

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



“Diagnóstico y Propuesta de Programa de Clima Organizacional para la Motivación en el Desempeño Laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP”

Trabajo de Graduación Presentado por:

Sonia Maricela Rodríguez Ortiz
Mayra Elinor Sánchez Deras

Para optar al Grado de:

Licenciada en Administración de Empresas

Junio de 2002

San Salvador,

El Salvador ,

Centroamérica

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Lidia Margarita Muñoz

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

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. José Wilfredo Zelaya

Asesor : Licda. Melida Hernández de Barrera

Tribunal Examinador : Licda. Marina Suarez de Arias
Lic. Jose Lauro Vasquez Benítez
Licda. Mélida Hernández de Barrera

Junio de 2002

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO Y A LA VIRGEN MARIA

Por habernos iluminado nuestra mente y dado fortaleza cuando más la necesitamos, para poder culminar nuestra carrera.

A NUESTROS PADRES, HERMANOS, FAMILIARES Y AMIGOS

Quiénes de una forma directa o indirecta nos brindaron todo su apoyo hasta lograr coronar nuestra profesión.

Maricela y Mayra

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii

CAPITULO I

Elementos Teóricos del Instituto Salvadoreño de
Fomento Cooperativo y Clima Organizacional

A. Generalidades del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

1- Antecedentes	
a) Origen Del Cooperativismo	1
b) Antecedentes históricos del Cooperativismo en El Salvador	3
c) Antecedentes del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.	5
2. Misión y Visión	6
3. Programas y Políticas	7
4. Estructura Organizativa	9
5. Funciones	10
6. Recursos Institucionales	16
7. Base Legal	17

B- Generalidades del Proceso Administrativo y Fundamentos

Teóricos de Cultura y Clima Organizacional

1- Proceso Administrativo

a) Conceptos y Definiciones	18
b) Planeación	20
c) Organización	21
d) Integración	22
e) Dirección	23
f) Control	27

2- Cultura Organizacional

a) Conceptos y Definiciones	30
b) Mitos	32
c) Valores	32
d) Creencias	33

3- Clima Organizacional

a) Conceptos y Definiciones	35
b) Motivación	
▪ Conceptos y Definiciones	37
▪ Teoría de la pirámide de las necesidades	38
▪ Teoría Motivación - Higiene	40
c) Liderazgo	
▪ Conceptos y Definiciones	41

▪ Teoría de la Conducta	42
▪ Teoría de Contingencias	43
▪ Tipos de Líder	44
d) La Comunicación	
▪ Conceptos y Definiciones	45
▪ Comunicación Formal e Informal	46
▪ Comunicación oral y escrita	46
▪ Comunicación descendente, ascendente y lateral	47
▪ Barreras de la Comunicación	48
e) La Disciplina	
▪ Conceptos y definiciones	49
▪ Disciplina Positiva	49
▪ Disciplina Negativa	50
f) La Supervisión	
▪ Conceptos y definiciones	51
▪ Reglas de la Supervisión	52
g) Evaluación del Clima Organizacional	
▪ Conceptos y definiciones	53
▪ Dimensión Estructura	54
▪ Dimensión Liderazgo	55
▪ Dimensión Puesto de Trabajo	55
▪ Dimensión Prestaciones	56
▪ Dimensión Valores	56

▪ Dimensión Comunicaciones	57
▪ Dimensión Relaciones Interpersonales	57
▪ Dimensión Ambiente Físico de Trabajo	57

CAPITULO II

Diagnostico del Clima Organizacional En El Instituto
Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

A- Métodos Y Técnicas De Investigación

1. Objetivos	60
2. Problema	61
3. Hipótesis	61
4. Determinación Del Universo Y La Muestra	61
5. Alcance y Limitaciones	63
6. Fuente De Datos.	63
7. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	65

B- Diagnostico de la situación Actual

67

C- Conclusiones y Recomendaciones

79

CAPITULO III

Propuesta de Programa de Clima Organizacional
para la Motivación en el Desempeño Laboral del
Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo

A. Descripción del Programa	85
B. Objetivos del Programa	86
C. Políticas del Programa	86
D. Componentes del Programa	87
E. Mecanismos de Evaluación	104
F. Proceso de Evaluación	106
G. Cuestionario del Programa	110
H. Implementación del Programa	119

Bibliografía

Glosario

Anexos

RESUMEN

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), es una Corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, que tiene como objetivo iniciar, promover, coordinar, supervisar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, brindándoles la asistencia técnica que ellos necesiten.

El objetivo del siguiente trabajo es proponer el diseño de Programa de Clima Organizacional que ofrezca a la Dirección una herramienta administrativa para evaluar y mantener un Clima Organizacional que propicie un ambiente agradable y la satisfacción del personal de la institución.

La metodología de la investigación consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica para formular el marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema; luego se realizó la investigación de campo, donde se tomó como base la información brindada por el personal de la institución, representados por una muestra de 29 personas.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico de la situación actual en donde se detectaron los principales problemas que afectaban el Clima en la Organización, agrupándolos en ocho dimensiones representativas: Estructura, Liderazgo, Puesto de Trabajo, Prestaciones, Valores, Comunicaciones, Relaciones Interpersonales y Ambiente Físico de Trabajo. También, se identificaron fortalezas y oportunidades que se han incluido dentro del Programa para ser aprovechadas y de esta forma ayudar a superar la problemática.

Entre las principales conclusiones del trabajo se puede mencionar la confusión en cuanto a la estructura organizativa, la falta de conocimiento de las prestaciones por parte del personal; por otra parte se ha concluido también que las relaciones interpersonales se desarrollan en un ambiente hostil, lo que influye de forma negativa en el Clima.

La principal recomendación es implementar el Programa de Clima Organizacional propuesto, el cual contiene una serie de estrategias a adoptar para superar los problemas encontrados en las diferentes dimensiones planteadas.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, fomenta la creación de las Asociaciones Cooperativas y regula el funcionamiento de las mismas. brindando la asesoría técnica necesaria para el desarrollo eficiente del movimiento en el país.

El presente trabajo esta orientado a diseñar un programa de Clima Organizacional para lograr la motivación de los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), y permita incrementar el desempeño laboral.

En el primer capitulo se presentan los antecedentes del Cooperativismo y del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, aspectos generales del Proceso Administrativo, de la Cultura y Clima Organizacional.

En el Capitulo II, se presenta la investigación de campo, en donde se define el problema que da origen a este estudio, los objetivos de la Investigación y otros aspectos metodológicos. Además, se hace la descripción

del diagnóstico de Clima Organizacional en el INSAFOCOOP, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III, contiene el programa de Clima Organizacional para la motivación en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Finalmente se presenta la Bibliografía, el Glosario y sus respectivos anexos.

CAPITULO I

ELEMENTOS TEÓRICOS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

1- ANTECEDENTES

a) Origen del Cooperativismo

El cooperativismo tiene sus orígenes desde tiempos muy antiguos, específicamente en la Cultura Egipcia, cuando surge la necesidad de organizarse para vender sus artesanías.

Las primeras manifestaciones del cooperativismo surgen en Inglaterra con la Revolución Industrial, lo que vino a cambiar las condiciones de trabajo artesanal que desarrollaban las personas desde sus casas al trabajo de fábricas, sin que ello significara una alternativa para mejorar las condiciones de vida de sus familias.

Robert Owen, uno de los principales precursores de la Escuela Clásica, orientó su contribución a programas de incentivos para los trabajadores; sin embargo postulaba que

"ninguna persona que viviera en condiciones paupérrimas podría ser productiva en su trabajo". Por lo que, movido por las inadecuadas formas de vida de los obreros, comienza a plantearles alternativas de solución para mejorar sus condiciones de vida. De esta forma, Owen luchó para optimizar las condiciones de trabajo en las fábricas y buscó el beneficio de la comunidad entera a través de las cooperativas.

Después de Owen surgieron otros personajes (ver Anexo 1) quienes retomaron sus ideas y buscaron la forma de darle solución a los problemas de los obreros, formando cooperativas como medio para mejorar las condiciones sociales, económicas y políticas que atravesaban en esa época los trabajadores, y así mejorarles su calidad de vida.

Todos estos acontecimientos contribuyeron de manera progresiva al desarrollo del cooperativismo en otros países, cobrando auge en Canadá, con la creación de la primera cooperativa de crédito en América, hasta expandirse en todo el continente Americano.

b) Antecedentes Históricos del Cooperativismo en El Salvador

En El Salvador, el cooperativismo se remonta a finales del siglo antepasado, en el momento de la Colonia cuando surge la exportación del añil y éste entra en crisis en el último cuarto del siglo XIX, por lo que vino a sustituirlo el café, adquiriendo suma importancia.

La mayor relevancia del Movimiento en El Salvador se da con la implementación de la cátedra del Cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, en la Universidad de El Salvador, en 1886. Sin embargo, hasta en 1914 surge la primera cooperativa conformada por un grupo de Zapateros en San Salvador. En 1917 se constituye la Cooperativa Sociedad de Obreros de El Salvador Federados, estas dan lugar a que de 1930 a 1949 el Estado defina su política y dicte medidas dirigidas a apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados. Desde luego, en esa época tales medidas se salían del marco Constitucional de 1886, vigente a esa fecha; y únicamente vino a favorecer el esfuerzo de la formación de Asociaciones Cooperativas.¹

¹ Recinos, Malena. El Diario de Hoy. Domingo 29 de julio de 20001. Suplemento Especial. Pág. 7

Sin embargo a partir de 1940, se organiza la Cooperativa Algodonera, y se promulga en 1950 la nueva Constitución, es entonces cuando el Estado se convierte en promotor del desarrollo económico y social.

Bajo ese marco de soporte del Estado, en 1964, el Gobierno promovió la creación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en los sectores medios urbanos. Este grupo de Asociaciones fundó en 1966 la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES.

Entre los años 1896-1973 (ver Anexo 2) resaltan hechos significativos, pero es en los años 70 cuando ocurren dos acontecimientos de gran importancia para el desarrollo del cooperativismo en El Salvador:

- i) Entra en vigencia la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- ii) Se crean organizaciones cooperativas amparadas al nuevo marco legal, entre las cuales se pueden mencionar la Asociación Nacional de Indígenas Salvadoreñas (ANIS), la Central Campesina

Salvadoreña (CCS), la Unión Comunal Salvadoreña y otras.

Actualmente el movimiento cooperativo no cuenta con políticas gubernamentales que fortalezcan directamente su crecimiento; sino que son las mismas asociaciones que han buscado su propio fortalecimiento a través del trabajo propio y ayuda internacional.

c) Antecedentes del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo inicia sus operaciones en 1971, bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Se creó con el fin de iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, Federaciones y Confederación de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que ellas necesiten.

La importancia del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, es muy relevante en el ámbito estatal, por ser la encargada de normar y regular las Actividades Cooperativistas. Ejerciendo las siguientes funciones:

- Inspección y vigilancia sobre las Asociaciones Cooperativas,
- Promoción de la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las Asociaciones Cooperativas,
- Divulgar los lineamientos generales de la Actividad Cooperativista y asumir la realización y ejecución de programas o actividades que beneficien al Fomento Cooperativo.
- Fortalecer el Movimiento Cooperativo a nivel nacional, creando políticas de desarrollo para generar confianza en los cooperativistas y en la población.

2.MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión han sido elaboradas por la propia Institución la cual reza lo siguiente:

“Normar y apoyar la organización, desarrollo y consolidación de las entidades que conforman el movimiento cooperativo salvadoreño, desde un concepto de autonomía y autogestión a través de actividades de asistencia técnica, fiscalización y asesoría integral.”

La Visión "Ser la Institución rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, realizando las actividades con elevada vocación y compromiso en la calidad, reflejándolo en el servicio que brindan a los usuarios y cooperativistas."

3. PROGRAMAS Y POLÍTICAS

El INSAFOCOOP en la actualidad desarrolla los siguientes programas:

- Programa de financiamiento a las cooperativas de vivienda. En conjunto con el Fondo Nacional para la Vivienda Popular, FONAVIPO.
- Programa para la capacitación de mano de obra calificada, en beneficio de aquellos cooperativistas que urgen de una mejora en el acabado de sus productos. Este programa lo desarrolla conjuntamente con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP.
- Programa de oportunidades igualitarias a las mujeres cooperativistas. En conjunto con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Mujer, ISDEMU.

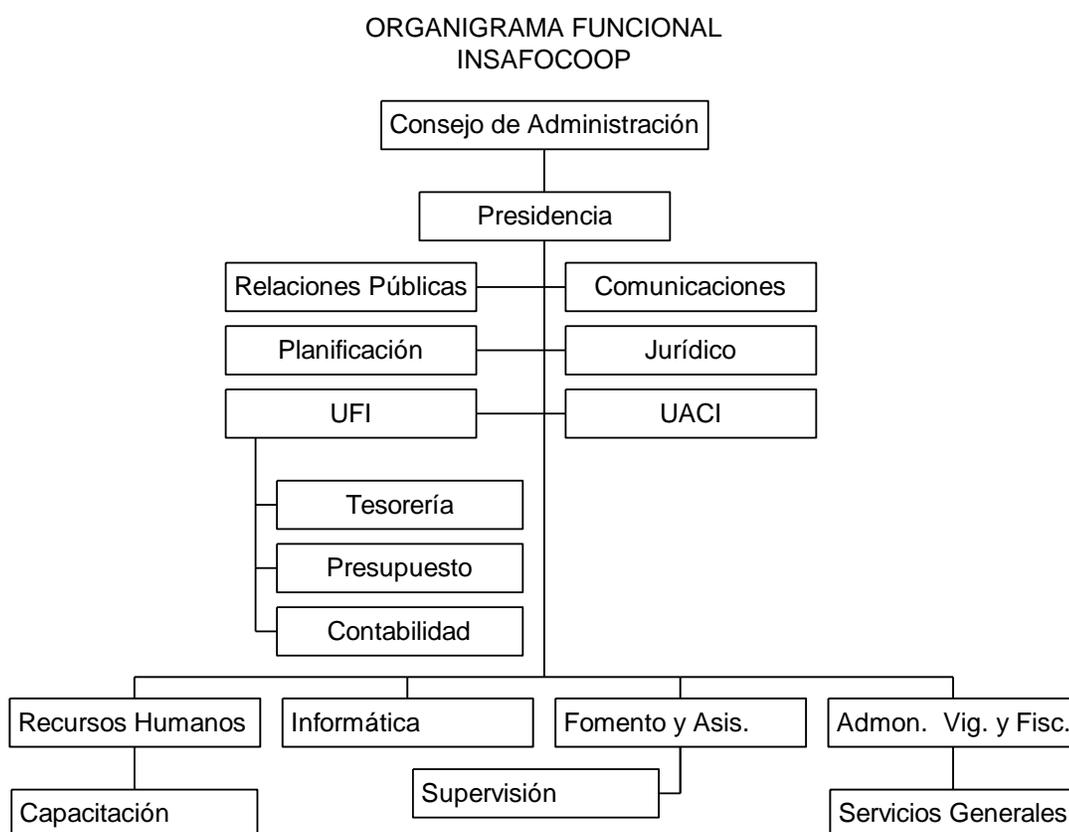
- Programa de apoyo al cooperativismo juvenil, desarrollado conjuntamente con la Secretaría Nacional de la Familia.

Políticas:

- Dar seguimiento a la política de fomento y desarrollo cooperativo vigente.
- Consolidar y fortalecer los niveles de integración cooperativa, como instrumento de cambio y desarrollo cooperativo.
- Establecer vigilancia y fiscalización especializada para las cooperativas exitosas.
- Fiscalizar programadamente a las cooperativas con graves deficiencias operacionales
- Dirigir los servicios institucionales hacia las actividades cooperativas de mayor impacto social
- Apoyar y promover el cooperativismo con perspectiva de género.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Estructura Organizativa del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, está conformada de la siguientes manera:²



² Memoria de Labores, INSAFOCOOP 2000-2001

5. FUNCIONES

Consejo de Administración:

Planifican la política general del Instituto y regula el funcionamiento del mismo; señala las pautas y orientaciones en materia de cooperativismo, considera y aprueba los programas de fomento y de desarrollo que sometan a su conocimiento las Asociaciones Cooperativas.

Presidencia:

El Presidente es el Funcionario Ejecutivo principal, quien tiene a su cargo la dirección y control de las actividades del INSAFOCOOP.

Unidad de Relaciones Públicas:

Es la unidad asesora de la Presidencia, establece y mantiene relación entre la Institución y las Asociaciones Cooperativas, asiste a las Asociaciones Cooperativas en la preparación y ejecución de sus programas de Relaciones Públicas.

Unidad de Comunicaciones:

Lleva un registro fotográfico de todas las actividades institucionales, interinstitucionales y de proyección del INSAFOCOOP. Asimismo, consolida las relaciones profesionales con los medios de comunicación del País.

