoría de los empleados no conocen la existencia de una planificación de trabajo.

Porque no se cuenta con los recursos financieros ni de infraestructura.

Existe planificación aislada a nivel de carreras y escuelas no en forma institucional, así como también muchos empleados dicen planificar en forma personal sólo para su unidad, pero estas planificación sólo quedan a nivel de escritos porque sólo se ejecutan en un mínimo porcentaje por los imprevistos que no son tomados en los momentos oportunos, ya que los cambios de parte de los órganos de dirección interfieren en lo planificado.

Y sólo la minoría dice tener una buena planificación de trabajo.

## **6. FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES**

Se puede detectar en base a las opiniones de los encuestados que la comunicación laboral entre el jefe y

sus subordinados es constante, esto se debe a que el jefe tiene que manifestar su punto de vista en cuanto a las tareas que el subalterno realiza, a parte de que tiene que ejercer su autoridad a la hora de supervisar las tareas de los empleados que están bajo su cargo.

Se logró detectar que un buen porcentaje de empleados mantienen buenas relaciones por afinidad personal o por compañerismo laboral lo que permite que el desempeño de ellos se haga con buen estado de ánimo y esto trae como resultado que se logren metas y objetivos.

Por otro lado en la minoría se logró evidenciar que mantienen relaciones regulares, esto debido a la distancia o a la poca frecuencia personal que se da entre ellos, porque sus actividades no les permiten interactuar porque son diferentes.

## **7. FACTOR LIDERAZGO**

La mayoría de los empleados afirman que la jefatura asume con responsabilidad en cuanto a coordinar y darle seguimiento al trabajo, también se pudo evidenciar que

algunas jefaturas tienen diferencias en cuanto a don de mando, pues son muy pasivos y otros muy agresivos y sus actitudes personales no les permite ser un buen líder que tenga satisfecho a sus empleados pues éstos a veces muestran irregularidad a la hora de tomar decisiones, y es evidente que les falta capacitación gerencial para conducir grupos de trabajo.

Se detectó por medio de los encuestados y las entrevistas realizadas, que los jefes si escuchan y consideran las ideas y opiniones de sus subalternos, esto siempre y cuando sean para mejorar las tareas y lograr los objetivos propuestos; es decir los jefes escuchan las ideas y propuestas de sus trabajadores siempre y cuando sea para mejorar.

Se logró evidenciar que la mayoría de los empleados tienen jefaturas con autoridad democráticas, porque permiten que les hagan sugerencias y críticas y éste a su vez trata de superarlos, además escucha opiniones y toman en cuenta las ideas de sus subalternos.

Otros tienen jefaturas con autoridad paternalista pues se interesan por ellos y les hacen sentir muy bien, pues

hasta reciben consejos y cuando están mal de salud son bien considerados por sus jefes.

La mayoría tienen jefatura autocrática, pues se imponen y no escuchan opiniones, ni mucho menos sugerencias.

## **8. FACTOR NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Se pudo detectar que la Facultad no posee normas ni procedimientos administrativos.

La mayoría de los empleados contestó que conoce alguna regulación de la UES, tales como Ley Orgánica, Reglamento Disciplinario, Reglamento Administrativo.

La minoría opina que no las conocen y es porque no tienen acceso a estos documentos y les gustaría que se les proporcione, pues muchas cosas se hacen mal por desconocimiento de estas leyes.

Sólo un pequeño grupo conoce todas las leyes de la UES, pero es porque son muy antiguos como empleados de la Facultad y han estado pendientes de las reformas de estos reglamentos.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **a) CONCLUSIONES**

1. En términos generales el espacio físico con el que actualmente cuenta la Facultad de Ciencias y Humanidades, no es suficiente para el normal desarrollo de las actividades tanto académicas como administrativas, debido a que los locales son muy reducidos. Se carece de una adecuada ventilación e iluminación en los departamentos y jefaturas; pero sobre todo el ruido y el polvo ocasionado por el proceso de construcción y reconstrucción que atraviesa la Universidad de El Salvador en general. Cabe decir que los factores antes mencionados son de carácter coyuntural.

2. Generalmente los empleados actúan ante situaciones imprevistas sin tener que consultar a sus jefes; es decir, que actúan con iniciativa y experiencia personal para solventar problemas que surgen, dado que no existen lineamientos, normas o registros establecidos por las autoridades de la Facultad que

faciliten al empleado actuar ante tal o cual situación.

3. Por otra parte como la mayoría de los jefes tiene confianza en sus subalternos porque ven en ellos un alto grado de interés y responsabilidad, asimismo existe controversia en las opiniones de los jefes y trabajadores, ya que muchos se consideran responsables en sus actividades laborales pero pasan desapercibidos por sus jefes.
4. Existe la suficiente autonomía en la mayoría de los trabajadores, ya que tienen la libertad de expresar y sugerir cambios en sus tareas. Sin embargo existen empleados que se limitan a participar porque observan en las jefaturas cierta apatía hacia sus opiniones y sugerencias.
5. No existen políticas sobre estímulos económicos entre la mayoría del personal que labora en la facultad por ser creativo en el trabajo, sin embargo algunos empleados reciben estímulos de reconocimiento por el

cual se les otorgan diplomas y esporádicamente algunas capacitaciones.

6. La mayoría los empleados no están satisfechos con el salario que reciben por no estar acorde a las funciones que realizan y no tomar en cuenta su esfuerzo, capacidad y experiencia laboral.
7. De igual forma no se premia la responsabilidad y eficacia, aunque a veces el trabajador realice un sobreesfuerzo de capacidad y en cuanto a materiales disponibles para realizar su trabajo.
8. Existe un deterioro en la infraestructura lo cual ocasiona que el empleado trabaje en condiciones no muy adecuadas, ya que algunos departamentos tienen sus unidades parcialmente separadas. Esto propicia un descontrol y obstaculiza la comunicación lo que da lugar a una baja motivación de los empleados.
9. A esto se agrega la falta de materiales de uso de oficina y didácticos, así como de equipo que viene a agravar aún más el estado anímico de los empleados;

ocasionando insatisfacción en el desempeño por no alcanzar las metas y objetivos establecidos.

10. En las jefaturas y departamentos de la facultad, no existen programas encaminados al desarrollo y especialización del recurso humano, debido a la falta de recursos financieros asignados para este tipo de programas y proyectos; sin embargo la facultad recibe apoyo de la Sub -gerencia de Personal de las oficinas centrales de la UES, en capacitar a ciertas áreas especializadas.
11. No existe dentro de la facultad un sistema de registro y evaluación que se encargue de evaluar las tareas y que permita ejecutar una supervisión constante.
12. Es evidente de parte de las autoridades la carencia de recomendaciones orientados a evaluar las tareas del personal, ya que por falta de presupuesto no se puede contratar personal adicional para llevar a cabo dichas evaluaciones; que se convierte en una deficiencia al momento de tomar decisiones para

conocer el perfil de un empleado considerando su record laboral.

