

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



“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (OPAMSS)”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**JUANA LISSETTE EMPERATRIZ ALFARO MUNGUÍA
BLENY PATRICIA VÁSQUEZ SERMEÑO
KAREN LISSETTE VELIS ALAS**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario (a) General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director (a) : Licda. Mélida Hernández de Barrera
Coordinador de Seminario : M.A.E. Francisco Antonio Quintanilla
Docente Observador : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Marzo de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Una vez más, gracias a Dios Todopoderoso, a la Virgen María y a mi Ángel de la Guarda; por reflejar su amor en mí, por darme sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria para finalizar con éxito mi carrera.

A mis padres Tomasa Munguía de Alfaro y Manuel de Jesús Alfaro Chicas; porque con sacrificio y amor han logrado que tenga la dicha de alcanzar un triunfo más, gracias por su comprensión, por guiarme en el camino del bien y por ser mi motivación en todo momento al igual que mi madrina Nirma de Archila.

A mis hermanos Marina, Alba, Manuel y Fernando, por brindarme su apoyo incondicional para seguir adelante a pesar de los obstáculos de la vida. A todos mis tíos, primos y sobrinitos; en especial a mi abuelita Betía, tío Emilio, tía Ticha, tío Mario, Mily, Roberto y Diana; así como también a mis queridos amigos Roxy, Gerardo, Jacky, Carmen, Juan Ramón, Víctor, René, César, Diego y Abraham por su cariño, apoyo y confianza en mí. A mis amigas Karen y Bleny, por su aprecio y colaboración en el desarrollo del presente trabajo de graduación. "TODO ES POSIBLE PARA EL QUE TIENE FE" (San Marcos 9, 23).

Juana Lissette Emperatriz Alfaro Munguía

He culminado una de mis metas gracias a la Santísima Trinidad, a la Santísima Virgen María y al sacrificio de mis seres queridos que con esfuerzo y amor me brindaron todo lo necesario para terminar mis estudios universitarios. Dedico este logro a mis padres Aída Sermeño y Eduardo Vásquez que aunque ya no se encuentran corporalmente junto a mí lo han estado espiritualmente al igual que mi Ángel de la Guarda, a mi tía Virginia Sermeño por su orientación y por quererme como su hija, a mis hermanos Eduardo y Reny Sermeño por ser mi apoyo y ejemplo a seguir, a mi demás familia por motivarme a perseverar en lo que quería alcanzar, a mis amigos (Karen, Juanita, Sandrita, Lupita, Virgi, Ana Julia, Rosario, Janeth, Roxana, Nuria, Paty, Karlita, Almita, Mirna, Ceci, Flor, Marta, Carmen, Inga, Laura, Fressia, Nelly, Lisy, Eugenia, Norma, Isabel, Angélica, Iris, Sandra, Rocío, Yanira, Caro, Héctor, Kike, Xavier, Eder, Oscar, Jaime, Julio, Pedro, Juan, Neftalí, Joaquín, Leonel, Galileo, Richy, Leo, Carlos y Francisco V.), a mis maestros (Licda. Mélida, Ángelita, Deysi, Matilde, Ana Miriam, Lily y Lic. Quintanilla, Machón, Lindo, Arias, Paúl, Delgado, Bethel, Navas, Medrano, Rivas, Gutiérrez y Estrada) y de manera especial al Dr. Villalta y Dr. Mejía por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida y ayudarme a no darme por vencida. "CONFÍA EN DIOS SIN RESERVA ALGUNA; NO TE APOYES EN TU INTELIGENCIA. EN TODAS TUS EMPRESAS TENLE PRESENTE, Y ÉL DIRIGIRÁ TUS PASOS" (Proverbios 3, 5-6). *Bleny Patricia Vásquez Sermeño*

A Dios Todopoderoso, a mi Señor Jesús, a la Santísima Virgen del Carmen y a mi Ángel Guardián; por haberme regalado vida, salud, fortaleza y perseverancia necesaria para culminar con éxito mi carrera.

A mis padres Blanca Gladis Alas y Adalberto Velis; por su amor, comprensión, esfuerzo, sacrificio y por enseñarme el camino del bien.

A mis hermanos Mario y Carlos; por su confianza, cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos que me brindaron su apoyo y confianza; en especial a Evelyn, Bleny, Juanita, Sandrita, Mirmita, Virgy, Lupita, Rosario, Carolina, Becky, Jackeline, Xavier y Héctor por ayudarme a alcanzar mi sueño. A mis familiares que me brindaron su apoyo, a mis maestros y a F.C.R.N. por ser mi fuente de inspiración para enfrentar los grandes obstáculos de la vida.

"YO, POR MI PARTE, NO ERA MÁS QUE UN CANALITO DEL RÍO, UN ARROYO QUE SE PIERDE EN UN JARDÍN. PERO PENSÉ: VOY A REGAR MI JARDÍN, VOY A ROCIAR MIS FLORES. ¡Y HE AQUÍ QUE MI ARROYO SE CONVIRTIÓ EN UN RÍO, Y MI RÍO, EN UN MAR!" (Sirácida 24, 30-31).

Karen Lissette Velis Alas

Agradecemos de manera especial a la Licda. Mélida Hernández de Barrera y Licda. Gloria de Aguirre por el apoyo y orientación brindada para la realización de nuestro trabajo de graduación.

INDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL	
A. Generalidades de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS)	1
1. Antecedentes	1
2. Filosofía de la Institución	2
3. Funciones	3
4. Objetivos	4
5. Servicios	4
6. Políticas	5
7. Estructura Orgánica y Funciones	6
8. Recursos Institucionales	9
9. Base Legal	10
B. Fundamentos Teóricos sobre Clima Organizacional	11
1. Conceptos y Definiciones de Clima Organizacional	13
2. Características del Clima Organizacional	14
3. Funciones del Clima Organizacional	16
4. Dimensiones y Variables del Clima Organizacional	17
5. Proceso Administrativo y su relación con el Clima Organizacional	23
6. Desempeño Laboral y su relación con el Clima Organizacional	30
7. Metodología para el Diagnóstico de Clima Organizacional	35
8. Técnicas e Instrumentos para evaluar el Clima Organizacional	36

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL
ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. Importancia de la Investigación	39
B. Alcances y Limitaciones de la Investigación	39
C. Metodología de la Investigación	40
1. Objetivos de la Investigación	40
2. Fuentes de Información	40
3. Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación	41
4. Determinación del Universo y la Muestra	42
5. Tabulación e Interpretación de Datos	42
D. Diagnóstico de la Situación Actual de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador	43
1. Componente Personas	45
2. Componente Grupos	49
3. Componente Organización	54
4. Componente Medios Externos a la Organización	63
E. Conclusiones y Recomendaciones	67

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. Presentación del Programa	71
B. Importancia del Programa	71
C. Objetivos del Programa	71
D. Estrategias del Programa	72

	Pág.
E. Políticas del Programa	73
F. Descripción del Programa	74
G. Contenido del Programa	76
1. Componente Personas	77
2. Componente Grupos	81
3. Componente Organización	85
4. Componente Medios Externos a la Organización	91
H. Implementación del Programa	94

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1. Organigrama OPAMSS	7
Cuadro N° 1. Variables del Clima Organizacional	18
Cuadro N° 2. Tipos de Sistemas Organizacionales	19
Cuadro N° 3. Dimensiones y Variables que inciden en el Clima Organizacional	22
Cuadro N° 4. Teorías de la Motivación	26
Cuadro N° 5. Estilos de Liderazgo en las Organizaciones	28
Cuadro N° 6. Competencias Emocionales	33
Figura N° 2. Componentes que inciden en el Clima Organizacional	34
Cuadro N° 7. Puntaje Acumulado por Componente	44
Cuadro N° 8. Estados del Clima Organizacional	44
Cuadro N° 9. Matriz Diagnóstica del Componente I: Personas	46
Cuadro N° 10. Matriz Diagnóstica del Componente II: Grupos	50
Cuadro N° 11. Matriz Diagnóstica del Componente III: Organización	56
Cuadro N° 12. Matriz Diagnóstica del Componente IV: Medios Externos a la Organización	64
Figura N° 3. Círculo de Detección Evidencial del Clima Organizacional	74
Cuadro N° 13. Operativización del Componente Personas	79
Cuadro N° 14. Operativización del Componente Grupos	83
Cuadro N° 15. Operativización del Componente Organización	89
Cuadro N° 16. Operativización del Componente Medios Externos a la Organización	93
Cuadro N° 17. Cronograma de Actividades	95

RESUMEN EJECUTIVO

Los climas organizacionales son un punto estratégico de las instituciones, puesto que mantenerlos es garantizar un desempeño eficiente y el logro de los objetivos de las mismas; sin embargo hay que tener en cuenta que no sólo depende de las instituciones y las personas; sino de la dinámica de los grupos que en ellas se establecen y de factores externos que de forma natural afectan a las personas que integran estas instituciones. Por lo tanto, herramientas que evalúen en un momento dado las conductas, los procesos, los sistemas y la manera cómo estos se ven afectados se vuelven imprescindibles para todas las instituciones que pretenden lograr ambientes sanos de trabajo.

La Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), es un ente autónomo, descentralizado y técnico asesor de carácter municipal; que tiene como propósito atender los problemas de desarrollo y ordenamiento territorial del Área Metropolitana de San Salvador y para el cumplimiento de ese propósito se realiza esta investigación que tiene como objetivo el diseño de un programa de evaluación de clima organizacional orientado a crear en la organización un ambiente agradable y de satisfacción del personal; mejorando así el desempeño laboral.

El primer capítulo está enfocado a la recopilación de información bibliográfica sobre las teorías, conceptos y modelos para la base del marco teórico y conceptual que brinda un soporte objetivo, cualitativo y coherente a la investigación de campo.

En la investigación de campo que forma parte del segundo capítulo se utilizaron cuatro importantes instrumentos a fin de no tener sesgo, dado a la naturaleza de la investigación; ya que se trabajó con los propios sujetos de estudio, para lo cual un sólo instrumento no permite obtener información confiable y con alto grado de validez; por lo que se utilizaron la encuesta, la entrevista a puestos claves, la observación directa a grupos focales y el uso de matrices diagnósticas.

Fue importante la colaboración de la OPAMSS como institución y de su personal, del cual se tomó una muestra de 62 personas para obtener información que permitió diagnosticar la situación actual del clima organizacional obteniéndose resultados interesantes; ya que este es afectado por la cultura, las conductas de las personas, los grupos de trabajo y factores del ambiente externo.

Finalmente, el tercer capítulo plantea una propuesta práctica para detectar bajo características evidenciales de los componentes personas, grupos, organización y medios externos; los posibles ambientes que en un momento pueden poner críticos los climas dentro de las instituciones.

INTRODUCCIÓN

Las herramientas técnicas que miden el clima organizacional en instituciones públicas o privadas se han vuelto indispensables para tomar decisiones a fin de mantener climas que favorezcan un desempeño óptimo, relaciones armónicas entre el personal, un ambiente de confianza y de pertenencia de los empleados con sus organizaciones; por lo tanto el presente trabajo está orientado a diseñar un programa de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), con la finalidad que este sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento del personal que labora en dicha organización.

En el capítulo I, se presentan aspectos generales de la OPAMSS como antecedentes, filosofía de la institución, funciones, objetivos, servicios, políticas, estructura orgánica, recursos institucionales y base legal. Además se muestran los fundamentos teóricos sobre clima organizacional entre los que están sus conceptos, definiciones, características, funciones, dimensiones, variables y su relación con el proceso administrativo y el desempeño laboral, entre otros.

En el capítulo II, se presenta la investigación de campo en donde se detalla la importancia, alcances, limitaciones y metodología de la investigación. Asimismo, se especifican las fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados, universo y muestra. Además se realizó la tabulación e interpretación de los datos con la cual se hizo el diagnóstico de la situación actual del clima en la organización. Para posteriormente en base a los resultados obtenidos se determinaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se diseñó un programa de evaluación de clima organizacional con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de la OPAMSS; el cual comprende su presentación, importancia, objetivos, estrategias, políticas, descripción, contenido y los pasos a seguir para su implementación. Finalmente se presenta la bibliografía y los respectivos anexos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (OPAMSS)

1. ANTECEDENTES

Actualmente la necesidad de regular el uso de espacios físicos es uno de los puntos más neurálgicos del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), ya que esta ha tenido un alto crecimiento de vivienda de manera desordenada que a la vez afecta y contamina el medio ambiente; este problema dio lugar a la creación de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), como un ente autónomo, descentralizado y técnico asesor de carácter municipal, que tiene como propósito atender los problemas de desarrollo y ordenamiento territorial del AMSS.

La creación y funciones de la OPAMSS están definidas por la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y Municipios Aledaños (LDOTAMSS), donde la determina como la Secretaría Técnica Ejecutiva del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS); este se conforma por los catorce concejos municipales del AMSS: Doce del departamento de San Salvador (Apopa, Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado, Cuscatancingo, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, San Salvador, Soyapango y Tonacatepeque) y dos del departamento de La Libertad (Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla).

La OPAMSS es una instancia encargada de prestar asesoría al COAMSS por medio de programas y proyectos estratégicos de desarrollo y ordenamiento territorial del AMSS; asimismo, regula los servicios de líneas de construcción, calificación de uso de suelo,

factibilidad de aguas lluvias, permiso de parcelación, construcción y habitabilidad, y emite resoluciones oficiales en las que se dan por recibidas en etapas o totalmente las obras de parcelación y construcción.

2. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

La misión de la institución está orientada a ser el ente legal a través del cual el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador regula, coordina y dirige las políticas y programas que propicien el desarrollo del Área Metropolitana de San Salvador y sus habitantes.

Y tiene como visión ser la instancia que potencie y facilite el desarrollo integral del territorio para que sea un espacio que eleve la calidad de vida de sus habitantes.¹

La filosofía de la OPAMSS descansa en los valores siguientes:

- a) La concertación, como la disposición que tienen los empleados de poner en común acuerdo los fines o propósitos de la institución.
- b) La equidad, es la disposición que tienen las personas de dejarse guiar por el sentimiento del deber; en virtud de dar a cada uno lo que le pertenece.
- c) La honestidad, es la cualidad que impulsa a los empleados a comportarse decentemente en sus acciones y palabras; de modo que merezcan la consideración y respeto de los demás.
- d) El humanismo, como el grado en que las personas tienden a desarrollar las cualidades esenciales de todo ser humano.

¹ Manual de Organización y Funciones de la OPAMSS.

- e) La responsabilidad, es la obligación que tiene todo empleado de admitir sus propios actos y de los ejecutados por otros.
- f) La solidaridad, es el vínculo por medio del cual los empleados contraen compromisos y responsabilidades para el cumplimiento de las obligaciones contraídas en la institución.²

3. FUNCIONES

Entre las funciones principales de la OPAMSS, se encuentran las siguientes:

- a) Elaborar las políticas de desarrollo metropolitano en materia urbana y social, definiendo los modelos de desarrollo, teniendo que coordinar y controlar su cumplimiento.
- b) Formular el plan de desarrollo metropolitano con sus correspondientes planes sectoriales, programas y proyectos de inversión.
- c) Coordinar y supervisar la implementación de programas necesarios para el mejoramiento comunal en las áreas de organización, superación y equipamiento social, vivienda y servicios públicos.
- d) Dar asistencia a las municipalidades del AMSS ante situaciones de emergencia, por medio de programas especiales de rehabilitación, mejoramiento y reconstrucción en las áreas afectadas.
- e) Desarrollar una estrategia administrativa y financiera para asegurar el funcionamiento del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador.

² Plan Estratégico del COAMSS (2003-2013).

- f) Hacer cumplir el Reglamento de la Ordenanza del Control de Desarrollo Urbano y de la Construcción.³

4. OBJETIVOS

Sus principales objetivos estratégicos son:

- a) Investigar y analizar los problemas de desarrollo del Área Metropolitana de San Salvador.
- b) Dar asesoría al COAMSS, por medio de programas y proyectos estratégicos tendientes a posibilitar el desarrollo integral del Área Metropolitana de San Salvador.
- c) Orientar a los concejos municipales del Área Metropolitana de San Salvador en materia de ordenamiento territorial.⁴

5. SERVICIOS

Los servicios que la institución presta al público son:

- a) Calificación del uso de suelo, para determinar si es compatible o incompatible.
- b) Determinación de la factibilidad de las aguas lluvias generadas por proyectos.
- c) Definición de los lineamientos de construcción vigentes dentro del sistema vial del AMSS.
- d) Otorgamiento de permisos de construcción y parcelación.

³ Manual de Organización y Funciones de la OPAMSS.

⁴ Idem.