Departamento de Planificación:

Programan las actividades del Instituto tendientes a desarrollar en el Movimiento Cooperativo. Coordina la formulación y preparación de planes anuales de la Institución así como también lleva a cabo la evaluación de los mismos.

Departamento Jurídico y de Registro:

Asesora en materia jurídica al Instituto y a los Directivos de las Asociaciones Cooperativas. Elabora proyectos de estatutos, reglamentos y cualquier otro material necesario para facilitar la constitución y funcionamiento de las Cooperativas. Llevan un registro de las nóminas de los miembros de los Consejos de Administración de las Juntas de Vigilancias y de los Comités de las Asociaciones Cooperativas.

Unidad Financiera Institucional (UFI):

Es la responsable de la gestión Financiera Institucional, que incluye la realización de todas las actividades del proceso administrativo financiero en las áreas de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Crédito Público.

Tesorería:

Es responsable de asesorar y consolidar la información de los compromisos de pagos Institucionales y gestionar las respectivas transferencias de fondos.

Presupuesto:

Elabora el presupuesto preliminar y plan anual de trabajo, asimismo, tiene la responsabilidad de integrar y ajustar la información necesaria para la formulación del proyecto de presupuesto Institucional y de realizar todas aquellas actividades relacionadas con la ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.

Contabilidad:

Se encarga de asesorar y verificar la centralización de los registros contables, generando y analizando la información presentada en los Estados Financieros y presupuestarios consolidados registrados en el sistema informático Institucional.

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) :

Es la encargada de todas las adquisiciones y contrataciones que la Institución realiza, del control de almacén y de los bienes en sí, cumpliendo con las políticas, lineamiento y disposiciones establecidas por la UNAC (Unidad Normativas de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública).

Departamento de Recursos Humanos:

Es el encargado de la selección y contratación del recurso humano idóneo para la ubicación en los diferentes puestos de trabajo.

Capacitación:

Es la responsable de los diferentes programas de capacitación para el personal de la Institución.

Departamento de Informática:

En él se desarrollan los programas que permiten llevar un buen registro del Movimiento Cooperativo y de la Institución en general, operados por los diferentes departamentos; y además son los encargados del mantenimiento del equipo informático.

Departamento de Fomento y Asistencia Técnica:

Desarrolla programas sobre educación cooperativa; establece relaciones con las fuentes de financiamiento a fin de lograr viabilidad en los programas de Fomento Cooperativo; y analiza los sistemas de planificación y de asesoría para lograr la eficiencia de las Asociaciones Cooperativas.

Unidad de Supervisión:

Las atribuciones son esencialmente de supervisión y de apoyo al personal de campo con el propósito de lograr que éste, cumpla los objetivos y metas programadas, con

agilidad y calidad. Así como también, orienta el trabajo cooperativo en las diferentes áreas de visita.

Departamento de Administración y de Vigilancia y Fiscalización:

Prepara el proyecto de la memoria anual de la Institución; fiscaliza las operaciones de las Asociaciones Cooperativas. Vigila el cumplimiento de las disposiciones, instructivos y manuales que emite el Instituto en relación con el funcionamiento y operaciones de las Asociaciones Cooperativas.

Unidad Servicios Generales:

Son los encargados de velar por el buen funcionamiento de las instalaciones que alberga a la Institución, es decir del mantenimiento en óptimas condiciones del edificio, relacionados con instalaciones eléctricas, fontanería, ornamento y limpieza, entre otros.

6. RECURSOS INSTITUCIONALES

a) Recursos Humanos:

El Instituto tiene 102 empleados, entre ellos el Presidente, Asesores Técnicos, Supervisores, Personal Administrativo y de Servicios Generales. (ver Anexo 3)

b) Recursos financieros:

Están constituidos por una asignación presupuestaria estatal que asciende a un millón trescientos mil seiscientos setenta y cuatro con 28/100 dólares. (\$1,300,674.28); no cuenta con ningún otro tipo de recursos propios, ni ayudas nacionales e internacionales.

c) Recursos materiales:

No posee edificio propio; sin embargo cuentan con el equipo y mobiliario mínimo para cumplir con los objetivos para lo cual fue creado.

d) Recursos Técnicos

Los recursos técnicos con que cuenta la institución son: Manual de Descripción de Puestos, Reglamento Interno y Política de Calidad.

7. BASE LEGAL

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo es una Corporación de Derecho Público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, se crea el quince de diciembre de 1969 por Decreto Legislativo No.560 del veinticinco de noviembre del mismo año (Anexo 4), y vino a relevar a las distintas dependencias del Estado encargadas en ese tiempo, de regular las Cooperativas.³

Para cumplir con lo establecido en el Art. 28 del Decreto de su creación, el Consejo de Administración elaboró El Reglamento Interno el cual fue aprobado el ocho de Mayo de 1972. (Anexo 5).

³ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

B- GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1- PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuando hablamos de Administración nos referimos a una de las principales actividades que marca una diferencia en el trabajo que hacen las personas en las organizaciones; por lo tanto la podemos definir como aquella que propicia condiciones para que las personas en grupo logren los objetivos de la organización, de ahí la necesidad de considerar al Proceso Administrativo como la acción práctica de la Administración.

a) Conceptos y Definiciones

Son muchos los autores que han definido el Proceso Administrativo como un conjunto de etapas que permiten dar dirección a las organizaciones.

Chiavenato plantea que el Proceso Administrativo es un medio que integra diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial⁴.

El Proceso Administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Sin embargo, de una manera más sencilla se puede definir que el Proceso Administrativo es la Administración en acción.⁵

En conclusión podemos decir que Proceso Administrativo es el conjunto de pasos a seguir, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la Organización.

Muchos autores definen hasta seis etapas para realizar una eficiente y eficaz administración; sin embargo, para efectos del estudio sólo tomaremos cinco: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Estas etapas interactúan entre si, cada una afecta a las demás, ninguna constituye entidades separadas sino que por el contrario son elementos interdependientes y ejercen fuertes influencias recíprocas.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo.2001. Mc Graw Hill. Pág.132

⁵ Mier Velásquez, Manuel <http://member.es.tripod.de/manuell/>

b) La Planeación

La etapa de la Planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.⁶

En la planeación se fijan: los objetivos, que son condiciones deseadas que la Empresa pretende alcanzar, representan un contexto futuro, justifica las actividades de la situación misma y permiten comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir su eficiencia y rendimiento; las políticas, que son guías genéricas que delimitan la acción y establece líneas de orientación y límite para la implementación de los planes; las estrategias, las cuales son acciones para guiar y orientar a la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo; los procedimientos, son planes relacionados con métodos, que constituyen la secuencia de pasos que se deben seguir para ejecutar los planes; los presupuestos, que representan planes operacionales relacionados con dinero, manejado en un

⁶ Kast/Rosenzweig. Administración en la Organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias. 4 Edición. McGraw Hill. Pág.76

periodo determinado; los planes relacionados con tiempo, denominados programas; y las reglas, que constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas en determinadas situaciones.

c) La Organización

La etapa de la Organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.⁷

En la etapa de la organización se definen las unidades y sus diferentes herramientas técnico administrativas como son los manuales de organización, en los cuales se describen los niveles jerárquicos, las relaciones entre los diferentes departamentos y los grados de autoridad; los manuales de descripción de puestos, en los cuales se detallan la función de cada miembro en su puesto de trabajo; los manuales de bienvenida y políticas que describen el accionar de los empleados en la organización y las prestaciones que gozan al pertenecer a ella; etc. Los

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 2001. Mc Graw Hill. Pág. 202

elementos anteriores conforman la parte principal de la estructura formal de cualquier organización.

d) La Integración

La tercera etapa del Proceso Administrativo es la Integración.

La Integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.⁸

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca: Selección, que se refiere a las técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios. La introducción, en donde se describe la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social y finalmente; el desarrollo, en donde se plasma que todo

⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte .Limusa. 1986.

elemento humano en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

e) La Dirección

La Dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa⁹.

La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, delegando autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas¹⁰.

La etapa de la Dirección es considerada como la fase esencial del Proceso Administrativo, porque en ella se

⁹ Chiavenato Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. 2001. Mc Graw Hill. Pág. 282

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas.1995. Editorial Limusa. Pág.305

desarrollan las relaciones interpersonales de los administradores con los colaboradores y entre ellos mismos.

En estas relaciones intervienen elementos importantes tales como: la Motivación, el Liderazgo, la Comunicación, la Supervisión y la Disciplina.

i) La Motivación, es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares. Del mismo modo, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que esperan satisfarán sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar en forma deseada.¹¹

La motivación guarda una estrecha relación con el Clima Organizacional, a partir de la motivación que el individuo tiene lleva como consecuencia la percepción que este se crea del entorno de la organización.

ii) El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para el logro de fines

¹¹ Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna.6ª Edición.McGraw-Hill.1979. pag. 626

específicos mediante el proceso de la comunicación humana.¹²

La forma en que se ejerce la Dirección se diferencia de una persona a otra, a estas diferencias se les conoce con el nombre de Estilos de Dirección, entre ellos están:

- Liderazgo Autoritario, el líder es duro e impositivo, es decir, se establecen directrices sin la participación del grupo.
- Liderazgo Democrático, las directrices se debaten y se deciden en el grupo, estimulado y ayudado por el líder.

iii) La Comunicación, se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de Dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua, además de buenas relaciones humanas, fomentando así el Clima Organizacional.

La comunicación, es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.¹³

iv) La Disciplina. La Disciplina es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Ella se impone a los más altos jefes tanto como a los agentes más modestos

El espíritu público está convencido de que la Disciplina es necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella. Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son¹⁴:

1. Buenos jefes en todos los grados jerárquicos.
2. Convenios claros y equitativos.
3. Sanciones penales juiciosamente aplicadas.

v) La Supervisión. Constituye una función de Dirección ejercida en el nivel operacional de la Empresa. Los supervisores son administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir

¹³ Reyes Ponce, Agustín. Administración. II parte. Editorial Limusa. 1986. pág. 312

¹⁴ www.monografias.com

las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa. El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de Dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, se da la supervisión en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo de los subalternos.

f) El Control

La etapa de control, es la fase final del Proceso Administrativo y puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de planes. El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento satisfactorio de los objetivos básicos de la Empresa, lo que requiere tener conciencia de las acciones que se realizan, la correlación de todas estas acciones respecto de cada una y en relación con el objetivo, y la eliminación de todo obstáculo que pueda afectar el logro de las metas¹⁵.

¹⁵ Flippo Edwin B., Munsinger Gary M.. Dirección de Empresas. 1ª Edición. Ateneo. Argentina, 1982, pag. 413

Chiavenato define el Control como la fase del Proceso Administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Considerando al Control como un proceso esencialmente regulador. Haciendo énfasis en que la finalidad del Control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices; los procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

En otras palabras, el control indica cuándo, dónde y cuánto corregir para mantener el proceso de acuerdo con lo establecido previamente.

Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo, procedimientos de oficina, moral, calidad del producto o cualquier otra área. El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre, y cualquiera que sea el área que control, incluye tres pasos¹⁶:

¹⁶ Koontz/O'Donnell. Curso de Administración Moderna.6ª Edición.McGraw-Hill.1979. pag. 716

- Establecimiento de estándares: consiste en fijar una norma o criterio que sirve de base para la evaluación; las normas pueden ser de muchos tipos. Entre las mejores están las metas evaluables u objetivos, ya se que se expresen en términos cuantitativos o cualitativos.
- Medida del desempeño. Consiste en evaluar el desempeño por medio del seguimiento y el monitoreo de lo que se está ejecutando, a manera de descubrir las desviaciones tan pronto como sea posible.
- Corrección de las desviaciones. Consiste en corregir los resultados, que no han sido satisfactorios, para adecuarlos al patrón establecido. Es el punto en el cual el control es visto como una parte del sistema total de la administración y se incorpora a las otras etapas del Proceso Administrativo.

2- CULTURA ORGANIZACIONAL

Los temas de Cultura Organizacional han cobrado mucha importancia en los últimos años; ya que existe una fuerte necesidad de entender los distintos procesos que suceden al interior de las Organizaciones y éstos solamente se comprenden bajo enfoques sistémicos globales de la Organización y por un proceso más profundo de interpretación de la propia personalidad de las Organizaciones que las hace diferente a otras.

La Cultura Organizacional nace con los fundadores de la Organización, desde el momento en que la alta Dirección fija la misión, visión y objetivos, sus reglas y reglamentos, forma de comunicar, incentivar y ejercer su liderazgo.

a) Conceptos y Definiciones

Cuando hablamos de Cultura Organizacional nos referimos al conjunto de creencias (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna); que ha funcionado suficientemente bien para ser

juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.¹⁷

Toda Organización posee una Cultura y son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidas por un grupo. Es así como por medio de la Cultura se dirige la conducta de los individuos y la toma de decisiones, lo cual contribuye a guiarlos a la obtención de las metas de la Organización.¹⁸

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

Para una mejor comprensión estudiaremos los Mitos, Valores y Creencias.

¹⁷ Rodríguez Porras, José Ma. El Factor Humano en la Empresa. 1ª Edición. Deusto. España- Pág. 174

¹⁸ Pegan, Barry. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. México 1998. Pág. 23

b) Mitos

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

c) Valores

Los Valores son las convicciones en las que se cree profundamente. Contempla asimismo su grado de utilidad e importancia. La cuestión de los valores es el principio más básico bajo los cuales se encuentra cimentado el diseño de las lógicas de operación de una Empresa: la prestación del servicio, el servicio al cliente, el surtido de productos, la fabricación de los bienes, etc. Los Valores en la Empresa, son los que marcan la pauta a seguir en cualquier proceso de la Organización. Estas ideas son muy apreciadas por la Institución y le sirven de base para actuar. De acuerdo con la misión de la Empresa, así deben de ser sus

valores lo cual deben nutrirlos, para el cumplimiento de sus objetivos.

d) Creencias

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la Organización, qué metas son importantes, que personas son las más importantes y quiénes no son necesarios. Los patrones de conducta vigorizante conforman el lado "pensante" de la Cultura. Algunos dicen que el fundamento, la parte más profunda de la Cultura, reposa en las suposiciones, las creencias, los acuerdos, los principios y los dogmas compartidos del sistema. El punto es que las suposiciones generan patrones de conducta. Estos pueden servir o no servir a los mejores intereses de la compañía. Por lo tanto, descubrir las suposiciones puede ser una parte importante de la administración de la Cultura.

3- CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional nace en los años sesenta, conjuntamente con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y el enfoque sistémico, para diagnosticar a las Organizaciones.

El Clima Organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el Clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta; es decir, por la Cultura Organizacional, los estilos de Liderazgo, las características propias de las personas, la naturaleza de la empresa y el ciclo de vida de la misma, entre otros.

El Clima tiene efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que este define los estímulos que son o no apoyados dentro de la Organización y que vienen a determinar la libertad de acción. Es importante porque mejora el ambiente de trabajo y permite fortalecer la motivación en el desempeño laboral.

a) Conceptos y Definiciones

No hay una definición general acerca de Clima Organizacional; inclusive existe discrepancia para algunos autores confundiéndola con el término Cultura Organizacional.

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento¹⁹.

El Clima Organizacional es una serie de efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.²⁰

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 2001. Mc Graw Hill. Pág .314

²⁰ Dessler, Gary. Administración y Organización. 3ª Edición. Prentice Hall. Pag 182

Es una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.²¹

Los planteamientos presentados sobre las definiciones de Clima Organizacional, están referidos al ambiente de trabajo propio de la Organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Cabe señalar que el Clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo y su satisfacción en la labor que desempeña.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de elementos de la Dirección, es decir, la Motivación, Comunicación, Liderazgo, Supervisión y Disciplina; basándose en lo anterior, se amplían cada uno de ellos.

²¹ Carvajal Peña, Gladys. Importancia de la cultura y clima organizacional. Universidad Santamaría, Caracas, Venezuela. 2000.

b) Motivación

Chiavenato indica que el concepto de Motivación en el nivel individual, conduce al de Clima en el nivel Organizacional. Es decir, que la motivación es producto de una necesidad, si el ambiente laboral permite satisfacer las necesidades de los miembros, el Clima tiende a ser favorable y positivo. Por el contrario si se ven frustradas sus necesidades, surge insatisfacción, repercutiendo de forma negativa en el Clima Organizacional y por ende en el Desempeño Laboral.

▪ Conceptos y Definiciones

Robbins, califica la Motivación como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Mas hace énfasis que este enfoque se limitará al esfuerzo por alcanzar las metas de la organización a efecto de proyectar el interés particular, por la conducta laboral.²²

²² Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall. Pag.207

Valenzuela, define la Motivación como el conjunto de estados y procesos internos de las personas que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada.²³

Con la finalidad de profundizar en la motivación de los empleados, han surgido diferentes teorías entre las cuales están: la Pirámide de las Necesidades, la Motivación-Higiene, teoría ERG, teoría de McClelland de las Necesidades, entre otras; pero para efectos de la investigación únicamente se tomarán en cuenta la teoría de la Pirámide de las Necesidades y la teoría de la Motivación-Higiene.