13. En términos generales los empleados de la Facultad desconocen de la existencia de una planificación de trabajo por parte de las autoridades que les permita facilitar sus tareas, ya que ellos manifiestan que la planificación se da en forma aislada a pequeños grupos, jefaturas y a nivel personal.

14. Dentro de la Facultad la comunicación entre jefe y personal a su cargo es fluida y constante lo que permite que ambas partes expresen su opinión en cuanto al desarrollo de las tareas. De esta forma, el jefe manifiesta su punto de vista sobre el trabajo que el subalterno realiza y recibe sugerencias del empleado, encaminadas a mejorar su trabajo. De igual manera las relaciones laborales que mantienen la mayoría de los empleados entre sí son buenas, ya sean éstas por compañerismo o afinidad personal y esto facilita el logro de los objetivos y metas comunes, pero también entre algunos empleados las

relaciones personales no son del todo buenas; debido a diferencias personales porque las actividades que realizan son distintas y esto les impide tener relaciones laborales estrechas.

15. La mayoría de las jefaturas de la facultad asumen con responsabilidad e iniciativa la coordinación y desarrollo de las tareas de sus subalternos, a pesar de la falta de programas y recursos financieros asignados.

16. Existen jefaturas que carecen de don de mando lo cual ocasiona inseguridad en los empleados al momento de tomar decisiones por que temen la reacción de sus jefes. La mayoría de jefes escuchan la opinión de sus empleados siempre y cuando estén encaminadas a solventar problemas que puedan darse en el desarrollo de las tareas y el logro de los objetivos laborales. Aunque algunos empleados afirman que sus jefes siempre imponen su propio criterio, sin tomar en cuenta las opiniones de ellos. La autoridad que más se evidencia en las jefaturas es la democrática y es porque la mayoría son flexibles y aceptan

sugerencias para superar las deficiencias. Por otro lado también existen autoridades paternalistas que hacen sentir a los empleados que se preocupan por ellos y los toleran cuando estos tienen problemas de salud u otros.

17. La Facultad no posee ningún tipo de normas, ni reglamentos por eso la mayoría de empleados sólo conoce algunas de las normativas que se utilizan en la institución (UES) y es por eso que el empleado puede cometer ilegalidades porque la facultad carece de este tipo de normativa.

#### **b) RECOMENDACIONES**

1. Dado que estos factores (Ruido, polvo, falta de espacio físico etc. son de carácter transitorio por la fase de reconstrucción de la facultad, se recomienda a las autoridades ejecutar estudios de proyección por medio del departamento de planificación para que analice la planta física y pueda reubicar los departamentos en condiciones

aceptables, cuando el proceso de reconstrucción esté terminado.

2. Ante la falta de normas, guías y procedimientos que el empleado debe seguir ante situaciones imprevistas, se recomienda a las autoridades diseñar manuales que reflejen claramente los lineamientos que al empleado le permitan actuar con libertad e iniciativa, no perdiendo de vista los objetivos del departamento en el cual se desempeña.
3. Se recomienda a las autoridades incentiven a las jefaturas para que asuman con responsabilidad su puesto de trabajo y pongan de manifiesto sus funciones asignadas, no dejando toda la responsabilidad a los empleados aunque éstos sean responsables. Por otro lado la jefatura debe tomar en cuenta el esfuerzo que el empleado hace para posibles ascensos.
4. Se recomienda a las autoridades capaciten a los jefes de departamento en áreas idóneas al puesto que desempeñan, que les permita conocer, dirigir y

controlar el comportamiento de los subalternos, no coaccionado al empleado cuando este sugiere cambio en sus tareas.

5. Dada la carencia de estímulos y recompensas para el personal se recomienda a las autoridades crear un tabulador de incentivos escalafonados que permita premiar al trabajador creativo y responsable.
6. Además se recomienda elaborar proyectos de presupuesto que permitan mejorar el nivel salarial del empleado, ya sea utilizando fondos asignados por el gobierno y complementarlos con recursos propios.
7. Se recomienda a las autoridades crear estímulos (bonos, Honorarios, remuneraciones extras) que incentiven al trabajador a ser mas eficiente por el esfuerzo y capacidad comprobada.
8. Dado el bajo grado de motivación de los empleados se recomienda a las autoridades ejecutar programas que tiendan a elevar el estado anímico de éstos, por

medio de capacitaciones dirigidas a los sectores de docencia, administración y de servicios.

9. De igual manera se recomienda abastecer mediante un plan de acción los materiales y equipos necesarios para que el trabajador no tenga obstáculos en el desempeño de sus funciones; utilizando la fuente de financiamiento de fondo patrimonial especial (matrícula y escolaridad) y si fuese necesario utilizar parte de los ingresos provenientes de los proyectos académicos especiales (cursos libres de Inglés)
10. Se recomienda a las autoridades crear una partida presupuestaria para desarrollar programas de capacitación y especialización del recurso humano, para no tener que depender de la Sub-gerencia de personal de oficinas centrales de la UES.
11. Se recomienda a las autoridades crear un sistema de registros y evaluación de las tareas que permitirá ejecutar una supervisión constante que ayudará a

tomar decisiones cuando se quiera conocer el perfil de un empleado.

12. Se recomienda a las autoridades contrate personal para llevar a cabo evaluaciones periódicas que sirvan de herramienta a la hora de la toma de decisiones, cuando se trate de promover el personal; ya sea éste docente, administrativo o de servicio.

13. Además se recomienda difundir los planes de trabajo elaborado por las autoridades de la Facultad, de modo que el trabajador conozca cómo se desenvuelve en su puesto.

14. Se recomienda a las autoridades promover talleres de trabajo (convivios) que permitan a los empleados un acercamiento para que puedan interactuar, estrechar y fomentar el compañerismo entre ellos de manera que se puedan superar las diferencias personales que existan entre ellos. Así como también fortalecer aún mas las relaciones existentes entre los compañeros que tienen afinidad.

15. Se recomienda a las autoridades crear programas de desarrollo y capacitación que permitan a las jefaturas ser mas eficientes a la hora de coordinar los esfuerzos del personal bajo su mando
  
16. Se recomienda a las autoridades de la facultad capacitar a las jefaturas que tienen deficiencias en las áreas de liderazgo y enfoque gerencial, para que estos asuman un verdadero rol en cuanto a la administración de recursos humanos, coordinación y control de las actividades que desarrollan sus subalternos.
  