- e) Autorización del permiso de habitabilidad y uso de edificación.
- f) Recepción parcial o final de obras de construcción y/o parcelación.
- g) Verificación del sistema vial interno del Área Metropolitana de San Salvador.⁵

6. POLÍTICAS

Actualmente, la OPAMSS cuenta con diferentes políticas institucionales que ayudan a regular sus actividades, entre las cuales se tienen:

- a) Potenciar la presencia y acción del COAMSS como entidad rectora del desarrollo integral del AMSS.
- b) Contribuir al proceso de descentralización y desarrollo integral del AMSS, con énfasis en el desarrollo económico local.
- c) Elaborar estudios de factibilidad y proponer nuevas formas de manejo institucional para proyectos metropolitanos.
- d) Dar seguimiento a la política laboral, ya que esta concretiza los mecanismos para la ejecución de los derechos y obligaciones establecidas en las relaciones laborales.
- e) Promover las políticas de uso aceptables de sistemas informáticos, para brindar protección a los empleados, información e infraestructura informática.⁶

⁵ <http://www.opamss.org.sv>

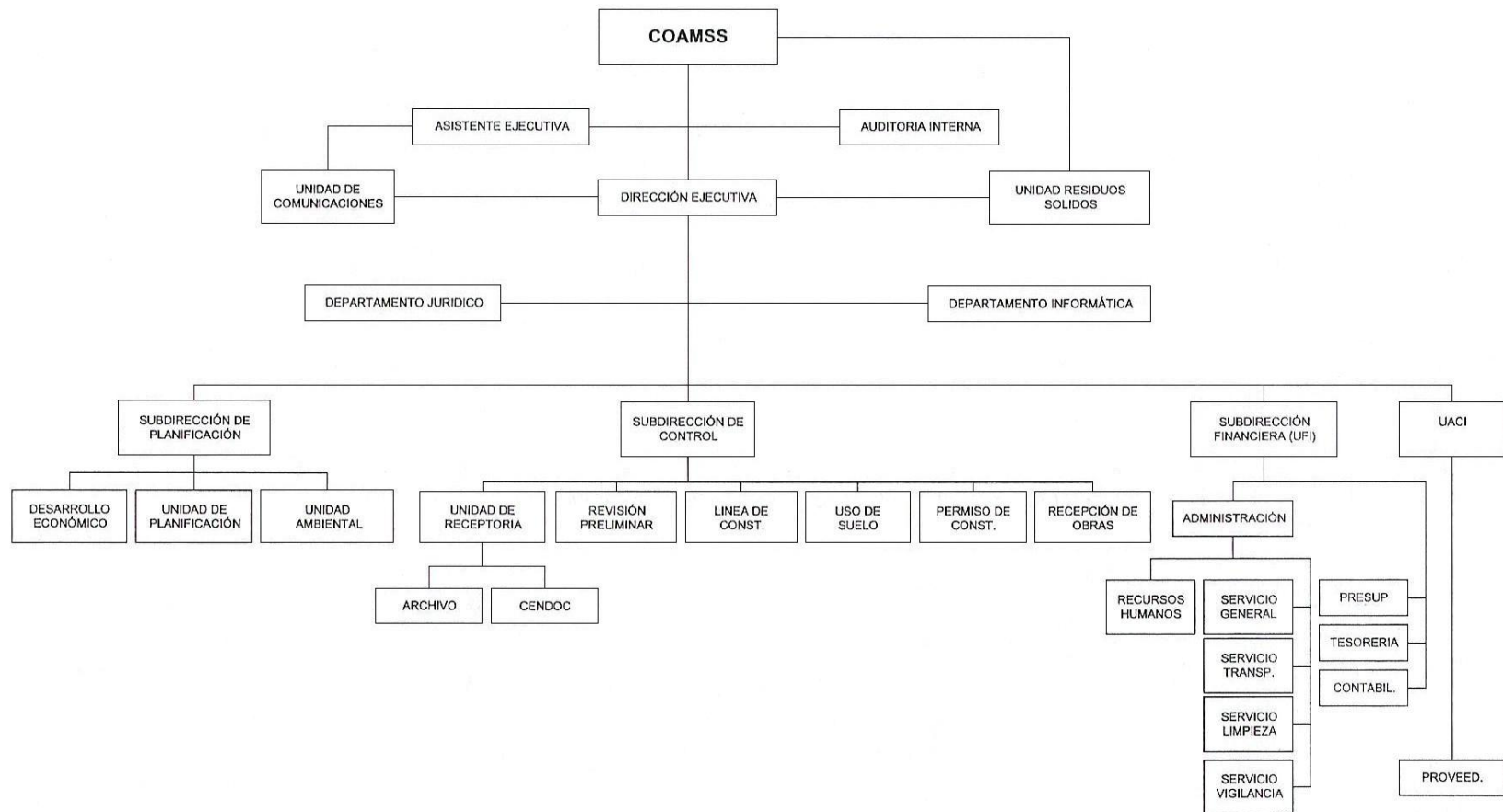
⁶ Plan de Acción 2006 de la OPAMSS.

7. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES

La OPAMSS cuenta con una estructura orgánica que le permite la integración y coordinación de los esfuerzos de las unidades y departamentos que la conforman, de acuerdo a lo definido en su filosofía, objetivos, políticas y funciones.

En la figura N° 1 se muestra el organigrama de la OPAMSS, para luego presentarse las funciones de los principales órganos que la constituyen.

**FIGURA N° 1
ORGANIGRAMA OPAMSS**



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

a) Órganos de Dirección

- COAMSS

Su función principal es ejercer las funciones en materia de desarrollo urbano, que los concejos municipales encomienden de conformidad al Código Municipal.

- OPAMSS

Es la responsable de la planificación y control del desarrollo urbano del AMSS. También, sirve como instrumento de apoyo a la gestión del desarrollo local de cada uno de los municipios que la componen.

- Dirección Ejecutiva

Sus funciones principales son planificar, formular, dirigir y coordinar las políticas de desarrollo urbano territorial que se desarrollan en la oficina, encaminadas a fortalecer el desarrollo físico y social de los municipios que integran el AMSS.

- Subdirección de Planificación

Está encargada de formular y supervisar la elaboración de instrumentos técnicos y regulatorios. Asimismo, realiza proyectos de escala metropolitana que son apoyados técnica y/o financieramente por la cooperación internacional.

- Subdirección de Control

Es en la que se analizan, revisan y otorgan los trámites de los proyectos del AMSS; sean estos calificaciones del lugar, líneas de construcción, revisiones viales y zonificación, recepción de obra, permisos de construcción y parcelación.

- Subdirección Financiera (UFI)

Es la que realiza las actividades del proceso administrativo financiero, en las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental.

- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)

Es la responsable de que las compras y administración de bienes y servicios adquiridos, sean efectuadas de acuerdo a las políticas, planes o programas; teniendo además a su cargo la coordinación del departamento de proveeduría.

b) Órgano Regulador

Está constituido por la Auditoría Interna, que se encarga de efectuar la auditoría de las operaciones, actividades y programas de la OPAMSS y sus dependencias.

c) Órganos de Apoyo

Está conformado por la Asistencia Ejecutiva, la Unidad de Comunicaciones, la Unidad de Residuos Sólidos, el Departamento Jurídico y el Departamento de Informática, que son los encargados de dar soporte a los requerimientos del COAMSS y la OPAMSS.

d) Órganos Operativos

Está compuesto por las Unidades de Desarrollo Económico Local, de Planificación, Ambiental, de Receptoría (coordina Archivo y el Centro de Documentación) y los Departamentos de Revisión Preliminar, de Línea de Construcción, de Uso de Suelo, de Permiso de Construcción, de Recepción de Obras, de Administración (coordina Recursos Humanos y Servicio General), de Presupuesto, de Tesorería y de Contabilidad.⁷

8. RECURSOS INSTITUCIONALES

Para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, la OPAMSS hace uso de los siguientes recursos:

⁷ Ibid. p. 4.

a) Recursos físicos

Cuenta con edificio propio, vehículos que sirven al personal técnico para desplazarse a los lugares de investigación de proyectos, mobiliarios y equipos informáticos que permiten manejar información técnica y realizar los estudios pertinentes.

b) Recursos humanos

La institución cuenta con 84 empleados, dentro de los cuales se encuentran especialistas en ingeniería civil, arquitectura, urbanismo, gestión ambiental, geología e hidrología, detallándose el número de plazas en el anexo N° 1.

c) Recursos técnicos

La institución tiene estatutos, plan estratégico, planes de acción anual, reglamento interno, manual de organización y funciones, planes de ordenamientos maestros municipales.

9. BASE LEGAL

La OPAMSS está regida por la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y los Municipios Aledaños (LDOTAMSS) y su Reglamento; en estos se determina el marco legal que define la institucionalidad de la oficina, su jurisdicción o territorio de actuación y sus competencias en términos de facultades y obligaciones.

Los estatutos de la institución fueron aprobados por el COAMSS, en la Ciudad de San Salvador, a las ocho horas del día 29 de octubre de 1989, según el Acuerdo Número 3 de fecha 17 de enero de 1990.⁸

⁸ Diario Oficial Número 24, Tomo 306. de fecha 3 de febrero de 1990.

Además, para una adecuada prestación de servicios debe regirse por las siguientes regulaciones:

- a) Reglamento Interno, en este se establecen los horarios, días laborales y feriados, conducta, ética y otros.
- b) Manual de Organización y Funciones, en este se describen las responsabilidades y procedimientos asignados a cada puesto.
- c) Manual de Procedimiento del Área de Control, en este se detallan los procedimientos del área técnica para la entrega de trámites asignados a cada puesto.

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se origina con la necesidad de estudiar qué elementos de la cultura de las organizaciones afectan el desempeño de las personas, ya que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de sus instituciones.

El clima organizacional está referido al ambiente de trabajo que ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de los miembros; ya que este no se ve ni se toca, pero tiene existencia real que afecta positiva o negativamente toda la organización. Como los climas son reflejos de la cultura en las organizaciones, antes de abordar el tema es necesario conocer qué es la cultura organizacional.

Muchos autores como Davis & Newstrom definen que “la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.⁹

Mientras que Stephen Robbins establece que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras”.¹⁰

De acuerdo a los conceptos anteriores se concluye que la cultura organizacional la hacen sus miembros con sus mitos, valores, creencias, normas y hábitos que comparten en una organización y que las hace diferente a otras.

Existen ciertas características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización como: la orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo y estabilidad. Cada una de estas características existe en un continuo que va de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización.

En todo tipo de organización se pueden dar distintos tipos de culturas, las cuales son:

Cultura dominante. Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

Valores centrales. Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Subculturas. Son miniculturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.

Cultura fuerte. Es la cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el

⁹ Davis, Keith y Newstrom, John. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1998.

¹⁰ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México. 1996.

comportamiento. En este sentido se reconoce que ésta pueda actuar como sustituto de la formalización.

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar su opinión al respecto. Lo anterior es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo (actitud), y por extensión con el concepto del clima organizacional.

El clima organizacional mide las actitudes individuales o colectivas de los empleados frente al ambiente de trabajo. Los factores componentes tanto de la cultura como del clima, son los mismos. La diferencia está en la objetividad de la cultura y la subjetividad del clima.

Por lo tanto el estudio del clima organizacional se relaciona estrechamente con la cultura de las organizaciones ya que este, es la percepción compartida que tienen los empleados acerca de los factores que conforman la cultura en las organizaciones como: procesos laborales, toma de decisiones, formas de comunicación, liderazgo, mitos, creencias, valores y otros elementos propios que desarrolla la cultura de una organización.

1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Idalberto Chiavenato sostiene que “el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, que está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Además sostiene que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa que influye en su comportamiento positiva o negativamente”.¹¹

Para Rensis Likert, “el clima organizacional está referido a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este

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

se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a el y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.¹²

Como puede notarse estos dos autores tienen puntos en común, pero Likert, lo orienta a las variables del ambiente sin aclarar cuáles afectan a personas y cuáles son consecuencia de los procesos.

Sin embargo al revisar a Luis Martínez, éste define que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción y rotación de los empleados”.¹³

Por lo tanto, de acuerdo a los conceptos de estos autores se concluye que: el clima organizacional representa la personalidad de la organización, puesto que posee características del ambiente de trabajo, procesos y estructuras que son percibidas en forma compartida por los empleados, determinando su comportamiento, rendimiento y satisfacción en el trabajo que desempeñan.

2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se caracteriza por:

- a) Hacer referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Es decir las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

¹² Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 3ª Edición. Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. Chile. 1999.

¹³ <http://www.lumaga@monteria.cetcol.net.co>

- b) Tener una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- c) Tener un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Por otra parte, un mal clima hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d) Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con sus miembros; caso contrario la organización no podrá esperar un alto grado de identificación.
- e) Ser afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en caso contrario a menudo sucede que personas críticas al clima de sus organizaciones, no perciben que con sus actitudes negativas están configurando un clima de insatisfacción y descontento.
- f) Ser afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos; estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima.¹⁴

¹⁴ Koontz, Harold. Administración. 9° Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.1990.

Es importante aclarar que estas características del clima organizacional repercuten en los miembros de la organización y estos con su comportamiento generan efectos positivos o negativos en su productividad, satisfacción, rotación y adaptación en la organización.

3. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional tiene funciones que dan pautas a buscar alternativas de cómo mantener climas propicios que generen óptimos desempeños. Entre estas se pueden mencionar las siguientes:

- a) Consideración, este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos.
- b) Desvinculación, esta función logra que los empleados que “no están vinculados” con la tarea, se comprometan.
- c) Estructura, esta trata de ver las opiniones de los trabajadores acerca de los límites que existen, en cuanto a reglas, reglamento y procedimientos dentro de la organización.
- d) Obstaculización, esta permite que los empleados que tienen el sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles; se vuelvan útiles.¹⁵

Por lo que las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, puesto que conducen a la obtención de resultados favorables para la organización.

¹⁵ Ibid. p. 14.

4. DIMENSIONES Y VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Diferentes autores clasifican los elementos que afectan positiva o negativamente el clima en dimensiones, componentes y factores.

Sin embargo en el caso de Rensis Likert, considera que para evaluar el clima organizacional hay que verlo en diferentes dimensiones que a su vez clasifica en variables, como:

- a) Comunicaciones, se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización y cómo se llevan a cabo.
- b) Estilo de autoridad, que es la forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- c) Esquemas motivacionales, que son las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades de estos.
- d) Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, son los distintos métodos utilizados para definir y adecuar estos objetivos y lo deseado por los miembros de la organización.
- e) Procesos de control, como la forma en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- f) Procesos de influencia, se refiere a la importancia de la relación jefe - subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

- g) Procesos de planificación, es la manera en que se determinan los objetivos organizacionales y los pasos para lograrlos.
- h) Procesos de toma de decisiones, son los criterios de decisión, de distribución de las responsabilidades y de las tareas de ejecución.

Las dimensiones anteriores a su vez las clasifica en los siguientes tres tipos de variables que influyen en la percepción del clima de una organización:

- a) Variables causales, se definen como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- b) Variables intervinientes, este tipo de variables se orientan a medir el estado interno de la empresa.
- c) Variables finales, estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

CUADRO N° 1
VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLES CAUSALES	VARIABLES INTERVINIENTES	VARIABLES FINALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura de la organización y su administración ▪ Las reglas ▪ Las normas ▪ Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento ▪ Proceso de toma de decisiones ▪ Procesos de influencia ▪ Procesos de control ▪ Procesos de planificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitudes ▪ Aptitudes ▪ Comunicación ▪ Estilos de autoridad ▪ Esquemas motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad ▪ Las ganancias y las pérdidas

Fuente: Cuadro adaptado por el grupo, tomando de base la teoría de Rensis Likert.

Lo más relevante del enfoque de Rensis Likert, es que a través de la configuración de las variables anteriores hace una tipificación de cuatro sistemas organizacionales, en los cuales se pueden identificar distintos elementos que caracterizan a un clima organizacional en particular, lo que se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 2
TIPOS DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

TIPO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL	ELEMENTOS IDENTIFICABLES	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Sistema I Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones son tomadas por la cúpula ▪ Los procesos de control centralizados y formalizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconfianza ▪ Temor ▪ Inseguridad generalizada
Sistema II Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones son adoptadas por la alta dirección ▪ El control esta centralizado ▪ Hay una mayor delegación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima estable y estructurado ▪ Confianza condescendiente
Sistema III Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones específicas son adoptadas por los mandos medios e inferiores ▪ El control es delegado a mandos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Niveles altos de responsabilidad
Sistema IV Participativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones descentralizadas ▪ Comunicaciones verticales como horizontales ▪ Nivel elevado de participación grupal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza ▪ Altos niveles de compromiso de los trabajadores

Fuente: Cuadro adaptado por el grupo, tomando de base la teoría de Rensis Likert.

Sin embargo, otros autores como Litwin y Stringer destacan distintas dimensiones para medir el clima de una organización, que no son consideradas por Rensis Likert, las cuales son:

- a) Conflicto, es el nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.
- b) Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

- c) Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de una organización con respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
- d) Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre la productividad.
- e) Estructura organizacional, representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- f) Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.
- g) Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado.
- h) Relaciones interpersonales, es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre departamentos como entre jefes y subordinados.
- i) Responsabilidad, es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Lo más relevante del enfoque de Litwin & Stringer es que solamente dos dimensiones están referidas a la estructura, mientras que las siete restantes se refieren a las relaciones interpersonales y laborales.

Mientras que a diferencia de los autores anteriores, Luis Martínez postula la existencia de otras dimensiones que explican el clima existente en una determinada organización, las cuales son:

- a) Ambiente físico de trabajo, comprende las condiciones ambientales de trabajo (temperatura, ruido, ventilación e iluminación), el estado físico de la infraestructura, la seguridad en que se albergan las instalaciones y los espacios físicos con que cuenta cada departamento y puesto de trabajo.
- b) Puesto de trabajo, es el sentimiento de agrado o desagrado que tiene la persona en su puesto de trabajo y la claridad de las funciones que realiza.
- c) Valores, se refiere al sistema de principios y valores que rigen la conducta de los individuos y que son practicados al interior de la institución.

Sin embargo, para el estudio de clima organizacional existen otras dimensiones que no han sido consideradas anteriormente, como son:

- a) Capacitación y desarrollo, es la percepción que tienen los trabajadores acerca de las necesidades de formación profesional requeridas en un puesto de trabajo, permitiéndole a su vez desarrollar sus actividades de manera eficiente y oportuna.
- b) Claridad, es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe qué tiene que hacer y la relación que esto guarda con los objetivos generales de la organización.
- c) Flexibilidad, es el grado en que los individuos perciben las restricciones vrs. la flexibilidad en la organización, es decir, hasta que punto las reglas, políticas,

procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También refleja la medida en que se aceptan las nuevas ideas.

Para efectos de este estudio se elaboró el siguiente cuadro que contiene las dimensiones a utilizar en la investigación, las cuales se clasifican en dos de los componentes que inciden en el clima organizacional. (Ver figura N° 2)

**CUADRO N° 3
DIMENSIONES Y VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

COMPONENTES	DIMENSIONES	VARIABLES
Componente I Personas	Identidad	Sentido de pertenencia y compromiso
	Responsabilidad	Autonomía en la toma de decisiones
	Relaciones interpersonales	Relaciones sociales entre jefes y subordinados
Componente III Organización	Ambiente físico de trabajo	Condiciones ambientales de trabajo, estado físico de la infraestructura y seguridad en las instalaciones
	Capacitación y desarrollo	Necesidades de formación profesional
	Claridad	Misión, visión, valores, objetivos, metas y estructura organizativa
	Comunicación	Tipos y flujos de comunicación
	Estándares	Productividad
	Flexibilidad	Reglas, políticas y procedimientos
	Liderazgo	Estilo de autoridad
	Motivación	Incentivos y reconocimientos
	Recompensas	Sistemas de recompensas y prestaciones

Fuente: Cuadro adaptado por el grupo, tomando de base a Rensis Likert, Litwin & Stringer y Luis Martínez.

Como puede notarse, todas las dimensiones tienen una íntima relación con la gestión de las organizaciones y la manera como se administran; es por ello, que el proceso administrativo enfoca desde las diferentes etapas todos los elementos y dimensiones que afectan al clima organizacional.

5. PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el estudio del clima organizacional es necesario abordar el proceso administrativo, por ser una forma sistemática de hacer las cosas; donde las personas coordinan sus aptitudes o habilidades personales para el desempeño de actividades, con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo que se relaciona de la siguiente manera:

a) Planeación

La Planeación es la etapa en que se fijan los objetivos, metas, políticas, estrategias, normas y diseño de planes para lograr los propósitos de las organizaciones. Todos estos procesos ordenan de manera sistemática todo el quehacer de una organización; pero a su vez la manera como están diseñados determinan la cultura de la organización y desarrolla el clima organizacional existente.