- Teoría de la pirámide de las necesidades

Abraham Maslow premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos. Asimismo, postula un catálogo de necesidades en diferentes niveles que van desde las necesidades de orden inferior hasta las de orden superior, en la organización se pueden aplicar en los diferentes elementos y principios administrativos.

²³ Valenzuela González, Ricardo <http://www.horizonteweb.com/jje99/valenzue/sld001.htm>. México. 1999.

El autor de la presente teoría específica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

Categoría de las necesidades, adecuadas a una Empresa:

- Fisiológicas. Sueldos y salarios, seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.
- Seguridad. Planes de salud y de pensiones, haciendo énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa.
- Sociales. Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, facilidades sociales y deportivas.
- Estima. Creación de trabajos con perspectivas de logros, de autonomía, de responsabilidad y de control personal. (El trabajo engrandece la identidad personal) retroalimentación y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (promociones, "empleado del mes", recompensas).
- Autorrealización. Incitación al compromiso total del trabajador (El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.)

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

- Teoría Motivación - Higiene

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow sirvió de base para que Frederick Herzberg creara la teoría Motivación-Higiene. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos: superiores y los inferiores, los factores de Higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. Los factores Motivacionales o factores Intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

c) Liderazgo

El liderazgo es necesario en todo tipo de organización humana. En especial en las Empresas y cada uno de sus departamentos; se desarrolla en todas las fases del Proceso Administrativo; sin embargo es más importante en la función de Dirección, que es donde se toca más de cerca a las personas.

- Conceptos y Definiciones

El Liderazgo se refiere a la manera de guiar a las personas para realizar una tarea, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Organización.

El Liderazgo involucra a otras personas, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo; influye en la conducta de los seguidores.²⁴

Robbins hace énfasis en tres enfoques acerca del liderazgo, el primero pretendía encontrar rasgos universales de

²⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hil... 2001. Pag. 314

personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona y el tercero recurría a los Modelos de Contingencias. Para efectos de la investigación se analizarán las Teorías de la Conducta y la de Contingencias²⁵.

- Teoría de la Conducta

Las Teorías de la Conducta estudian dos aspectos importantes del Liderazgo: el líder centrado en la tarea; quien su máxima preocupación es producir las cantidades planificadas, con los métodos establecidos y utilizando únicamente los recursos disponibles con que cuenta la organización. El líder centrado en las personas; en este caso los líderes le dan mayor importancia a las personas que al trabajo en sí, sin descuidar el desempeño esperado.

Douglas McGregor presenta la teoría X y la teoría Y, basada en supuestos del comportamiento humano. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad; como respuesta a lo anterior el

²⁵ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall. Pag. 316

líder tiene que actuar centrado en la tarea, con una supervisión constante. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal; en este caso, la tarea principal de un administrador consiste en crear un Clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo, lo que se traduce en un líder centrado en las personas.

- Teoría de Contingencias

Las Teorías de Contingencias hacen énfasis en los factores situacionales, donde la eficacia del Liderazgo depende de la situación. Las personas se convierten en líderes no solamente por sus rasgos personales, sino debido a los factores situacionales. Dentro de estas teorías cabe mencionar el Modelo de Fiedler quien recalca que un buen desempeño del grupo depende del estilo de interacción líder-subordinado y el grado en que la situación le da influencia; las personas siguen a aquellos que consideran que les ofrecen los medios para cumplir sus deseos

personales. También está la Teoría de Trayectoria-Meta, esta teoría establece que la misión del líder, es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles dirección y apoyo, para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo. Finalmente tenemos el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que describe como deberían adecuar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades.

- Tipos de Líder

Likert tomando en cuenta el Modelo Contingencial, señala cuatro sistemas de Liderazgo validos para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Sistema 1: Autoritario-Coercitivo, basado en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo.

Sistema 2: Autoritario-Benevolente, centralizado en la cúpula, pero permite alguna delegación de asuntos rutinarios.

Sistema 3: Consultivo, liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4: Participativo, basado en la teoría de McGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

Los sistemas de liderazgos propician un Clima diferente dentro de cada departamento y por ende de una organización a otra.

d) La Comunicación

Se aplica en todas las Funciones Administrativas, pero es particularmente importante en la función de Dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua, además de buenas relaciones humanas.

- Conceptos y Definiciones

En otras palabras, la Comunicación es el acto de participar una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo

tipo de comportamiento que ejecuta un intercambio de ideas.²⁶

La Comunicación en las empresas, pueden ser: formales e informales; orales y escritas; descendentes, ascendentes y laterales.²⁷

- Comunicación Formal e Informal

En la Comunicación formal el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa. Sin embargo, la mayor parte de la comunicación es informal, es decir, que ocurre fuera de los canales formales, oral o escrito. El sistema de comunicación informal en una empresa se denomina "racimo de uvas" por su evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por grupos sociales.

- Comunicación Oral y Escrita

La otra forma de comunicaciones interpersonales se pueden realizar en el formato hablado o escrito. Muchas personas prefieren utilizar la comunicación oral, por el hecho de

²⁶ Flippo Edwin B., Munsinger Gary M.. Dirección de Empresas. 1ª Edición. Ateneo. Argentina, 1982.pág.391

²⁷ Idalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hil... 2001. Pág. 29

existir un alto nivel de intimidad y confianza; mientras otros, prefieren la exactitud y precisión de la comunicación escrita.

- Comunicación Descendente, Ascendente y Lateral

Según el flujo direccional en la empresa, las comunicaciones pueden ser descendentes, ascendentes y laterales. Las comunicaciones descendentes, fluyen de arriba hacia abajo, incluyendo el intercambio de información cara a cara entre jefe y subordinado a lo largo de la cadena jerárquica, informes administrativos, manuales de políticas, circulares, etc. El flujo ascendente utilizado en la mayoría de las empresas incluye memorando, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con superiores, entre otras técnicas. El flujo lateral u horizontal de comunicaciones, constituye una de las formas de flujo de información más importantes en las instituciones, ya que esto incluye los intercambios de información de departamento a departamento, los cuales sirven como fuerzas coordinadoras e integradoras dentro de la estructura institucional.

Es necesario dejar claro que este tipo de comunicaciones (ascendentes, descendentes y laterales) pueden ser orales o escritos y a su vez formales e informales.

- Barreras de la Comunicación

Las Barreras de la Comunicación son restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del Proceso de Comunicación; las cuales surgen impidiendo que algunas señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones o sufrir ruidos, interferencias, vacíos e incluso ampliaciones o desvíos a causa de éstas. Entre las Barreras de la Comunicación más comunes tenemos: mensajes mal expresados, traducciones defectuosas, falta de atención, ideas preconcebidas, etc.

Así como, la Motivación, el Liderazgo, la Supervisión y la Disciplina son importantes dentro de una Institución, también lo es la Comunicación, ya que mediante ésta los líderes dirigen y motivan a los empleados hacia el logro de las metas de la Organización. La Comunicación afecta

directamente las Relaciones Interpersonales y por lo tanto el Clima Organizacional.

e) La Disciplina

▪ Conceptos y Definiciones

Reyes Ponce, define la Disciplina como el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento, y anuncio de una sanción. De este modo, surgen así dos tipos de disciplina: positiva y negativa.²⁸

▪ La Disciplina Positiva

Es aquella que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el autocontrol. La Disciplina Positiva produce resultados superiores, porque estimula la cooperación. Son medios de disciplina positiva: La promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse; difusión de políticas; manuales de departamento; la participación de quienes han de obedecer la orden, en la formulación de las normas que han de obedecer; la fijeza en las órdenes y normas, establecidas en las reglas sobre estabilidad del mando, ya

²⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración. II parte. Editorial Limusa. 1986. pág. 325

que así, como favorece una actuación en determinado sentido el hábito, el cambio ayuda a romperlo.

- La Disciplina Negativa

Son los medios auxiliares del mando menos recomendables, pues implican forzosamente una confesión tácita de que la Disciplina Positiva ha fallado, al tener que acudir a la negativa. Con todo, siempre serán necesarios en último término. Previéndose, que los castigos no lesionen la dignidad personal; que se aplique la impersonalidad, que se busque el efecto medicinal y preventivo, que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves y dejando los graves para el último; que las medidas extremas sean usadas solamente cuando las demás no hayan dado resultado y cuando la falta sea de extrema gravedad o daño y finalmente que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.

f) La Supervisión

- Conceptos y definiciones

La Función de Supervisión supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas; aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior llamados por ellos Supervisores Inmediatos; siendo en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes otros jefes inferiores, sino solo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones²⁹.

El supervisor es el encargado de la labor de vigilancia, depende de él la eficiencia en los resultados; es el contacto entre empleados y gerentes; es el transmisor no sólo de las ordenes e informaciones, motivaciones, etc., sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, etc. de los obreros y empleados.

Es de suma importancia la labor de los supervisores, ya que de ellos dependen la preparación, actuación y cuidado que deben tener los empleados al desarrollar su trabajo.

²⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Segunda Parte. Limusa. 1986. pág. 340

- Reglas de la Supervisión

De la Unidad del Cuerpo Administrativo. Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.

De la doble preparación. Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas contabilidad, etc. que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe.

Del fortalecimiento de la autoridad supervisora. La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia u otros, pasen por él.

Por ser una función inmediata al control fácilmente puede confundirse con él, quizá el criterio para distinguirlos se encuentra sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

g) Evaluación del Clima Organizacional

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

- Conceptos y definiciones

La Evaluación del Clima Organizacional es un instrumento a través del cual se miden los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo y hacia la Institución en general. Evalúa el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales: Los cambios a realizar se orientan con base al conocimiento de una realidad particular y no conforme a suposiciones, los planes de trabajo pueden basarse en las realidades derivadas del estudio, a fin de fortalecer cada uno de los programas particulares de cada área.³⁰

³⁰ Gonzalvez, Alexis. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Ya anteriormente, han existido varios autores quiénes han planteado cuestionarios para el estudio del Clima Organizacional, tales como Litwin y Stringer, quienes postulan su cuestionario basado en 7 dimensiones; Forehand y Gilmer en 5; entre otros. (ver Anexo 6)

Para efectos de este estudio se ha tomado en cuenta las dimensiones de diferentes autores, pero que son recopiladas por Martínez³¹ y las cuales son acordes a los problemas que vive el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo resumiéndose en: Estructura, Liderazgo, Puestos de trabajo, Prestaciones, Valores, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Ambiente Físico de Trabajo

- Estructura

Esta dimensión se refiere a la estructura organizativa y demás aspectos relacionados con la Institución, tales como procedimientos, sistemas de trabajo, conocimiento y claridad de las responsabilidades de los colaboradores,

³¹ Martínez, Luis. <http://www.monografias.com>

dualidad de mando, conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos entre otros.

▪ Liderazgo

Esta dimensión evalúa los estilos de liderazgo practicados en la Institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores al resto del personal.

Así mismo evalúa el interés y preocupación que brindan los líderes y coordinadores por escuchar y atender los problemas de sus subalternos y los mecanismos utilizados en la resolución de los mismos.

▪ Puesto de Trabajo

Esta dimensión evalúa como se siente la persona en el puesto de trabajo, el nivel de agrado o desagrado y la satisfacción que del puesto se deriva; asimismo diversos factores tales como la claridad del rol que tiene al desempeñar el trabajador, el soporte administrativo que se le brinda y otros aspectos relativos a la dimensión.

- Prestaciones

Esta dimensión evalúa la calidad de la administración de recursos humanos que se practica en la Institución, así como también, programas existentes que apoyan el desarrollo del personal, los sistemas de compensación, beneficios y retribuciones, la asistencia a los colaboradores, y programas de capacitación entre otros.

- Valores

Esta dimensión es de suma importancia por cuanto evalúa diferentes tipos de valores y principios que son practicados dentro de la Institución. Estos sistemas de valores son condicionantes de la Cultura Organizacional, por cuanto son mediatizados a través de actitudes y conductas del personal y transferidos a los demás, determinando el tipo de relaciones interpersonales, laborales y con el público en general.

- Comunicación

Esta dimensión evalúa la comunicación que acontece en el contexto laboral y pone de manifiesto la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal, tanto formal como informal.

- Relaciones Interpersonales

En esta dimensión se evalúa la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.

- Ambiente Físico de trabajo

Esta dimensión hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en la relación a las instalaciones en su puesto de trabajo, áreas recreativas, comedores, servicios sanitarios, etc. Así

mismo evalúa la adecuada distribución del espacio físico de trabajo, ventilación, iluminación y temperatura entre otros.

Las dimensiones se desarrollan dentro del proceso administrativo mismo, en cada una de las etapas surgen diferentes dimensiones, pero no son estudiadas, sino dentro del Clima Organizacional.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO .

Este capítulo plantea la estrategia metodológica utilizada en la Investigación de campo en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, con el propósito de conocer los problemas que afectan el Clima Organizacional. En donde se utilizó técnicas como: cuestionario, entrevistas y observación directa.

En la primera parte del Capítulo, se presentan el diseño de aspectos metodológicos en donde se definen el problema detectado, objetivos de la investigación, definición de la población objetivo, entre otros.

En la segunda parte del Capítulo, se muestran los resultados de la investigación de campo realizada, se describe la situación actual del Clima Organizacional; identificando los factores que caracterizan dicho Clima. Finalmente, se presentan las conclusiones respectivas del estudio.

A- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Determinar en qué medida el Clima Organizacional motiva a los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo en su desempeño laboral.

b) Objetivos Específicos

- Identificar en qué medida contribuyen las características del ambiente de trabajo en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Determinar los beneficios de las actitudes, la conducta y los valores en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Conocer la influencia de los sentimientos, las percepciones y la motivación de los trabajadores en el desempeño laboral de los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

2. PROBLEMA

El problema se enuncia de la siguiente manera:

¿En que medida el Clima Organizacional motiva a los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo en su desempeño laboral?

3. HIPÓTESIS

La hipótesis básica utilizada fue definida de la siguiente manera:

El Clima Organizacional motiva a los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo en su desempeño laboral.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo presenta un universo constituido por 102 personas, de los cuales 15 están representados por los jefes y encargados de unidades. El resto, representan colaboradores, auditores y personal administrativo en general.

Para el nivel de jefes y encargados de unidades se utilizó censo, ya que la población es relativamente pequeña, para el resto del personal, por ser un universo finito, se utilizó la siguiente fórmula

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

$$Z = 1.86$$

$$p = 0.86$$

$$q = 0.14$$

$$N = 87$$

$$e = 10\%$$

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$n = \frac{1.86^2 (0.86*0.14) 87}{0.10^2(87-1) + (0.86*0.14) 1.86^2}$$

$$n = 29$$

5. ALCANCE Y LIMITACIONES

En el desarrollo de la investigación se obtuvo información adicional y complementaria a la obtenida a través de las técnicas utilizadas, que sirvió para fortalecer el diagnóstico de la misma, considerada alcance de la investigación, tales como: Acceso a documentos que describen el quehacer de la Institución, el apoyo por parte de la Presidencia y del Asesor de la misma. Una de las limitaciones fue no contar con todo el personal de campo dentro de la Institución, lo que se tradujo en que las encuestas fueron realizadas al azar y no proporcionalmente como se había planificado. Otra de las limitaciones, fue la falta de colaboración por parte de algunos empleados quienes se mostraron reacios a participar en las encuestas. Y como parte del censo efectuado a los ejecutivos, no se logró entrevistar al Jefe de la Región de San Miguel.

6. FUENTE DE DATOS.

La información obtenida provino tanto de fuentes primarias como secundarias.

a) Datos primarios

La información primaria se obtuvo mediante la investigación de campo, utilizando el método de análisis y síntesis apoyado en las técnicas de observación directa, guías de entrevista y la encuesta.

La observación directa se efectuó a través de las frecuentes visitas realizadas a las instalaciones del Instituto, lo que permitió conocer el ambiente de trabajo, en que se desarrollan las actividades.

Para realizar la guía de entrevista fue necesario identificar a los puestos claves, con el propósito de obtener información que permitiera fortalecer los datos obtenidos con la observación y las encuestas.

En la técnica de la encuesta se elaboraron dos tipos una dirigida a los jefes y encargados de unidades; y la otra dirigida a los colaboradores y personal administrativo en general del Instituto lo que permitió comparar las opiniones de éstos y obtener así el análisis de Clima Organizacional de la Institución.

b) Datos Secundarios

La información secundaria o bibliográfica sirvió de base para la elaboración del marco teórico conceptual, haciendo uso de fuentes bibliográficas, tales como: Memoria de Labores de la Institución, Ley de Creación y Reglamento Interno del INSAFOCOOP y Ley de Asociaciones Cooperativas.