17. De manera especial se recomienda a las autoridades de la Facultad que formen una comisión para que elabore El Reglamento Interno, así como normas y procedimientos laborales que tengan afinidad con las leyes institucionales ya establecidos en la UES y que se difundan entre todo el personal.

### **CAPITULO III**

## **"PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL A LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR"**

### **I- DESCRIPCION DEL MODELO**

La presente propuesta tiene como finalidad sugerir un modelo de clima organizacional, cuyo objetivo principal es fomentar la armonía entre los empleados y las jefaturas de las Unidades y Departamentos, tanto académicos como administrativos y de servicios, enfocando en común el logro de los objetivos y metas propuestas por la Institución.

El modelo enfocado a la Facultad de Ciencias Y Humanidades de la Universidad de El Salvador; sugiere medidas de clima organizacional que permita un mejor desempeño de los empleados para que ellos tengan la capacidad de poseer actitudes mentales positivas cuando se encuentren en situaciones adversas. Para ello se tomaron en cuenta ocho

factores que conforman dicho modelo los cuales se mencionan a continuación:

Estructura organizacional, liderazgo, puesto de trabajo, principios y valores, prestaciones laborales, comunicación laboral, relaciones interpersonales y espacio físico-ambiental.

## **II- OBJETIVOS DEL MODELO**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Implementar el modelo de clima organizacional que ayude al logro de los objetivos y metas institucionales de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Lograr un compromiso de parte de las autoridades y de los trabajadores de la Facultad de Ciencias y Humanidades un clima que mejore el desarrollo de la actividad laboral.
- Que el modelo sea tomado como una herramienta para conocer el clima organizacional de la Facultad de

Ciencias Y Humanidades y reforzarlo periódicamente a fin de mantener la armonía entre el personal.

### **III POLITICAS DEL MODELO**

En el presente modelo se pretende sugerir políticas laborales que ayuden a los empleados y jefes a superar diferencias y a su vez permitan poner en práctica las reglas del juego.

Entre las políticas a sugerir se detallan las siguientes:

1. permitir al empleado que ponga en práctica su creatividad e iniciativa no perdiendo de vista la visión y la misión Institucional.
2. permitir al empleado desarrolle sus capacidades sin ponerle ningún obstáculo en el desempeño de sus actividades diarias por parte de sus jefaturas.
3. Ayudar al empleado capacitándole en sus áreas deficientes para que éste preste mejor servicio a los demandantes.
4. proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios para que el trabajador sienta el apoyo de parte de los que dirigen la organización.

5. estimular al empleado psicológicamente a hacer bien su trabajo, aun cuando se encuentre trabajando en condiciones adversas (factores ambientales no ajustables al espacio físico).
6. Promocionar al empleado que mejor se desempeñe y otorgarle ascensos en puestos compatibles o estímulos económicos.
7. valorar el desempeño laboral y evaluar al empleado.

#### **IV ESTRATEGIAS DEL MODELO**

Para la implementación del modelo de clima organizacional se proponen las siguientes estrategias:

- a) Obtener de parte de las autoridades de la Facultad de Ciencias y Humanidades la aprobación del modelo, así como su respectiva autorización para proceder a su implementación.
- b) Distribuir a los principales niveles jerárquicos de la Facultad (Departamentos) el modelo de clima organizacional a fin de que estos conozcan su contenido y las jefaturas lo lleven a la práctica.

- c) Darle a conocer al Departamento de Recursos Humanos de la Facultad explicando en forma precisa su contenido, objetivos y alcances.

## **V IMPORTANCIA DEL MODELO**

El presente modelo es de vital importancia porque dará apoyo a las autoridades de la Facultad, que le permitan superar problemas que hay en ciertas áreas docentes y administrativas; ayudando al empleado y jefes a convivir bajo un ambiente agradable y poner en práctica los factores positivos de clima organizacional que ayudará a que las personas sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo y aprendan a laborar con buenos ánimos; aún cuando se encuentran en condiciones adversas.

Por lo demás se puede decir que un modelo de clima organizacional es de mucha importancia porque permite evaluar el desempeño laboral y la colaboración que aportan los empleados cuando se proponen alcanzar metas y objetivos propuestos aún teniendo ciertas limitantes.

El modelo propuestos surtirá efecto positivo o negativo según la importancia que le den las autoridades a la hora de su implementación y le pueden dar seguimiento.

## **VI COMPONENTES DEL MODELO**

Los factores se consideran en componentes principales para elaborar el modelo, tomando en cuenta que cada factor contiene elementos esenciales que se deben evaluar.

1. Estructura organizacional.
2. Liderazgo
3. Puesto de trabajo.
4. Principios y valores.
5. prestaciones laborales
6. La comunicación laboral.
7. Relaciones interpersonales.
8. Espacio físico ambiental.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Este factor es de suma importancia ya que comprende los objetivos y metas de la institución, como también define las reglas, políticas y procedimientos que guían el accionar de los empleados de la Facultad.

Por lo tanto evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos.

- Obtener un alto grado de identificación de todo el personal con los objetivos de la Facultad y la contribución al logro de los mismos.
- Normar las actividades que se realicen a través de un marco de políticas de cada departamento para que guíen las acciones de los empleados.
- Facilitar la comprensión de procedimientos específicos para los puestos de trabajo.

**Estrategias a seguir del factor estructura**

- Evaluar a través de talleres que involucren a todo el personal docente, administrativo y de servicio el desarrollo de los objetivos y resultados obtenidos.
- Involucrar a jefes con empleados en la creación de las políticas en sus departamentos unidades de trabajo para un mayor cumplimiento.
- Formalizar todo documento que facilite la comprensión de procedimientos específicos para los puestos de trabajo.

**Políticas a seguir del factor Estructura**

- La Evaluación institucional se realizará una vez cada 6 meses y se dará a conocer a todo el personal a través de una reunión informativa semestral.
- El departamento de Recursos Humanos será el responsable de aprobar las políticas que elabore cada departamento y darlas a conocer a todo el personal.
- El departamento de Recursos Humanos velará por la actualización constante de todos los documentos formales de la Facultad y la socialización de manuales

de procedimientos, Políticas Institucionales, Reglamento Interno.

- La Estructura Organizativa será revisada y actualizada de acuerdo con el crecimiento de la Facultad.