En la planeación existen distintos tipos de planes dentro de los cuales se puede mencionar los programas.

Los programas son un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado para el logro de los objetivos fijados. Su importancia radica en que proporciona un medio para seleccionar las mejores alternativas y decidir la forma más rápida y económica de alcanzar los objetivos deseados.

Los programas contienen diversos elementos, entre los cuales se pueden indicar los siguientes:

- **Objetivos.** Son los fines que se pretenden alcanzar por medio de una actividad de una u otra índole.
- **Políticas.** Son guías de acción para lograr los objetivos establecidos.

- Estrategias. Es la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- Procedimientos. Son una serie de pasos que se deben realizar para ejecutar una actividad específica.

Cuando están bien elaborados los programas, son un elemento de suma importancia para todo administrador; ya que éste logra valorar todas las alternativas posibles y dedicar su mayor esfuerzo a los problemas más importantes. Entre las ventajas de trabajar con programas están las siguientes:

- Proporcionan un plan.
- Sirven para coordinar las operaciones de diversos departamentos dentro de una organización.
- Son la base para un buen control.
- Facilitan la delegación de funciones.
- Sirven para evitar duplicaciones de trabajo.

Los programas abarcan una serie de etapas que deben cumplirse para alcanzar objetivos determinados. Algunas sugerencias que se deben tomar en cuenta para elaborar programas son las siguientes:

- Revisión de objetivos. Cada etapa del programa debe conducir a resultados específicos.
- Determinación de las etapas principales. Hay que establecer las etapas más importantes que conducirán hacia el logro de los objetivos.
- Cronología. Es importante determinar el momento adecuado para realizar las etapas del programa y señalar el periodo en el que debe ejecutarse.
- Revisión. En su etapa final todos los programas deben ser revisados y coordinados para asegurar la uniformidad de los objetivos.

b) Organización

Es la etapa en la que se ordena y distribuye el trabajo, se fija la autoridad y los recursos para llevar a cabo todas las actividades de tal modo que se puedan alcanzar las metas; asimismo, la manera de cómo se desarrollan estos procesos son parte de la cultura en la organización que se perciben en el ambiente de trabajo, afectando de manera positiva o negativa el desempeño de las personas.

Como el clima organizacional no solamente es afectado por los procesos; sino que también por las personas, entonces la manera de cómo se realiza el ordenamiento de los puestos de trabajo, relaciones, funciones y niveles de jerarquía, retoman relevancia para mejorar los ambientes en las organizaciones y obtener desempeños óptimos.

c) Dirección

Es una de las etapas importantes del proceso administrativo; porque en esta se hace la gestión de las personas en la organización y se desarrollan las relaciones interpersonales de sus miembros; elementos esenciales que determinan el clima organizacional. Dentro de la dirección se consideran los siguientes elementos claves que determinan desempeños óptimos e inciden en el clima de las organizaciones:

- Motivación

Son las fuerzas internas que mueven a las personas a tener altos desempeños y satisfacción en lo que hacen. Los estímulos para mover estas fuerzas internas es parte de la gestión de las personas en las organizaciones. Por lo tanto, existen muchas teorías que sustentan diferentes modelos de dirección para obtener la satisfacción de los trabajadores en lo que hacen y cómo lo hacen. (Ver cuadro N° 4)

CUADRO N° 4 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW	TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG	TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE DAVID Mc CLELLAND
<p>Las necesidades humanas se clasifican en dos tipos dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades primarias <ul style="list-style-type: none"> - Fisiológicas (hambre, sueño, sed) - Seguridad (protección, abrigo, ausencia de peligro) ▪ Necesidades secundarias <ul style="list-style-type: none"> - Sociales (amistad, amor, pertenencia al grupo, actividades sociales) - Autoestima (estatus, prestigio, autorrespeto, confianza en sí mismo, reconocimiento) - Autorrealización (crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional) 	<p>La motivación de las personas dependen de dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores higiénicos: Son las condiciones físicas y ambientales de trabajo que rodean al individuo (salario, beneficios sociales, políticas de la organización, tipo de supervisión, reglamentos internos, clima de las relaciones entre las personas) ▪ Factores motivacionales: Son los factores que se relacionan con el contenido del cargo y las tareas que la persona ejecuta (sentimientos de realización, crecimiento individual y reconocimiento profesional) 	<p>En las personas se puede identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades de poder: Las personas se interesan por ejercer influencia y control, persiguiendo posiciones de liderazgo (buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, les gusta enseñar y hablar en público) ▪ Necesidades de asociación: Las personas suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación (mantienen buenas relaciones sociales, prestan ayuda, experimentan la sensación de comprensión y proximidad) ▪ Necesidades de logro: Las personas poseen un intenso temor al fracaso (son infatigables, prefieren analizar los problemas y se proponen metas difíciles)

Fuente: Cuadro adaptado por el grupo, tomando de base las teorías de Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David Mc Clelland.

Por lo tanto, 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; ya que se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. En caso contrario si se ven frustradas sus necesidades, surge insatisfacción, estados de depresión, desinterés, apatía y descontento; repercutiendo en forma negativa en el clima organizacional y por ende en el desempeño laboral; ya que el rendimiento y cumplimiento de las obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado.

Otro elemento importante en la dirección es la manera de cómo se lidera al personal.

- Liderazgo

Es la forma de guiar y entusiasmar a las personas para realizar una tarea determinada, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Ejemplo, Likert, quien es un erudito en los estudios de clima organizacional, que plantea que en las organizaciones se dan cuatro estilos de liderazgo los cuales determinan un clima que puede favorecer o desfavorecer el desempeño de las personas en las organizaciones. (Ver cuadro N° 5)

**CUADRO N° 5
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

ESTILOS DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	CLIMA QUE GENERA
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones son centralizadas por completo en la cúpula de la organización ▪ Las comunicaciones son siempre verticales en sentido descendente ▪ La alta dirección ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo ▪ Las recompensas materiales son escasas y se hace énfasis en los castigos y medidas disciplinarias 	Ambiente de temor, inseguridad y desconfianza
Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización, pero permite delegar un poco las decisiones sencillas y rutinarias ▪ Prevalcen las comunicaciones descendentes, aunque en algunas ocasiones hay comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores ▪ La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, aunque con cierta condescendencia ▪ Se hace énfasis en las medidas disciplinarias y se ofrecen recompensas materiales y salariales con más frecuencia 	Clima estable y de confianza condescendiente
Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la toma de decisiones la alta dirección consulta los niveles inferiores, permitiendo la delegación y participación de las personas ▪ Se facilita el flujo de comunicaciones verticales y horizontales ▪ La confianza depositada en las personas es mayor aunque todavía no es completa ni definitiva ▪ Se hace énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque también pueden presentarse castigos leves y esporádicos 	Clima de confianza y con altos niveles de responsabilidad
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones son descentralizadas y delegadas en su totalidad ▪ Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y diagonal) ▪ Hay confianza mutua, participación e involucramiento grupal entre las personas ▪ Se hace énfasis en las recompensas sociales y simbólicas aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces 	Ambiente de confianza mutua y con altos niveles de compromiso en las personas

Fuente: Cuadro adaptado por el grupo, tomando de base el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato.

Así como la motivación y el liderazgo son importantes dentro de la dirección, también lo es la comunicación.

- Comunicación

Es el proceso de transmisión de datos, pensamientos, ideas y valores de una persona a otra; además mediante esta los líderes dirigen y motivan a los empleados hacia el logro de las metas organizacionales; la manera de cómo la comunicación se da en las organizaciones tiene en gran medida influencia en las personas. La comunicación en las organizaciones pueden ser: vertical, horizontal y diagonal.

La comunicación vertical se caracteriza por generar un clima de temor, inseguridad y desconfianza, ya que la comunicación sólo se limita a informar a los niveles inferiores las órdenes emitidas por la alta dirección; sin considerar las ideas y opiniones de las personas. Mientras que la comunicación horizontal crea un clima de confianza debido a que esta fluye entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico. Y finalmente la comunicación diagonal permite crear un ambiente de confianza mutua, ya que esta se da entre las personas de distintos niveles jerárquicos.

Es importante establecer una comunicación eficiente dentro de una organización, pues a través de esta cada persona desarrolla sus propias percepciones ya sean positivas o negativas para interpretar el clima organizacional. Asimismo, la comunicación fomenta la motivación al aclarar lo que se debe hacer, lo bien que se están desarrollando las actividades y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño laboral; debido a que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación, ya sea hablando, escribiendo, leyendo y escuchando.

d) Control

Es la etapa en la que se evalúa el rendimiento real con los objetivos fijados y se corrigen las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos. Esta etapa en el clima se vuelve muy importante, ya que no solamente debe evaluarse los procesos y la manera como estos se desarrollan; sino también el clima organizacional y el comportamiento de los factores que hacen climas favorables y desfavorables en las organizaciones.

6. DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que las organizaciones puedan desarrollarse eficientemente y alcanzar sus objetivos, es necesario que propicien la realización de un excelente desempeño laboral; el cual se define como la interacción existente entre los recursos humanos y materiales.

El desempeño laboral disminuye cuando las organizaciones a través de la sobrecarga laboral, excesivo control, salarios bajos, injusticias; generan desmotivación, resentimientos, enojo, frustración; que son factores que conllevan a un clima organizacional negativo. En cambio, cuando las organizaciones dirigen bien y ayudan a sus miembros a desarrollar sus actividades de la mejor manera, crean un buen clima organizacional que favorece el desempeño laboral.

Además para lograrse un desempeño laboral superior o más eficaz es indispensable que las personas que pertenecen a la organización, desarrollen su inteligencia emocional con habilidades prácticas basadas en dimensiones como: la conciencia de uno mismo, la automotivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación; ya que estas competencias son un rasgo personal o un conjunto de hábitos que mejoran la percepción de la realidad, las relaciones intrapersonales e interpersonales y el ambiente laboral.

Por lo tanto, el clima organizacional no sólo se ve afectado de manera favorable o desfavorable por las percepciones que tienen las personas en las organizaciones con respecto a los elementos culturales, sino también por la personalidad de estos; que comprende el temperamento y el carácter. Por lo que es necesario conocer primeramente qué es la inteligencia emocional y la importancia que esta reviste en las organizaciones.

El término inteligencia emocional es definido por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, como “la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción”.¹⁶

Sin embargo, Daniel Goleman, define “la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.¹⁷

Revisando otros autores como Robert Cooper, quien afirma que “la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”.¹⁸

De todos estos planteamientos se concluye que la inteligencia emocional es la capacidad que tiene toda persona por medio de sus sentimientos de influir de manera positiva en su propia conducta y en la de otros; ya que reúne necesidades emocionales, desarrollándolas a partir de las experiencias, por lo que las habilidades aumentan el valor económico del esfuerzo que los empleados realizan para tener un desempeño laboral sobresaliente.

¹⁶ <http://boj.pntic.mec.es/~lbarrioc/utilidades/intelemo.html>

¹⁷ <http://es.geocities.com/amirhali/IEMOC.html>

¹⁸ Idem.

Entre las características de la inteligencia emocional que define Daniel Goleman se encuentran las siguientes:

- a) La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas o aptitudes.
- b) La inteligencia emocional observa detalles inconcientemente, los cuales la inteligencia racional en forma conciente no lo hace.
- c) La intuición y las sensaciones constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes de los recuerdos emocionales.

Para Goleman, existen dos tipos de competencias emocionales: las personales y las sociales, que ayudan a crear ambientes favorables para la organización y mejoran el desempeño laboral; las cuales se dividen en distintas dimensiones que generan ciertas conductas observables en las personas. Para una mejor comprensión de lo anterior se elaboró el siguiente cuadro:

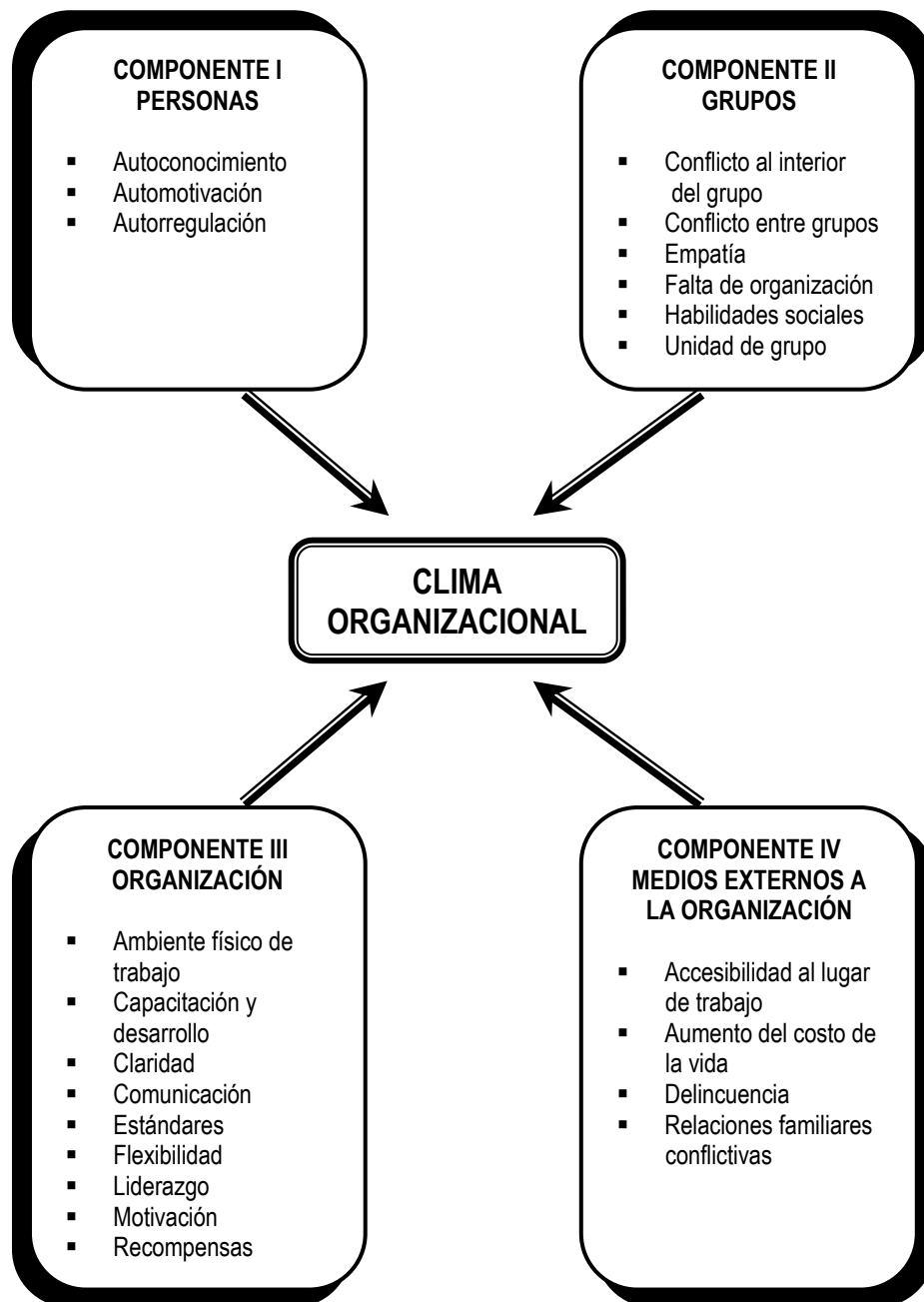
**CUADRO N° 6
COMPETENCIAS EMOCIONALES**

COMPETENCIAS	DIMENSIONES	CONDUCTAS OBSERVABLES
Competencias personales: Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo	Autoconocimiento: Representa la capacidad que tengamos para identificar nuestros propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia emocional - Confianza en uno mismo - Valoración adecuada de uno mismo
	Automotivación: La capacidad de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de nuestros objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Afán de triunfo - Compromiso - Iniciativa - Optimismo
	Autorregulación: El control de nuestros estados, impulsos y recursos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Adaptabilidad - Confiabilidad - Escrupulosidad - Innovación
Competencias sociales: Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás y como manejamos las relaciones	Empatía: Representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la diversidad - Ayudar a los demás a desarrollarse - Comprensión de los demás - Conciencia política - Orientación hacia el servicio
	Habilidades sociales: Capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Catalizador del cambio - Colaboración y cooperación - Comunicación - Establecer vínculos - Habilidades de equipo - Influencia - Liderazgo - Manejo de conflictos

Fuente: Cuadro adaptado por el grupo, tomando de base a Daniel Goleman.

Las competencias emocionales se relacionan con los siguientes componentes que inciden en el clima organizacional y por ende en el desempeño laboral.

FIGURA N° 2
COMPONENTES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Esquema adaptado por el grupo, tomando de base a Daniel Goleman, Rensis Likert, Litwin & Stringer y Luis Martínez.

7. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La metodología para diagnosticar el clima de una organización está conformada por las siguientes etapas:

a) Contacto inicial

Se les explica a los representantes de la organización la necesidad, utilidades y características de realizar un diagnóstico de clima organizacional. Además se solicita información impresa existente en la organización como: organigramas, reglamentos, leyes, filosofía de la institución, historias oficiales, diarios y revistas internos, documentos de propaganda y publicidad que constituyen artefactos de la cultura organizacional.

b) Examen de artefactos culturales

Se lleva a cabo un estudio de los diferentes escritos de la organización ya que en estos se representan los valores, normas e imagen organizacionales que son ofrecidos a los miembros de la organización.

c) Reuniones con informantes internos

Se obtienen interpretaciones y sugerencias de parte de los informantes internos con respecto a la información recabada.

d) Determinación de hipótesis

Se formulan distintas hipótesis sobre las posibles variables que pueden estar afectando positiva o negativamente el clima de una organización.

e) Elaboración del cuestionario

Se construye un cuestionario con preguntas cerradas para encuestar a una cantidad significativa de personas que son parte de la organización.

f) Entrevistas a informantes calificados

Se realiza una serie de entrevistas a personas que por su posición y aportes a la cultura organizacional pueden brindar información adicional y complementaria a los datos obtenidos a través del cuestionario.

g) Recopilación y análisis de datos

Se recoge y analiza toda la información obtenida a través de la observación, reuniones, cuestionarios y entrevistas.

h) Elaboración y presentación del informe final

Se redacta un informe final donde se presenta información sobre la situación actual del clima de la organización, detallándose sus posibles causas y recomendaciones a seguir para llegar a una situación ideal.

8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La evaluación del clima organizacional es la investigación sistemática de la conducta de los miembros de la organización en función de su entorno laboral y factores o condiciones de trabajo con el objetivo de identificar las áreas débiles para su fortalecimiento y las áreas fuertes para su potencialización.