La utilización de este tipo de información sirvió como punto de referencia para el desarrollo de la investigación para conocer sobre la unidad en estudio.

7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La recopilación de los datos fue a través de encuestas, entrevistas y observación directa. La información obtenida de estos instrumentos es presentada en cuadros estadísticos que facilitan su comprensión y análisis. (Anexo 7)

La interpretación de los datos se realizó utilizando porcentajes para cada una de las respuestas, lo cual

permitió determinar la opinión de los encuestados para cada una de las alternativas presentadas.

El análisis de la información, se llevó a cabo tomando en cuenta las frecuencias relativas de los cuadros y el resultado de las entrevistas a puestos claves, agregando la información obtenida a través de la observación directa y documentación proporcionada por el INSAFOCOOP; donde se resaltan aspectos que a juicio de los encuestados y entrevistados merecen mayor atención. Tanto la interpretación como el análisis han servido de base para elaborar el diagnóstico de la Institución en materia de satisfacción laboral, lo anterior sirvió para desarrollar la metodología y elaboración de la propuesta para el mejoramiento del Clima Organizacional.

B- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente diagnóstico realizado al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo se hace bajo ocho dimensiones que son percibidas y compartidas por los trabajadores y que evalúa el Clima Organizacional. Detalladas a continuación:

1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA.

En esta dimensión se evaluó 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.

- Misión y objetivos

La mayoría de los empleados conoce la misión de la Institución; ya que se elaboró en seminario taller involucrando todos los Niveles Directivos y Operativos del Instituto; lo que se refleja en el cumplimiento de los propósitos y objetivos hacia las entidades que conforman el Movimiento Cooperativo Salvadoreño por parte de los empleados.

Existe un fuerte cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores en puestos directivos, técnicos y asesores; sin embargo el personal administrativo muestra indiferencia al logro de los mismos.

- Políticas

No se cuenta con un marco de políticas propias que guíen el accionar de los empleados; sin embargo, aunque el INSAFOCOOP ha institucionalizado la Política de calidad en el servicio, ésta solamente es retomada por los directivos, técnicos y asesores en la asistencia técnica y fiscalizadora de las entidades cooperativas no por la totalidad del personal que labora en la Institución.

- Procedimientos

La Institución no cuenta con procedimientos escritos; sin embargo, esto no dificulta el desempeño del personal; ya que éstos lo siguen empíricamente, aunque la inducción es lenta cuando se incorpora personal nuevo a la Institución.

- Reglamento

La percepción en cuanto a los derechos y deberes que tienen los trabajadores es débil; ya que no cuentan con un reglamento interno en el cual se apoyen con un grado de seriedad institucional lo que provoca sentimientos de autonomía, confusión o indiferencia hacia las responsabilidades en las actividades que realizan.

- Programas

Los programas que desarrolla la Institución, son conocidos por el 72.41% de los empleados, pero estos no los han conocido por los canales formales de comunicación de la misma; sino por iniciativa de los mismos empleados, opinión que no es respaldada por los jefes.

- Estructura Organizativa.

Existe confusión en cuanto a la estructura organizativa; ya que actualmente cuentan con tres estructuras; una recomendada por el Ministerio de Hacienda; la diseñada por la Institución, para fines formales de presentación;

y la funcional, adoptada por los asesores, promotores, técnicos y administrativos

2. DIMENSIÓN LIDERAZGO.

En esta dimensión se evaluó: 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.

La percepción que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por la dirección es más autocrático que democrático; ya que un 55.17% de los entrevistados manifiesta que éste les genera desconfianza y temor lo que no les permite poner toda su iniciativa y creatividad en el trabajo que realizan.

Por otra parte, los jefes manifiestan que su estilo de liderazgo es participativo y de mucha confianza lo que les genera a sus empleados sentimientos de seguridad y autonomía en el desempeño de sus actividades; Sin embargo el 58.62% de los trabajadores opina que sus jefes no

reconocen sus habilidades, cualidades y experiencias lo que les provoca frustración y baja estima.

- Soporte, Orientación e imagen de los jefes a los empleados.

Existe buen soporte y orientación por parte de la Dirección al desempeño de las actividades que realizan los trabajadores ya que un 62.07% de los mismos, manifestaron que los conflictos que surgen con relación al desempeño, son resueltos de forma objetiva sin dañar los sentimientos y la moral de los mismos; sin embargo al tipificar las cualidades personales de sus jefes un 44.83% no tuvo opinión al respecto y otro 20.69% manifestó molestarles la personalidad de algunos jefes.

En cuanto a la percepción de la imagen que tienen los trabajadores de los jefes, éstos los califican en un 65.52% entre regular y que necesita mejorar y un 10.34% no tienen opinión al respecto.

3. DIMENSIÓN PUESTO DE TRABAJO.

En esta dimensión se evaluó como se sienten las personas en el puesto de trabajo: El nivel de agrado o desagrado al mismo en cuanto 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.

- Remuneraciones

La percepción en cuanto a la satisfacción de los salarios no es compartida por la mayoría de los trabajadores; ya que un 44.83% manifestaron no estar de acuerdo con el salario que perciben en relación con la carga de trabajo que desarrollan y que éstos no llenan sus expectativas, lo mismo refleja la opinión de los jefes en un 50%. Sin embargo sobre el crecimiento, desarrollo profesional y las actividades que realizan en sus puestos de trabajo muestran la mayoría de los trabajadores un buen nivel de satisfacción y esto es compartido por el 50% de los jefes. Asimismo, los empleados muestran satisfacción en la forma objetiva como se les evalúa su trabajo.

- Soporte Administrativo

La mayoría de los trabajadores muestran descontento al no contar con el equipo necesario o en perfectas condiciones para realizar de manera eficiente sus tareas. Asimismo, manifiestan descontento por la poca preocupación de la Institución hacia la protección de riesgos en sus puestos de trabajo y prevención de enfermedades ocupacionales.

4. DIMENSIÓN PRESTACIONES

En esta dimensión se evaluó la calidad de la administración de recursos humanos practicada en la Institución en cuanto a programas existentes que apoya el bienestar del personal y crecimiento del mismo.

- Prestaciones y Beneficios

La mayoría de los empleados muestra un desconocimiento de los beneficios y prestaciones adicionales que brinda la Institución; ya que un 82.76% manifestó no conocerlas, lo que les hace débil el nivel de compromiso e identificación hacia la Institución; sin embargo en

opinión de los jefes, las prestaciones adicionales a la ley son suficientes para mantener al personal satisfecho.

- Salud Física y Mental de los Trabajadores:

Los trabajadores consideran en un 93.1% que la Dirección solamente se preocupa por la salud mental; y poca importancia le da a la salud física; lo que provoca en ellos sentimientos de insatisfacción.

5. DIMENSIÓN VALORES

En esta dimensión se evaluó los valores y principios practicados por el personal de la Institución de acuerdo a la Cultura.

Aunque no existe una declaración de valores y principios de la Institución; el 75.86% de empleados manifiesta que se fomentan y se ponen en práctica en cada una de las actividades que realizan, como son: la identificación con su Institución y el grado de pertenencia hacia la misma, sin embargo un 100% de los jefes manifiestan que es necesario infundir valores en los empleados.

6. DIMENSIÓN COMUNICACIONES

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

- Medios de Comunicación en la organización.

El 65.52% del personal percibe que los medios de comunicación con que cuenta la Institución son adecuados; sin embargo, consideran que no son utilizados oportunamente.

En opinión de los empleados la Dirección no se preocupa por conocer sus intereses, inquietudes y motivaciones, quejas y sugerencias, lo que hace que algunos empleados no se sientan parte de la Institución al no ser escuchados.

- La calidad de la Comunicación:

El 62.07% de los empleados perciben la comunicación que se da entre jefes y empleados de confianza; los jefes la

califican en sus grupos de trabajo como confiable y oportuna.

7. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

Esta dimensión evaluó la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

- Trabajo en equipo:

Los empleados perciben que la Institución no genera confianza e inspira el trabajo en equipo; ya que el 55.17% de los entrevistados manifiestan que ocasionalmente o nunca reciben ayuda de sus compañeros; Sin embargo al conformarse ellos mismos en equipo de trabajo, rápidamente se ponen de acuerdo y logran objetivos. En opinión de los jefes aseguran que la ayuda mutua está presente en cada uno de los empleados al tener exceso de trabajo.

Las relaciones interpersonales entre empleados se da en un ambiente hostil; ya que un 68.97% de los trabajadores

opinan que el ambiente que los rodea es conflictivo, de mucho chambre y manipulación, entre ellos.

8. DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

En esta dimensión se evaluó el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con 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.

- Puestos de Trabajo y Zonas de Esparcimiento

Los empleados muestran satisfacción por las instalaciones en sus puestos de trabajo y lugares de esparcimiento en los momentos de receso; sin embargo esta opinión no es compartida por los jefes, ya que el 100% opina que las instalaciones físicas no son las adecuadas para un lugar de esparcimiento en la hora de descanso.

De igual manera los empleados manifiestan verse afectados por el calor debido a la poca ventilación y la falta de aire acondicionado, la iluminación y

externamente por malos olores producidos por quebradas aledañas a sus instalaciones y ruidos causados por el tráfico vehicular; lo que les ocasiona incomodidad en el desarrollo de sus actividades.

Además, manifiestan descontento por la escasez de servicios sanitarios, deterioro de los existentes; y la falta de limpieza en las instalaciones físicas de todo el edificio.

C- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan todas las consideraciones que fundamentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, proponiendo algunas recomendaciones que contribuyen a disminuir la problemática detectada.

1. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN ESTRUCTURA.

- Existe confusión en cuanto a la estructura organizativa; ya que actualmente cuentan con tres estructuras; una recomendada por el Ministerio de Hacienda, la diseñada por la Institución para fines formales de presentación y la funcional, adoptada por los asesores, promotores, técnicos y administrativos.

RECOMENDACIÓN DIMENSION ESTRUCTURA

- Establecer una sola estructura administrativa, en la que defina los niveles jerárquicos claves y que sea participada a todos los miembros de la Institución. (Ver anexo 8)

2. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN LIDERAZGO.

- La percepción que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por la dirección es más autocrático que democrático; éste les genera desconfianza y temor lo que no les permite poner toda su iniciativa y creatividad en el trabajo que realizan.

RECOMENDACIÓN DIMENSIÓN LIDERAZGO

- Se recomienda un mayor acercamiento de los jefes hacia sus empleados para obtener una relación directa de asesoría e involucramiento, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones, a fin de disminuir el temor y que permita la generación de confianza.

3. DIMENSIÓN PUESTO DE TRABAJO.

- La percepción en cuanto a la satisfacción de los salarios no es compartida por la mayoría de los trabajadores; ya que consideran que el salario que reciben es inferior en relación con la carga de

trabajo que desarrollan y no llenan sus expectativas.

RECOMENDACIÓN DIMENSION PUESTO DE TRABAJO

- Revisar constantemente la distribución de la carga de trabajo de cada uno de los empleados y evaluarla de acuerdo a los salarios de los mismos, a fin de ajustar las actividades que desarrollan con la remuneración que reciben.

4. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN PRESTACIONES

- Los empleados muestran desconocimiento de las prestaciones y beneficios, adicionales a las exigidas por la ley, que la Institución brinda.

RECOMENDACIÓN DIMENSIÓN PRESTACIONES

- Desarrollar un programa de charlas frecuentes para dar a conocer a todo el personal las prestaciones que brinda el INSAFOCOOP, y los beneficios que se derivan de las mismas, detallando las exigidas por la ley y las adicionales que la Institución ofrece y así como su forma de uso.

5. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN VALORES

- Los jefes del Instituto manifiestan que los valores no son puestos en práctica por los empleados en la Institución y que no existe mayor fomento de los mismos.

RECOMENDACIÓN DIMENSIÓN VALORES

- Implementar seminarios talleres para fortalecer los valores, dirigidos hacia el cumplimiento de la Política de Calidad, la Misión y las grandes metas de la Institución.

6. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN COMUNICACIONES

- Los medios de comunicación con que cuenta la Institución son adecuados; sin embargo, la información en muchos casos no es oportuna.

RECOMENDACIÓN DIMENSIÓN COMUNICACIONES

- Es necesario crear procedimientos que definan claramente la forma de manejar la información, para mantener actualizados del quehacer de la Institución

a todo el personal y generar en éstos un sentimiento de importancia hacia la Dirección.

7. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

- Las relaciones interpersonales en la institución se dan en un ambiente hostil, rodeado de conflictos, chisme y manipulación, entre empleados.

RECOMENDACIÓN DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

- Impulsar programas de capacitación en el nivel emotivo para mejorar las Relaciones Interpersonales de los empleados; y de Desarrollo Gerencial a los jefes, para fortalecer la Cultura Organizacional y disminuir el ambiente hostil.

8. CONCLUSIÓN DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

- Los empleados se ven afectados por el calor debido a la poca ventilación y la falta de aire acondicionado; así como también, por la escasez de servicios sanitarios, deterioro de los existentes; y la falta de limpieza en las instalaciones físicas de todo el edificio.

RECOMENDACIÓN DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

- Adecuar las instalaciones físicas del Instituto a fin de propiciar satisfacción a los empleados en: Ventilación e iluminación. Asimismo habilitar más servicios sanitarios y supervisar el aseo de las instalaciones en general, para que el personal se desempeñe en un ambiente salubre.

CONCLUSIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACION

El Clima Organizacional afecta la motivación de los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo para su eficaz desempeño laboral.

RECOMENDACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACION

Implementar la Propuesta de Programa de Clima Organizacional para la motivación en el Desempeño laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

CAPITULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA MOTIVACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO

A. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El programa está diseñado para ser utilizado constantemente como una herramienta en la administración, para conocer las percepciones compartidas que tienen los trabajadores de la Institución y les permita evaluar el grado de satisfacción de los mismos.

El programa dirigido al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, evalúa ocho dimensiones del Clima Organizacional: Estructura, Liderazgo, Puesto de Trabajo, Prestaciones, Valores, Comunicación, Relaciones Interpersonales, y Ambiente Físico de Trabajo; las cuales son típicas al trabajo que se desarrolla en la Institución.

Cada una de las dimensiones analiza y describe un conjunto de elementos que afectan positiva o negativamente a la Institución, pero que dependen de la Cultura de la Organización misma.

B. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Lograr un compromiso de la Dirección y de los trabajadores para mantener un Clima que propicie la productividad del Instituto.
- Contar con una herramienta técnica para conocer el Clima Organizacional de la Institución y reforzarlo constantemente a fin de mantener el compromiso estable de los trabajadores.

C. POLÍTICAS DEL PROGRAMA

- Los resultados de la evaluación serán propuestas concretas para la Dirección y en la toma de decisiones.
- El Departamento de Recursos Humanos, podrá hacer evaluaciones parciales en cualquiera de las dimensiones para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores y las acciones a tomar para mejorarlas.

- Cada año la Institución evaluará las dimensiones y los aspectos que ha mejorado en las mismas. Además podrá agregar otros aspectos que con la complejidad de la Institución vayan surgiendo.

D.- COMPONENTES DEL PROGRAMA

Las dimensiones se vuelven componentes principales del programa; considerando en cada componente los elementos esenciales a ser evaluados.

- Estructura
- Liderazgo
- Puesto de Trabajo
- Valores
- Prestaciones
- Comunicación
- Relaciones Interpersonales
- Ambiente Físico de Trabajo

ESTRUCTURA

Este componente comprende la identificación con los objetivos y metas institucionales, la definición y claridad de políticas propias que son las guías generales del accionar de los empleados en la Institución. Asimismo, la socialización y comprensión de los documentos formales al personal; y la estructura organizativa adaptada a las funciones del Instituto mismo.

El evaluar este componente permitirá a la Dirección los siguientes objetivos.

- Obtener un alto grado de identificación del personal con los objetivos de la Institución y la contribución al logro de los mismos.
- Normar las actividades que se realicen a través de un marco de políticas propias que guíen el accionar de los empleados.
- Facilitar la comprensión de procedimientos específicos para las áreas de trabajo.
- Disminuir la confusión de los empleados a través de la elaboración de una sola estructura administrativa.

Estrategias del Componente Estructura:

- Evaluar a través de talleres que involucren a todo el personal directivo y administrativo, el desarrollo de los objetivos y resultados alcanzados.
- Involucrar a jefes con empleados en la creación de las políticas en sus áreas específicas de trabajo para un mayor cumplimiento de las mismas.
- Formalizar todo documento que facilite la comprensión de procedimientos específicos para las áreas de trabajo.
- Establecer una sola estructura organizativa funcional, para que exista claridad de los niveles jerárquicos en la Institución.

Políticas del Componente Estructura:

- La evaluación institucional se realizará una vez por año y se dará a conocer a todo el personal a través de una reunión informativa anual.
- El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de institucionalizar 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 Institución y la socialización de Manuales de Procedimientos, Políticas institucionales, Reglamento Interno, entre otros.

