

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



"PROPUESTA DE UN PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE
LAS ALDEAS INFANTILES SOS"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DELGADO AMAYA, THELMA OFELIA	DA-98008
RIVAS LARÍN, ROSA HERMINIA	RL-98021
VILLEDA AVALOS, NORMA CAROLINA	VA-97021

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA : LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE
RECINOS

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LICDA. DILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE DEL CID

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

SEPTIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por iluminarme, por darme fortaleza, fuerza y perseverancia necesaria para lograr mis metas, y finalmente, por poner en mi camino a grandes personas que le dan un valor especial a la vida.

A mi madre Adela Amaya Alvarenga por su esfuerzo y sacrificio, igualmente a mi padre Freddy Delgado que descansa en presencia del Creador; quienes me guiaron y gracias a ellos he podido alcanzar este nuevo logro en mi vida.

A mi esposo Edwin Mauricio Núñez por su amor y comprensión; a mis hermanos y demás familiares, y amigos que me brindaron su apoyo de manera incondicional. ¡Muchas gracias a todos ellos!

Thelma Ofelia Delgado Amaya

A Dios Todopoderoso, por haberme guiado y por darme la fortaleza necesaria para finalizar con éxito mi carrera.

A mis padres Rosa Mirian Larín y José German Rivas por su apoyo incondicional, por ser mi fuente de inspiración y por haberme enseñado el camino del bien, por su afecto y por su confianza en mí, a mis hermanos y amigos.

Al Lic. Alfonso López Ortiz por su orientación y guía en el desarrollo de la tesis.

Rosa Herminia Rivas Larín

A Dios por regalarme vida, salud y el conocimiento necesario para culminar con éxito mi carrera.

A mis padres María Julia Avalos y José Alejandro Villeda por enseñarme a luchar por lo que se quiere, quienes han sido mi bastón y mi soporte para guiarme y darme aliento para seguir adelante ante los obstáculos de la vida.

A mis hermanos William y Jonathan, por su apoyo incondicional y desinteresado, ya que ello me permitió coronar mi carrera.

Norma Carolina Villeda Avalos

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. Generalidades sobre las	
Aldeas Infantiles SOS.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Organización de las Aldeas Infantiles SOS.....	2
3. Filosofía de la institución.....	10
a.Misión.....	10
b.Visión.....	11
c.Valores.....	11
B. Marco teórico de la planeación.....	12
1. Proceso Administrativo.....	12
a.Conceptos.....	12
La Planeación.....	13
C. Marco teórico del Clima Organizacional.....	14
1. Generalidades del clima organizacional.....	14
a.Generalidades.....	14
b.Definición.....	15
c.Importancia.....	16

d.Objetivo del Clima Organizacional	17
e.Políticas del Clima Organizacional	18
f.Estrategias del Clima Organizacional	19
g.Características del Clima Organizacional	20
h.Funciones del Clima Organizacional	22
i.Niveles de Clima Organizacional	23
j.Administración del Clima Organizacional	24
1). Cultura Organizacional	25
a).- Generalidades	25
b).- Concepto	25
c).- Características de la cultura organizacional....	26
d).- Funciones de la cultura Organizacional	27
2). Desarrollo Organizacional	28
a).- Generalidades	28
b).- Concepto	28
c).- Objetivos del Desarrollo Organizacional	29
d).- Características del Desarrollo Organizacional...	30
e).- Valores que inciden en el Desarrollo Organizacional	30
f).- Los métodos del Desarrollo Organizacional	32
k.Elementos del Clima Organizacional	33
1) Organización	33
2) Relaciones Interpersonales	34
3) Prestaciones	35

4)	Motivación.....	36
a).-	Generalidades.....	36
b).-	Concepto.....	36
c).-	Motivación y Motivadores.....	37
d).-	Técnicas Motivacionales.....	41
e).-	Teorías sobre motivación.....	41
5)	Comunicación.....	44
a).-	Generalidades.....	44
b).-	Concepto.....	45
c).-	Importancia.....	45
d).-	Funciones.....	46
e).-	Barreras de la comunicación.....	46
6)	Liderazgo.....	48
a).-	Generalidades.....	48
b).-	Concepto.....	49
c).-	Importancia.....	49
d).-	Características del Líder.....	50
e).-	Estilos de Liderazgo.....	51

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
B.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	54

1. Alcances	54
2. Limitaciones	55
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
1. Objetivos	55
a. Objetivo General	55
b. Objetivos Específicos	55
2. Métodos de investigación	56
a. Análisis	56
b. Síntesis	57
c. Observación	57
3. Tipo de investigación	57
4. Fuentes de información	57
a. Fuente primaria	58
b. Fuente secundaria	58
5. Técnicas de recolección de datos	58
a. La entrevista	58
b. La encuesta	58
6. Instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información	59
7. Determinación del universo	59
8. Determinación de la muestra	60
9. Tabulación e interpretación de datos	61
D. SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS.....	61