Una medida rápida para tener una primera aproximación del clima actual que predomina en una organización son los índices de ausentismo y rotación de personal, los cuales son instrumentos que permiten elaborar hipótesis de que el clima en la organización es deficiente pero no deben servir como base para una conclusión definitiva puesto que en el clima de una organización intervienen múltiples variables, tales como: ambiente físico de trabajo, comunicación, liderazgo, motivación, recompensas, capacitación y desarrollo, entre otras; estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante ya que representan las percepciones que tienen los miembros acerca de la organización.

Sin embargo, a pesar de la enorme complejidad del clima organizacional, es posible elaborar un diagnóstico a partir de las técnicas siguientes:

a) Observación directa

Es una técnica que sirve para conocer objetivamente la forma en que se desarrolla el trabajo en la organización. En esta se puede utilizar como instrumento la guía de observación para describir situaciones o fenómenos del quehacer organizacional, es decir cómo ocurren las cosas, quién las realiza, cuándo, dónde y cómo se hacen.

b) Entrevista

Consiste en la obtención directa de información oral de parte del entrevistado. La recopilación de la información puede ir desde una conversación libre hasta la interrogación estandarizada. En los dos casos se debe utilizar una guía de entrevista que puede ser un formulario o un bosquejo de cuestionario para orientar la conversación.

c) Encuesta

Es una técnica destinada a reunir de manera sistemática datos sobre determinados temas relativos a una población, que tiene como instrumento de medición el cuestionario; el cual consta de una serie de preguntas cerradas en las que se pide a los encuestados que seleccionen de cada pregunta la alternativa con la que están de acuerdo. Las preguntas pueden estar basadas en distintos tipos de escalas, como la siguiente:

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

La fórmula para determinar en qué estado se encuentra el clima organizacional (C.O.) fue elaborada por la Universidad de Harvard y aplicada al estudio que realizó en la General Electric Company, esta es la siguiente:

$$\text{C.O.} = \frac{\sum x}{F_x (4) N}$$

Donde:

$\sum x$: Sumatoria del puntaje acumulado de todos los cuestionarios

F_x : Número de preguntas realizadas en cada cuestionario

4: Máximo puntaje obtenido en cada pregunta

N: Total de personas encuestadas

d) Grupos focales

Consiste en realizar reuniones con distintos grupos seleccionados de la organización, en las cuales se hacen preguntas generadoras con el objetivo de obtener información acerca de sus puntos de vista y experiencias sobre hechos, expectativas y conocimientos de un tema; que no serian posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como la observación directa, la entrevista o la encuesta.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización del diagnóstico de clima organizacional en la OPAMSS fue importante porque permitió conocer la situación actual de la organización, ya que se evaluaron los distintos componentes que inciden en el ambiente laboral, lográndose así conocer sus fortalezas y deficiencias con respecto al tema de estudio.

De este modo, se recopiló la información necesaria para poderse diseñar un programa de clima organizacional que contribuya a generar ambientes laborales efectivos que mejoren el desempeño laboral de la OPAMSS.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

ALCANCES

Para la realización de la investigación de clima organizacional en la OPAMSS se obtuvo la autorización y apoyo del Director Ejecutivo y la Jefa de Recursos Humanos; quienes proporcionaron de manera accesible la información que se requería para el desarrollo del estudio.

LIMITACIONES

La programación que el grupo había planificado para recolectar los datos coincidió con las fechas en las que había sobrecarga de trabajo en la OPAMSS, por lo que se tuvo que esperar a que el Director Ejecutivo definiera el tiempo para encuestar. Asimismo algunas

entrevistas se tuvieron que realizar en los días que los empleados dispusieron de acuerdo a sus horas no laborales para no interferir con sus actividades.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

Determinar en qué medida el clima organizacional incide en el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

b) Objetivos Específicos

- Identificar las variables de la cultura organizacional para conocer su influencia en el desempeño laboral de los empleados de la OPAMSS.
- Evaluar cómo las percepciones, sentimientos y comportamientos de los empleados en relación a las variables de la cultura organizacional inciden en el desempeño laboral.
- Analizar cómo el comportamiento y aptitudes personales de los empleados afectan el desempeño efectivo de la organización.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Fuentes primarias

La información primaria se obtuvo mediante la investigación de campo; utilizándose las técnicas de observación directa, entrevista, encuesta y grupos focales; con el

propósito de obtener información directa de los empleados de la OPAMSS sobre el clima organizacional.

b) Fuentes secundarias

La información secundaria sirvió de base para la elaboración del marco teórico de la investigación, haciéndose uso de fuentes tales como: libros, revistas, documentos, acuerdos, periódicos e internet.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron:

a) Observación directa

Se efectuó por medio de las visitas realizadas a las instalaciones de la OPAMSS; lo que permitió conocer el ambiente de trabajo en que se desarrollan sus actividades.

b) Entrevista

Se elaboró una guía de entrevista para puestos claves de la OPAMSS, que ayudó a reforzar la información obtenida a través de la observación y las encuestas.

c) Encuesta

Se elaboró un cuestionario de 47 preguntas cerradas que se dirigió a coordinadores, supervisores, personal administrativo y personal técnico, con el propósito de obtener información sobre el clima organizacional que predomina en la OPAMSS. (Ver anexo N° 2)

Para interpretar los datos de cada matriz se tomaron en cuenta los porcentajes correspondientes a cada pregunta y se consideró la información obtenida con la observación directa, entrevista y grupos focales para determinar la situación actual del clima organizacional de la OPAMSS.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

En el diagnóstico realizado a la OPAMSS se consideraron cuatro componentes que inciden en el clima organizacional, como son: las personas, los grupos, la organización y los medios externos a la organización; los cuales son evaluados de forma cuantitativa y analizados de forma cualitativa.

Para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional (C.O.) de cada componente se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{C.O.} = \frac{\sum x}{F_x (4) N}$$

Donde:

$\sum x$: Sumatoria del puntaje acumulado en el componente

F_x : Número de preguntas realizadas para evaluar el componente

4: Máximo puntaje obtenido en cada pregunta

N: Total de personas encuestadas

Para determinar el puntaje acumulado por componente ($\sum x$) es necesario sumar el total de puntos de todas las preguntas tanto con efecto positivo o negativo; el cual resulta de la multiplicación de las frecuencias por el valor que le corresponde a cada alternativa de respuesta, como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 7
PUNTAJE ACUMULADO POR COMPONENTE**

N°	Respuesta Pregunta	Totalmente de acuerdo		De Acuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
	(Positiva)	4 #		3 #		2 #		1 #			##
	(Negativa)	1 #		2 #		3 #		4 #			##
TOTAL DE PUNTOS											$\sum x$

El resultado obtenido de la fórmula C.O. se multiplica por el 100% y se busca en qué intervalo se ubica dicho porcentaje en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 8
ESTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Intervalo	Estado
0-30.0%	Crítico
30.1-45.0%	Bajo
45.1-70.0%	Promedio
70.1-85.0%	Destacado
85.1-100%	Óptimo

Fuente: Cuadro elaborado por el grupo

1. COMPONENTE PERSONAS

En la matriz diagnóstica de este componente se evaluaron las siguientes competencias personales:

- a) Autoconocimiento, es la capacidad que tienen las personas de identificar sus propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- b) Automotivación, es la capacidad que poseen las personas de encontrar fuentes y tendencias emocionales que pueden guiar o facilitar la obtención de sus objetivos.
- c) Autorregulación, es la capacidad que tienen las personas de controlar sus estados, impulsos y recursos internos.

En este componente se encontraron las siguientes condiciones favorables y desfavorables:

CUADRO N° 9
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE I: PERSONAS

N°	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1	Cuando no logro algo que me propongo, no persisto en lo mismo	4 ¹	6,45%	9 ²	14,52%	21 ³	33,87%	28 ⁴	45,16%	62	197
2	Digo siempre lo que me molesta en el momento y luego evalúo lo que puede pasar	15 ¹	24,19%	25 ²	40,32%	18 ³	29,03%	4 ⁴	6,45%	62	135
3	Resuelvo con facilidad mis conflictos personales sin que estos afecten la valoración que tengo de mí mismo	30 ⁴	48,39%	26 ³	41,94%	3 ²	4,84%	3 ¹	4,84%	62	207
4	Creo que existe siempre una oportunidad para mejorar si cometo un error	41 ⁴	66,13%	19 ³	30,65%	1 ²	1,61%	1 ¹	1,61%	62	224
5	Cuando no logro las metas propuestas, las cambio con facilidad y abandono las actuales	4 ¹	6,45%	3 ²	4,84%	36 ³	58,06%	19 ⁴	30,65%	62	194
6	Cuando se presenta una dificultad, me toma tiempo resolverla	5 ¹	8,06%	15 ²	24,19%	30 ³	48,39%	12 ⁴	19,35%	62	173
7	Cuando siento cólera por algún motivo, no lo demuestro aunque esto me afecte	7 ⁴	11,29%	18 ³	29,03%	25 ²	40,32%	12 ¹	19,35%	62	144
8	Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento	36 ¹	58,06%	17 ²	27,42%	5 ³	8,06%	4 ⁴	6,45%	62	101
9	Nunca digo todo lo que pienso; ya que creo que algunas cosas pueden molestar a los demás	6 ⁴	9,68%	11 ³	17,74%	22 ²	35,48%	23 ¹	37,10%	62	124
TOTAL DE PUNTOS											1499

a) Dimensión autoconocimiento

- Un 79.03% de los empleados tiene confianza en sí mismos; ya que manifiestan que no desisten con facilidad hasta alcanzar lo que se proponen. (Pregunta N° 1)
- El 64.51% de los empleados dice siempre lo que les molesta en el momento sin evaluar lo que puede pasar después; lo cual perjudica las relaciones con sus compañeros de trabajo. (Pregunta N° 2)
- El 90.33% de los empleados siente que no les afecta sus conflictos personales; ya que afirman que los resuelven con facilidad sin que estos influyan negativamente en su autoestima. (Pregunta N° 3)

b) Dimensión automotivación

- El 96.78% de los empleados sostiene que siempre existe una oportunidad para mejorar si cometen un error; por lo que tienen un estímulo para mejorar. (Pregunta N° 4)
- La mayoría de los empleados se sienten comprometidos a lograr las metas propuestas, puesto que un 88.71% expresa que no las cambia con facilidad; lo que les permite medir sus logros en el tiempo. (Pregunta N° 5)
- El 67.75% de los empleados siente que las dificultades resultantes del quehacer diario en la organización se resuelven de manera rápida; por lo que se sienten capaces de afrontar cualquier tipo de problema que se genere en el trabajo. (Pregunta N° 6)

c) Dimensión autorregulación

- El 59.67% de los empleados manifiesta que no puede controlar su cólera cuando algo no les parece; por lo que sienten que se deterioran sus relaciones laborales. (Pregunta N° 7)
- El 85.48% de los empleados comunica su desacuerdo con agresividad en el mismo momento que algo no les parece; lo que genera conflictos laborales con sus compañeros de trabajo. (Pregunta N° 8)
- El 72.58% de los empleados manifiesta que siempre dice lo que piensa aunque moleste a los demás; sin embargo están concientes que esto perjudica el ambiente laboral. (Pregunta N° 9)

Al evaluar el componente personas en la fórmula C.O. se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x(4)N} = \frac{1499}{(9)(4)(62)} = \frac{1499}{2232}$$

$$= 0.6716 * 100\% = 67.16\% \Rightarrow \text{Clima organizacional en estado promedio}$$

Por lo tanto, en la investigación realizada en la OPAMSS; en cuanto al componente personas, dio como resultado un 67.16% (ver anexo N° 3) ubicándose así dicho componente en un estado promedio, donde el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

2. COMPONENTE GRUPOS

En la matriz diagnóstica de este componente se evaluaron los siguientes elementos:

- a) Conflicto al interior del grupo, son las situaciones problemáticas que se pueden dar entre los miembros de un grupo.
- b) Conflictos entre grupos, son las dificultades que se pueden presentar entre los distintos grupos de los departamentos y unidades de la organización.
- c) Empatía, es la capacidad de captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
- d) Falta de organización, son las dificultades que se pueden presentar para organizar el trabajo en los grupos.
- e) Habilidades sociales, es la capacidad que tienen las personas de inducir en los otros las respuestas deseables.
- f) Unidad de grupo, son los vínculos que se dan entre los miembros de un grupo.

En este componente se determinaron las siguientes condiciones favorables y desfavorables:

CUADRO N° 10
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE II: GRUPOS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos		
1	Siento que cuando se toma en cuenta las opiniones de todos los miembros del grupo al realizar el trabajo; esto hace que se motiven a seguir aportando nuevas ideas	37 ⁴	59,68%	19 ³	30,65%	3 ²	4,84%	3 ¹	4,84%	62	214		
2	Siento que al no haber un acuerdo entre los diferentes puntos de vista de los miembros del grupo, ocasiona que no se alcancen las metas en el trabajo	11 ¹	17,74%	13 ²	20,97%	22 ³	35,48%	16 ⁴	25,81%	62	167		
3	Siento que se coordinan de manera rápida los grupos de trabajo de las distintas unidades de la organización para realizar alguna actividad importante	5 ⁴	8,06%	18 ³	29,03%	22 ²	35,48%	17 ¹	27,42%	62	135		
4	Considero que no se realiza bien el trabajo debido a que los grupos de las distintas unidades de la organización no unifican intereses	25 ¹	40,32%	15 ²	24,19%	10 ³	16,13%	12 ⁴	19,35%	62	133		
5	Siento que cuando el grupo de trabajo interviene para la resolución de problemas laborales de alguno de sus miembros, el trabajo se realiza mejor	4 ⁴	6,45%	6 ³	9,68%	27 ²	43,55%	25 ¹	40,32%	62	113		
6	Siento que no se logran resolver los problemas en el trabajo porque los miembros del grupo no comparten sus conocimientos y experiencias	18 ¹	29,03%	28 ²	45,16%	9 ³	14,52%	7 ⁴	11,29%	62	129		

CUADRO N° 10
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE II: GRUPOS

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos		
7	Siento que cuando hay retrasos en el trabajo es porque a los miembros del grupo no se les ha definido con exactitud lo que tienen que hacer	12 ¹	19,35%	8 ²	12,90%	17 ³	27,42%	25 ⁴	40,32%	62	179		
8	Considero que se facilita el trabajo; ya que el grupo prioriza las tareas en función del tiempo atendiendo las más urgentes e importantes	28 ⁴	45,16%	25 ³	40,32%	7 ²	11,29%	2 ¹	3,23%	62	203		
9	Pienso que las relaciones de trabajo entre los miembros del grupo se ven fortalecidas; ya que estos contribuyen a generar un ambiente agradable y de armonía	2 ⁴	3,23%	4 ³	6,45%	30 ²	48,39%	26 ¹	41,94%	62	106		
10	Siento que se generan dificultades al efectuar el trabajo debido a que el grupo no se adapta rápidamente a los cambios en la organización	2 ¹	3,23%	6 ²	9,68%	28 ³	45,16%	26 ⁴	41,94%	62	202		
11	Siento que el trabajo se termina a tiempo porque los miembros del grupo se ayudan entre sí para realizarlo	2 ⁴	3,23%	6 ³	9,68%	28 ²	45,16%	26 ¹	41,94%	62	108		
12	Considero que no se logra trabajar en equipo debido a que no hay una buena comunicación en el grupo	17 ¹	27,42%	28 ²	45,16%	10 ³	16,13%	7 ⁴	11,29%	62	131		
TOTAL DE PUNTOS											1820		

a) Dimensión conflicto al interior del grupo

- El 90.33% de los empleados siente que se toma en cuenta las opiniones de todos los miembros del grupo al realizar el trabajo; lo que permite que se sientan motivados a aportar nuevas ideas. (Pregunta N° 1)
- El 61.29% de los empleados siente que hay un acuerdo entre los diferentes puntos de vista de los miembros del grupo; lo que les permite alcanzar las metas propuestas. (Pregunta N° 2)

b) Dimensión conflicto entre grupos

- El 62.90% de los empleados manifiesta que los grupos de trabajo de las distintas unidades de la organización no se logran coordinar de manera rápida para realizar alguna actividad importante; lo que les provoca retrasos al trabajar en equipo. (Pregunta N° 3)
- El 64.51% de los empleados afirma que los grupos de las distintas unidades no logran unificar intereses institucionales y personales; por lo que sienten que el trabajo no se realiza de manera eficiente. (Pregunta N° 4)

c) Dimensión empatía

- El 83.87% de los empleados siente que el grupo de trabajo no interviene en la resolución de los problemas laborales; lo que ocasiona que no realicen de mejor forma el trabajo. (Pregunta N° 5)

- Un 74.19% de los empleados manifiesta que los miembros del grupo no comparten sus conocimientos y experiencias; lo que no les permite resolver muchos de los problemas que se dan en el trabajo. (Pregunta N° 6)

d) Dimensión falta de organización

- El 67.74% de los empleados afirma que se les ha definido con exactitud lo que tienen que hacer; por lo que sienten que el grupo no se retrasa al realizar el trabajo. (Pregunta N° 7)
- El 85.48% de los empleados considera que el grupo de trabajo prioriza las tareas en función del tiempo atendiendo las más urgentes e importantes; lo que ocasiona que se les facilite la realización del trabajo. (Pregunta N° 8)

e) Dimensión habilidades sociales

- El 90.33% de los empleados son de la percepción de que en el grupo no se fortalecen las relaciones de trabajo; ya que sienten que no contribuyen a generar un ambiente agradable y de armonía. (Pregunta N° 9)
- El 87.10% de los empleados expresa que el grupo se adapta rápidamente a los cambios en la organización; por lo que sienten que no se generan muchas dificultades al efectuar el trabajo. (Pregunta N° 10)

f) Dimensión unidad de grupo

- El 87.10% de los empleados considera que no hay solidaridad en el grupo; por lo que sienten que en algunas ocasiones no se logra terminar a tiempo el trabajo. (Pregunta N° 11)

- El 72.58% de los empleados manifiesta que en su grupo no hay una buena comunicación; por lo que a veces sienten que no logran trabajar en equipo. (Pregunta N° 12)

Al evaluar el componente grupos en la fórmula C.O. se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1820}{(12) (4) (62)} = \frac{1820}{2976}$$

$$= 0.6116 * 100\% = 61.16\% \Rightarrow \text{Clima organizacional en estado promedio}$$

Por lo anterior, el resultado que se obtuvo en cuanto al componente grupos fue de 61.16% (ver anexo N° 3) lo que sitúa a dicho componente en un estado promedio, lo que significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

3. COMPONENTE ORGANIZACIÓN

En la matriz diagnóstica de este componente se evaluaron las siguientes dimensiones:

- a) Ambiente físico de trabajo, comprende las condiciones ambientales de trabajo (temperatura, ruido, ventilación e iluminación), el estado físico de la infraestructura, la seguridad en que se albergan las instalaciones y los espacios físicos con que cuenta cada departamento y puesto de trabajo.
- b) Capacitación y desarrollo, es la percepción que tienen los trabajadores acerca de las necesidades de formación profesional requeridas en un puesto de trabajo.