- La estructura organizativa será revisada y actualizada de acuerdo con el crecimiento de la Institución y socializada al personal.

LIDERAZGO

Este componente comprende los tipos de liderazgo ejercidos por la Dirección, el sistema de delegación de autoridad, la confianza y la importancia que se le dan al trabajador y los mecanismos para resolver los conflictos.

El evaluar este componente permitirá a las Dirección los siguientes objetivos:

- Mejorar la percepción de los empleados respecto del liderazgo que se ejerce en la Institución.
- 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 Componente Liderazgo:

- Realizar talleres de trabajo que involucren al personal de dirección y administración para identificar el liderazgo apropiado para la efectiva coordinación del trabajo de los empleados.
- Realizar reuniones mensuales en donde los empleados puedan opinar acerca de las mejoras que puedan 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 organización 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 Componente Liderazgo:

- La evaluación se realizará semestralmente, y los resultados se darán a conocer a todo el personal, para que este sea efectivo y se obtengan mejores resultados en un futuro.
- Cada Jefe de Departamento convocará a reuniones mensuales en las que involucre a todo su personal, para que este pueda opinar acerca de las mejoras en su puesto de trabajo.
- Los talleres se realizarán semestralmente y es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos la organización de éstos.
- 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 componente comprende la satisfacción de los empleados hacia las retribuciones y las condiciones de higiene y seguridad que se deriva de sus puestos de trabajo. Así como

también, de las facilidades de mobiliario y equipo para poder desempeñarse oportunamente.

El evaluar este componente permitirá a las Dirección los siguientes objetivos:

- Revisar la estructura de los salarios en relación con la carga de trabajo asignada a cada uno de los empleados.
- Disminuir la insatisfacción de los empleados brindando el equipo necesario en sus puestos de trabajo.
- Lograr que el empleado se sienta satisfecho con la higiene y seguridad en su puesto de trabajo.

Estrategias del Componente Puesto de Trabajo:

- Cada Jefe de Unidad debe evaluar el trabajo asignado a cada empleado y su remuneración debe ir en concordancia con el valor del cargo que ocupa y de su carga laboral; además, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Evaluación del mobiliario y equipo asignado al personal.
- Mostrar preocupación a la salud física y mental de los empleados en sus puestos de trabajo e involucrar a todo el personal de la Institución.

Políticas del Componente 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 charlas informativas y otras actividades que estén relacionadas a la misma.

PRESTACIONES

Esta dimensión comprende las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que el INSAFOCOOP ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, que se transforman en beneficios asistenciales, recreativos, supletorios o monetarios. Este componente comprende las prestaciones legales, es decir las exigidas por la ley, y las adicionales que brinda la Institución voluntariamente.

El evaluar este componente permitirá a las Dirección los siguientes objetivos:

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

Estrategias del Componente Prestaciones:

- Dar a conocer las prestaciones y los beneficios que brinda la Institución a través de reuniones informativas.
- 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 Componente Prestaciones:

- El departamento de Recursos Humanos dará a conocer a todo el personal de la Institución a través de memorando las prestaciones y los beneficios que generan éstas, así

como aclarar las dudas que surjan en torno de las mismas.

- Dar a conocer a través de reuniones informativas anuales las indicaciones necesarias para el uso de las prestaciones con que la Institución beneficia a sus empleados.
- La evaluación de las prestaciones se debe llevar a cabo al iniciar el programa, a fin de que exista concordancia entre las necesidades del personal y a la disponibilidad financiera de la Institución.

VALORES

Esta dimensión comprende el sistema de principios y valores practicados dentro de la Institución; reflejados en la actitud de los trabajadores para con los usuarios y la institución misma.

El evaluar este componente permitirá a las Dirección los siguientes objetivos:

- Promover principios y valores que rijan el quehacer de la Institución 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 reflejado en la atención a los usuarios del Instituto.

Estrategias del Componente Valores:

- Publicar mensualmente un valor, haciendo énfasis en el nombre del valor y su utilidad.
- Ejemplificar con casos prácticos cada valor fomentado y preguntar a cada empleado cual sería su actitud ante el mismo.
- Medir la actitud de los empleados hacia los usuarios de los servicios del INSAFOCOOP.

Políticas del Componente Valores:

- El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de infundir estos valores a través de panfletos en cada departamento, y deberá promover reuniones mensuales por departamento para discutir el valor.
- Medir la actitud del empleado en el caso ejemplificado, y preguntar el porqué de la respuesta.

- Colocar en la recepción un buzón de sugerencias al cual tengan acceso los usuarios a fin de que puedan manifestar sus inquietudes con respecto a la Institución.

COMUNICACIÓN

Este componente comprende los sistemas formales e informales de comunicación en todas las jerarquías de la Institución, principalmente el conocimiento de las inquietudes y necesidades de los empleados por la Dirección, así como la oportunidad de la comunicación y la confianza en los grupos de trabajo.

El evaluar este componente permitirá a la Dirección los siguientes objetivos:

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

Estrategias del Componente Comunicaciones:

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la Dirección pretende llevar a cabo y hacerlo oportunamente.
- Crear buzones de sugerencias, en donde los colaboradores puedan expresar sus sentimientos e inquietudes.
- Motivar a través de talleres de trabajo a formar equipos de trabajo, en donde exista una comunicación confiable y oportuna.

Políticas del Componente Comunicaciones:

- Cada jefe convocará a todo su personal a una reunión mensual e informará las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la dirección implementará.
- 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 las inquietudes del personal. Posteriormente emitirá el reporte de sugerencias por unidad y lo dará a conocer a la Dirección para que esta determine las acciones a seguir.

- Recursos Humanos coordinará seminarios de capacitación en los que se promoverá el trabajo en equipo, el grado de confianza y apoyo mutuo que debe existir en ellos.

RELACIONES INTERPERSONALES

Este componente comprende la interacción de los empleados entre ellos mismos, las forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la confianza generada en los grupos de trabajo, el apoyo y la armonía en que se desenvuelve el personal del INSAFOCOOP.

El evaluar este componente permitirá a las Dirección los siguientes objetivos:

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

Estrategias del Componente 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 Institución.
- Evaluar el ambiente de trabajo que se genera en la Institución.

Políticas del Componente Relaciones Interpersonales:

- Las capacitaciones para motivar la 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, el resultado de la evaluación se dará a conocer a todo el personal.
- La evaluación del ambiente de trabajo se realizará semestralmente y se dará a conocer a todo el personal los resultados.

AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Este componente comprende las condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruido, etc. Asimismo, el estado físico y la salubridad en que se albergan las instalaciones; y los espacios físicos con que cuenta la Institución y cada puesto de trabajo.

El evaluar este componente permitirá a las Dirección los siguientes objetivos:

- Utilizar al máximo los espacios físicos de las instalaciones.
- Mejorar las condiciones físicas de las instalaciones.
- Subsanan en la medida de lo posible los factores físicos que afectan el desempeño eficiente de los empleados.

Estrategias del Componente Ambiente Físico de Trabajo:

- Evaluar el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo.
- Reparar los desperfectos que tiene el edificio, tales como: Fallas en el sistema eléctrico, habilitación de servicios sanitarios, provisión de aire acondicionado, entre otros.

- Evaluar las instalaciones físicas y determinar su influencia para que el desempeño de los empleados sea efectiva.

Políticas del Componente Ambiente Físico de Trabajo:

- La Dirección velará por readecuar la ubicación del personal de la institución, para aprovechar eficientemente los espacios físicos, utilizando los espacios que queden libres para comedores y zona de esparcimiento en las horas de descanso.
- Servicios Generales, evaluará constantemente las condiciones físicas del edificio. Solucionando problemas menores de manera inmediata y presentando a la Dirección un informe acerca de los problemas que no se han solucionado y la respectiva sugerencia.
- Servicios Generales será el encargado de minimizar, en la medida de lo posible, los factores que afectan el desempeño laboral, tales como: escasez de agua y limpieza en las instalaciones.

E.-MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

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

COMPONENTE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de identificación del personal con los objetivos de la Institución. 2. Conocimientos de los empleados acerca de las políticas que guíen su propio accionar. 3. Conocimiento del empleado sobre documentos formales de su puesto de trabajo. 4. Claridad en los diferentes niveles jerárquicos de la Institución. 	Cuestionario y entrevistas
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilos de liderazgo ejercidos en la Institución. 2. Involucramiento del personal en la toma de decisiones. 3. Reconocimiento de habilidades, cualidades y experiencias por parte de los jefes a sus colaboradores. 4. Resolución de conflictos adecuadamente. 	Cuestionario y entrevista
Puesto de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 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 y entrevistas
Prestaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de las prestaciones por parte del personal. 2. Beneficios de las prestaciones que brinda la Institución. 3. Prestaciones acordes a las necesidades de sus empleados. 	Cuestionario y entrevistas

Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de principios y valores. 2. Actitud de los empleados. 3. Identificación de los empleados con los usuarios. 	Cuestionario y entrevistas
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de satisfacción del personal, sobre como la dirección maneja la información de la Institución. 2. Preocupación de la Dirección sobre las inquietudes y necesidades del personal. 3. Promoción del trabajo en equipo. 	Cuestionario y entrevista
Relaciones Interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción del trabajo en equipo. 2. Promoción de la confianza y respeto entre compañeros. 3. Ambiente de trabajo genera armonía en la institución 	Cuestionario y entrevista
Ambiente Físico de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de los espacios físicos en la Institución. 2. Instalaciones físicas de la Institución. 3. Conocer si los problemas son resueltos oportunamente. 	Cuestionario entrevista

F. PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso para interpretar la percepción de los empleados del Clima Organizacional, incluye la elaboración de cuestionarios, 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 el Instituto.

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 correspondiente 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 fórmula 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.

ESTADO	INTERVALO
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.

ESTADO	PAUTA DE CONTROL
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 en este rango son a largo plazo.
OPTIMO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Optimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados

(Ver ejemplo en Anexo 9)

G- CUESTIONARIO DEL PROGRAMA

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

Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar

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

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 quiénes me relacione en función del trabajo que desempeño.

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

Componente 2. El 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 coordinación 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 sólo 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 cuanto 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 mi 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 da 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 puestos similares al que desempeño.

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

5. Mi salario es justo y está 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 Institución, 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 brindan 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

En 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 está 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

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 inspiran 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.

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

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 desarrollar mis labores.

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
---	---	---	---	---

H. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Para desarrollar el programa de Motivación para el Desempeño Laboral en los empleados del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, será necesario lo siguiente:

1. Presentación del programa al Consejo de Administración del Instituto para que se conozca, se discuta y se institucionalice.
2. Nombramiento de un Comité, que involucre al Consejo de Administración y al Departamento de Recursos Humanos para darle continuidad al Programa y a la Evaluación.
3. Socialización del Programa con todos los empleados del Instituto.
4. Selección de un Departamento considerado con mayores dificultades en cuanto a Clima Organizacional, para que sea éste donde se realice una prueba piloto.
5. Posteriormente se implementará el Programa en la institución, involucrando a todos los empleados del INSAFOCOOP.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chiavenato Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia, 2001.
- Dessler Gary, Administración y Organización: Enfoque Situacional. 3ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1983
- Flippo Edwin B., Munsinger Gary M.. Dirección de Empresas. 1ª Edición. Ateneo. Argentina, 1982.
- Kast Fremont E., Rosenzweig James E.. Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. 4ª Edición. Mc Graw Hill Interamericana de S.A de C.V. Impreso en México, 1988.
- Pegan, Barry. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. México 1998.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ª y 2ª parte. 1986, 1995.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México

- Rodríguez Porras, José Ma. El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deusto S.A., España. Vol. 17

TESIS

Carvajal Peña, Gladys. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Universidad Santa María. Decanato de Postgrado y Extensión Dirección de Investigación Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas, abril, 2000

DOCUMENTOS DE INTERNET

Espluga Trenc, José L.
http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_405.htm

Gonzalvez, Alexis
<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Mier Velásquez, Manuel
<http://member.es.tripod.de/manuell/>

Mugenat, España
<http://www.mugenat.es/serpro/productos/encart1.html>

<http://www.monografias.com>

<http://paginas.deagrpa.com>

GLOSARIO

Organización: Son unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas por alcanzar objetivos específicos, es un organismo social vivo sujeto a cambios.

Empresa: Producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos, y sobre todo necesitan administración.

Pautas de Control: Son acciones a tomar a corto plazo por la organización, para mejorar el clima organizacional.

Mediatizados: Influye en aspectos humanos.

Percepción: Recibir una percepción por medio de los sentidos, galicismo de dar me cuenta.

Dimensión: Objeto de gran dimensión, Importancia, magnitud, error, medida de extensión, volumen, proporción.

Proceso: Es cualquier fenómeno que presenta cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que contenga cierta continuidad y secuencia.

Administrar: Es conseguir que las tareas de planeación, organización, dirección y control se ejecuten de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

Valor: Son las normas que rigen la conducta del individuo dentro de la organización.

Principio: Es el valor en acción.

Creencias: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización.

Mitos: Son historias que circulan dentro de organización, acerca de sus fundadores o de eventos pasados.

Sistema: Son un conjunto de elementos que son parte u órganos componentes del sistema.

Recursos: Son medios que la empresa posee para lograr sus objetivos y realizar tareas, son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarias para elaborar el producto final o el servicio prestado por las empresas.

Presupuesto: Son los planes organizacionales expresados en dinero, es el valor monetario que se les da a las actividades que realiza la organización.

Objetivos: Es una situación deseada que la organización desea alcanzar, representa una situación futura, justifica las actividades de la situación misma y permite evaluar el éxito en la empresa, es decir su eficiencia y rendimiento.

Políticas: Que son guías genéricas que delimitan la acción y establecen líneas de orientación y límite para la orientación de los planes.

Estrategias: Son acciones para guiar y orientar a la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo.

Procedimientos: Constituyen la secuencia de pasos ó etapas que se deben guiar para ejecutar los planes.

Reglas: Constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas en determinadas situaciones.

ANEXO 1

VALIOSAS APORTACIONES AL COOPERATIVISMO.

Año	País	Personaje	Aportación
1828	Inglaterra	Dr. Guillermo King	Imprime el Pimer periódico con el título del Cooperador.
1844	Inglaterra	Tejedores de Rochdale	Organizan primera cooperativa de consumo.
1848	Alemania	Herman-Schulze Delitzsch	Organiza la primera cooperativa de crédito.
1852	Inglaterra	Gobierno	Se aprueba la primera legislación de tipo cooperativo en Inglaterra.
1864	Inglaterra	Pioneros de Rochdale	Primer almacén central cooperativo en Manchester.
1872	Inglaterra	Guillermo Hass	Funda el primer sistema agrícola cooperativo.
1900	Canadá	Alfonso Desjardins	Primera cooperativa de crédito en América
1909	Canadá	Alfonso Desjardins	Primera cooperativa de crédito en Estados Unidos

ANEXO 2

CRONOLOGÍA DE HECHOS RELEVANTES CON RELACIÓN A LA EVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL SALVADOR:

Años	Hecho Sobresaliente
1896-1929	Se origina el Cooperativismo en El Salvador.
1860	Primera ley de extinción de ejidos y se inicia la división de la gran propiedad rural. Poder Liberal
1862	Se generaliza la gran propiedad cafetalera
1886	Implementación de la Cátedra del cooperativismo. UES
1914	Primera cooperativa de zapateros.
1914	Confederación de obreros
1917	Cooperativa sociedad de obreros
1930	Levantamiento campesino. Masacre campesino de 30,000 muertos
1940	Fundación de Cajas de Crédito Rural
1943	Integración de Federación de cajas de crédito
1948	Cooperativa de pescadores de Acajutla.
1957	Creación de la sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
1966	Fundación de la Federación de Cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador
1969	Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
1970	Reglamento de la ley general de Asociaciones cooperativas.
1971	Creación y funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
1972	Comisión Nacional Asesora del Movimiento Cooperativo de Producción pesquera
1973	Reglamento especial para el financiamiento del cooperativismo de transporte.