ELEMENTO 1: ORGANIZACIÓN	61
ELEMENTO 2: RELACIONES INTERPERSONALES	64
ELEMENTO 3: PRESTACIONES	67
ELEMENTO 4: MOTIVACIÓN	68
ELEMENTO 5: COMUNICACIÓN	69
ELEMENTO 6: LIDERAZGO	71
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	78

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS

A. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	82
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	83
1. Objetivo General:.....	83
2. Objetivos Específicos:.....	83
C. CONTENIDO DEL PLAN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	84
1. Diseño de políticas generales para la aplicación del plan de clima organizacional.....	84
2. Estrategias del Plan.....	85
3. Elementos del plan del clima organizacional.....	87
a. Organización.....	87

b.Relaciones Interpersonales	88
c.Prestaciones	89
d.Motivación	90
e.Comunicación	91
f.Liderazgo	91
D. PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	92
I. GUÍA PRÁCTICA TEÓRICA DE CADA ELEMENTO DE	
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	94
1. ORGANIZACIÓN.....	94
2. RELACIONES INTERPERSONALES	96
a.Recomendaciones para afrontar situaciones problemáticas	
en lugar de trabajo.....	97
b.Procedimiento para resolver conflictos	99
3. PRESTACIONES	100
a.PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	100
1).- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA OFICINA NACIONAL DE	
COORDINACIÓN NACIONAL DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS ..	101
a).- INTRODUCCIÓN.....	101
b).- OBJETIVO GENERAL.....	101
c).- POLÍTICAS.....	101
d).- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN...	103
- FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE	
CAPACITACIÓN.....	104
e).- PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	105

f).- EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	107
g).- EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	108
b. PROPUESTA DE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES.....	109
1).- PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES PARA LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS.....	110
a).- Introducción.....	110
b).- Objetivo.....	111
c).- Políticas.....	111
d).- Tipos de beneficios sociales.....	111
i).- Beneficios asistenciales.....	111
(a).-Asistencia médica.....	112
(b).-Asistencia financiera.....	112
(c).-Asistencia educacional.....	112
ii).-Beneficios recreativos.....	113
(a).-Áreas de descanso.....	113
(b).-Música ambiental.....	113
(c).-Actividades deportivas.....	113
(d).-Celebraciones.....	113
(e).-Excursiones.....	113
iii).-Beneficios supletorios.....	114
(a).-Transporte.....	114
(b).-Área de comida.....	114
(c).-Distribución de Café.....	114
(d).-Estacionamiento.....	114

4. MOTIVACIÓN	115
a. INCENTIVOS	116
1).- PLAN DE INCENTIVOS	118
a).- Pago por méritos	118
i).- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	118
(a).-POLÍTICAS:	118
(b).-ESTRATEGIAS.	119
(c).-PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	120
(d).-GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS	122
(e).-FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ..	126
(f).-TABLA DE VALUACIÓN	128
(g).-EVALUACIÓN DE RESULTADOS	128
(h).-RESUMEN DE ACTUACIÓN	129
5. COMUNICACIÓN	129
a. Evaluación de la comunicación	131
6. LIDERAZGO	133
a. Propuesta de charlas de reforzamiento del liderazgo	134
II. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	136
1. OBJETIVOS	136
2. POLÍTICAS	137
3. ACTIVIDADES A REALIZAR	137

a.	Presentación	137
b.	Reproducción y distribución	137
c.	Asignación de jefes para que evalúen el clima	137
d.	Capacitación para los jefes o personas que ejercen puestos funcionales sobre clima organizacional	138
e.	Puesta en marcha y evaluación de resultados	138
4.	Recursos	138
a.	Recursos Humanos	138
b.	Recursos Materiales	139
c.	Recursos Financieros	139
	Presupuesto	140
5.	Mecanismo de control	141
6.	Retroalimentación	141
7.	Cronograma de actividades	141
	BIBLIOGRAFÍA	143

RESUMEN

Las Aldeas Infantiles SOS, es una organización no gubernamental dedicada a brindar un hogar permanente y un entorno social estable a niños y adolescentes, permitiéndoles crecer con amor, respeto y seguridad.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un "**PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL**" que ayude a crear en la institución un ambiente de armonía y familiaridad, mejorando así el desempeño laboral del personal.