- c) Claridad, es el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos.
- d) Comunicación, se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización y cómo se llevan a cabo.
- e) Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre la productividad.
- f) Flexibilidad, es la percepción que tienen los empleados sobre hasta que punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo.
- g) Liderazgo, es la forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- h) Motivación, son las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades de estos.
- i) Recompensas, corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado.

En este componente se identificaron las siguientes condiciones favorables y desfavorables:

CUADRO N° 11
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos		
1	Siento inseguridad en casos de emergencias debido a que la organización no cuenta con adecuadas condiciones de seguridad	26 ¹	41,94%	19 ²	30,65%	9 ³	14,52%	8 ⁴	12,90%	62	123		
2	Considero que el espacio físico con que cuenta mi área de trabajo me proporciona comodidad al desarrollar mis actividades	12 ⁴	19,35%	8 ³	12,90%	12 ²	19,35%	30 ¹	48,39%	62	126		
3	Siento que desarrollo de mejor manera las actividades debido a que las capacitaciones que recibo por parte de la organización están de acuerdo a las necesidades de mi puesto de trabajo	17 ⁴	27,42%	27 ³	43,55%	10 ²	16,13%	8 ¹	12,90%	62	177		
4	Siento que no puedo ascender a un mejor puesto de trabajo porque la organización no me brinda la oportunidad de hacer carrera profesional	4 ¹	6,45%	18 ²	29,03%	24 ³	38,71%	16 ⁴	25,81%	62	176		
5	El hecho de identificarme con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización, me hace sentir que el trabajo que realizo es importante	8 ⁴	12,90%	10 ³	16,13%	28 ²	45,16%	16 ¹	25,81%	62	134		
6	Siento que no logro desarrollar bien las tareas debido a que no conozco con exactitud con quién (es) me tengo que relacionar para realizar el trabajo	7 ¹	11,29%	12 ²	19,35%	24 ³	38,71%	19 ⁴	30,65%	62	179		

CUADRO N° 11
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos		
7	Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorandum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos	3 ⁴	4,84%	4 ³	6,45%	27 ²	43,55%	28 ¹	45,16%	62	106		
8	Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo	13 ¹	20,97%	32 ²	51,61%	13 ³	20,97%	4 ⁴	6,45%	62	132		
9	Me siento estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas	3 ¹	4,84%	16 ²	25,81%	27 ³	43,55%	16 ⁴	25,81%	62	180		
10	Considero que las metas propuestas en el trabajo son posibles de alcanzar; lo que me motiva a desarrollarme mejor	23 ⁴	37,10%	31 ³	50,00%	4 ²	6,45%	4 ¹	6,45%	62	197		
11	Considero que hay demasiados procedimientos en el trabajo; lo cual hace que me retrase en la ejecución de las actividades	8 ¹	12,90%	13 ²	20,97%	22 ³	35,48%	19 ⁴	30,65%	62	176		
12	Me siento motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo puesto que la organización acepta la práctica de estas de manera fácil y rápida	15 ⁴	24,19%	29 ³	46,77%	14 ²	22,58%	4 ¹	6,45%	62	179		

CUADRO N° 11
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos		
13	Me molesta que en la organización no se considere mi opinión al momento de tomar decisiones en el trabajo	3 ¹	4,84%	13 ²	20,97%	30 ³	48,39%	16 ⁴	25,81%	62	183		
14	Siento que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis superiores	27 ⁴	43,55%	30 ³	48,39%	4 ²	6,45%	1 ¹	1,61%	62	207		
15	Siento que cuando se reconoce y elogia mi capacidad, esfuerzo y dedicación; esto me motiva a realizar mejor el trabajo	16 ⁴	25,81%	5 ³	8,06%	8 ²	12,90%	33 ¹	53,23%	62	128		
16	Considero que la organización no brinda incentivos que me estimulen a desempeñar mejor el trabajo	4 ¹	6,45%	12 ²	19,35%	23 ³	37,10%	23 ⁴	37,10%	62	189		
17	Me molesta que la organización no establezca las recompensas a través de una política justa de asignación de salarios en función del trabajo a realizar	16 ¹	25,81%	24 ²	38,71%	15 ³	24,19%	7 ⁴	11,29%	62	137		
18	Me estimula a desarrollar mejor mis tareas, el hecho de que en la organización los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas	5 ⁴	8,06%	14 ³	22,58%	32 ²	51,61%	11 ¹	17,74%	62	137		
TOTAL DE PUNTOS											2866		

a) Dimensión ambiente físico de trabajo

- Un 72.59% de los empleados se siente inseguro en las instalaciones de la organización; debido a que consideran que esta no cuenta con adecuadas condiciones de seguridad en casos de emergencias. (Pregunta N° 1)
- Un 67.74% de los empleados se siente incómodo al desarrollar sus actividades; ya que consideran que el espacio físico con que cuentan en su área de trabajo es muy reducido. (Pregunta N° 2)

b) Dimensión capacitación y desarrollo

- El 70.97% de los empleados manifiesta que desarrolla de mejor manera las actividades; debido a que las capacitaciones que reciben por parte de la organización están de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo. (Pregunta N° 3)
- Un 64.52% de los empleados considera que se puede ascender a un mejor puesto de trabajo; ya que sienten que la organización les brinda la oportunidad de hacer carrera profesional. (Pregunta N° 4)

c) Dimensión claridad

- Un 70.97% de los empleados no se identifica con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización; por lo que sienten que el trabajo que realizan no es importante. (Pregunta N° 5)

- El 69.36% de los empleados siente que logran desarrollar bien sus tareas; ya que afirman conocer con exactitud con quién (es) se tienen que relacionar para realizar el trabajo. (Pregunta N° 6)

d) Dimensión comunicación

- Un 88.71% de los empleados considera que la información que se transmite en la organización por los medios formales en ciertas ocasiones no es confiable; ya que sienten que les genera confusión y malos entendidos cuando se les comunica. (Pregunta N° 7)
- El 72.58% de los empleados siente molestia de que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización; ya que manifiestan que debido a esto no realizan a tiempo el trabajo. (Pregunta N° 8)

e) Dimensión estándares

- El 69.36% de los empleados no se siente estresado al realizar el trabajo; ya que consideran que la organización le da más relevancia a las personas que a los estándares de rendimiento. (Pregunta N° 9)
- Un 87.10% de los empleados se siente motivado a desarrollar mejor su trabajo; ya que manifiestan que las metas propuestas en la organización son posibles de alcanzar. (Pregunta N° 10)

f) Dimensión flexibilidad

- El 63.13% de los empleados siente que no se retrasan en la ejecución de las actividades; ya que consideran que no hay demasiados procedimientos en el trabajo. (Pregunta N° 11)
- El 70.96% de los empleados se siente motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo; ya que expresan que la organización acepta sus opiniones de manera fácil y rápida. (Pregunta N° 12)

g) Dimensión liderazgo

- Un 74.20% de los empleados no siente molestia en el momento que se toman las decisiones; ya que manifiestan que la organización considera sus opiniones para desarrollar de mejor manera el trabajo. (Pregunta N° 13)
- El 91.94% de los empleados considera que reciben comprensión y respeto por parte de sus superiores; por lo que sienten que se genera un ambiente de confianza en el trabajo. (Pregunta N° 14)

h) Dimensión motivación

- Un 66.13% de los empleados manifiesta que no se les reconoce y elogia su capacidad, esfuerzo y dedicación; por lo que no se sienten motivados a realizar de mejor manera el trabajo. (Pregunta N° 15)
- El 74.20% de los empleados se siente motivado a realizar mejor su trabajo; ya que consideran que la organización les proporciona incentivos que ayudan a elevar su desempeño. (Pregunta N° 16)

i) Dimensión recompensas

- Un 64.52% de los empleados se siente molesto al desarrollar las actividades; ya que consideran que la organización no establece las recompensas a través de una política justa de asignación de salarios en función del trabajo que realizan. (Pregunta N° 17)
- Un 69.35% de los empleados no se siente estimulado a desarrollar de mejor manera sus tareas; ya que manifiestan que los aumentos salariales en la organización no son de acuerdo a evaluaciones objetivas. (Pregunta N° 18)

Al evaluar el componente organización en la fórmula C.O. se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{2866}{(18) (4) (62)} = \frac{2866}{4464}$$

$$= 0.6420 * 100\% = 64.20\% \Rightarrow \text{Clima organizacional en estado promedio}$$

Por lo tanto, al evaluarse el componente organización se obtuvo un resultado de 64.20% (ver anexo N° 3) lo que ubica a dicho componente en un estado promedio, por lo que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

4. COMPONENTE MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

En la matriz diagnóstica de este componente se evaluaron los siguientes aspectos:

- a) Accesibilidad al lugar de trabajo, son las dificultades que se les pueden presentar a los empleados para llegar a su lugar de trabajo.
- b) Aumento del costo de la vida, es la preocupación que mantienen las personas sobre el costo de sus necesidades básicas.
- c) Delincuencia, es la preocupación que tienen las personas sobre los altos índices de delincuencia.
- d) Relaciones familiares conflictivas, es la preocupación que mantienen las personas sobre sus problemas familiares.

En este componente se establecieron las siguientes condiciones favorables y desfavorables:

CUADRO N° 12
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL COMPONENTE IV: MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1	Me molesta que la ubicación de mi lugar de trabajo ocasione que no llegue a la hora de entrada establecida	9 ¹	14,52%	7 ²	11,29%	20 ³	32,26%	26 ⁴	41,94%	62	187		
2	Siento que el medio de transporte que utilizo no es un obstáculo para llegar a tiempo a mi lugar de trabajo	32 ⁴	51,61%	17 ³	27,42%	2 ²	3,23%	11 ¹	17,74%	62	194		
3	Me satisface que el salario que recibo por parte de la organización alcance para cubrir todas mis necesidades básicas	21 ⁴	33,87%	21 ³	33,87%	10 ²	16,13%	10 ¹	16,13%	62	177		
4	Siento que la compensación que recibo actualmente me tiene a la expectativa de buscar un mejor salario en otra organización	18 ¹	23,03%	6 ²	9,68%	22 ³	35,48%	16 ⁴	25,81%	62	160		
5	Siento que no realizo bien el trabajo debido a mi preocupación por los altos índices de delincuencia	27 ¹	43,55%	17 ²	27,42%	11 ³	17,74%	7 ⁴	11,29%	62	122		
6	Considero que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad	8 ⁴	12,90%	29 ³	46,77%	17 ²	27,42%	8 ¹	12,90%	62	161		
7	Siento que mis problemas familiares no permiten concentrarme en el trabajo que realizo	27 ¹	43,55%	10 ²	16,13%	16 ³	25,81%	9 ⁴	14,52%	62	131		
8	Considero que los problemas personales de mis compañeros no obstaculizan el desarrollo de mi trabajo	30 ⁴	48,39%	20 ³	32,26%	6 ²	9,68%	6 ¹	9,68%	62	198		
TOTAL DE PUNTOS											1330		

a) Dimensión accesibilidad al lugar de trabajo

- El 74.20% de los empleados manifiesta que la ubicación de su lugar de trabajo no les causa molestia; por lo que llegan a la hora de entrada establecida por la organización. (Pregunta N° 1)
- El 79.03% de los empleados considera que el medio de transporte que utilizan no es un obstáculo para llegar al lugar de trabajo; por lo que se presentan a la hora que ha establecido la organización. (Pregunta N° 2)

b) Dimensión aumento del costo de la vida

- El 67.74% de los empleados se siente satisfecho con el salario que reciben por parte de la organización; ya que les alcanza para cubrir todas sus necesidades básicas. (Pregunta N° 3)
- El 61.29% de los empleados no están de acuerdo con la compensación que reciben actualmente; por lo que se encuentran a la expectativa de buscar un mejor salario en otra organización. (Pregunta N° 4)

c) Dimensión delincuencia

- Un 70.97% de los empleados siente que no realiza de manera eficiente su trabajo; debido a que les preocupan los altos índices de delincuencia. (Pregunta N° 5)
- El 59.67% de los empleados considera que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad; por lo que estos se sienten tranquilos en sus instalaciones. (Pregunta N° 6)

d) Dimensión relaciones familiares conflictivas

- El 59.68% de los empleados siente que les afectan sus problemas familiares; por lo que no logran concentrarse en el trabajo que realizan. (Pregunta N° 7)
- El 80.65% de los empleados considera que los problemas personales de los compañeros de trabajo no son tratados en el plano laboral; por lo que sienten que esto no es un obstáculo para desarrollar sus actividades. (Pregunta N° 8)

Al evaluar el componente medios externos a la organización en la fórmula C.O. se obtiene el siguiente resultado:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1330}{(8) (4) (62)} = \frac{1330}{1984}$$

$$= 0.6704 * 100\% = 67.04\% \Rightarrow \text{Clima organizacional en estado promedio}$$

Por lo tanto, el componente medios externos a la organización dio como resultado un 67.04% (ver anexo N° 3) ubicándose así dicho componente en un estado promedio, donde el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Componente Personas

1. Algunos empleados dicen siempre lo que les molesta sin evaluar los problemas que se pueden generar después en el trabajo al no conocer sus propios estados internos.
2. Muchos empleados comunican su desacuerdo con cólera y agresividad en el mismo momento que algo no les parece sin pensar que pueden ocasionar conflictos laborales al no saber dominar sus impulsos.

Componente Grupos

3. Para algunos empleados cuando se realizan actividades importantes entre los distintos grupos de la organización se generan conflictos, ya que no logran coordinar y unificar intereses; por lo tanto no se realiza bien el trabajo en equipo.
4. Muchos empleados no comparten sus conocimientos y experiencias en los grupos de trabajo, asimismo algunos grupos no intervienen para la resolución de los problemas laborales; lo que conlleva a que no se logren resolver algunos de los problemas en el trabajo y a que este no se realice de mejor forma.
5. Para la mayoría de los empleados en los grupos de trabajo no se fortalecen las relaciones; debido a que estos no contribuyen a generar un ambiente agradable y de armonía.

6. Para algunos empleados los grupos de la organización no logran trabajar en equipo; debido a que no hay una buena comunicación y a que no colaboran entre sí para terminar a tiempo el trabajo.

Componente Organización

7. Para algunos empleados las instalaciones de la organización no tienen adecuadas condiciones de seguridad en casos de emergencias y el espacio físico no les proporciona comodidad, ya que es muy reducido.
8. Algunos empleados no se identifican con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización, por lo que sienten que el trabajo que realizan no es importante.
9. Para algunos empleados la información que se transmite en la organización a través de los medios formales en ciertas ocasiones no es confiable; debido a que les genera confusión y malos entendidos, asimismo esta no fluye de manera rápida y oportuna; por lo que no logran realizar a tiempo el trabajo.
10. Algunos empleados de la organización no se sienten motivados a desempeñar de mejor manera sus actividades; debido a que no se les reconoce y elogia su capacidad, esfuerzo y dedicación al realizar el trabajo.
11. Para algunos empleados en la organización no existe una política justa de asignación de salarios en base a evaluaciones objetivas del trabajo que realizan, lo que hace que se sientan molestos y no desarrollen mejor sus tareas.

Componente Medios Externos a la Organización

12. Algunos empleados sienten preocupación por los altos índices de delincuencia; lo cual ocasiona que no realicen bien el trabajo.
13. Algunos empleados no logran concentrarse en el trabajo que realizan; debido a la preocupación que mantienen por sus problemas familiares.

RECOMENDACIONES

Componente Personas

1. Se recomienda impulsar programas de capacitación en el nivel emocional con la finalidad de que los empleados se conozcan más a sí mismos y puedan fortalecer sus relaciones laborales.

Componente Grupos

2. Se debe fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas de la organización para que de esta forma se logre una mayor integración y coordinación del personal.
3. Se debe brindar al personal capacitaciones sobre relaciones interpersonales para que se establezcan vínculos de unión entre los miembros de la organización.

Componente Organización

4. Se recomienda hacer una evaluación del espacio físico con que cuenta la organización a fin de propiciar a los empleados condiciones adecuadas en su área de trabajo, además

se debe preparar al personal por medio de capacitaciones sobre medidas de seguridad en casos de emergencias.

5. Se deben realizar reuniones periódicas con los empleados para hacerles ver que el trabajo que realizan contribuye al logro de los objetivos y metas que se han definido en la misión y visión de la organización, asimismo se deben fomentar los valores con el propósito de fortalecer el quehacer organizacional.
6. Se debe generar un compromiso por parte de la organización de transmitir a todos los empleados la información en forma clara y precisa a través de los canales correctos, para que se sientan tomados en cuenta y puedan realizar bien el trabajo.
7. Se debe reconocer y elogiar el buen desempeño que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo, a fin de que se sientan motivados a seguir esforzándose por cumplir de mejor manera sus actividades.
8. Se recomienda desarrollar una política salarial equitativa que beneficie a los empleados de la organización en la que se tome en cuenta la complejidad de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo a fin de que el personal no se sienta molesto con su salario.

Componente Medios Externos a la Organización

9. Se recomienda que los empleados de la organización establezcan relaciones laborales más estrechas a fin de que compartan sus preocupaciones y de esta manera se encuentren soluciones a sus problemas.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

El programa de evaluación de clima organizacional que se presenta a la OPAMSS ha sido adaptado a sus necesidades, con el propósito de que se mejore su desempeño laboral. Asimismo, a través de esta propuesta tendrá los lineamientos generales que deberá seguir para evaluar los componentes de personas, grupos, organización y medios externos; que son los que inciden en el clima organizacional.

B. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

La importancia de este programa radica específicamente en que la OPAMSS contará con una herramienta administrativa que le permitirá evaluar el clima organizacional en los distintos departamentos y unidades, que a su vez le servirá de base para la toma de decisiones. Esta es una guía práctica para que los Directivos detecten bajo características evidenciales que se presentan en la organización los posibles ambientes que en un momento pueden poner crítico el clima dentro de la institución, y en base a los resultados obtenidos podrán tomar las medidas necesarias para mejorar el desempeño laboral.

C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

1. Proporcionar a la Dirección de la OPAMSS una herramienta técnica que le sirva de base para poder tomar decisiones que le ayuden a fortalecer su clima organizacional y a su vez obtener un efectivo desempeño laboral.

2. Mantener una evaluación constante del clima organizacional en la OPAMSS a fin de crear un ambiente que propicie un desempeño óptimo en la organización.
3. Conocer en qué momento factores internos y externos a la OPAMSS pueden estar afectando el desempeño del personal a fin de tomar las medidas necesarias que ayuden a mantener un ambiente sano en la organización.
4. Saber en qué medida la cultura de la organización y el comportamiento de los empleados afectan el ambiente laboral de la OPAMSS para establecer planes personales de desarrollo.

D. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA

1. Evaluar el clima organizacional en la misma época o mes de cada año para comparar la evolución del clima año con año.
2. Establecer planes de desarrollo personal cuando se detecte la incidencia de factores que forman parte de la personalidad de los empleados.
3. Evitar realizar la evaluación de clima organizacional en momentos en que esta interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado como evaluaciones del desempeño, aumentos salariales, entre otras.
4. Evitar realizar la evaluación de clima organizacional después de alguna crisis o evento problemático como reestructuraciones, despidos, entre otros; ya que esto puede afectar la objetividad del estudio.
5. Evitar que los jefes se involucren en el proceso de evaluación del clima organizacional, a fin de que la información que brinden los empleados sea objetiva y no sufra alteraciones.

6. Mantener la confidencialidad de los empleados que brinden la información sobre el clima organizacional.

E. POLÍTICAS DEL PROGRAMA

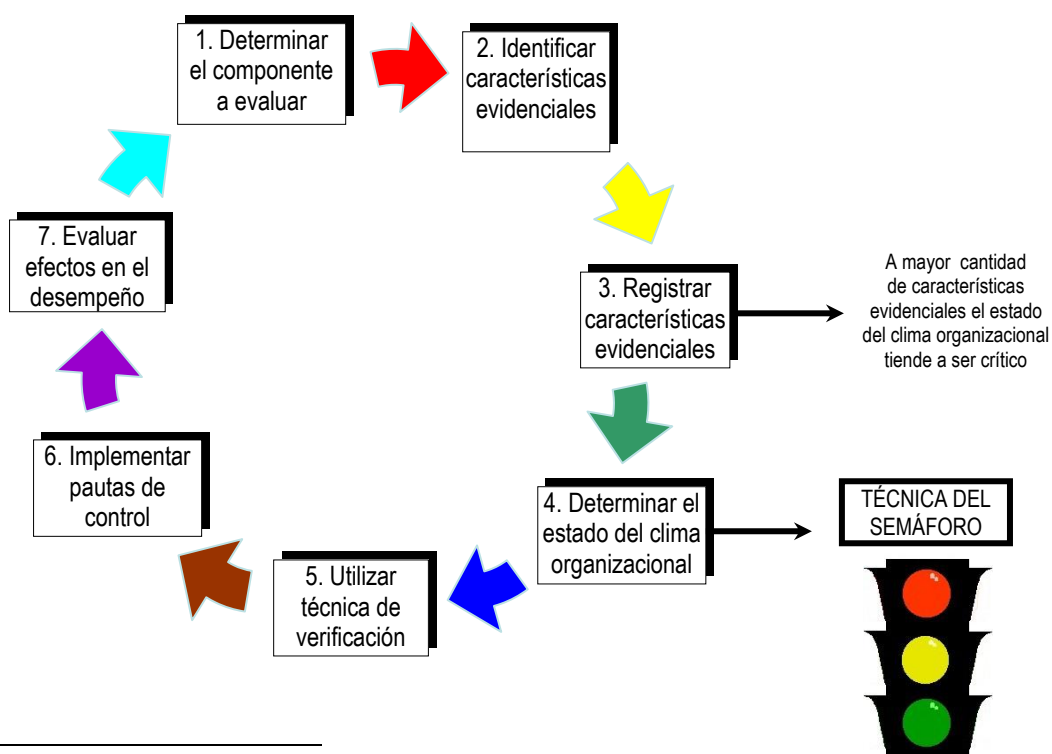
1. La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de definir en qué mes es más adecuado evaluar el clima organizacional.
2. Los jefes de cada departamento y unidad en conjunto con los empleados serán los responsables de definir los planes de desarrollo personal.
3. La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de evaluar los componentes que estime conveniente en cualquier departamento o unidad de la organización en conjunto con un asesor externo.
4. La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de adaptar el programa de evaluación de clima organizacional a las necesidades que en la organización vayan surgiendo.
5. La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de ejecutar el proceso de evaluación del clima organizacional con el propósito de que éste no genere conflictos.
6. La Unidad de Recursos Humanos no debe hacer uso de grabadoras al momento de evaluar el clima organizacional y los cuestionarios que distribuya a los empleados deberán tener preguntas sólo de chequear y no de complementar; para que no se identifique así a los empleados que proporcionaron la información.

F. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El programa de evaluación de clima organizacional para la OPAMSS está conformado por los componentes de personas, grupos, organización y medios externos a la organización; en el que se presentan a su vez para cada uno de estos sus respectivos objetivos, estrategias, políticas y operativización. Para que la OPAMSS tenga una guía práctica con la que pueda evaluar en qué estado se encuentra su clima organizacional y tomar las medidas necesarias para que no se deteriore y afecte el desempeño o se fortalezca para mantener óptimos desempeños laborales, deberá seguir los pasos que se presentan a continuación:

MODELO DE OPERATIVIZACIÓN PARA DETECTAR Y EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

FIGURA N° 3
CÍRCULO DECO*
(Círculo de Detección Evidencial del Clima Organizacional)



* Esquema presentado por el grupo

PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR EL MODELO DE OPERATIVIZACIÓN DECO

PASO 1

Determinar qué componente de los que inciden en el clima organizacional (personas, grupos, organización y medios externos a la organización) se requiere evaluar.

PASO 2

Identificar cuáles de las características evidenciales que se muestran en la operativización del componente elegido son las que se están presentando actualmente en la organización.

PASO 3

Registrar el número de características evidenciales que se han seleccionado en el paso 2 y ubicar dicha cantidad en el rango que se muestra en la operativización del componente elegido.

PASO 4

Determinar a través del rango el color del semáforo que le corresponde, para así establecer el estado del clima organizacional (crítico, promedio y óptimo).

PASO 5

Utilizar la técnica de verificación que corresponde al color del semáforo que se ha determinado en el paso 4 para hacer más objetiva la evaluación del clima organizacional.

PASO 6

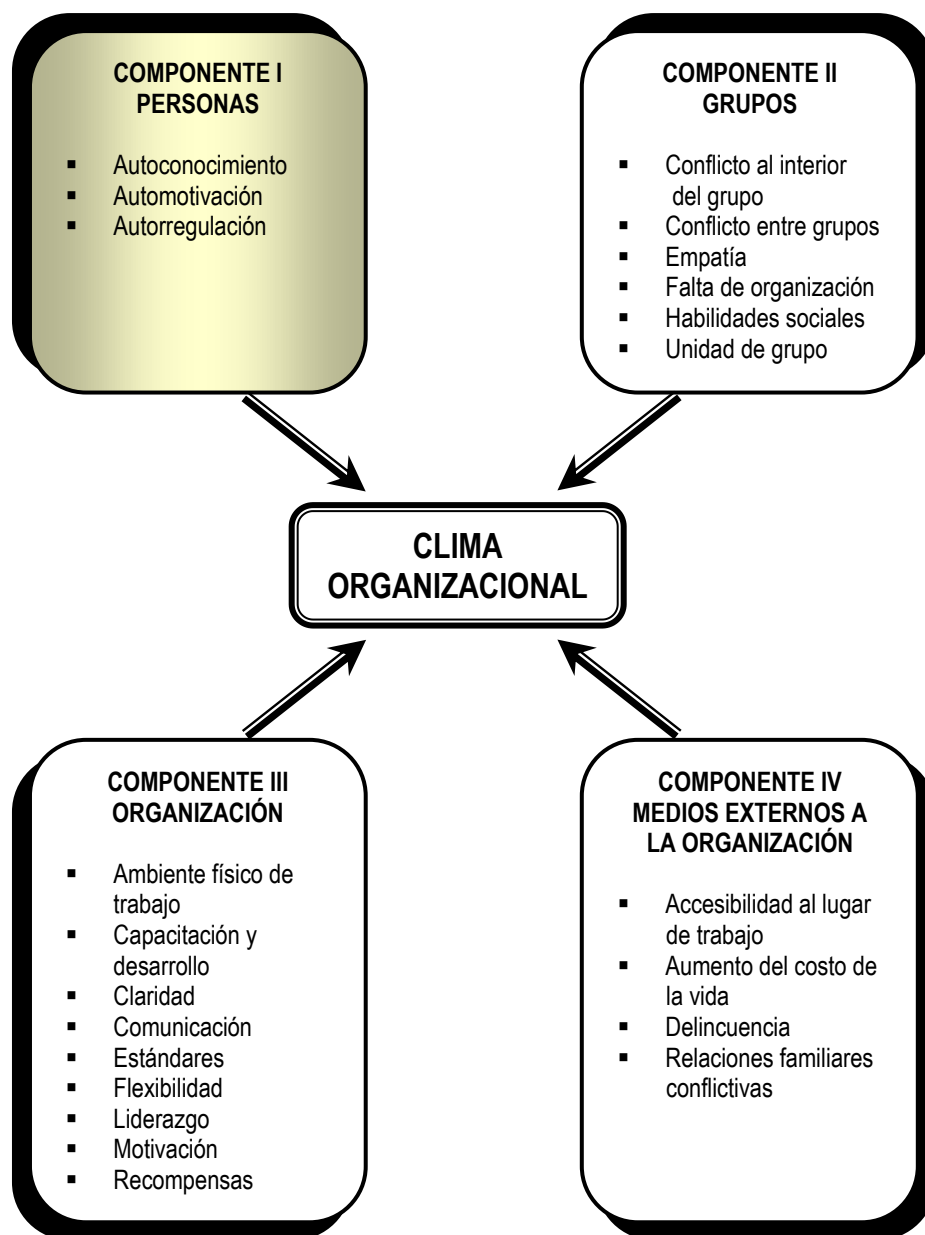
Después de comprobarse el estado en que se encuentra el clima organizacional a través de la técnica de verificación, se deben implementar las pautas de control necesarias; las cuales son las acciones a tomar para mejorarlo, reforzarlo o mantenerlo.

PASO 7

Evaluar los efectos de la implementación de las pautas de control en el desempeño laboral.

Cuando se siguen presentando características evidenciales negativas es necesario realizar nuevamente una evaluación del o los componentes que inciden en el clima de la organización, a fin de establecerse las pautas o medidas adecuadas que resuelvan dichas situaciones y ayuden a mejorar el desempeño laboral de la organización.

G. CONTENIDO DEL PROGRAMA



1. COMPONENTE PERSONAS

En este componente se evalúan las competencias personales de autoconocimiento, automotivación y autorregulación; las cuales influyen en el clima organizacional.

a) Objetivos del componente

- Detectar si las personas identifican sus propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Identificar la capacidad que tienen las personas de encontrar fuentes y tendencias emocionales que pueden guiar o facilitar la obtención de sus objetivos.
- Conocer cómo las personas controlan sus estados, impulsos y recursos internos para controlar estos factores con planes personales de los trabajadores.




b) Estrategias del componente

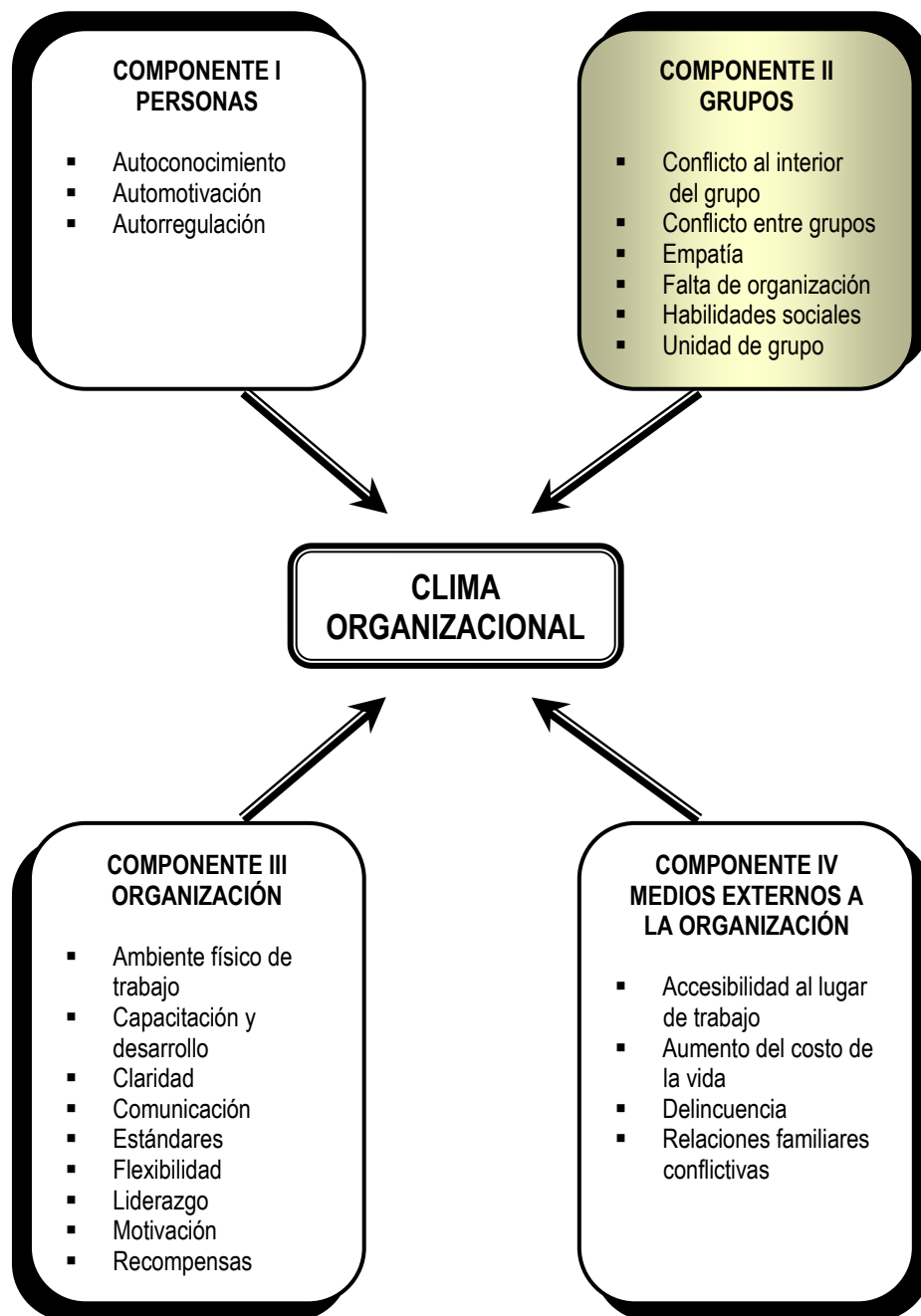
- Desarrollar seminarios de inteligencia emocional para que los empleados de la organización se sientan mejor consigo mismos y desarrollen sus actividades con compromiso y motivación.
- Realizar talleres de trabajo sobre inteligencia emocional que involucren a los empleados que laboran en los distintos departamentos y unidades para detectar elementos o evidencias que puedan estar afectando positiva o negativamente y el desempeño laboral de la organización.

c) Políticas del componente

- La Unidad de Recursos Humanos se encargará de desarrollar programas con la participación de capacitadores que cuenten con los conocimientos y experiencia necesaria en el área de inteligencia emocional.
- La Unidad de Recursos Humanos conjuntamente con los jefes de los distintos departamentos y unidades serán los responsables de coordinar todas las actividades que se realicen en los talleres de trabajo.

d) Operativización del componente personas

CARACTERÍSTICAS EVIDENCIALES EN EL DESEMPEÑO	RANGOS PARA DETERMINAR EL ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN	PAUTAS DE CONTROL	MEJORAS EN EL DESEMPEÑO
<p><i>Autoconocimiento</i></p> <ol style="list-style-type: none"> No saben el por qué de sus emociones No reconocen el efecto de sus emociones en su desempeño No se guían por sus valores y metas No saben reconocer sus fortalezas y debilidades Nunca aprenden de sus experiencias Nunca aceptan la crítica constructiva Son inseguras de sí mismas Son indecisas ante las incertidumbres y presiones 	<p>De 1 a 8 Características evidenciales</p>  <p>(Óptimo)</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <p>Esta técnica sirve para conocer objetivamente la forma en que se desarrolla el trabajo en la organización, puede utilizarse una guía de observación para descubrir situaciones o fenómenos del quehacer organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar seminarios sobre inteligencia emocional con la finalidad de buscar las causas de los estados de ánimo de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados podrán conocer sus propias emociones a fin de que estas no interfieran en el desarrollo de sus labores
<p><i>Automotivación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> No tienen afán por lograr objetivos No se fijan metas difíciles No se sacrifican para lograr el objetivo propuesto Desaprovechan las oportunidades No son perseverantes Se dan por vencidos frente a los obstáculos y contratiempos Le temen al fracaso 	<p>De 9 a 16 Características evidenciales</p>  <p>(Promedio)</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>Consiste en obtener información oral a través de una guía de entrevista con preguntas elaboradas anticipadamente para puestos claves de la organización con el propósito de conocer el ambiente interno existente entre los miembros de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres de trabajo en donde se fomente la aceptación de críticas constructivas entre los empleados a fin de poderse encontrar distintas salidas a los problemas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados tendrán una actitud mental receptiva que les permitirá escuchar con respeto e interés las opiniones de otras personas y de esta manera podrán resolver sus problemas laborales de una manera rápida
<p><i>Autorregulación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Nunca controlan sus impulsos y emociones No inspiran confianza Nunca admiten sus errores Adoptan posturas antiéticas No son innovadores Nunca corren riesgos Nunca cumplen con sus compromisos y promesas Son irresponsables en el cumplimiento de sus objetivos Son desordenados en el trabajo No son capaces de desenvolverse ante las exigencias múltiples 	<p>De 17 a 25 Características evidenciales</p>  <p>(Crítico)</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>Esta técnica consiste en distribuir un cuestionario entre los empleados de las diferentes unidades y departamentos de la organización con la finalidad de obtener información objetivamente sobre aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores externos que pueden influir en el desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hacer reuniones con frecuencia para reconocer el esfuerzo de los empleados al realizar algún trabajo extraordinario 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados se sentirán valorizados y se motivarán a desempeñar de mejor manera sus actividades Los empleados se sentirán capaces de alcanzar sus objetivos a pesar de los obstáculos que se les presenten



2. COMPONENTE GRUPOS

En este componente se evalúan los elementos de conflicto al interior del grupo, conflicto entre grupos, empatía, falta de organización, habilidades sociales y unidad de grupo; los cuales afectan el clima organizacional.

a) Objetivos del componente

- Conocer de qué manera los conflictos en el interior de los grupos de los departamentos y unidades afectan el trabajo.
- Determinar cómo los conflictos entre los distintos grupos de los departamentos y unidades afectan el trabajo.
- Conocer cómo las personas captan y se identifican con los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás.
- Identificar qué tan organizados se encuentran los grupos de trabajo.
- Determinar la capacidad que tienen las personas de inducir en los otros las respuestas deseables.
- Identificar qué tan fuertes son los vínculos entre los miembros del grupo.

b) Estrategias del componente




- Hacer convivios orientados a fortalecer las relaciones interpersonales tales como celebración de cumpleaños y actividades recreativas, para que se creen vínculos de unión y solidaridad entre los grupos de trabajo.