ANEXO 3
DETALLE DE PLAZAS DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE
FOMENTO COOPERATIVO

Jefes y Encargados de Unidad

Nombre de la plaza	# de plazas
Presidente	1
Asesor del Instituto	1
Jefe Regional San Miguel	1
Jefe Regional San Vicente	1
Jefe Regional Santa Ana	1
Jefe Asistencia Técnica	1
Jefe Vigilancia y Fiscalización	1
Jefe UFI	1
Jefe UACI	1
Jefe Recursos Humanos	1
Jefe Jurídico	1
Subjefe Registro	1
Jefe Planificación	1
Jefe Informática	1
Subjefe Servicios Generales	1
Total	15

Personal Administrativo

Nombre de la plaza	# de plazas
Asesores Técnicos	21
Audidores Cooperativos	28
Colaboradores	8
Apoyo Logístico	3
Consultores	2
Secretarias	10
Supervisores	2
Encargado de Reproducción	1
Motoristas	6
Ordenanzas	5
Vigilantes	1
Total	87

ANEXO 4
**LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO
COOPERATIVO (INSAFOCOOP)**

Asamblea Legislativa de El Salvador

Materia: Instituciones Autónomas Siglas: IA
Submateria: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

Título: Ley De Creación Del Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo (Insafocoop)
Tipo de Decreto: L No: 560 Fecha de Emisión: 25/11/69
Diario Oficial #: 229 Tomo No.: 225 Fech. Publicación: 09/12/69

Resumen:
TEXTO ORIGINAL

ASAMBLEA LEGISLATIVA --- INDICE LEGISLATIVO

REPUBLICA DE EL SALVADOR --- AMERICA CENTRAL

DECRETO N° 560.-

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I.- Que nuestra constitución Política en el Capitulo dedicado al Régimen Económico, trata de fomentar y proteger la iniciativa privada que acrecienta la riqueza nacional, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, promoviendo de esta forma la justa distribución al mayor número de habitantes, de los beneficios provenientes de sus actividades;
- II.- Que para centralizar en una sola institución especializada que dirija y coordine la actividad cooperativista en el país, es necesario crear el organismo estatal adecuado, el cual a la vez que releve a las distintas dependencias del Estado encargadas actualmente de esa actividad, se encargue de obtener mayores logros en el desarrollo del cooperativismo nacional, fuente poderosa de un mejor desenvolvimiento económico y social, que eleve al país, a niveles superiores, por ser esta forma de colaboración humana la fuente de ingreso familiar más sencilla y duradera;

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa,

del Presidente de la República, por medio de los Ministros de Trabajo y Previsión Social, Economía y de Agricultura y Ganadería,

DECRETA la siguiente:

LEY DE CREACION DEL INSTITUTO
SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO
CAPITULO I

Del Instituto

Art. 1.-Créase el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como corporación de derecho público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativo. En el contexto de esta ley y en los reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente "Instituto" o "INSAFOCOOP" . Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador.

Art 2.-Son atribuciones del Instituto:

- a) La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas;
- b) Iniciar, promover coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederación de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten;
- c) Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo, para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país;
- d) Conceder personalidad jurídica, mediante la Inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas;
- e) Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones cooperativas y de la Confederación Nacional de Cooperativas;
- f) Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes;

- g) Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas, y Confederación Nacional de Cooperativas;
- h) Divulgar los lineamientos generales de la actividad cooperativista, en particular los relativos a administración y legislación aplicables a aquélla, con el objeto promover el movimiento cooperativo;
- i) Asumir la realización y ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con las atribuciones indicadas en el presente artículo.

Art. 3.-El Instituto no inscribirá a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas, en cualquiera de los siguientes casos:

- a) Cuando no ofrezca suficientes perspectivas de viabilidad;
- b) Si para su constitución no se han llenado los requisitos señalados por la ley respectiva y su reglamento.

Art. 4.-El Instituto, como promotor de asociaciones cooperativas, ejercerá todas aquellas actividades que le permitan, dentro de la Ley, cumplir con sus atribuciones, tales como:

- a) Actuar como intermediario cuando fuere solicitada su intervención, para facilitar las negociaciones de financiamiento y de comercialización de los productos que produzcan o manufacturen las asociaciones cooperativas o sus miembros;
- b) Prestar asistencia técnica para la organización y manejo de las asociaciones cooperativas a todos los grupos que la solicitaren. Esta asistencia técnica consistirá en:
 - 1º Orientación doctrinaria y legal y práctica administrativa sobre cooperativismo.
 - 2º Preparación de estatutos reglamentos, formularios de contabilidad y cualquier otro material necesario para la constitución, organización y control administrativo de las asociaciones cooperativas.
 - 3º Proponer las medidas para resolver cualquier problema de orden económico, social o administrativo de las asociaciones cooperativas.
- c) Gestionar y tramitar la concesión de becas que, sobre cooperativismo, sean auspiciadas por el Gobierno, países extranjeros o por organismos internacionales, y proponer los candidatos a las mismas, A tal efecto,

los distintos organismos estatales vinculados en alguna forma con la concesión de dichas becas, comunicará al instituto toda la información concerniente a las mismas.

Un reglamento especial determinará los requisitos que deben reunir los becarios, y las normas a que deben sujetarse las asociaciones cooperativas interesadas en la concesión de becas. El reglamento citado será elaborado por el Consejo de Administración del Instituto y se someterá a la aprobación de la autoridad competente;

- d) Gestionar ante los organismos respectivos la atención y solución de problemas que afecten la marcha socio-económica de las asociaciones cooperativas;
- e) procurar por todos los medios posibles la integración del movimiento cooperativo a todos los niveles.

Art. 5.-En el ejercicio de inspección y vigilancia a que alude la fracción e), del Art. 2, el Instituto, deberá:

- a) Practicar en cualquier tiempo y sin ninguna restricción, por medio de sus delegados, las revisiones que crea convenientes, para conocer la marcha y estado de las asociaciones sujetas a su jurisdicción. Tales asociaciones estarán obligadas a suministrar directamente al Instituto o a sus delegados, al ser requeridos, todos los datos, libros, informes y documentos que le sean solicitados, sobre todas y cada una de sus operaciones;
- b) Participar, sin derecho a voto, en las sesiones de Asamblea General de las asociaciones cooperativas, cuando lo estime conveniente, y velar porque aquellas se celebren con las formalidades legales. Dichas asociaciones informarán al Instituto, con cinco días de anticipación por lo menos, la fecha en que habrá de celebrarse la sesión, y acompañarán la agenda respectiva;
- c) Convocar a los órganos administrativos y de vigilancia y a la Asamblea de las asociaciones cooperativas, cuando los encargados de hacerlo se negaren a ello o cuando el Instituto lo estimare necesario;
- d) Elaborar manuales de contabilidad y auditoría, para las asociaciones cooperativas a fin de obtener uniformidad en el control de las operaciones y actividades de las mismas, y para preparar informes y recopilar datos estadísticos;
- e) Impartir cursos especiales para miembros de los Consejos de administración, gerentes y auditores de las asociaciones cooperativas.

Art. 6.-Las medidas de fiscalización tendrán un propósito educativo; pero si de los actos de fiscalización se comprobaren irregularidades, el Instituto adoptará las medidas que la ley de la materia establece.

CAPITULO II

De la Dirección y Administración

Art. 7.-La dirección y Administración del Instituto estará a cargo de un consejo de Administración, que deberá integrarse con los siguientes miembros propietarios, y sus respectivos suplentes:

- a) Un Presidente designado por el Presidente de la República;
- b) Un Representante del Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica;
- c) Un Representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social;
- d) Un Representante del Ministerio de Economía;
- e) Un Representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería;
- f) Cinco Representantes de las asociaciones cooperativas.

Los miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración durarán en sus cargos tres años, pudiendo ser nombrados por dos períodos consecutivos.

Habrá un Vicepresidente que deberá reunir los mismos requisitos que el presidente y sustituirá a éste cuando temporalmente falte por cualquier causa. Durará en su cargo tres años y será designado en la misma forma y fecha en que lo sea el Presidente.

Art.8.-El presidente del Consejo debe ser persona de reconocida experiencia y capacidad administrativa en el campo cooperativo.

La designación del presidente del consejo no podrá recaer en persona que desempeñe otras labores, cargos públicos o privados que le impidan dedicarse plenamente al desempeño de su cometido, salvo cuando se trate de actividades docentes o de asesoramiento, relacionadas de modo directo con la realización de los fines del movimiento Cooperativo. Esta prohibición no se aplica al Vicepresidente del Consejo de Administración.

Art. 9.-Los demás miembros del Consejo de Administración indicados en las fracciones b), c), d), y e) del Art. 7, y sus suplentes, serán nombrados por los organismos allí citados. Los nombramientos deberán recaer en funcionarios o empleados de los organismos respectivos.

Los miembros indicados en el inciso anterior, deberán ser personas de reconocida capacidad en materia cooperativista, con no menos de cinco años de experiencia.

Respecto a los representantes indicados en la fracción f) del Art. 7, el Consejo de Administración, por medio de un reglamento especial, establecerá las reglas según las cuales deberán ser designados. Dicho Reglamento, para su validez, requerirá la aprobación del Poder Ejecutivo en los Ramos de Trabajo y Previsión Social, de Economía y de Agricultura y Ganadería.

Art. 10.-No podrán ser miembros del Consejo de Administración:

- a) Los legalmente incapaces;
- b) Los que infrinjan o contribuyan a infringir las disposiciones de la Ley de Asociaciones Cooperativas o su Reglamento;
- c) Los parientes entre sí dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad;
- d) Los que formen parte de Juntas Directivas o consejos de administración de sociedades mercantiles.

Art. 11.-El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Elaborar el reglamento de la presente Ley y someterlo a la aprobación del Poder Ejecutivo en los Ramos de Trabajo y de Previsión Social, Economía, y Agricultura y Ganadería;
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que rijan el funcionamiento del Instituto;
- c) Planificar la política general del Instituto; señalar pautas y orientaciones en materia de cooperativismo; considerar y aprobar los programas de fomento y de desarrollo que sometan a su conocimiento las asociaciones cooperativas;
- d) Ejercer a nombre del instituto las facultades y atribuciones que la ley y los reglamentos le señalen;
- e) Nombrar al personal del instituto y removerlo;
- f) Establecer y modificar la organización administrativa del Instituto, y supervisar su funcionamiento y corregir las anomalías que advirtiere;

- g) Aprobar la memoria y el presupuesto anual del Instituto, y presentarlos a consideración del Poder Ejecutivo en los ramos a que se refiere la fracción a) de este artículo;
- h) Adoptar las medidas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Art. 12.-El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente cada quince días para conocer de las actividades del Instituto y para resolver asuntos pendientes; y extraordinariamente, siempre que sea necesario.

Art. 13.-Las convocatorias a sesiones del Consejo las hará el Presidente, con tres días de anticipación por lo menos, a la fecha en que hayan de celebrarse aquellas, insertando en la agenda los puntos a tratar en la sesión.

Art. 14.-Las actas de las sesiones que celebre el Consejo de Administración, se asentarán en un libro destinado al efecto y serán firmadas por los miembros asistentes.

Art. 15.-Para que el Consejo de Administración pueda constituirse legalmente se requiere la presencia de más de la mitad de sus miembros, quienes tendrán derecho a voz y voto.

Los acuerdos se tomarán por simple mayoría, salvo los casos especiales que señale el Reglamento de esta ley. En caso de empate el Presidente del Consejo tendrá doble voto.

Los miembros del consejo no están sujetos al mandato considerativo de sus representados.

Art. 16.-Los miembros del Consejo de Administración son solidariamente responsables por los acuerdos o resoluciones que se adopten contraviniendo las disposiciones de la presente ley, o de los reglamentos respectivos.

Art. 17.-Todo cargo del Consejo de Administración se ejercerá personalmente por consiguiente, no puede delegarse ni aún en otro miembro del Consejo.

Art. 18.-Los miembros del Consejo de Administración, a excepción del Presidente devengarán las dietas que establezca el presupuesto del Instituto, por las sesiones ordinarias o extraordinarias que celebren.

El Presidente del Consejo devengará el salario que legalmente se le señale.

Art. 19 El presidente del Instituto será el funcionario ejecutivo principal; tendrá a su cargo la dirección y control, a tiempo completo, de las actividades del Instituto.

Art. 20.-Son atribuciones del Presidente del Consejo las siguientes:

- a) Convocar a sesiones al Consejo de Administración, y presidir las mismas;
- b) Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente al Instituto, y servir de enlace entre éste y los organismos del Estado, los internacionales y los particulares;
- c) Cumplir y hacer cumplir la ley y los reglamentos respectivos y las resoluciones del Consejo;
- d) Someter a la consideración del Consejo de Administración la memoria anual de las actividades del Instituto, lo mismo que el proyecto de presupuesto de sueldos y gastos del mismo;
- e) Someter a la consideración del consejo los programas y planes de fomento y de desarrollo del Movimiento Cooperativista, de acuerdo con lo prescrito en la fracción c), del Art. 11;
- f) Dictar las normas e instrucciones que estime convenientes para la eficiente administración del Instituto.

CAPITULO III

Disposiciones Generales y Transitorias

Art. 21.-El Instituto podrá ingresar como miembro y mantener relaciones con organismos Cooperativistas Internacionales y tratará de fomentar las relaciones del Movimiento Cooperativista.

Art. 22.-Serán gratuitos los servicios de asistencia técnica y colaboración que el Instituto proporcione a las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas.

Art. 23.-Cuando se comprobare que un miembro del Consejo no reúne o ha dejado de reunir los requisitos exigidos en esta ley para el desempeño de su cargo, o actuare en contra de las resoluciones legalmente adoptadas por el Consejo de Administración el propio Consejo, por mayoría de los dos tercios de los votos de todos los miembros, lo pondrá en conocimiento del organismo o institución que represente, para que sea sustituido en la forma legal.

Art. 24.-Con el objeto de que se ponga en funcionamiento el Instituto dentro del menor tiempo posible, se autoriza al Poder Ejecutivo para que, con empleados o funcionarios públicos, integre, como mejor le parezca, el primer Consejo de Administración, a fin de que éste elabore los planes de organización administrativa,

JOSE ANGEL VANEGAS GUZMAN,
SEGUNDO SECRETARIO.

REYNALDO ANTONIO CORDOVA,
SEGUNDO SECRETARIO.

BALTAZAR DUEÑAS RIVERA,
SEGUNDO SECRETARIO.

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los dos días del mes de diciembre de mil novecientos sesenta y nueve.

PUBLIQUESE,

FIDEL SANCHEZ HERNANDEZ,
Presidente de la República.

JOAQUIN ZALDIVAR,
Ministro de Trabajo y
Previsión Social.

ARMANDO INTERIANO,
Ministro de Economía.

ENRIQUE ALVAREZ CORDOVA
Ministro de Economía y
Agricultura.

PUBLIQUESE EN EL DIARIO OFICIAL,

ENRIQUE MAYORGA RIVAS,
Secretario General de la
Presidencia de la República.

D. O. N° 229
TOMO N° 225
FECHA : 9 de diciembre de 1969

REGLAMENTO:

A.E. N° 115, 18 DE ABRIL DE 1972;
D.O. N° 83, T. 235, 8 DE MAYO DE 1972.

ANEXO 6

AUTORES QUE HAN PLANTEADO DIFERENTES DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lowler
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento en la producción 7. confianza 8. Consideración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. confianza y consideración de la admón. 6. Riesgo y desafíos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
Likert	Pritchard y Karasick	Steers	Martínez
<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de la motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidades de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Puesto de Trabajo 3. Liderazgo 4. Práctica de Recursos Humanos (Prestaciones) 5. Valores 6. Comunicación 7. Relaciones Interpersonales 8. Ambiente Físico de Trabajo
Litwin y Stinger	Schneider y Bartlett	Meyer	Halpin y Crofts
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre los empleados 2. Grado de compromiso de los empleados 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción.

ANEXO 7

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Dimensión 1: Estructura

Pregunta No.1

Jefes

Sus empleados conocen la Misión de la Institución?

Empleados

Conoce la misión de su institución?

Objetivo: Conocer el grado en que empleados se sienten identificados con la misión.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100.00%	26	89.66%
No			2	6.90%
No contesto			1	3.45%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes conocen la misión de la Institución. Loss empleados el 89.66% de ellos la conocen, pero el 10.35% manifiesto no conocerla.

Interpretación:

Existe una fuerte identificación de los empleados hacia la misión de la Institución ya que el 89.66% de ellos la conoce, opinión que es compartida por el 100% de los jefes.

Pregunta No.2

Pregunta compartida para jefes y empleados.

Se siente orgulloso cuando el INSAFOCOOP cumple con los objetivos establecidos?

Objetivo: Conocer el grado de identificación de los jefes y empleados con los objetivos de la organización.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100.00%	24	82.76%
No			3	10.34%
No contesto			2	6.90%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes y el 82.76% de los empleados encuestados se sienten orgullosos cuando el INSAFOCOOP cumple sus objetivos, pero el 17.24% dijeron que no.

Interpretación:

Tanto jefes como empleados se sienten orgullosos cuando el INSAFOCOOP cumple sus objetivos, ya que el 82.76% de los empleados siendo en su mayoría empleados que se desempeñan en puestos técnicos y asesores, y el 100% de los jefes expresaron su satisfacción.

Pregunta No.3

Jefes

Cree usted que sus colaboradores conocen las políticas de la Institución?

Empleados

Conoce las políticas de la organización?

Objetivo: Conocer el grado de identificación de los empleados con las Políticas de la organización

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	5	35.71%	20	68.97%
No	9	64.28%	9	31.03%
No contesto			0	
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 35.71% de los jefes manifestaron que sus colaboradores conocen las políticas, el 64.28% dijo que no las conocen. El 68.97% de los empleados encuestados manifestaron conocer las políticas, el 31.03% no conoce las políticas.