La primera fase de la investigación se enfocó, en recopilar información bibliográfica necesaria para la estructuración del marco teórico; luego se realizó la investigación de campo, utilizando para ello el cuestionario en combinación con la entrevista y observación directa.

Para la elaboración de la investigación fue necesario contar con la colaboración del personal de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, Aldea Infantil de Santa Tecla y Aldea de San Salvador, conformado por 30 personas, las que constituyeron la muestra a estudiar. De esta manera se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta institución.

En general el diagnóstico reveló deficiencias en los siguientes elementos: organización, relaciones interpersonales, prestaciones, motivación, comunicación y liderazgo. Las cuales

deben de superarse para mejorar la situación actual de esta institución.

Entre las principales conclusiones se pueden mencionar la falta de conocimiento en cuanto a la distribución de los niveles jerárquicos; la comunicación y las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros son desfavorables; dentro de la organización no se fomenta el trabajo en equipo, perjudicando sus logros institucionales. Las Aldeas Infantiles SOS cuentan con un manual de evaluación del desempeño, que no están siendo utilizados adecuadamente; por lo que se recomienda utilizar formularios para actualizarlo y redefinir periódicamente las funciones de cada puesto, incluyendo un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño, así como políticas relativas a ambos elementos investigados. También se diseñó un Plan de Beneficios Sociales, en el cual se establecen beneficios asistenciales, recreativos y supletorios que vendrán a satisfacer necesidades del personal y a influir en su motivación. Finalmente, en cuanto a la capacitación se elaboró un formulario para detectar necesidades de capacitación y todas las actividades necesarias para programar futuras capacitaciones. Una de las recomendaciones más relevantes que se puede mencionar es la implementación del Plan orientado a fortalecer el Clima Organizacional, que sirva como base para superar las debilidades encontradas en los elementos evaluados.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a diseñar un plan de Clima Organizacional para mejorar el ambiente laboral de los empleados de las Aldeas Infantiles SOS, con la finalidad que sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores o elementos que inciden en el comportamiento y actitudes del personal que labora en la institución.

La investigación que se presenta a continuación, está enfocada a mejorar el ambiente laboral de la Oficina Nacional de Coordinación y de las Aldeas Infantiles SOS a nivel nacional; la cual consta de tres capítulos, que están estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presentan los aspectos generales de las Aldeas Infantiles SOS y de la Oficina Nacional de Coordinación, como antecedentes, organización, misión, visión, objetivos y valores; además se presentan los fundamentos teóricos acerca del plan de clima organizacional, importancia, características, elementos de evaluación, etc.

El Capítulo II, contiene la investigación de campo, con la cual se diagnosticó la situación actual del clima organizacional en la institución. En este capítulo se describe la metodología empleada para realizar la investigación, identificando los factores que están afectando el normal desempeño de las

actividades diarias; y seguidamente se presentan los resultados mediante un análisis de la información recolectada con el instrumento de investigación, directamente de los 30 empleados de la institución. Además, con base a dichos resultados se hace una descripción de la situación actual, y se establecen las conclusiones pertinentes, y finalmente se presentan algunas recomendaciones para solventar la problemática diagnosticada.

En el Capítulo III, se ha diseñado la propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima que se adapte a las necesidades de las Aldeas Infantiles SOS y que ayude a mejorar el desempeño de su personal; en este capítulo además se presenta el correspondiente plan de implementación.

Finalmente, se detalla la bibliografía consultada para llevar a cabo la investigación y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. Generalidades sobre las Aldeas Infantiles SOS

1. Antecedentes

La primera Aldea Infantil SOS de El Salvador fue fundada el 5 de abril de 1972 en la ciudad de Sonsonate, cuya apertura se concretó luego de diversas gestiones de un grupo de salvadoreños altruistas que en aquella época fungieron como un comité de fundadores. En 1982 se fundó la Aldea Infantil de Santa Tecla, en medio de grandes necesidades de atención a la niñez, derivadas del conflicto armado.¹

La expansión territorial de SOS ocurrió progresivamente. En 1986 se inauguró la Aldea Infantil de Santa Ana, para ampliar la cobertura del servicio hacia la zona occidental del país.

Entre 1995 y 1998 se cosecharon varios logros, con la apertura de la Aldea Infantil de San Miguel y el Centro de Desarrollo Infantil (CDI), el cual abrió sus puertas a la comunidad para ofrecer atención pre-escolar de calidad a familias y madres solteras de escasos recursos; y la apertura del Centro Social

¹ ONC de El Salvador, "Informe CATANI", Octubre 2003

SOS de Sonsonate, que además de brindar el servicio de guardería, enseñanza pre-escolar y atención pediátrica y odontológica a niños de familias residentes en zonas marginales o que subsisten del subempleo, brinda oportunidades de desarrollo a decenas de mujeres e impartiendoles instrucción formal en talleres vocacionales.