### **LIDERAZGO**

Este factor comprende los tipos de liderazgo ejercidos por la dirección, el sistema de delegación de autoridad, la confianza y la importancia que se le da al trabajador y los mecanismos para resolver los conflictos, por consiguiente, la persona que esté al mando de una organización o departamento debe ser capaz de coordinar y controlar las actividades laborales, así como anticiparse a los cambios y obtener el máximo provecho de las oportunidades; motivar a sus subalternos y corregir el desempeño deficiente, ya que las organizaciones existen para alcanzar objetivos y metas que se establecen y el líder es la persona encargado de que se cumplan.

Evaluar este factor permitirá a la alta dirección obtener lo siguiente:

- Mejorar la percepción de los empleados respecto del liderazgo que se ejercen en la Facultad.
- Involucrar al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejorar las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.
- Disminuir la frustración y la baja autoestima de los empleados del nivel administrativo al percibir que sus jefes no reconocen sus habilidades, cualidades y experiencias.
- Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los empleados.

**Estrategias del factor Liderazgo:**

- Realizar talleres de trabajo que involucren a todo el personal para identificar el liderazgo apropiado para la efectiva coordinación del trabajo de los empleados.
- Realizar reuniones mensuales en donde los empleados pueden opinar acerca de las mejoras que pueden hacer en su puesto de trabajo.

- Estrechar las relaciones de los jefes con el personal para conocer y aprovechar mejor sus capacidades en función de los objetivos de la Facultad y generarles un sentimiento de importancia para la institución.
- Solicitar la presencia de los involucrados en los conflictos uno por uno, para que cada cual narre su experiencia y posteriormente confrontarlos.

**Políticas del factor Liderazgo:**

- La evaluación se realiza semestralmente, en cada jefatura y los resultados se darán a conocer a todo el personal, para que éste sea efectivo y se obtengan mejores resultados en un futuro.
- Cada jefe de departamento convocará a reuniones mensuales en las que involucre a todo el personal, para que éste pueda opinar y sugerir mejoras en su puesto de trabajo.
- Los talleres se realizarán semestralmente y es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos la organización de estos.
- Los involucrados en los conflictos relatarán los sucesos al jefe inmediato uno por uno, posteriormente

se hará una confrontación entre ambos; sacando una resolución de ambas versiones.

### **PUESTO DE TRABAJO**

Este factor comprende la satisfacción de los empleados hacia las retribuciones y las condiciones ambientales que derivan de su puesto de trabajo (higiene y seguridad), así como también las facilidades del material y equipo necesario para poder desempeñarse oportunamente.

Por lo tanto evaluar este factor permitirá a la dirección alcanzar los siguientes objetivos:

- Revisar la estructura de los salarios en relación con la carga de trabajo asignada a cada uno de los empleados de los diferentes sectores.
- Disminuir la insatisfacción de los empleados brindando el material y equipo necesario para desarrollar su trabajo en el momento oportuno.
- Lograr que el empleado se sienta satisfecho con la higiene, estrategia de seguridad de su puesto de trabajo.

**Estrategias del factor puesto de trabajo**

- Cada jefe de unidad debe evaluar el trabajo asignado a cada empleado y su remuneración debe ir en concordancia con la responsabilidad del cargo que ocupa y de su carga laboral, además crear un tabulador de incentivos que permita premiar al empleado que más se destaque en su puesto de trabajo.
- Evaluación del mobiliario y equipo asignado al personal.
- Mostrar interés por la salud física y mental de los empleados en sus puestos de trabajo principalmente e involucrar a todos aquellos puestos dónde el personal está expuesto a los accidentes.

**Políticas del factor puesto de trabajo.**

- La Evaluación de los puestos de trabajo se deberá realizar anualmente.
- La evaluación del mobiliario y equipo se deberá realizar anualmente.
- El departamento de Recursos Humanos será el encargado de velar por la seguridad física y mental del personal

en los puestos de trabajo, convocando a reuniones informativas y otras actividades que estén relacionadas.

### **PRINCIPIOS Y VALORES**

Este factor enumera los principios y valores que los empleados practican dentro de la Facultad, los cuales se ven reflejados en la actitud del personal al momento de realizar sus tareas.

Evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- Promover principios y valores que rijan el quehacer de la facultad y adecuarlos a la misión institucional.
- Lograr un cambio de actitud positivo en la prestación de servicios en cada uno de los empleados.
- Brindar un mejor servicio que sea reflejado en atención a los estudiantes, docentes, y demás personal ajeno a la Facultad.

**Estrategias del factor Principios Y valores.**

- Publicar mensualmente un valor y principio, haciendo énfasis en sus nombres y utilidad.
- Ejemplificar con casos prácticos cada valor y principio fomentado y preguntar a cada empleado cual es su actitud ante él mismo.
- Medir la actitud de los empleados hacia los estudiantes de la Facultad.

#### **Políticas del factor principios y valores**

- El departamento de Recursos Humanos será el encargado de infundir estos principios y valores a través de panfletos distribuidos a cada departamento y promover reuniones cada dos meses para discutir sobre éstos.
- Medir la actitud del empleado en el caso ejemplificado y preguntar el por qué de la respuesta.
- Colocar en la recepción un buzón de sugerencias al cual tengan acceso los usuarios de los servicios que brinda la Facultad, para que puedan manifestar sus inquietudes con respecto a ésta.

#### **RECOMPENSAS Y COMPENSACIONES**

En este factor se enmarca las facilidades, ventajas y servicios que brinda la Facultad de Ciencias y Humanidades a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, las cuales se transforman en beneficios asistenciales, recreativos y monetarios; es decir todos las prestaciones legales exigidos por la ley y las adicionales que brindan la Facultad.

Al evaluar este factor la alta dirección perseguirá lo siguiente:

La evaluación de este factor traerá los siguientes objetivos:

- Socializar todas las ventajas y servicios que la facultad brinda a sus empleados.
- Promover en los empleados el uso de los beneficios de los cuales gozan en la Facultad.
- Actualizar las prestaciones a las necesidades del personal en base a la disponibilidad de la Facultad.

**Estrategias del factor Recompensas y compensaciones.**

- Dar a conocer las prestaciones y los beneficios que brinda la Facultad a través de reuniones informativas y por medio de boletines.
- Indicar la forma de uso de las prestaciones y la cobertura de las mismas.
- Evaluar y adecuar las prestaciones que se brindan actualmente.

#### **Políticas del factor Recompensas y compensaciones**

- El departamento de Recursos Humanos dará a conocer a todo el personal de la Facultad a través de memorando las prestaciones y beneficios que generan éstas. Así como aclarar todas las dudas que provengan de las mismas.