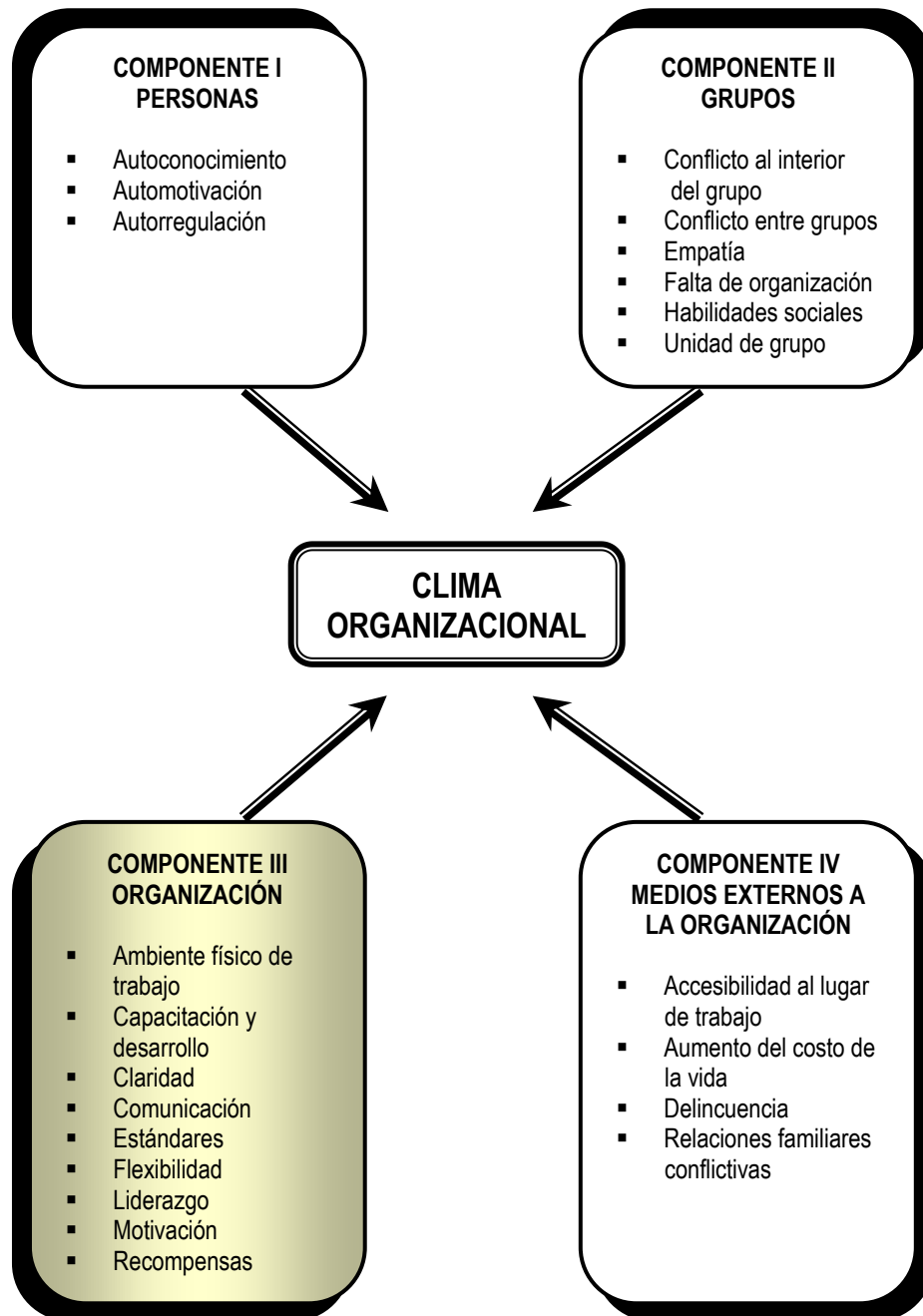
- Realizar talleres de trabajo en los que se fomente el trabajo en equipo a fin de que a través de distintas dinámicas se logre una mayor integración y coordinación de los grupos.
- Los jefes de cada departamento y unidad deben de prestar más atención a los empleados que han generado conflictos laborales, a fin de brindarles recomendaciones de cómo enfrentar situaciones problemáticas que se pueden dar en los grupos de trabajo.

c) Políticas del componente

- La Unidad de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de los distintos departamentos y unidades serán los responsables de coordinar todas las actividades a realizar en los convivios.
- La Unidad de Recursos Humanos propiciará a través de talleres que los grupos de trabajo se conviertan en equipos, en los que los miembros se centren en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la organización.
- El jefe del departamento o unidad donde ocurra un conflicto laboral deberá realizar una reunión inmediatamente después de que suceda tal situación a fin de resolver los problemas por medio del diálogo entre los empleados involucrados.

d) Operativización del componente grupos

CARACTERÍSTICAS EVIDENCIALES EN EL DESEMPEÑO	RANGOS PARA DETERMINAR EL ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN	PAUTAS DE CONTROL	MEJORAS EN EL DESEMPEÑO
<p><i>Conflicto al interior del grupo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> No existe confianza y respeto entre compañeros de trabajo No se toman en cuenta todas las opiniones de los miembros del grupo No hay colaboración y aptitud para el trabajo en equipo No hay un acuerdo entre los diferentes puntos de vistas de los miembros del grupo <p><i>Conflicto entre grupos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los grupos de trabajo no se coordinan de manera rápida Los grupos de trabajo no unifican intereses 	<p>De 1 a 5 Características evidenciales</p>  <p>(Óptimo)</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <p>Esta técnica sirve para conocer objetivamente la forma en que se desarrolla el trabajo la organización, puede utilizarse una guía de observación para descubrir situaciones o fenómenos del quehacer organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones inmediatamente después de presentarse un conflicto entre los miembros del grupo a fin de comprender sus distintos puntos de vista y llegar a través del diálogo a un consenso que brinde soluciones al problema que originó dicha situación 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo lograrán resolver sus diferencias a través del diálogo al exponer sus distintos puntos de vista y de este modo podrán trabajar en equipo
<p><i>Empatía</i></p> <ol style="list-style-type: none"> El grupo de trabajo no interviene en la resolución de problemas laborales de alguno de sus miembros Los miembros del grupo no comparten sus conocimientos y experiencias <p><i>Falta de organización</i></p> <ol style="list-style-type: none"> El grupo de trabajo no prioriza las actividades en función del tiempo Los miembros del grupo no saben con exactitud lo que tienen que hacer en el trabajo 	<p>De 6 a 10 Características evidenciales</p>  <p>(Promedio)</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>Consiste en obtener información oral a través de una guía de entrevista con preguntas elaboradas anticipadamente para puestos claves de la organización con el propósito de conocer el ambiente interno existente entre los miembros de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hacer convivios en los que se fomenten relaciones laborales afectivas entre los empleados a fin de que estos se ayuden entre si para resolver los problemas que se dan en el trabajo Desarrollar talleres de trabajo para que se alcance una mayor integración y coordinación entre los grupos 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados podrán establecer relaciones afectivas mediante un diálogo abierto que permitirá que el trabajo se realice de mejor manera Se potencializarán las relaciones laborales entre los grupos, por lo que el trabajo se realizará de manera eficiente
<p><i>Habilidades sociales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo no contribuyen a generar un ambiente agradable y de armonía Los grupos de trabajo no se adaptan rápidamente a los cambios <p><i>Unidad de grupo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo no se ayudan entre sí para realizar el trabajo No hay una buena comunicación en el grupo de trabajo Los miembros del grupo no tienen la habilidad de trabajar en equipo 	<p>De 11 a 15 Características evidenciales</p>  <p>(Crítico)</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>Esta técnica consiste en distribuir un cuestionario entre los empleados de las diferentes unidades y departamentos de la organización con la finalidad de obtener información objetivamente sobre aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores externos que pueden influir en el desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impartir seminarios en los que se fomenten valores como la solidaridad, responsabilidad y equidad a fin de crear vínculos de unión entre los compañeros de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros del grupo construirán lazos de unión con sus jefes y aprenderán a formar equipos eficaces de trabajo para alcanzar los objetivos y metas de la organización



3. COMPONENTE ORGANIZACIÓN

En este componente se evalúan las dimensiones de ambiente físico de trabajo, capacitación y desarrollo, claridad, comunicación, estándares, flexibilidad, liderazgo, motivación y recompensas.

a) Objetivos del componente

- Conocer si los empleados se sienten cómodos con las condiciones físicas y ambientales en las que desarrollan su trabajo.
- Identificar si los empleados consideran que se les brinda formación profesional atendiendo a las necesidades de sus puestos de trabajo.
- Determinar si los empleados sienten que se les ha definido claramente las metas, procedimientos, estructuras organizativas y flujo del trabajo. Además si conocen con quién (es) se tienen que relacionar para realizar su trabajo.
- Conocer la forma en qué se sienten los empleados con respecto a los estándares de rendimiento.
- Determinar si los empleados sienten que las reglas, políticas y procedimientos interfieren en la ejecución de su trabajo.
- Identificar si los empleados están de acuerdo con el estilo de liderazgo.
- Conocer si los empleados se sienten satisfechos con las estrategias que se utilizan para motivarlos.

- Identificar si los empleados consideran que la asignación de recompensas se hace de manera justa.

b) Estrategias del componente

- Realizar una redistribución de las unidades y departamentos de la organización con la finalidad de asignar a cada uno de estos el espacio físico que requieren para desarrollar sus actividades.
- Los jefes deberán detectar los puntos deficientes que presentan los empleados en relación a su trabajo, a fin de poderles brindar conocimientos que les ayuden a desarrollar de mejor manera sus actividades.
- Publicar en lugares visibles la misión, visión y valores de la organización. Además es necesario realizar reuniones con más frecuencia para hacerles ver a los empleados que con su trabajo contribuyen al logro de los objetivos y metas establecidas por la organización.
- Dar a conocer a todos los empleados en forma clara, concreta y oportuna las decisiones, los acuerdos y los proyectos que la Dirección pretende llevar a cabo.
- Poner énfasis tanto en la productividad de la organización como también en las personas, para que se desarrollen las actividades de mejor manera.
- Tomar en cuenta las nuevas ideas que proponen los empleados para mejorar los procedimientos o prácticas que puedan estar obstaculizando el desarrollo del trabajo.




- Realizar seminarios que involucren al personal de Dirección, para identificar el liderazgo apropiado para la efectiva coordinación de los empleados.
- Reconocer en forma escrita o verbal a los empleados que por su trabajo bien hecho ayudan a alcanzar los objetivos de la organización.
- Adecuar los salarios en base a la complejidad de las actividades que realizan los empleados en sus puestos de trabajo.

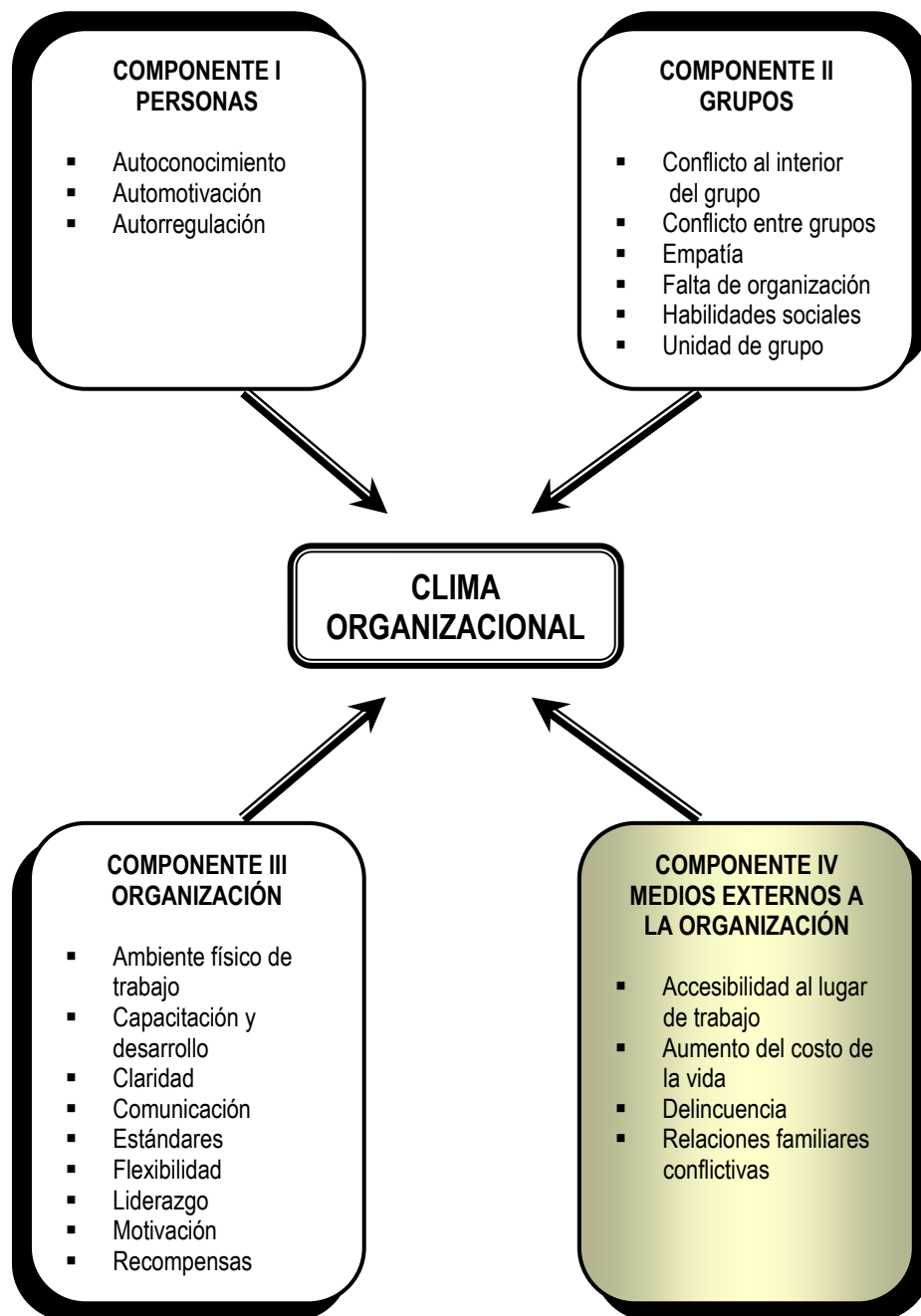
c) Políticas del componente

- La Dirección será la encargada de readecuar la ubicación de los departamentos y las unidades de la organización cuando lo estime conveniente, con la finalidad de que los empleados se sientan cómodos con el espacio físico con que cuentan en su área de trabajo.
- La Unidad de Recursos Humanos será la encargada de establecer las capacitaciones sobre aquellas áreas deficientes que tienen los empleados en su puesto de trabajo.
- La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de publicar en lugares visibles la misión, visión y valores de la organización. Asimismo, los jefes de cada departamento y unidad convocarán a reuniones periódicas a todos los empleados con el fin de darles a conocer cómo han contribuido al logro de los objetivos y metas.
- El jefe de cada departamento y unidad deberá convocar a todos sus empleados a una reunión mensual para informar las decisiones, acuerdos y proyectos que la Dirección implementará.

- El jefe de cada departamento y unidad deberá poner énfasis tanto en la productividad como también en las personas, a fin de no perjudicar el desarrollo del trabajo.
- El jefe de cada departamento y unidad deberá considerar las ideas de los empleados para mejorar los procedimientos que puedan estar interfiriendo en el desarrollo del trabajo.
- El jefe de cada departamento y unidad deberá adoptar un estilo de liderazgo que no perjudique la relación jefe-subordinado y el desarrollo de las actividades.
- Cada jefe de departamento y unidad adquirirá el compromiso de reconocer y elogiar de forma escrita y verbal al empleado que con su trabajo bien hecho ha contribuido al logro de los objetivos de la organización.
- La Dirección será la encargada de establecer una política salarial justa en la que se considere la complejidad de las funciones que realizan las personas en sus puestos de trabajo.

d) Operativización del componente organización

CARACTERÍSTICAS EVIDENCIALES EN EL DESEMPEÑO	RANGOS PARA DETERMINAR EL ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN	PAUTAS DE CONTROL	MEJORAS EN EL DESEMPEÑO
<p><i>Ambiente físico de trabajo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Inadecuadas condiciones ambientales de trabajo Falta de limpieza en las instalaciones Los espacios físicos de cada departamento son muy reducidos <p><i>Capacitación y desarrollo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Las capacitaciones que se imparten no son de acuerdo a las necesidades de los puestos de trabajo Los empleados no tienen la oportunidad de hacer carrera profesional <p><i>Claridad</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los empleados no tienen claramente definidas las metas, procedimientos, estructuras organizativas y flujo de trabajo Los empleados no se identifican con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización <p><i>Comunicación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> La información no fluye de manera rápida y oportuna La organización no se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados <p><i>Estándares</i></p> <ol style="list-style-type: none"> La organización le da más énfasis a la productividad que a las personas <p><i>Flexibilidad</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los procedimientos, reglas y políticas obstaculizan la realización del trabajo <p><i>Liderazgo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Existe un estilo de liderazgo autoritario Hay desconfianza, no existe la participación e involucramiento grupal de las personas <p><i>Motivación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> No se les reconoce y elogia a los empleados su capacidad, esfuerzo y dedicación <p><i>Recompensas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los aumentos salariales no son asignados de acuerdo a evaluaciones objetivas Existe una política de asignación de salarios que no está acorde al trabajo que realizan los empleados 	<p>De 1 a 5 Características evidenciales</p>  <p>(Óptimo)</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <p>Esta técnica sirve para conocer objetivamente la forma en que se desarrolla el trabajo en la organización, puede utilizarse una guía de observación para descubrir situaciones o fenómenos del quehacer organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Redistribuir los departamentos y unidades a fin de que los empleados cuenten con el espacio físico necesario para desarrollar sus actividades Brindar capacitaciones en aquellas áreas deficientes que tienen los empleados en su trabajo Establecer mecanismos adecuados para darles a conocer en forma clara a los empleados la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización Crear buzones de sugerencias en donde los empleados puedan expresar sus sentimientos e inquietudes Reconocer a las personas como elementos importantes y valiosos para que contribuyan activamente al logro de los objetivos Mantener al mínimo las reglas y procedimientos innecesarios en el trabajo Elaborar políticas en las cuales los jefes adopten un estilo de liderazgo que contribuya a generar una buena gestión y ayude a establecer un nivel de confianza entre jefes-subordinados Establecer políticas en las que se reconozca y recompense a los empleados por su buen desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados se sentirán cómodos en su área de trabajo por lo tanto podrán realizar de mejor manera su trabajo Los empleados se sentirán motivados a realizar sus actividades de mejor manera Los empleados sentirán que pueden desarrollar de mejor manera sus actividades, ya que tendrán claro los objetivos y metas de la organización Los empleados sentirán la libertad de expresar sus opiniones a fin de mejorar aspectos negativos del trabajo Los empleados se sentirán comprometidos con el logro de los objetivos y metas, ya que se considerarán como elementos claves para el éxito de la organización Los empleados podrán realizar de mejor manera su trabajo, ya que los procedimientos no obstaculizarán el desarrollo de este Los empleados se sentirán en un ambiente agradable y de armonía, ya que recibirán de sus superiores comprensión y respeto Los empleados se sentirán motivados a realizar de mejor manera su trabajo debido a que la organización les reconoce su esfuerzo y dedicación
	<p>De 6 a 10 Características evidenciales</p>  <p>(Promedio)</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>Consiste en obtener información oral a través de una guía de entrevista con preguntas elaboradas anticipadamente para puestos claves de la organización con el propósito de conocer el ambiente interno existente entre los miembros de la organización</p>		
	<p>De 11 a 16 Características evidenciales</p>  <p>(Crítico)</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>Esta técnica consiste en distribuir un cuestionario entre los empleados de las diferentes unidades y departamentos de la organización con la finalidad de obtener información objetivamente sobre aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores externos que pueden influir en el desempeño laboral</p>		