En octubre del 2003 se inició la construcción de la Aldea Infantil y el Centro Social SOS de San Vicente, ambos proyectos como resultado de un protagónico acercamiento y apoyo de Aldeas Infantiles SOS a la comunidad vicentina afectada por los terremotos de enero y febrero de 2001. La apertura de la Aldea Infantil permitirá que éstos niños recobren el derecho de gozar de afecto, atención y un hogar estable, sin tener que desarraigarse de su lugar de origen.

El mayor reto de Aldeas Infantiles es lograr una labor cada vez más integral, destinado a la prevención del abandono infantil; esto quiere decir que no estará dedicado exclusivamente a atender a la niñez, sino abrirse a la comunidad aún más, mediante un rol sistemático de fortalecimiento a las familias y apoyo al desarrollo comunitario.

2. Organización de las Aldeas Infantiles SOS

La Asociación Nacional se encuentra organizada así:

- **Junta Directiva.** Colabora con la planificación a largo plazo de la Asociación Nacional, estableciendo una clara dirección para el desarrollo de las actividades en las Aldeas Infantiles SOS. Revisa y aprueba el presupuesto anual y los planes. Confirma la contratación del Director o de la Directora de Aldea, y donde sea necesario aprobar la finalización de servicios.
- **Director Ejecutivo de la Asociación Nacional.** Además de ser el Director Ejecutivo de la Asociación Nacional es el superior directo de todos los directores y directoras de Aldea. Crea oportunidades para los Directores de las aldeas contribuyendo al desarrollo de las políticas nacionales, planes y prioridades, los que comparte con el Director o la Directora de la aldea, especialmente acerca de aquellas que la afectan. Ayuda a la Directora o el Director de aldea a asegurar que el plan de la aldea sea coherente con esos planes y prioridades. Se asegura que los servicios especializados y el apoyo administrativo sean provistos a la aldea por la Oficina Nacional.

La organización de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS está distribuida de la siguiente manera:

- **Directora Nacional.** Es la responsable de planificación, implementación, evaluación y control del cumplimiento de los

objetivos de la institución. Coordina actividades de información entre la Junta Directiva y la Oficina Nacional de Coordinación.

- **Contador General.** Planifica su trabajo de acuerdo a las actividades que indica el manual de finanzas, manual de presupuestos y manual de organización, procesa datos contables a fin de generar información financiera de la Asociación de Aldeas.
- **Coordinador Psicopedagógico.** El Coordinador vela por la implementación de los planes relacionados al área psicopedagógica. Coordina las actividades en el personal de las áreas para que así se cumpla con los objetivos de la Asociación SOS.
- **Secretaria administrativa.** Bajo supervisión directa, asiste técnica y administrativamente el funcionamiento de los hogares SOS, en particular y de la Aldea Infantil SOS en general, velando por el buen uso de los recursos económicos, financieros y materiales asignados al proyecto SOS; de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. Supervisa y orienta el mantenimiento de las instalaciones y equipos.
- **Mensajero / Cobrador.** Realiza diferentes actividades generales de envío de correspondencia de las oficinas, efectuando cobros a Padrinos nacionales, llevando depósitos de fondos a los bancos y realizando pagos de recibos.

- **Conductor.** Lleva una bitácora, la cual es donde organiza las distintas rutas a visitar en las diferentes aldeas, sirviendo de apoyo a la coordinación general y al contador. Entre otras actividades, transporta encomiendas, bienes y productos de los proyectos SOS.
- **Coordinador Administrativo y Financiero.** Bajo supervisión general, coordina las actividades de carácter financiero-contable de la Asociación Nacional asegurando la planificación y supervisión de las estrategias, procesos y procedimientos con base en las normativas del manual de finanzas de SOS Kinderdorf International y las normas de control interno de la Asociación Nacional.
- **Coordinador Aldeas Infantiles.** Bajo supervisión general, coordina las estrategias, programas y proyectos de Aldeas Infantiles SOS con base en los estándares del manual de organización de Aldeas Infantiles SOS. Guía y asesora a los proyectos SOS en el establecimiento de los programas orientados al desarrollo familiar y a la formación e independización de los niños, niñas y jóvenes que viven en la Aldea Infantil y proyectos juveniles SOS.
- **Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones.** Bajo supervisión general, coordina las estrategias, programas y proyectos de promoción y recaudación de fondos orientados a lograr el posicionamiento, y el autofinanciamiento de la Asociación

Nacional. Guía y asesora a los proyectos SOS en el establecimiento de los programas de recaudación de fondos, y en el desarrollo de las acciones estratégicas de los mismos.