#### **LA COMUNICACIÓN LABORAL**

Este factor es de suma importancia para la institución, ya que comprenden todos los sistemas formales e informales de comunicación en toda línea jerárquica de la Facultad, cuyo objetivo es dar a conocer las principales inquietudes y necesidades que puedan darse en los empleados, así como

la oportunidad de la comunicación y la confianza en los grupos de trabajo, Por consiguiente; evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- Utilizar los medios de comunicación oportunamente dentro de la Facultad.
- Conocer las inquietudes y necesidades del personal.
- Promover la confianza en los grupos de trabajo.

**Estrategias del factor comunicaciones:**

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades pretenden llevar a cabo en el momento oportuno.
- Crear buzones de sugerencias en cada departamento en donde los empleados puedan expresar sus sentimientos e inquietudes.
- Motivar a través de talleres a formar equipos de trabajo, en donde exista una comunicación confiable y oportuna.

**Políticas del factor comunicaciones:**

- Cada jefatura convocará a todo su personal a una reunión mensual e informará las decisiones, los acuerdos, los proyectos que las autoridades de Facultad implementen.
- Recursos Humanos será el encargado de diseñar los buzones de sugerencias y enviarlos a cada departamento, los recogerá cada mes para descubrir los sentimientos y actitudes de las personas. Posteriormente dará el reporte de sugerencias por unidad y lo dará a conocer a las autoridades de la Facultad para que éstas determinen las acciones a seguir.
- Recursos Humanos coordinará seminarios de capacitación en los que se promoverá el trabajo en equipo, el grado de confianza y el apoyo mutuo que debe existir entre ellos.

**RELACIONES INTERPERSONALES**

Este factor comprende la interacción de los empleados entre ellos mismos, la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la armonía en que se

desenvuelve el personal de la Facultad de Ciencias y Humanidades.

Evaluar este factor le permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo.
- Promover la confianza y respeto mutuo entre los compañeros.
- Generar un ambiente de trabajo y armonía que permita un mejor desempeño de los empleados.

**Estrategias del factor Relaciones Interpersonales:**

- Capacitar al personal para motivarlo a realizar trabajo en equipo.
- Capacitar y evaluar las relaciones interpersonales, la confianza y el respeto mutuo entre todo el personal de la Facultad.
- Evaluar el ambiente de trabajo que se genera en la Facultad.

**Políticas del factor Relaciones Interpersonales:**

- Las capacitaciones para motivar al personal a trabajar en equipo, serán responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.
- La capacitación y la evaluación sobre las relaciones interpersonales se realizará semestralmente y será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. Los resultados de la evaluación será del conocimiento de todo el personal.
- La evaluación del ambiente de trabajo se realizará semestralmente y los resultados se dará a conocer a todo el personal.

**ESPACIO FISICO AMBIENTAL**

Este factor abarca tanto las condiciones ambientales de trabajo (temperatura, ruido e iluminación) como el estado físico de la infraestructura, la seguridad en que se albergan las instalaciones y los espacios físicos con que cuenta cada departamento y cada puesto de trabajo para el normal funcionamiento de sus tareas.

Evaluar este factor permitirá a la dirección obtener los siguientes objetivos:

- Utilizar al máximo los espacios físicos de las instalaciones actuales y las nuevas infraestructuras que dejaron los Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe.
- Mejorar y mantener en buenas condiciones las antiguas y nuevas instalaciones.
- Subsanan en la medida de lo posible los factores físicos que afectan el desempeño eficiente.

**Estrategias a seguir del factor espacio físico-ambiental:**

- Evaluar el espacio físico de las nuevas instalaciones y asignar a cada departamento el espacio suficiente para su funcionamiento.
- Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones.
- Evaluar las instalaciones físicas y determinar su influencia para que el desempeño de los empleados sea efectivo.

**Políticas a seguir del factor espacio físico-ambiental:**

- El Departamento de Planificación velará por readecuar la ubicación del personal de cada departamento en las nuevas instalaciones.
- El Departamento de Planificación evaluará constantemente las condiciones específicas de las instalaciones y le competirá al personal de Servicios Generales solucionar los problemas que estén a su cargo.
- Le competirá al personal de Servicios Generales minimizar en lo posible los factores que puedan afectar el desempeño laboral.

## VII- FORMAS DE EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Esta evaluación se hace bajo los indicadores y medios de verificación sobre los componentes del modelo. Así como la interpretación y las pautas de control.

COMPONENTE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Ambiente Físico de trabajo	1. Utilización de los espacios físicos en la institución. 2. Conocer como se encuentra las instalaciones físicas de la institución. 3. Conocer si los problemas son resueltos oportunamente.	Cuestionario entrevista
Prestaciones	1. Conocimiento de las prestaciones por parte del personal. 2. Conocer si los empleados conocen los beneficios de las prestaciones que brinda la institución. 3. Conocer si las prestaciones que brinda la institución están acordes a las necesidades de sus empleados.	Cuestionario entrevistas.
Puesto de trabajo	1. Satisfacción salarial 2. Satisfacción del empleado con su equipo de trabajo. 3. Satisfacción del empleado a cerca de la preocupación de la Dirección con la seguridad e higiene del personal.	Cuestionario entrevistas
Relaciones interpersonales	1. Conocer si en la institución se promueve el trabajo en equipo. 2. Conocer si dentro de la institución se promueve la confianza y respeto entre compañeros. 3. Conocer si el ambiente de trabajo genera armonía en la institución.	Cuestionario entrevistas

Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilos de liderazgo ejercidos en la institución.</li> <li>2. Involucramiento del personal en la toma de decisiones.</li> <li>3. Reconocimiento de habilidades, cualidades y experiencias por parte de los jefes a sus colaboradores.</li> <li>4. Resolución de conflictos adecuadamente.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de identificación del personal con los objetivos de la institución.</li> <li>2. Conocimientos de los empleados acerca de las políticas que guían su propio accionar.</li> <li>3. Conocimiento del empleado sobre documentos formales de su puesto de trabajo.</li> <li>4. Claridad en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas
Valores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer si en la institución se promueven los principios y valores.</li> <li>2. Conocer la actitud de los empleados.</li> <li>3. Conocer la identificación de los empleados con los clientes.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer el grado de satisfacción del personal, sobre como la dirección maneja la información de la institución.</li> <li>2. Conocer si la dirección se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades del personal.</li> <li>3. Conocer si en la institución se promueve el trabajo en equipo.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas

### VIII-PROCESO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El proceso para interpretar la percepción de los empleados del clima organizacional, incluye la elaboración de cuestionarios, (ver anexo 2) entrevistas y encuestas para conocer y profundizar los componentes propuestos, entre los cuales están: La comunicación, las relaciones interpersonales, los valores y principios, así como el ambiente físico de trabajo; presentando las decisiones necesarias para mantener un clima organizacional que propicie el trabajo productivo en la institución.