Interpretación:

No existe congruencia con la respuesta de empleados y jefes sobre el conocimiento de las políticas de la Institución, ya el 68.97% de los empleados dijeron conocer las políticas

de la Institución, sin embargo un 64.28% de los jefes manifestó que sus empleados no conocen las políticas, ya que los empleados que dicen conocerla es porque han retomado la política de calidad en el servicio en defecto son el personal que labora en el servicio técnico y asesores.

Pregunta No.4

Jefes:

Sus empleados conocen con claridad cada uno de los procedimientos que deben de llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la Institución?

Empleados:

Conoce con claridad cada uno de los procedimientos que debe llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la Institución?

Objetivo: Determinar si el empleado conoce la manera para realizar de forma precisa el trabajo con la colaboración de los diferentes departamentos.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	4	28.57%	28	96.55%
No	10	71.42%	0	0.00%
No contesto			1	3.45%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 71.42% de los jefes dijeron que sus empleados no conocen los procedimiento con que cuenta la Institución; y el 28.57% de los jefes manifestó que si los conocen.

El 96.55% de los empleados conocen con claridad los procedimientos, mientras que un 3.45% se abstuvo de responder.

Interpretación:

Hay una alta claridad en los procedimientos para los empleados, sin embargo es preocupante la respuesta de los jefes, ya que para el 71.42% de los jefes sus empleados no conocen con exactitud los procedimientos que deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la Institución porque son procedimientos que ellos mismos se han creado empíricamente.

Pregunta No.5

Jefes

Conocen sus colaboradores los derechos y deberes con que se deben guiar dentro de la Institución?

Empleados

Conoce sus derechos y deberes a exactitud, con los que usted cuenta dentro de la Institución?

Objetivo: Determinar si existen y conocen el reglamento y las normas de trabajo los empleados.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	4	28.57%	12	41.38%
No	10	71.42%	5	17.24%
No contesto			12	41.38%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

Para el 28.57% de los jefes sus colaboradores conocen los derechos y deberes, y el 71.42% no los conoce.

El 41.38% de los empleados conocen los derechos y deberes, el 58.62% no los conoce.

Interpretación:

En la Institución no existe un reglamento interno, por el cual los empleados conozcan su propio accionar dentro de la Institución, lo que es respaldado por el 71.42% de los jefes.

Pregunta No.6

Jefes

Conocen sus colaboradores los programas que desarrolla la Institución para asistencia cooperativa?

Empleados

Conoce los programas que desarrolla la institución para asistencia cooperativa?

Objetivo: Definir si la institución involucra y da a conocer a sus empleados los programas de trabajo que desarrollan.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si			21	72.41%
No	14	100.00%	6	20.69%
No contesto			2	6.90%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes encuestados manifestaron que los sus colaboradores no conocen los programas que desarrolla la Institución.

El 72.41% de los empleados encuestados conocen los programas de la Institución y el 27.59% no los conoce.

Interpretación:

Los programas que desarrolla el INSAFOCOOP, son conocidos por la mayoría de los empleados, opinión que no es compartida por los jefes; ya que el 100% de ellos opinan que sus empleados no los conocen.

Pregunta No.7

Jefes

Sus colaboradores conocen con claridad los niveles jerárquicos?

Empleados

Conoce con claridad los niveles jerárquicos dentro de la Institución?

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados acerca de los niveles jerárquicos en la Institución.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si			6	20.69%
No	14	100.00%	21	72.41%
No contesto			2	6.90%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes encuestados manifestaron que los sus colaboradores no conocen los niveles jerárquicos de la Institución.

El 72.41% de los empleados encuestados no conocen los niveles jerárquicos de la Institución.

Interpretación:

Existe confusión en los empleados acerca de los niveles jerárquicos dentro de la Institución, lo que es respaldado por los jefes, porque manifiestan que en la Institución existen 3 estructuras organizativas, la que establece el Ministerio de Hacienda para fines presupuestarios, la diseñada por la Institución para fines formales de presentación, y la funcional adaptada por los asesores, promotores, técnicos y administrativos.

Dimensión 2: Liderazgo

Pregunta No. 1

Jefes

Considera que el trato que les brinda a sus colaboradores, les genera?

Empleados

Considera que el trato con su jefe le genera?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca de la forma de liderazgo de su jefe.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Confianza	11	78.57%	13	44.83%
Desconfia	3	21.42%	9	31.03%
Temor			7	24.14%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

Para el 78.57% de los jefes encuestados consideran que les genera confianza a sus colaboradores el trato que ellos les dan y el 21.42% manifiesto sentir que sus colaboradores no confían en el trato que ellos les dan.

Al 44.83% de los empleados encuestados el trato les genera confianza, el 31.03% les genera desconfianza y al 24.14% les genera temor.

Interpretación:

Existe un sentimiento de desconfianza y temor entre los empleados, ya que un 55.17% de ellos considera que el trato que sus jefes les brindan no les genera confianza, sin embargo la percepción de la mayoría de los jefes es que su trato les generan confianza a sus colaboradores, situación que afecta el clima organizacional de la Institución.

Pregunta No. 2

Jefes

Reconoce las cualidades, habilidades y experiencias de sus colaboradores.

Empleados

Su jefe reconoce sus cualidades, habilidades y experiencias?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado en cuanto si el jefe reconoce sus cualidades.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100.00%	12	41.38%
No			17	58.62%
No contesto				
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes manifestaron reconocer las cualidades, habilidades y experiencias de sus colaboradores.

El 58.62% de los empleados percibe que sus jefes reconocen sus cualidades, habilidades y experiencias y para el 41.38% de los empleados los jefes no se las reconocen.

Interpretación:

No todos los empleados perciben que hay reconocimiento en su trabajo, lo que les genera preocupación y baja estima, sin embargo el 100% de los jefes dijeron que si reconocen el trabajo de sus colaboradores y que ejercen un liderazgo participativo.

Pregunta No. 3

Jefes

Como soluciona los conflictos entre su personal?

Empleados

Su jefe soluciona los conflictos entre el personal de manera:

Objetivo: Conocer la percepción del empleado sobre la manera de actuar del jefe ante los conflictos en el departamento que labora.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Objetiva	14	100%	18	62.07%
Por preferencias			11	37.93%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

Para el 100% de los jefes los conflictos son resueltos en forma objetiva.

Para el 62.07% de los empleados sus jefes solucianan los conflictos de forma objetiva, y para el 37.93% la solución se da por preferencias.

Interpretación:

La percepción del 62.07% de los trabajadores en cuanto a la resolución de los conflictos, es que son resueltos en forma objetiva lo que no da, percepción que es compartida por el 100% de los jefes.

Pregunta No. 4

Jefes

De sus características personales, cual cree que les desagrada más a sus colaboradores?

Empleados

Subraye las características que le desagradan de su jefe?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca de las cualidades que le son desagradables del jefe.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
La forma de distribuir el trabajo	14	100.0%	2	6.90%
Su personalidad			6	20.69%
La manera de expresarse			5	17.24%
Su perfeccionismo			1	3.45%
Todo			2	6.90%
No contesto			13	44.83%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

Para el 100% de los jefes los que más les desagrada a sus empleados la forma de distribuir el trabajo.

El 6.90% de los empleados encuestados menciona los que más le desagrada de su jefe es la forma de distribuir el trabajo, el 20.69% la personalidad del jefe, el 17.24% la manera de expresarse, el 3.45% su perfeccionismo y el 44.83% no contesto.

Interpretación:

La personalidad y la manera de expresarse son los aspectos que más les desagradan a los empleados de sus jefes, sin embargo la percepción de los jefes es que la distribución no equitativa del trabajo es lo que más les desagrada a sus colaboradores de sus características personales.

Pregunta No.5

Jefes

Como considera usted que sus colaboradores lo catalogan en el área profesional y de conocimientos?

Empleados

En el área profesional y de conocimiento de su jefe con respecto a su trabajo que opinión tiene usted?

Objetivo: Conocer en forma precisa la imagen que el empleados tiene de su jefe.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Excelente			2	6.90%
Muy bueno	7	50%	5	17.24%
Regular	7	50%	8	27.59%
Necesita mejorar			11	37.93%
No contesto			3	10.34%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 50% de los jefes encuestados opinaron que sus empleados los catalogan 50% en bueno, y el 50% en regular.

El 6.90% de los empleados catalogan a sus jefes como excelente, el 17.24% muy bueno, el 27.59% en regular y el 48.27% que necesita mejorar.

Interpretación:

El concepto de imagen que se han formado los empleados acerca de sus jefes en el área profesional y conocimientos es de regular y que necesita mejorar, sin embargo para los jefes la percepción que tienen acerca de la imagen que presentan ante sus colaboradores es de muy bueno y regular.

Dimensión 3: Puesto de Trabajo

Pregunta No.1

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Considera usted que el salario que recibe está en relación con su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca de la remuneración que recibe por el trabajo que realiza.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
SI	7	50%	16	55.17%
NO	7	50%	13	44.83%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 50% de los jefes si están satisfechos y el otros 50% no están satisfechos con el salario que reciben.

El 68.97% de los empleados están satisfechos con el salario que reciben, pero el 44.83% no esta satisfecho.

Interpretación:

Existe un sentimiento de insatisfacción compartido entre jefes y empleados sobre la inconformidad en los salarios recibidos, ya que manifiestan que no están en relación con la carga de trabajo que desarrollan y que éstos no llenan sus expectativas.

Pregunta No.2

Pregunta compartida entre jefes y empleados.

Su puesto de trabajo le da seguridad y le permite crecimiento y desarrollo profesional?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado sobre su estabilidad en el puesto de trabajo que se desempeña.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
SI	7	50.00%	16	68.97%
NO	7	50.00%	13	31.03%
			0	0.00%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

Para el 50% de los jefes encuestados su trabajo no les da seguridad y crecimiento profesional.

El 68.97% de los empleados encuestados contestaron que su trabajo le da seguridad y le permite crecimiento y desarrollo profesional, pero para el 31.03% de los empleados no se sienten seguros en sus puestos de trabajo.

Interpretación:

Tanto jefes como empleados comparten un sentimiento de satisfacción por la estabilidad laboral en sus puestos de

trabajo, ya que para el 68.97% de los empleados y el 50% de los jefes su trabajo le da seguridad y les permite crecimiento y desarrollo profesional.

Pregunta No.3

Jefes

Considera usted que a sus colaboradores les gusta las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo?

Empleados

Les gusta las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca si le proporciona satisfacción la labor que realiza.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	9	64.28%	26	89.66%
No	5	35.71%	0	0.00%
A veces			3	10.34%
TOTAL	14%	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 64.28% de los jefes a sus colaboradores les gustan las actividades que desarrollan en sus puestos de trabajo, para el 35.71% consideran que no les gustan.

El 89.66% de los empleados encuestados les gusta las actividades que realizan en su puesto de trabajo, el 10.34% consideran que a veces les gusta las actividades que ellos realizan.

Interpretación:

Hay un alto grado de motivación de los empleados en sus puestos de trabajo, ya que la mayoría manifiesta que les gustan las actividades que realizan, lo que es respaldado por un 64.28% de los jefes, que perciben que a sus colaboradores les gustan las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

Pregunta No.4

Jefes

Como considera que sus empleados piensan acerca de la forma en que usted los evalúa?

Empleados

Cómo considera que se le evalúa su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca de los mecanismos de evaluación del desempeño laboral.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
En forma objetiva	14	100%	20	68.97%
Por apreciación de parte de su superior			5	17.24%
No le valoran su desempeño			4	13.79%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes dice ser objetivos en la forma de evaluar el desempeño. De los empleados un 68.97% opina lo mismo que los jefes, otro 17.24% dice que la evaluación es por apreciación y un 13.79% dice que no le valoran su desempeño.

Interpretación:

Existe una percepción fuerte de los empleados hacia la objetividad en que se evalúa el desempeño en sus puestos de trabajo, lo que es compartido por el 100% de los jefes.

Pregunta No.5

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Si usted no cuenta con el equipo necesario, para realizar su trabajo esto le hace sentirse?

Objetivo: Conocer la actitud de jefes y empleados ante la falta de equipo para desempeñar sus actividades.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Molesto	7	50%	22	75.86%
Indiferente	7	50%	7	24.14%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

Para el 50% de los jefes les molesta no contar con el equipo necesario y para el otro 50% le es indiferente.

Para el 75.86% de los empleados encuestados les molesta no contar con el equipo necesario, para 24.14% le es indiferente.

Interpretación:

Existe una insatisfacción muy fuerte del empleado al no contar con su equipo a la hora de realizar su trabajo, sin embargo para el 50% de los jefes le es indiferente no contar con el equipo necesario.

Pregunta No.6

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Conoce normas de seguridad para la prevención de accidentes en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado y jefe acerca que si al patrono le interesa la seguridad de su personal.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
SI			12	41.38%
NO	14	100%	17	58.62%
			0	
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes dijo que sus empleados no conocen las normas de seguridad. De los empleados, el 41.38% dijo si conocerlas y el 58.62% no las conoce.

Interpretación:

Existe poca preocupación por la Institución de dar a conocer y establecer normas de seguridad para la prevención de accidentes en los puestos de trabajo, lo que es respaldado por los jefes al manifestar que no se dan a conocer normas de seguridad dentro de la Institución.

Pregunta No. 7

Pregunta compartida entre Jefes y empleados

Ha recibido charlas informativas para la prevención de accidentes en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado y jefes, si la institución se ha preocupado por brindar charlas informativas en la prevención de accidentes de trabajo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
SI	7	50%	7	24.14%
NO	7	50%	22	75.86%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 50% de los jefes considera que si se las ha brindado charlas a los empleados y el otro 50% dice que no. De los empleados, el 24.14% opina que si han recibido charlas y el 75.86% dice que no.

Interpretación:

No existe preocupación de parte de la Institución por brindar charlas informativas para la prevención de accidentes, opinión que es respaldada por los jefes.

Dimensión 4: Prestaciones

Pregunta No. 1

Jefes

Considera usted que sus empleados conocen y están satisfechos con las prestaciones adicionales a la ley que brinda el INSAFOCOOP?

Empleados

Conoce y esta satisfecho con las prestaciones adicionales a la ley que brinda el INSAFOCOOP?

Objetivo: Conocer si los empleados están satisfechos con las prestaciones que brinda el Instituto.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100%	5	17.24%
No			24	82.76%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes considera que los empleados si conocen todas prestaciones que la institución les brinda. De los empleados, un 17.24% si las conoce y un 82.76% dijo que no.

Interpretación:

El 82.76% de los empleados no están satisfechos con las prestaciones que les brinda la Institución porque no las conocen, opinión que no es respaldada por los jefes ya que el 100% de ellos manifiestan que sus empleados si están satisfechos con las prestaciones que reciben y las conocen.

Pregunta No. 2

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Existe una persona encargada de la salud física y psicológica en su trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción del jefe y empleado acerca de la preocupación de la dirección del INSAFOCOOP por la salud de sus empleados?

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si ambas			0	0.00%
Solo física			0	0.00%
Solo asistencia psicológica	14	100%	27	93.10%
Ninguna de las dos			2	6.90%
TOTAL	14	100.00%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes manifiesta que los empleados solo reciben asistencia mental en la institución, de los empleados un 93.10% manifiesta lo mismo que los jefes y un 6.90% dice que no recibe ninguna de las dos.

Interpretación:

La Institución solamente brinda a sus empleados asistencia psicológica, opinión que es respaldada por el 100% de los jefes.

Dimensión 5: Valores

Pregunta No. 1

Jefes

Considera usted que en su departamento se inculcan principios y valores para mejorar la actitud de los empleados?

Empleados

En su departamento se inculcan principios y valores para mejorar la actitud de los empleados?

Objetivo:

Conocer la percepción acerca del interés en fomentar valores a los miembros de la institución en cada uno de los departamentos.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100%	22	75.86%
No			6	20.69%
No contesto			1	3.45%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes respondió que si se inculcan principios y valores; un 75.86% de los empleados también respondió que si; otro 20.69% dijo que no, y un 3.45% se abstuvo de responder.

Interpretación:

Tanto jefes como colaboradores perciben que en la Institución se inculcan principios y valores para mejorar la actitud de jefes y empleados, pero a la vez los jefes

manifestaron que es necesario seguir infundiéndoles valores a sus colaboradores.

Pregunta No. 2

Jefes

Como considera que se sienten sus colaboradores al trabajar en el INSAFOCOOP?

Empleados

Que siente trabajar en el INSAFOCOOP?

Objetivo: Descubrir el grado de apropiación de los miembros para con la institución.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Que por lo menos tengo trabajo			3	10.34%
Me es indiferente			0	0.00%
Me siento orgulloso y me genera prestigio	14	100%	26	89.66%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes consideran que sus empleados se sienten orgullosos y les genera prestigio el trabajar en el INSAFOCOOP; la misma opinión tiene un 89.66% de los empleados y mientras que otro 10.34% de los empleados responde que por lo menos tiene trabajo.