4. COMPONENTE MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

En este componente se evalúan los aspectos de accesibilidad al lugar de trabajo, aumento del costo de la vida, delincuencia y relaciones familiares conflictivas; los cuales afectan el clima organizacional.

a) Objetivos del componente

- Conocer cómo las dificultades que se les pueden presentar a los empleados para llegar a su lugar de trabajo afectan su desempeño laboral.
- Determinar cómo el aumento del costo de la vida influye en el desempeño laboral de los empleados.
- Conocer cómo los altos índices de delincuencia afectan el desempeño laboral de los empleados.
- Conocer cómo los problemas familiares de los empleados influyen en su desempeño laboral.




b) Estrategias del componente

- Brindar capacitaciones sobre relaciones interpersonales con la finalidad de generar confianza entre jefes y empleados, para que puedan manifestar sus preocupaciones.
- Crear una Unidad de Atención a empleados para que estos puedan expresar las dificultades que se les presentan al realizar el trabajo ocasionadas por factores externos.

c) Políticas del componente

- La Unidad de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de los distintos departamentos y unidades serán los responsables de establecer cuándo se deben impartir las capacitaciones sobre relaciones interpersonales.
- La Unidad de Atención será la encargada de brindar sugerencias y consejos a los empleados que muestran preocupación por factores externos a la organización.

d) Operativización del componente medios externos a la organización

CARACTERÍSTICAS EVIDENCIALES EN EL DESEMPEÑO	RANGOS PARA DETERMINAR EL ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN	PAUTAS DE CONTROL	MEJORAS EN EL DESEMPEÑO
<p><i>Accesibilidad al lugar de trabajo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Los empleados muestran descontento por la ubicación del lugar de trabajo El medio de transporte obstaculiza la llegada a tiempo al lugar de trabajo 	<p>De 1 a 3 Características evidenciales</p>  <p>(Óptimo)</p>	<p>OBSERVACIÓN</p> <p>Esta técnica sirve para conocer objetivamente la forma en que se desarrolla el trabajo en la organización, puede utilizarse una guía de observación para descubrir situaciones o fenómenos del quehacer organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los jefes deben sugerir a los empleados organizar mejor su tiempo a fin de llegar a la hora establecida en su lugar de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados llegarán a la hora establecida por la organización y se evitarán disgustos y contratiempos que afecten el desarrollo de sus actividades
<p><i>Aumento del costo de la vida</i></p> <ol style="list-style-type: none"> El salario no alcanza para cubrir todas las necesidades básicas de los empleados Existe desacuerdo por la compensación que reciben actualmente los empleados Los empleados están a la expectativa de buscar un mejor salario en otra organización 	<p>De 4 a 6 Características evidenciales</p>  <p>(Promedio)</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>Consiste en obtener información oral a través de una guía de entrevista con preguntas elaboradas anticipadamente para puestos claves de la organización con el propósito de conocer el ambiente interno existente entre los miembros de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las compensaciones de acuerdo a la complejidad de las funciones de manera equitativa 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados se sentirán satisfechos con el salario que reciben, ya que éste alcanzara para cubrir todas sus necesidades básicas
<p><i>Delincuencia</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Existe preocupación en los empleados debido a los altos índices de delincuencia Los empleados consideran que la organización no cuenta con un adecuado sistema de seguridad 	<p>De 7 a 9 Características evidenciales</p>  <p>(Crítico)</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>Esta técnica consiste en distribuir un cuestionario entre los empleados de las diferentes unidades y departamentos de la organización con la finalidad de obtener información objetivamente sobre aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores externos que pueden influir en el desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> Crear una Unidad de Atención a empleados donde estos puedan expresar sus preocupaciones por factores externos a la organización a fin de poderles ayudar a buscar posibles soluciones a sus problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados aprenderán a controlar su preocupaciones por factores externos a la organización y de este modo estos no interfieran con el desarrollo de su trabajo
<p><i>Relaciones familiares conflictivas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Existe preocupación en los empleados debido a sus problemas familiares Los problemas familiares de los compañeros de trabajo son tratados en el plano laboral 				

H. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Para desarrollar el programa de evaluación de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la OPAMSS, será necesario lo siguiente:

1. Presentación del programa de evaluación de clima organizacional a la Dirección Ejecutiva, Subdirecciones (Planificación, Control y Financiera) y jefes de los distintos departamentos y unidades; para que se conozca y se discuta.
2. Aprobación del programa de evaluación de clima organizacional por parte de la Dirección Ejecutiva.
3. Nombramiento de un comité, que involucre a los jefes que ejercen puestos claves en la organización, coordinados por la Unidad de Recursos Humanos para darle continuidad al programa y a la evaluación.
4. Capacitación dirigida a los jefes que forman parte del comité, sobre los elementos teóricos prácticos de clima organizacional.
5. Socialización del programa con todos los empleados de la OPAMSS.
6. Implementación del programa, donde se involucre a todos los empleados de los distintos departamentos y unidades de la OPAMSS.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACCIONES	MESES ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				RESPONSABLE	RECURSOS
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentación del programa de evaluación de clima organizacional	Dar a conocer el programa a la Dirección Ejecutiva, Subdirecciones y jefes de departamentos y unidades	█																				Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	-----
Aprobación del programa de evaluación de clima organizacional	Aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva		█	█																		Director Ejecutivo	-----
Nombramiento de un comité para darle continuidad al programa y a la evaluación de clima organizacional	Formar un comité integrado por los jefes que ejercen puestos claves en la organización				█																	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	-----
Capacitación sobre aspectos de clima organizacional	Capacitar al comité sobre los aspectos teóricos – prácticos del clima organizacional					█	█															Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y un capacitador externo	- Capacitador \$50 - Papelería \$15 - Fotocopias \$10 - Diplomas \$15 - Refrigerios \$35
Socialización del programa con todos los empleados	Desarrollar de seminarios y talleres de trabajo sobre inteligencia emocional									█	█											Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y un capacitador	- Capacitador externo \$1100
	Realizar capacitaciones sobre elementos culturales como: liderazgo, motivación, comunicación										█	█										Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y un capacitador externo	- Papelería y útiles \$500 - Fotocopias de material \$320
	Llevar a cabo seminarios sobre aspectos generales del clima organizacional											█	█									Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y un capacitador externo	- Impresión de Diplomas \$672 - Refrigerios \$840
	Realizar talleres para fomentar el trabajo en equipo														█	█						Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	
Implementación del programa de evaluación del clima organizacional	Puesta en marcha del programa de evaluación de clima organizacional																	█	█	█	█	Jefe de la Unidad de RRHH y jefes de los depts y unidades	-----
COSTO TOTAL PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL																					\$3,557		

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO, IDALBERTO (2001), *“Administración. Proceso Administrativo”*, Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2000), *“Administración de Recursos Humanos”*, Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición.
- DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN (1998), *“El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional”*, Editorial Mc. Graw Hill. 7ª Edición.
- KOONTZ, HAROLD (1990), *“Administración”*, México: Editorial Mc. Graw Hill. 9ª Edición.
- ROBBINS, STEPHEN (1996), *“Comportamiento Organizacional”*, México: Prentice Hall. 7ª Edición.
- RODRÍGUEZ MANSILLA, DARÍO (1999), *“Diagnóstico Organizacional”*, Chile: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. 3ª Edición.

LEYES Y REGLAMENTOS

- Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y Municipios Aledaños (LDOTAMSS) y su Reglamento.

- Reglamento Interno de Trabajo de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS).
- Política Laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS).
- Políticas de Uso Aceptables de Sistemas Informáticos.
- Manual de Organización y Funciones de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS).

REVISTAS

- Plan Estratégico del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS). 2003-2013.
- Plan de Acción 2006 de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS).

SITIOS WEB

- <http://www.lumaga@monteria.cetcol.net.co>
- <http://boj.pntic.mec.es/~lbarrioc/utilidades/intelemo.html>
- <http://es.geocities.com/amirhali/IEMOC.html>

ANEXOS

Anexo Nº1

DETALLE DE PLAZAS DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIONES

Nombre de la Plaza	# de plazas
Director Ejecutivo	1
Subdirectora de Control del Desarrollo Urbano	1
Subdirectora de Gestión Financiera	1
Subdirector de Planificación	1
Total	4

JEFATURAS

Nombre de la Plaza	# de plazas
Jefatura de Asesoría Jurídica	1
Jefatura de Auditoría Interna	1
Jefatura de Administración	1
Jefatura de Informática	1
Jefatura de Línea de Construcción	1
Jefatura de Monitoreo y Recepción de Obras	1
Jefatura de Planificación	1
Jefatura de Permiso de Urbanización y Construcción	1
Jefatura de Recursos Humanos	1
Jefatura de Red de Desarrollo Económico Local (RADEL)	1
Jefatura de Revisión Preliminar	1
Jefatura de Unidad Ambiental	1
Jefatura de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	1
Jefatura de Unidad Ejecutora del Programa de Residuos Sólidos (UEPRS)	1
Jefatura de Uso de Suelo	1
Total	15

COORDINADORES Y SUPERVISORES

Nombre de la Plaza	# de plazas
Coordinadora de Receptoría (Recepción de Trámites)	1
Supervisor de la UEPRS	1
Total	2

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre de la Plaza	# de plazas
Asistente del COAMSS	1
Auxiliar Contable	1
Auxiliar de Asesor Jurídico	1
Comunicador	1
Contador	1
Controladores de Básculas de la UEPRS	3
Encargada CENDOC	1
Encargada Proveeduría	1
Motoristas	5
Ordenanzas	3
Secretarias	5
Tesorero	1
Vigilantes	3
Total	27

PERSONAL TÉCNICO y ASISTENTES TÉCNICO

Nombre de la Plaza	# de plazas
Técnicos Depto. Revisión Preliminar	3
Técnicos Unidad de Planificación	2
Técnicos Unidad Ambiental	4
Técnicos de Depto. Uso de Suelo	7
Técnicos de Depto. Línea de Construcción	2
Técnicos de Depto. Monitoreo y Recep. De Obras	4
Técnicos de Depto. Permiso de Construcción y Urbanización	6
Técnicos Informáticos	5
Técnicos de la UEPRS	2
Asistente Técnicos Receptoría	1
Total	36

TOTAL DE PLAZAS OPAMSS	84
-------------------------------	-----------

Anexo N°2

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

**“CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, OPAMSS”**

Objetivo: Medir el clima organizacional que se da dentro de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, con el propósito de analizar los distintos componentes que influyen en este y en base al resultado hacer las respectivas recomendaciones.

Indicaciones:

- Marcar con una “X” sólo una alternativa, seleccionando el grado en el cual Ud. está de acuerdo con cada pregunta basado en la escala correspondiente.
- Contestar las preguntas de forma concreta y objetiva.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.
- No dejar ninguna pregunta sin contestar.

La información que nos proporcione será manejada con estricta confidencialidad y sólo para uso académico por parte del grupo encuestador.

COMPONENTE I: PERSONAS

1. Cuando no logro algo que me propongo, no persisto en lo mismo.

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

2. Digo siempre lo que me molesta en el momento y luego evalúo lo que puede pasar.

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

3. Resuelvo con facilidad mis conflictos personales sin que estos afecten la valoración que tengo de mí mismo.

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

4. Creo que existe siempre una oportunidad para mejorar si cometo un error.

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

5. Cuando no logro las metas propuestas, las cambio con facilidad y abandono las actuales.

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

6. Cuando se presenta una dificultad, me toma tiempo resolverla.

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

7. Cuando siento cólera por algún motivo, no lo demuestro aunque esto me afecte.

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

8. Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento.

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

9. Nunca digo todo lo que pienso; ya que creo que algunas cosas pueden molestar a los demás.

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

COMPONENTE II: GRUPOS

10. Siento que cuando se toma en cuenta las opiniones de todos los miembros del grupo al realizar el trabajo; esto hace que se motiven a seguir aportando nuevas ideas.

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

11. Siento que al no haber un acuerdo entre los diferentes puntos de vista de los miembros del grupo, ocasiona que no se alcancen las metas en el trabajo.

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

12. Siento que se coordinan de manera rápida los grupos de trabajo de las distintas unidades de la organización para realizar alguna actividad importante.

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

13. Considero que no se realiza bien el trabajo debido a que los grupos de las distintas unidades de la organización no unifican intereses.

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

14. Siento que cuando el grupo de trabajo interviene para la resolución de problemas laborales de alguno de sus miembros, el trabajo se realiza mejor.

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

15. Siento que no se logran resolver los problemas en el trabajo porque los miembros del grupo no comparten sus conocimientos y experiencias.

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

16. Siento que cuando hay retrasos en el trabajo es porque a los miembros del grupo no se les ha definido con exactitud lo que tienen que hacer.

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

17. Considero que se facilita el trabajo; ya que el grupo prioriza las tareas en función del tiempo atendiendo las más urgentes e importantes.

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

18. Pienso que las relaciones de trabajo entre los miembros del grupo se ven fortalecidas; ya que estos contribuyen a generar un ambiente agradable y de armonía.

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

19. Siento que se generan dificultades al efectuar el trabajo debido a que el grupo no se adapta rápidamente a los cambios en la organización.

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

20. Siento que el trabajo se termina a tiempo porque los miembros del grupo se ayudan entre sí para realizarlo.

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

21. Considero que no se logra trabajar en equipo debido a que no hay una buena comunicación en el grupo.

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

COMPONENTE III: ORGANIZACIÓN

22. Siento inseguridad en casos de emergencias debido a que la organización no cuenta con adecuadas condiciones de seguridad.

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

23. Considero que el espacio físico con que cuenta mi área de trabajo me proporciona comodidad al desarrollar mis actividades.

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

24. Siento que desarrollo de mejor manera las actividades debido a que las capacitaciones que recibo por parte de la organización están de acuerdo a las necesidades de mi puesto de trabajo.

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

25. Siento que no puedo ascender a un mejor puesto de trabajo porque la organización no me brinda la oportunidad de hacer carrera profesional.

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

26. El hecho de identificarme con la misión, visión, valores, objetivos y metas de la organización, me hace sentir que el trabajo que realizo es importante.

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

27. Siento que no logro desarrollar bien las tareas debido a que no conozco con exactitud con quién (es) me tengo que relacionar para realizar el trabajo.

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

28. Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorandum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos.

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

29. Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo.

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

30. Me siento estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas.

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

31. Considero que las metas propuestas en el trabajo son posibles de alcanzar; lo que me motiva a desarrollarme mejor.

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

32. Considero que hay demasiados procedimientos en el trabajo; lo cual hace que me retrase en la ejecución de las actividades.

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

33. Me siento motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo puesto que la organización acepta la práctica de estas de manera fácil y rápida.

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

34. Me molesta que en la organización no se considere mi opinión al momento de tomar decisiones en el trabajo.

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

35. Siento que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis superiores.

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

36. Siento que cuando se reconoce y elogia mi capacidad, esfuerzo y dedicación; esto me motiva a realizar mejor el trabajo.

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

37. Considero que la organización no brinda incentivos que me estimulen a desempeñar mejor el trabajo.

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

38. Me molesta que la organización no establezca las recompensas a través de una política justa de asignación de salarios en función del trabajo a realizar.

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

39. Me estimula a desarrollar mejor mis tareas, el hecho de que en la organización los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas.

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

COMPONENTE IV: MEDIOS EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

40. Me molesta que la ubicación de mi lugar de trabajo ocasione que no llegue a la hora de entrada establecida.

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

41. Siento que el medio de transporte que utilizo no es un obstáculo para llegar a tiempo a mi lugar de trabajo.

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

42. Me satisface que el salario que recibo por parte de la organización alcance para cubrir todas mis necesidades básicas.

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

43. Siento que la compensación que recibo actualmente me tiene a la expectativa de buscar un mejor salario en otra organización.

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

44. Siento que no realizo bien el trabajo debido a mi preocupación por los altos índices de delincuencia.

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

45. Considero que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad.

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

46. Siento que mis problemas familiares no permiten concentrarme en el trabajo que realizo.

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

47. Considero que los problemas personales de mis compañeros no obstaculizan el desarrollo de mi trabajo.

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

Anexo N°3

PAUTAS DE CONTROL

INTERVALO	ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
0 - 30.0%	CRÍTICO	El clima organizacional está en pésimo estado, por lo que hay que tomar acciones urgentes para cambiarlo.
30.1 - 45.0%	BAJO	Hay un mal clima organizacional, por lo que es indispensable efectuar medidas a corto plazo para mejorarlo.
45.1 - 70.0%	PROMEDIO	El clima organizacional se encuentra en estado de deterioro, por lo que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
70.1 - 85.0%	DESTACADO	El clima organizacional está en muy buenas condiciones ya que el nivel de insatisfacción de los empleados es bajo, por lo que se debe implementar planes de acción a largo plazo.
85.1 - 100%	ÓPTIMO	Existe un clima organizacional aceptable ya que los empleados tienen una satisfacción casi total y los mecanismos de dirección han sido apropiados.