Instructivo de Uso:

Paso 1. Se entrega una encuesta a cada empleado, la cual

Contiene 8 preguntas por cada componente.

Paso 2. Cada respuesta tiene un valor de 1 hasta un máximo

de 5 puntos, correspondientes al número de la casilla marcada.

Paso 3. Sumatoria de puntos correspondientes a cada una

de las casillas marcadas por encuesta.

Paso 4. El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 5. Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas.

Paso 6. Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$CO = \frac{\sum x}{64 (5) (N)}$$

En donde:

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

64 = Representa el total de preguntas en cada encuesta.

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

N = Representa el total de personas encuestadas.

Paso 7. Multiplicar por 100% el resultado de la formula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el estado del clima Organizacional en que se encuentra la Organización, dentro de la misma.

<b>ESTADO</b>	<b>INTERVALO</b>
Crítico	0-20%
Bajo	20.1-40%
Promedio	40.1-60%
Destacado	60.1-80%
Optimo	80.1-100%

Paso 8. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se muestran las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del Clima Organizacional.

<b>ESTADO</b>	<b>PAUTAS DE CONTROL</b>
Crítico	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado crítico, significa que el Clima Organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado bajo, significa que el Clima Organizacional se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado promedio, significa que el Clima Organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
Destacado	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado destacado, significa que el Clima Organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción es este rango son a largo plazo.
Optimo	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado óptimo, significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados.

Ejemplo demostrativo de aplicación de instructivo de modelo de clima organizacional. (ver anexo 3)

## **IX- PLAN DE IMPLEMENTACION**

### **1. Introducción**

Con la implementación del modelo propuesto, se pretende contribuir en alguna medida al proceso de cambios dentro del clima organizacional de la Facultad en estudio.

Para tal efecto, en este capítulo se presenta la guía de implementación que contiene los objetivos a cumplir, las estrategias a seguir y las actividades a realizar durante el proceso de implementación, así mismo, se presentan los lineamientos que se consideran más adecuados para facilitar la comunicación de avances y evaluaciones de los resultados de la implementación.

Finalmente se plantea las acciones a realizar para efectuar los ajustes necesarios en el modelo a fin de que este se mantenga en vigencia en forma permanente.

### **2. Objetivos**

Los objetivos que se presentan en esta guía de implementación son las siguientes:

- a. Definir las bases metodológicas y sistemáticas que permitan la implementación del modelo y pueda adaptarse de la mejor manera posible.
- b. Establecer las políticas y estrategias a seguir para facilitar la implementación del modelo
- c. Describir las actividades a realizar durante la implementación del modelo.
- d. Mantener informadas a las autoridades de la Facultad sobre los avances y resultados obtenidos en el proceso de implementación del modelo
- e. Evaluar en forma periódica el proceso de implementación, con el fin de efectuar los ajustes que se consideren necesarios.

### **3. Actividades a realizar**

La implementación del presente modelo se realizará mediante las actividades que a continuación se detallan:

- a. Presentar a Junta Directiva y Decanato de la Facultad la propuesta del modelo, para su respectiva revisión y análisis.
- b. Discutir con las mencionadas autoridades la observación efectuada al modelo, resultante de la revisión del mismo, a efecto de incorporar en el modelo las correcciones pertinentes.
- c. Obtener de las autoridades de la Facultad la aprobación del modelo, así como la respectiva autorización para proceder a su implementación.
- d. Gestionar ante las autoridades de la Facultad, la legislación del modelo propuesto.
- e. Reproducir el modelo propuesto, para su posterior distribución a los principales niveles jerárquicos de la Facultad.
- f. Diseñar un cronograma de implementación, con base en las actividades a realizar durante dicho proceso.

g. Convocar a reunión a las jefaturas de los Departamentos y Escuelas, con la finalidad de darles a conocer los objetivos del modelo propuesto, con el objeto de orientarlos para que realicen la implementación del mismo.

h. Designar a la Unidad de Planificación de la Facultad como un ente encargado de darle seguimiento al proceso de implementación.

i. Iniciar la implementación del modelo propuesto.

#### **4. Recursos que se requieren**

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

- a) Humanos
- b) Materiales
- c) Financieros
- d) Herramientas técnicas y administrativas

a) **Recurso Humano:** las autoridades de la Facultad deben presupuestar una partida dentro de la ley de salarios para nombrar recursos nuevos con experiencia para que brinden apoyo a la Unidad de planificación y se pueden alcanzar las metas propuestas como resultado de la implementación del modelo y tenga como norma evaluar cada 6 meses el modelo y aplicar las medidas correlativas.

b) **Materiales:** Las autoridades de la Facultad deben proporcionar los materiales necesarios a la Unidad de Planificación, ya que esta será la encargada de darle seguimiento a la implementación del modelo y que al menos tenga lo mínimo para funcionar.

c) **Financieros:** Los recursos financieros asignados a esta Unidad de Planificación deben ser adecuados y que estén presupuestados de acuerdo a las necesidades para la evaluación y seguimiento y corrección del modelo implementado.

d) **Herramientas técnicas y Administrativas:** A la Unidad de Planificación deberá proporcionársele el equipo necesario y capacitaciones técnicas, apoyo administrativo así como

también las herramientas técnicas las cuales son importantes porque permitirán un mejor desenvolvimiento en cuanto a las actividades que se adicionaran a la Unidad de Planificación como resultado de la implementación del modelo presupuestado.

## **5. Evaluación y resultados de la implementación del modelo.**

### a) Evaluación:

- En esta fase del proceso de implementación, le corresponderá a la Unidad de Planificación, efectuar la evaluación periódica de los resultantes y constatar así el grado de cumplimiento de los objetivos tal modelo.

### b) Resultados de su implementación:

- Solicitar a cada jefatura, los reportes relacionados con el proceso de implementación del modelo.
- Preparar con base a dichos reportes, informes generales con el fin de comunicar a las autoridades

de la Facultad, los avances obtenidos en la implementación del modelo.

- Al finalizar el proceso de implementación, elaborar un informe final con el detalle de los resultados obtenidos.



**BIBLIOGRAFIA**

## LIBROS

- Arias Galicia, Fernando y otros. Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, décima tercera reimpresión, México, Editorial Trillas, 1984, 532 Págs.
- Chiavenato , Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición , México. Editorial Atlas, 1996, 540 Págs.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación, segunda Edición. México, Editorial Mc Graw -Hill , 1998.
- Koont'z Harold y otros. Administración. Una perspectiva Global, onceava Edición , México, Editorial Mc Graw-Hill, 1998. 796 Págs.
- Odiorne, George S. ,Administración por Objetivos, Nuevo sistema para la Dirección, primera Edición , Séptima Reimpresión, México, Editorial Limusa, 1984, 220 Págs.