Interpretación:

Existe una gran identificación de los empleados con la Institución, opinión que es compartida por los jefes que manifiestan que los empleados se sienten satisfechos y orgullosos en pertenecer a la Institución.

Pregunta No. 3

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Si le ofrecen una mejor oportunidad laboral en este momento, en donde pueda desarrollar todos sus conocimientos usted?

Objetivo: Conocer el grado de compromiso del personal para con la Institución.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Valora la oferta	14	100%	19	62.52%
Inmediatamente toma el nuevo empleo			4	13.79%
No me interesa cambiarme de empleo			6	20.69%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opina que sus empleados valora la oferta de trabajo al presentárseles una mejor oportunidad. De los empleados un 62.52% tiene la misma opinión de los jefes, mientras que un 13.79% toma inmediatamente el nuevo empleo y un 20.69% no le interesa cambiarse de trabajo.

Interpretación:

Existe una fuerte apropiación y compromiso de los jefes y empleados con la Institución, ya que todos los empleados valorarían la oferta que se les plantea al presentárseles una nueva oportunidad de trabajo.

Pregunta No. 4

Pregunta compartida entre jefes y empleados.

Cómo trata a las personas que requiere los servicios del Instituto?

Objetivo: Conocer la actitud de los jefes y empleados en la atención a los usuarios del Insafocoop.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Con mucho respeto y amabilidad	14	100%	28	96.55%
Simplemente realizo mi trabajo			1	3.45%
No me agrada atender público			0	0.00%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opina que sus empleados tratan con mucho respeto y amabilidad, de los empleados un 96.55% tiene la misma opinión que los jefes y otro 3.45% respondió que simplemente realiza su trabajo.

Interpretación:

Tanto jefes como empleados del Instituto tratan a sus usuarios, con mucho respeto y amabilidad.

Pregunta No. 5

Pregunta compartida entre jefes y empleados.

¿Cuándo un usuario presenta una queja?

Objetivo: Conocer la actitud que muestran los jefes y empleados al momento que un usuario presenta una queja.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Me siento mal			4	13.79%
Reconozco el error y trato de corregirlo	14	100%	22	75.86%
Me es indiferente			2	6.90%
Trato de justificarme			0	0.00%
No contesto			1	3.45%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opina que al presentarse una queja para sus empleados reconocen el error y tratan de

corregirlo. De los empleados, un 13.79% opina que se siente mal, un 75.86% dice que reconoce el error y trata de corregirlo, otro 6.90% le es indiferente, teniendo una abstención del 3.45% de los empleados.

Interpretación:

Cuando un usuario presenta una queja, tanto jefes como empleados reconocen el error y tratan de corregirlo.

Dimensión 6: Comunicación

Pregunta No. 1

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Considera que los medios de comunicación en la organización son adecuados?

Objetivo: Conocer la percepción del jefe y los empleados acerca de los medios de comunicación.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100%	19	65.52%
No			9	31.03%
No contesto			1	3.45%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opina que los medios de comunicación si son adecuados. Un 65.52% de los empleados hace énfasis que los medios si son los adecuado, otro 31.03% opina que no, teniendo una abstención de 3.45% de los empleados.

Interpretación:

Para un 65.52% de los empleados los medios de comunicación son adecuados, opinión que es compartida por los jefes, sin embargo preocupa que para un 34.48% de los empleados la comunicación no es adecuada.

Pregunta No. 2

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Considera que la comunicación formal de la institución es oportuna?

Objetivo: Conocer si el jefe y empleado se siente satisfecho con la forma en que la Institución maneja la información.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si	14	100%	10	34.48%
No			18	62.07%
No contesto			1	3.45%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes encuestados considera que la información es manejada oportunamente. De los empleados, un 34.48% opina que la comunicación es oportuna, otro 62.07% dice que no, teniendo un 3.45% que se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Los jefes opinan que la comunicación formal dentro de la Institución es oportuna, sin embargo el 65.52% de los empleados no están satisfechos, lo que genera dificultad en las actividades que se desarrollan dentro de la Institución.

Pregunta No. 3

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Se ha implementado en la institución mecanismos para hacer llegar las inquietudes del personal a la dirección?

Objetivo: Conocer la percepción del jefe y empleado si la institución se preocupa por conocer sus necesidades.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si			3	10.34%
No	14	100%	26	89.66%
No contesto			0	0.00%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes dice que en la institución no se han implementado mecanismos para hacer llegar las inquietudes del personal; un 89.66% de los empleados opina lo mismo y otro 10.34% dice que si se han implementado dichos mecanismo.

Interpretación:

Existe un sentimiento de insatisfacción de los jefes y empleados ya que manifiestan que la dirección de la Institución no se preocupa por conocer sus inquietudes y necesidades.

Pregunta No. 4

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Cómo considera la comunicación que se da en su grupo de trabajo:

Objetivo: Conocer la percepción del jefe y empleado acerca de la comunicación informal.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Confiable	14	100%	18	62.07%
De desconfianza			7	24.14%
De conflicto			4	13.79%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opina que la comunicación que se da en los grupos de trabajo es confiable, al igual que un 62.07% de los empleados. Un 24.14% de los empleados considera que la comunicación es de desconfianza y un 13.79 de conflicto.

Interpretación:

La comunicación que se genera en los grupos de trabajo dentro de la Institución es de confianza, esta respuesta es

validada con la opinión de los jefes ya que ellos manifiestan que la comunicación que se da en su grupo de trabajo es confiable.

Dimensión 7: Relaciones Interpersonales

Pregunta No.1

Jefes

Cuando uno de sus colaboradores se atrasa, se ayudan mutuamente entre los compañeros?

Empleados

Recibe ayuda de sus compañeros de trabajo el tener exceso de trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado respecto al apoyo de sus compañeros de trabajo y conocer si se fomenta el trabajo en equipo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Siempre	14	100%	13	44.83%
Ocasionalmente si			13	44.83%
Nunca			3	10.34%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opinan que al tener exceso de trabajo un empleado recibe apoyo de los demás compañeros, un 44.83% de los empleados opina que también siempre recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso de trabajo, otro 44.83% dice que ocasionalmente si, y un 10.34% asegura que nunca recibe ayuda al tener exceso de trabajo.

Interpretación:

El 55.17% de los empleados son de la opinión que sus compañeros no les ayudan al tener exceso de trabajo, opinión que no es respaldada por los jefes ya que para ellos todos los empleados se ayudan entre sí.

Pregunta No. 2

Jefes

Que tipo de actitud observa usted, al asignar a sus colaboradores trabajo en equipo?

Empleados

Que tipo de actitud se presentan al realizar trabajo en equipo?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca si entre los compañeros se apoyan mutuamente en el cumplimiento de los objetivos.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Se ponen rápidamente de acuerdo y lo realizan	14	100%	18	62.07%
Cuesta ponerse de acuerdo			4	13.79%
Lo realizan unos cuantos			7	24.14%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100 de los jefes consideran que cuando sus empleados trabajan en equipo se ponen de acuerdo rápidamente. El 62.07% de los empleados comparten la misma respuesta del jefe, un 13.79% opina que cuesta ponerse de acuerdo y un 24.14 dice que el trabajo lo realizan unos cuantos.

Interpretación:

Para el 62.07% de los empleados al asignarles trabajo en equipo se ponen rápidamente de acuerdo y lo realizan, opinión que es respaldada por el 100% de los jefes.

Pregunta No. 3

Pregunta compartida entre jefes y empleados

¿Qué es lo que le desagrada de sus compañeros de trabajo?

Objetivo:

Conocer la percepción del jefe y empleado acerca de las características personales que le desagradan de sus compañeros de trabajo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
La manera de expresarse			1	3.45%
Generan muchos chambres	14	100%	20	68.97%
Nada			4	13.79%
Todo			4	13.79%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes opina que la generación de chambres en la institución es lo que más desagrada a sus colaboradores. Un 68.97% de los empleados manifiesta lo mismo que los jefes, mientras que un 13.79% recalca que le desagrada todo lo de sus compañeros, otro porcentaje similar, opina que nada. Y un 3.45% hace énfasis en que lo desagradable es la personalidad.

Interpretación:

El 68.97% de los empleados manifestaron que los que no les gusta de sus compañeros de trabajo son los chambres que generan dentro de la Institución, de igual manera opinan los jefes que los chambres son un obstáculo que afectan las relaciones interpersonales dentro de la Institución.

Dimensión 8: Ambiente Físico de Trabajo

Pregunta No.1

Pregunta compartida entre jefes y empleados

Existe dentro de la organización un lugar de esparcimiento para la hora de su descanso?

Objetivo: Conocer si los jefes y empleados se gozan de lugar de esparcimiento físico.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Si			22	75.86%
No	14	100%	7	24.14%
No contestaron				
TOTAL			29	100.00%

Análisis:

El 100% de los jefes consideran que no existe un lugar adecuado de esparcimiento para los empleados en la hora de

descanso. Un 75.86% de los empleados consideran que si tienen un lugar adecuado para su zona de descanso, sin embargo; un 24.14 opina que no.

Interpretación:

Para el 75.86% de los empleados existe un lugar de esparcimiento dentro de la institución, sin embargo para los jefes no existe un lugar de esparcimiento.

Pregunta No. 2

Jefes

Que factores considera que les afecta más a sus colaboradores en el ambiente físico de trabajo?

Empleados

Qué factores le afectan de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si los jefes y empleados se sienten satisfechos con la iluminación, ventilación y ruido dentro de la Institución.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
La poca iluminacion	9	64.28%	6	20.69%
El calor por falta de aire acondicionado	5	35.71%	15	51.72%
El frio por el aire acondicionado			1	3.45%
El ruido interno			5	17.24%
El ruido externo			2	6.90%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 64.28% de los jefes manifiestan que lo que más les afecta a sus colaboradores en sus puestos de trabajo es la poca iluminación; un 35.71% considera que el calor por falta de aire acondicionado.

Un 51.72% de los empleados consideran que se ven afectados por la falta de aire acondicionado, otro 20.69% lo que más les afecta es la poca iluminación, el 17.24% manifiesta que por el ruido interno y un 6.90% considera que por el ruido externo, mientras que un 3.45% considera que por frío por el aire acondicionado.

Interpretación:

Los jefes consideran que a los empleados lo que más les afecta es la iluminación, y el calor por falta de aire acondicionado, lo que es compartido por el 75.86% de los empleados, sin embargo un 24.14% manifestó que también el ruido interno y externo son otros factores que les afectan.

Pregunta No. 3

Jefes

Que es lo que considera le desagrada a sus colaboradores de las características de las instalaciones del INSAFOCOOP?

Empleados

Que le desagrada de las características de las instalaciones del INSAFOCOOP?

Objetivo: Conocer si el empleado se desempeña en un lugar que le provea salubridad.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec	%	Frec	%
Falta de limpieza	7	50%	12	41.38%
Pocos servicios sanitarios	7	50%	11	37.93%
Escasez de agua			4	13.79%
Espacio reducido			2	6.90%
TOTAL	14	100%	29	100.00%

Análisis:

El 50% de los jefes manifestó que lo más desagradable para los empleados en la institución es la falta de limpieza, y otro 50% opinó que los pocos servicios sanitarios. Un 41.38% de los empleados hizo énfasis que los más desagradable de las instalaciones de la institución es la falta de limpieza; mientras que otro 37.93% opinó que los

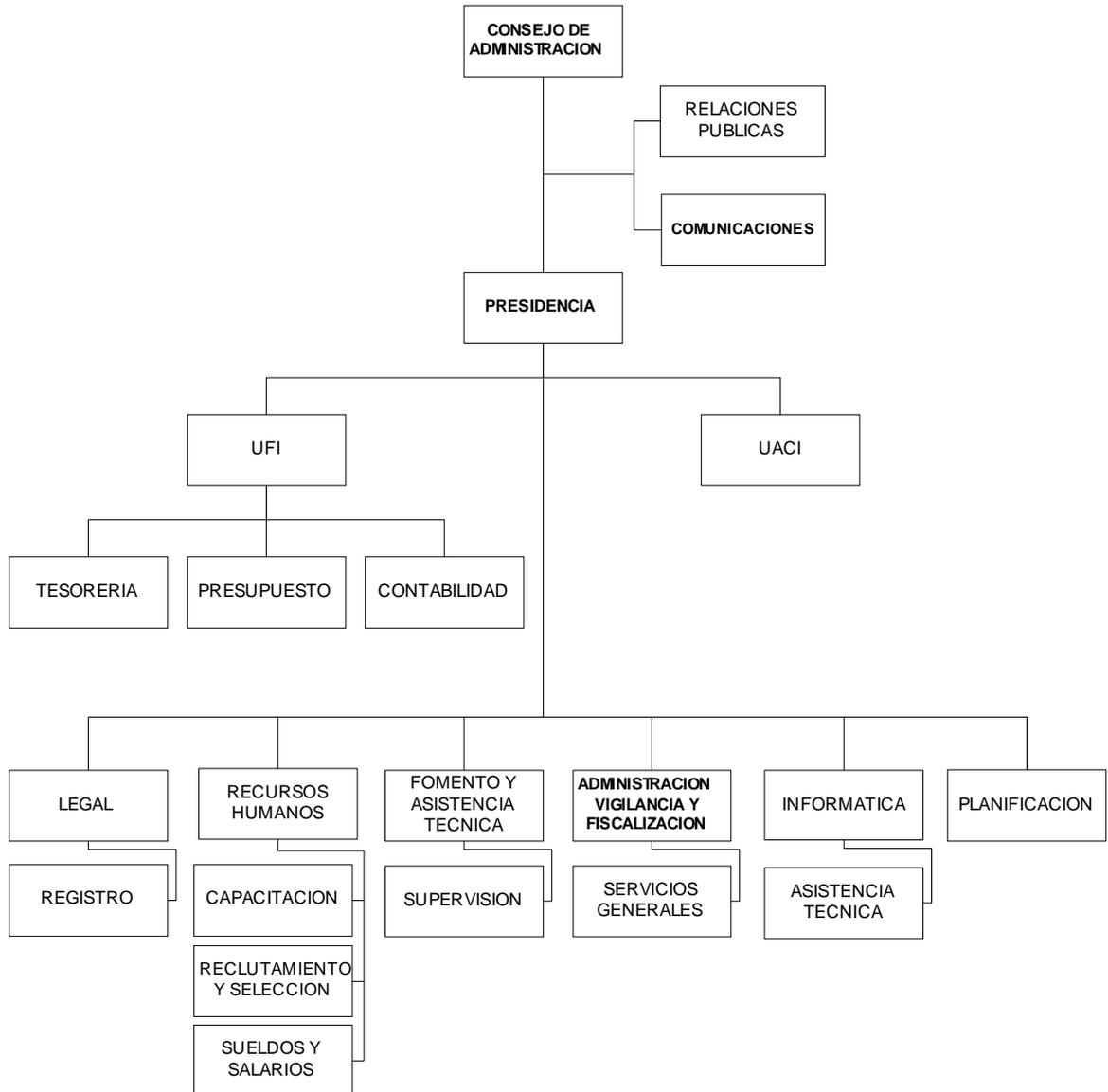
pocos servicios sanitarios, solamente un 6.90% dijo que los más desagradable es el espacio reducido.

Interpretación:

Las características que les desagradan a los empleados son la falta de limpieza y los pocos servicios sanitarios, de igual manera opinan los jefes ya que estos perciben que dichas características les afecta a los empleados en sus puestos de trabajo.

ANEXO 8

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO



ANEXO 9
EJEMPLO DE USO DE INSTRUCTIVO.
APLICADO A UNA EMPRESA “X” CONFORMADA POR UN TOTAL
DE 8 EMPLEADOS

Industrias del Campo, S. A. desea realizar un estudio para explorar el clima organizacional para lo cual pasó una encuesta a cada empleado, que en total resultaron 8 empleados.

1- Se suma el puntaje obtenido por cada encuesta

Empleados	Total de puntos sumados por encuesta
1	224
2	216
3	180
4	172
5	115
6	110
7	168
8	187
Total Empleados 8	Puntaje Total 1,572

2- Se suma el puntaje total que asciende a 1,572

3-El resultado se aplica la formula

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

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 8, ya que fueron 8 el total de empleados en donde se exploró el clima organizacional.

$$CO = \frac{1572}{64 (5) (8)} = \frac{1372}{2560}$$

$$CO = 0.5359$$

4 - El resultado de la fórmula anterior se multiplicará por el 100%.
 $0.5359 \times 100\% = 53.59\%$

5- El porcentaje se ha ubicado en el Estado Promedio ya que el 53.59% está ubicado en el intervalo de 40.1-60%

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-20%
BAJO	20.1-40%
PROMEDIO	40.1-60%
DESTACADO	60.1-80%
OPTIMO	80.1-100%