- **Coordinador de Prevención de Abandono Infantil.** Bajo supervisión general, coordina las estrategias, programas y proyectos de prevención del abandono infantil en el país. Guía y asesora a los proyectos SOS en el establecimiento de los programas de prevención del abandono y en el desarrollo de las acciones estratégicas de los mismos.
- **Coordinadora de Recursos Humanos.** Bajo supervisión general, planifica, coordina y facilita el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano en el país, con el objetivo de integrar un equipo de colaboradores comprometidos con la filosofía SOS y con un alto rendimiento en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Secretaria Traductora.** Traduce la correspondencia e información de padrinos y ahijados SOS; con el fin, de facilitar la comunicación y comprensión de la documentación SOS.

En las diferentes Aldeas Infantiles SOS y Centros Juveniles SOS se cuenta con la siguiente distribución de puestos.

- **Asistente de Director.** Bajo supervisión general y por delegación del Director de la Aldea Infantil SOS; coordina

todas las actividades administrativas así como las actividades recreativas, culturales y deportivas de la Aldea Infantil SOS.

- **Conserje Misceláneo.** Asiste a los colaboradores de la oficina de aldea con la limpieza y atención a las visitas.
- **Director de la Aldea Infantil.** Dirige el desarrollo integral de la Aldea Infantil SOS promoviendo los valores de la organización, definiendo objetivos junto con su equipo de trabajo y garantizando que se ofrezcan servicios de apoyo a las familias SOS. Guía a todos los colaboradores y las colaboradoras y juega un papel crucial en la orientación y promoción del desarrollo profesional de las madres SOS. Garantiza el desarrollo de cada una de las familias SOS de la aldea y les ayuda a vivir una vida sencilla, bien estructurada y llena de alegría, contribuyendo a su arraigo con la comunidad.
- **Profesor de reforzamiento.** Contribuye al desarrollo pedagógico de los niños, niñas y adolescentes SOS.
- **Psicólogo.** Asesora y apoya a la Directora, contribuyendo a mejorar la estabilidad emocional tanto individual como grupal de los niños, niñas y jóvenes de la aldea, para lo cual debe organizar, coordinar y aplicar todo el proceso de evaluación psicológica, dar recomendaciones y brindar seguimiento de las mismas. También apoyar al desarrollo y vinculación con sus

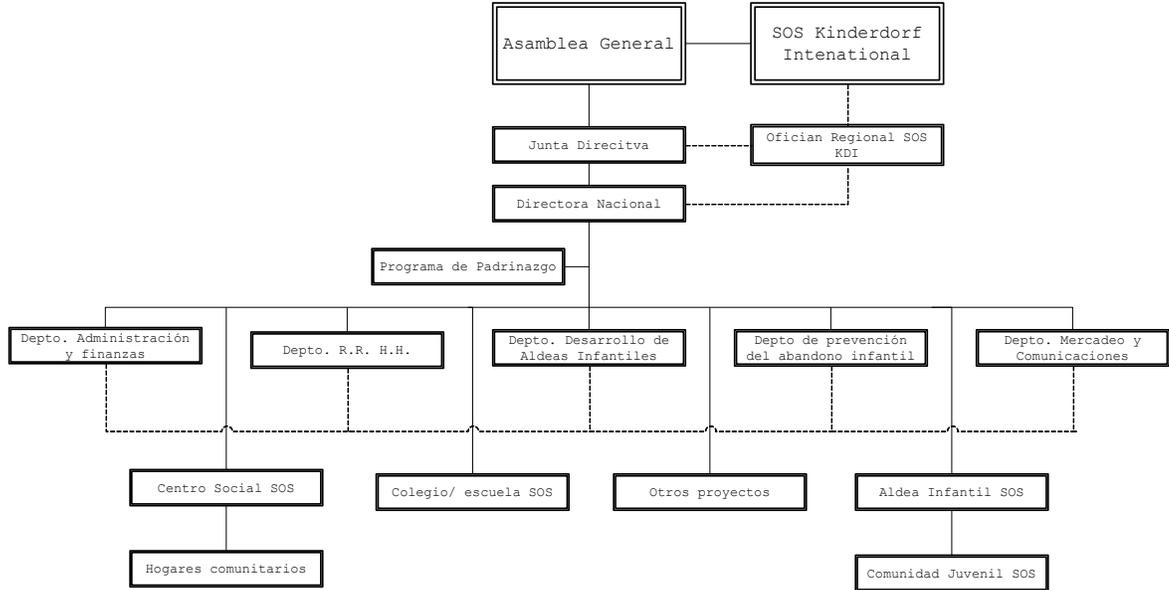
familias biológicas y la actualización de los expedientes psicosociales.