- Robbins P. Stephen Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1996, 752 Págs.
- Rogers Everett M. Y otros. La comunicación en las Organizaciones, Traductor Alfonso Vasseur W. México Editorial Mc Graw Hill, 1980. 216 Págs.
- Rojas Soriano, Raúl ,Guía para realizar investigaciones sociales, octava Edición México , Plaza y Valdés Editores, 1989, 286 Págs.
- Siegel Laurence y otros. Psicología de las Organizaciones Industriales, Traducción de Alfonso Vasseur W. México, Cuarta reimpresión Editorial Continental ,1983. 594 Págs.
- Stoner James y otros, Administración, Sexta Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. 691 Págs.

#### TESIS

- Hernández Daysi y otros. Diagnóstico de la Estructura organizativa de la Facultad de Ciencias y Humanidades

de la Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador, Centro América.

#### REVISTAS

- Made UCA. "Administración y empresa". N° 47 UCA, Enero de 1991, UCA, El Salvador.

#### DOCUMENTOS DE INTERNET

Espulga trenc. José L.

<http://www.Mtas.es/INSHT/ntp/ntp-405.htm>

Gonzalvez, alexis

<http://www.Calidad.org./Articles/dec.97/2 dec97.htm>

Mier Velásquez, Manuel

<http://member.es.tripod.de/Manuell/>

Mugenat, España

<http://www.mugenat.es./serpro/productos/encartl.html>

<http://www.monografías.com>

# **ANEXOS**

**Anexo 1**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

*El presente cuestionario tiene como objetivo extraer información relacionado con el clima organizacional de la Facultad de Ciencias y Humanidades, así mismo se garantiza que la información es estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.*

**Datos Personales**

Departamento o sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M  F  Edad: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

**Datos de Estudio**

**Espacio Físico-Ambiental**

1. A su criterio, ¿el ordenamiento físico de su Departamento es adecuado?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

a) Iluminación      b) ruido      c) ventilación      d) otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Responsabilidad y riesgo del personal**

3. ¿La jefatura espera que usted tome iniciativa en situaciones imprevistas?

a) Siempre      b) a veces      c) rara vez      d) nunca

¿Explique Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Confía su jefe inmediato en que usted realiza con responsabilidad su trabajo?

Si       No       ¿Explique?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Según su criterio, considera que en su trabajo existe un ambiente de libertad el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas.

Si       No

¿Explique?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Recompensas y Compensaciones**

6. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por ser creativo en su trabajo?

a) Económico      b) Capacitación      c) Promoción de ascenso      d) Otros

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Considera que su trabajo es recompensado económicamente de acuerdo a su capacidad y esfuerzo:

Si       No

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Tarea-Motivación**

8. *¿Existen incentivos hacia el personal que realiza sus tareas con responsabilidad y eficacia?*

Si  No

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. *De las siguientes alternativas ¿Cuál situación considera que le dificulta su desempeño laboral?*

A. *Deterioro de la infraestructura*

B. *Abuso de autoridad*

C. *Poca comunicación*

D. *Falta de motivación*

E. *Otros.*

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. *Recibe los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo asignado:*

Si  No  Explique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. *Considera que la jefatura muestra interés en capacitar y adiestrar al personal para que pueda efectuar un buen desempeño en las tareas:*

Si  No  Explique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Evaluación-Planificación**

12. ¿Existe en la Facultad un sistema de registro y evaluación del personal?

Si  No  Explique:

---

---

---

Si su respuesta es afirmativa conteste la siguiente pregunta:

13. ¿Considera que los sistemas de registros y evaluaciones son pertinentes para ayudar al personal a saber cómo realiza su trabajo?

Si  No  Comente: \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Considera usted que existe una verdadera planificación para que realice su trabajo eficientemente?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

---

---

### **Relaciones Interpersonales**

15. ¿Existe comunicación constante entre jefe-subordinado?

Si  No

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

a) Bueno

b) Regular

c) malo

Explique:

---

---

---

### **Liderazgo**

17. *¿Considera usted que la jefatura asume con responsabilidad el trabajo?*

Si           No           ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

---

---

18. *¿Cree usted que la jefatura toma en consideración sus ideas y opiniones?*

Si           No           ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

---

---

19. *¿A Juicio personal cómo considera el liderazgo de su jefe?*

A) Democrático

B) Autocrático

C) Paternalista

*Comente:*

---

---

---

### **Normas y Procedimientos**

20. *¿Conoce las normas y procedimientos administrativos establecidos en la Universidad de El Salvador y específicamente en la facultad para la cual usted labora?*

A) Todas

B) Algunas

C) Ninguna

*Especifique:*

---

---

---

## **Anexo 2**

### **CUESTIONARIO DEL MODELO**

INSTRUCCIONES: Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con su trabajo y la calidad de vida dentro de la Facultad de Ciencias Y Humanidades así como el nivel de satisfacción que usted obtiene en la misma.

**Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar**

Recuerde que el cuestionario es anónimo y que solamente será visto por el personal coordinador del estudio. Por favor conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva. Si alguna pregunta no la entiende, consulte al encuestador.

#### **Forma de Contestar:**

Por favor indique el grado en el cual usted está de acuerdo con cada pregunta o proposición basado en la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### Componente 1. Estructura

En esta dimensión se evalúa la filosofía misma declarada como misión de la Institución, los objetivos y políticas como directrices, los procedimientos y reglamentos como guías normativas de la dirección.

1. Conozco los objetivos institucionales y siento un compromiso por alcanzarlos.

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

2. La misión institucional no sólo la conozco sino que estoy identificado con ella.

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

3. Conozco y me proyecto para alcanzar la visión que la Institución se ha planteado.

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

4. Conozco las políticas de la Institución, las cuales guían mi propio accionar dentro de la Institución.

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

5. Conozco los procedimientos escritos de mi puesto de trabajo, los cuales me ayudan para que no se me dificulte mi desempeño.

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

6. Conozco el reglamento interno, en el cual están descritos mis derechos y deberes dentro de la Institución.

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

7. Los niveles jerárquicos de la Institución me han sido explicados y entendidos con claridad.

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

8. Tengo claridad con quienes me relacione en función del trabajo que desempeño.

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

## **Componente 2. Liderazgo**

En esta dimensión se evalúa: los estilos de liderazgo que se practican en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

1. En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe / subalterno.

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

2. Mi jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas del Departamento.

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

3. El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.

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

4. El trato que brinda el jefe es excelente y estimula las buenas relaciones motivando hacia el trabajo.

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

5. Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación.