- **Responsable de mantenimiento.** Contribuye al desarrollo de las familias SOS, brindando un buen mantenimiento a la infraestructura de los hogares, instalaciones, mobiliario y equipo en general, sistema eléctrico y pluvial del proyecto.
- **Trabajadora Social.** Bajo supervisión general, organiza, coordina y supervisa todo el proceso de ingreso, permanencia y egreso de los niños y adolescentes; vela por su desarrollo integral y vinculación con sus familias biológicas. Elabora, administra y actualiza los expedientes psicosociales. Participa en el reclutamiento y brinda acompañamiento y supervisión en el desempeño cotidiano de las funciones de las madres y tías SOS.

El organigrama que se presenta a continuación muestra la forma de organización de la Asociación Nacional de las Aldeas Infantiles SOS, así como también, de la Oficina Nacional de Coordinación; donde se muestra una organización de línea jerárquica descendente visualizándose como máxima autoridad a la Asamblea General, y así sucesivamente descienden los distintos departamentos.²

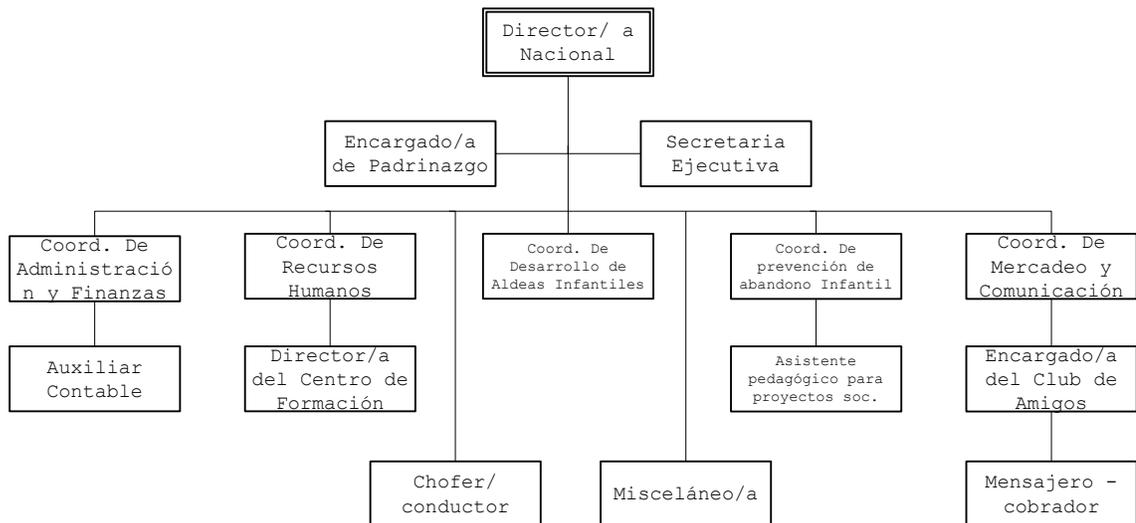
² SOS Kinderdorf Internacional, Oficina Regional para América Central, México y El Caribe, “Manual descriptivo de puestos”.2001

Estructura de la Asociación Nacional



Fuente: SOS Kinderdorf Internacional, Oficina Regional para América Central, México y El Caribe, "Manual descriptivo de puestos" 2001

Organigrama de la Oficina Nacional de Coordinación



Fuente: SOS Kinderdorf Internacional, Oficina Regional para América Central, México y El Caribe, "Manual descriptivo de puestos" 2001

3. Filosofía de la institución

Las Aldeas Infantiles SOS se centra en dar un hogar permanente y un entorno social estable a niños que han perdido a sus padres o que, en todo caso, no pueden seguir viviendo con ellos. Esta estructura cuasi-familiar de la Aldea Infantil SOS está determinada por cuatro elementos esenciales: la madre, los hermanos, la casa y la aldea. Cada niño recibe una llamada "madre de Aldeas Infantiles SOS", la cual se convierte en la persona de referencia permanente del niño en sustitución de sus padres naturales. La madre vive en una casa junto con los niños que le han sido encomendados, organiza con ellos la vida cotidiana de la familia, crea relaciones sólidas y de confianza y les transmite la seguridad y el amor de un hogar. Tradicionalmente, el oficio de madre SOS lo ejercen mujeres solteras que han pasado por una intensa fase de formación profesional. La edad de acogida de niños va desde la lactancia.

a. Misión

Según las Aldeas Infantiles SOS Kinderdorf Internacional, su misión se encuentra expresada de la siguiente manera:³

³ Oficina Regional para México, Centroamérica y Panamá; "Manual de funcionamiento para los Centros de Formación SOS Hermann Gmeiner de la Región", 2002

“Cada niño pertenece a una familia y crece con amor, respeto y seguridad.”

b. Visión

La visión para todas las Aldeas Infantiles SOS alrededor del mundo se encuentra expresada de la siguiente manera:⁴

(Lo que queremos para las niñas y niños del mundo)

Ofrecemos una familia a los niños en riesgo social, les ayudamos a moldear su propio futuro y contribuimos al desarrollo de sus comunidades.

- Ofrecemos una familia a los niños en riesgo social
- Les ayudamos a moldear su propio futuro
- Contribuimos al desarrollo de sus comunidades

c. Valores

Para la labor SOS Kinderdorf Internacional, sus valores se encuentran expresados así:

- **Valor:** Nuestros corazones nos llevan a la acción.
- **Compromiso:** Mantenemos nuestras promesas.
- **Confianza:** Creemos en los demás.
- **Responsabilidad:** Somos socios confiables.

⁴ Oficina Regional para México, Centroamérica y Panamá ; “Manual de funcionamiento para los Centros de Formación SOS Hermann Gmeiner de la Región”, 2002

B. Marco teórico de la planeación

1. Proceso Administrativo

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

a. Conceptos.

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

Chiavenato plantea que el proceso administrativo es un medio que integra diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial.⁵

Muchos autores definen hasta seis etapas para realizar una eficiente y eficaz administración; sin embargo, en nuestro estudio nos interesa la planeación.

⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. .5ª edición. Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.132

La Planeación

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor"⁶

La etapa de la planeación es el proceso de decidir de antemano que se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.⁷

En la planeación se fijan:

- Los objetivos, que son condiciones deseadas que la empresa pretende alcanzar, representan un contexto futuro, justifica las actividades de la situación misma y permiten comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir su eficiencia y rendimiento.
- Las políticas, que son guías genéricas que delimitan la acción y establecen líneas de orientación y límite para la implementación de los planes.
- Las estrategias, las cuales son acciones para guiar y orientar a la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo.

⁶ www.monografias .com; Proceso administrativo. Gonzáles Ríos Arturo

⁷ Kast/Rosenzweig. Administración en la Organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias. 4 Edición.McGraw Hill. Pág.76

- Los procedimientos, son planes relacionados con métodos, que constituyen la secuencia de pasos que se deben seguir para ejecutar los planes.
- Los presupuestos, que representan planes operacionales relacionados con dinero, manejado en un período determinado.
- Los planes relacionados con tiempo, denominados programas.
- Y las reglas, que constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas en determinadas situaciones.

El resultado del proceso de planeación son los planes que pueden definirse como: "diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos".⁸

C. Marco teórico del Clima Organizacional.

1. Generalidades del clima organizacional.

a. Generalidades

El clima organizacional se refiere al ambiente que percibe cada una de las personas que trabajan dentro de una determinada institución, lo que lleva a decir que cada organización tiene su propio clima; ya que cada individuo responde de manera distinta a cada una de las situaciones que se dan dentro de la empresa,

⁸ www.itlp.mx.

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

Algunos autores aseguran que el clima organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación que pueda tener un empleado, ya que, cuando existe una gran motivación el clima organizacional es más favorable al logro de los objetivos institucionales y se establecen relaciones de ánimo, intereses, responsabilidades, colaboración etc. entre los empleados lo que hace que el clima organizacional sea un ambiente agradable.

b. Definición

Para Gonzalves, el clima organizacional parte de las percepciones que tengan cada uno de los trabajadores, de los factores estructurales; creando un ambiente que determina el comportamiento del personal.⁹

Otros autores, coinciden en que el clima organizacional es el ambiente que percibe el trabajador en forma directa o indirecta

⁹ www.Calidad.org; Gonzalvez, Alexis

el cual determina su comportamiento y la forma de hacer cada una de sus actividades dentro de la empresa. En el ambiente laboral existen factores que pueden afectar el desempeño del trabajador, por lo que éste debe asumir cierta responsabilidad en sus actividades, al hacerlo genera confianza, motivación y deseo de colaboración entre las personas que lo rodean, de esta manera se cambia el ambiente negativo, a la vez que satisface las necesidades del grupo como las de la organización.

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede formular lo siguiente: " el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros; en tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, por lo que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan".

c. Importancia

Para Brunet (1999), un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la

empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.¹⁰.