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

6. Mi jefe goza de prestigio como trabajador entre los compañeros del departamento.

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

7. El jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro del departamento.

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

8. Admiro la calidad académica y profesional de mi jefe

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

**Componente 3. Puesto de Trabajo.**

En esta dimensión se evalúa como se sienten las personas en el puesto de trabajo: El nivel de agrado o desagrado al mismo en cuento a las retribuciones y expectativas de crecimiento y el soporte administrativo que se brinda para el desarrollo normal de las actividades en su puesto de trabajo.

1. Me gusta las actividades que desarrollo en mí puesto de trabajo.

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

2. La carga de trabajo es distribuida en forma objetiva.

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

3. La institución de la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia.

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

4. Mi salario es justo en relación con otras empresas y puesto similares al que desempeño.

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

5. Mi salario es justo y esta de acuerdo con los roles que me han asignado.

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

6. Al existir trabajo extraordinario siempre lo realizo positivamente.

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

7. El equipo que necesito para realizar mi trabajo es el adecuado.

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

8. La institución se preocupa por prevenir accidentes laborales a través de charlas y reuniones informativas y formativas.

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

#### **Componente 4. Prestaciones.**

Esta dimensión trata de poner de manifiesto los diferentes programas y servicios que la Institución tiene en ejecución y desarrollo, en función del bienestar del personal. La práctica de los recursos humanos es sumamente importante dentro del alcance de las metas y objetivos de los diferentes procesos.

Nota: En esta dimensión no se pretende evaluar al Departamento de Personal o de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias y Humanidades, sino las políticas institucionales en esta área.

1. Conozco las prestaciones y los beneficios que se derivan de ellas.

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

2. Disfruto de beneficios tales como servicios de salud, capacitación, recreación familiar, despensa, etc.

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

3. En la Institución puedo gozar de más prestaciones que en otras empresas.

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

4. La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales.

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

5. Esta Institución es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida.

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

6. La institución ofrece entrenamiento y capacitación permanente.

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

7. Dentro de la Institución se brinda charlas sobre salud física y mental.

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

8. Existe en la Institución una persona encargada de la salud física y mental de los trabajadores.

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

### **Componente 5. Valores**

Esta dimensión se evaluó los valores y principios practicados por el personal de la institución de acuerdo a la cultura.

1. Conozco los principios y valores cooperativos.

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

2. Mi actuación esta de acorde a los valores existentes dentro de la Institución.

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

3. La dirección de la Institución se preocupa por reforzar y fomentar valores entre todos sus empleados.

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

4. Dentro de la administración institucional rige el principio de equidad, en donde hay un trato igual al personal.

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

5. El trabajo se hace en la Institución de manera responsable y a fondo.

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

6. La excelencia en el servicio es una práctica cotidiana en el que hacer del personal de la Institución.

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

7. Hay rapidez en los diferentes servicios que se brindan en la Institución.

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

8. El actuar del personal esta enmarcado en un profesionalismo que se evidencia en todos los procesos.

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

### **Componente 6. Comunicación**

En esta dimensión se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

1. La comunicación que se practica en la institución es abierta y flexible.

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

2. Los medios de comunicación dentro de la Institución son utilizados oportunamente.

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

3. Los aspectos de la comunicación son de mucha relevancia para el trabajo.

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

4. La institución informa de manera efectiva los logros alcanzados.

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

5. La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.

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

6. Los cambios son informados de manera oportuna.

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

7. La Institución utiliza como medios informativos las reuniones y boletines de manera eficaz y oportuna.

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

8. La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.

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

## Componente 7. Relaciones Interpersonales

En esta dimensión evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

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

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

2. Las relaciones interpersonales entre compañeros me inspira confianza

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

3. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.

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

4. En la Institución se fomenta el trabajo en equipo

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

5. Recibo ayuda de parte de mis compañeros cuando tiene exceso de trabajo.

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

6. Generalmente mis compañeros no participan en conversaciones que afecten a terceros

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

7. En la organización reina un ambiente grato y de armonía entre todos mis compañeros

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

8. Entre mis compañeros de trabajo, no existen conflictos que afecten la integridad de las personas.

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

### **Componente 8. Ambiente Físico de Trabajo.**

En esta dimensión se evaluó el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en relación a las instalaciones en sus puestos de trabajo, áreas recreativas y servicios sanitarios. Así como, la adecuada distribución del espacio físico, ventilación e iluminación.

1. El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad.

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

2. El ruido en mi trabajo es normal.

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

3. La ventilación en mi trabajo es excelente.

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

4. La iluminación en mi área de trabajo es excelente.

5. Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos así como la cantidad de ellos es la adecuada.

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

6. El espacio físico de mi área de trabajo, me proporciona seguridad y comodidad, para el desarrollo de mis funciones.

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

7. Tengo un lugar confortable donde puedo gozar de esparcimiento y tomar los alimentos.

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

8. Me siento satisfecho por la limpieza de las diferentes áreas del Instituto.

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

### Anexo 3

EJEMPLO DEMOSTRATIVO DE APLICACIÓN DEL INSTRUCTIVO DEL MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CONFORMADA POR UN TOTAL DE 10 EMPLEADOS.

La Facultad de Ciencias y Humanidades desea realizar un estudio para explorar el clima organizacional para lo cual pasó una encuesta a cada empleado. Que en total resultaron 10 empleados.

1. se suma el puntaje obtenido por cada encuesta.

Empleados	Total de puntos sumados por encuesta
1	250
2	210
3	120
4	115
5	145
6	170
7	185
8	265
9	120
10	280
Total empleados 10	Puntaje total 1860

2. Se suma el puntaje total que asciende a 1860

3. El resultado se aplica la fórmula

$$CO = \frac{\sum x}{64 (5) (N)}$$

En donde:

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

64 = Representa el total de preguntas en cada encuesta.

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

N = Representa el total de personas encuestadas que para este ejemplo toma el valor de 10, ya que fueron 10 el total de empleados en dónde se exploró el clima organizacional.

$$CO = \frac{1860}{64 (5) (10)} = \frac{1860}{3200}$$

$$CO = 0.58$$

4. El resultado de la fórmula anterior se multiplicará por el 100%

$$0.58 * 100\% = 58 \%$$

5. El porcentaje se ha ubicado en el Estado Promedio ya que el 58% está ubicado en el intervalo de 40.1- 60%

<b>ESTADO</b>	<b>INTERVALO</b>
Crítico	0-20%
Bajo	20.1-40%
<b>Promedio</b>	<b>40.1-60%</b>
Destacado	60.1-80%
Optimo	80.1-100%