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es de suma importancia para cualquier entidad, ya que de ello depende que se puedan alcanzar con mayor facilidad los objetivos institucionales.

Así mismo, si existe un clima organizacional desagradable los empleados no pueden identificarse plenamente, lo que hace difícil que contribuyan de una forma efectiva al logro de los objetivos de la empresa; lo que deja al descubierto la importante función que cumple el ámbito cultural, ya que a través de ésta se elaboran y transmiten símbolos de identidad individual y social, y puede utilizarse como un instrumento de análisis y comprensión que permita la construcción de un clima de identidad en las organizaciones.

En fin, un buen clima organizacional fortalece el sentimiento de posesión y pertenencia del empleado hacia la empresa.

d. Objetivo del Clima Organizacional

En sí, lo que se busca especialmente al hacer una evaluación del clima organizacional es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, además lograr un alto grado de

¹⁰ Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias" México: Editorial Trillas

compromiso e identificación de los miembros y así conseguir un nivel significativo en el desempeño de sus tareas.

Dichos resultados permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio prestado.

e. Políticas del Clima Organizacional

Existen lineamientos generales que guían el logro de los objetivos que persigue el clima organizacional, estos son:¹¹

- **Potenciar la participación del personal.** Es necesaria la colaboración de los trabajadores de la empresa, en la evaluación del clima organizacional; de esta manera se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el que hacer laboral de una institución.
- **Ser coherentes con la misión.** La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa.
- **Decidir sobre la base de datos** Para incidir en la motivación del personal de una empresa, deben partir de los resultados, objetivos que se han obtenido en la evaluación realizada.
- **Pasar siempre del buen deseo a la acción.** Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán más, y se

¹¹ Urías González, Miriam Cristela. Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, Caso Práctico Área Administrativa, 2001. UES.

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

f. Estrategias del Clima Organizacional

Muchas empresas recurren al uso de estrategias de clima organizacional para lograr una buena administración del mismo, estas son:

- **Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida.** Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo estable.
- **Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales.** De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- **Entender la empresa como un todo.** No deben efectuar cambios, y si los hubiera, se pueden hacer de manera aislada para generar un cambio de cultura en toda la organización.
- **Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.** El clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.

Ya que las organizaciones son siempre únicas; cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su propio clima; por lo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo; ya que los empleados esperan recompensas por las diferentes acciones que tomen, y lo hacen basándose en las percepciones que tienen del clima en la organización.

Así pues, el clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo.

g. Características del Clima Organizacional ¹²

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

- **Estructura.** Representa el concepto que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas,

¹² Koontz Harold, Administración, 9º Edición, Editorial Mcgraw Hill, México, 1990

procedimientos, trámites, etc. a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

- **Responsabilidad (Empowerment).** Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de su autonomía para tomar decisiones relacionadas a su trabajo; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener necesidad de que otra persona haga un chequeo en su trabajo.
- **Recompensa.** Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida con base al desempeño. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.** En ella se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros de igual nivel como entre jefes - subordinados.
- **Cooperación.** Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles inferiores como superiores.

- **Estándares.** Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto inferiores como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y la sensación de ser un elemento valioso dentro del grupo de trabajo, es compartir los objetivos personales con los de la organización.

h. Funciones del Clima Organizacional.¹³

Entre algunas funciones del clima organizacional se pueden mencionar:

- **Desvinculación.** Se logra que los empleados que "no están vinculados" con la tarea, se comprometan.
- **Obstaculización.** Permite que los empleados que tienen el sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles; se vuelvan útiles.

¹³ Koontz Harold, Administración, 9º Edición, Editorial Mcgraw Hill, México, 1990

- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus subordinados.
- **Énfasis en la producción.** Describe al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha. La administración es sensible a la retroalimentación.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura.** Se ven las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que existen, en cuanto a reglas, reglamentos y procedimientos dentro de la organización.

i. Niveles de Clima Organizacional.¹⁴

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

- **Clima organizacional en el nivel superior.** En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante

¹⁴ www.gestiopolis.com. López Adrizada, Adriana. 2003

esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto el de mando superior.

- **Clima organizacional en el nivel Intermedio.** En este nivel el clima se muestra regularmente tenso, debido a los jefes que ocupan cargo de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se esté dando entre el personal.
- **Clima organizacional en el nivel inferior.** En este nivel se considera bajo o inferior en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa.

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

j. Administración del Clima Organizacional

- 1) Cultura Organizacional
- 2) Desarrollo Organizacional

1). Cultura Organizacional

a).- Generalidades

Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos al conjunto de creencias (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna); que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.¹⁵

b).- Concepto

Según Stephen Robbins, la cultura organizacional se refiere a "un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras".¹⁶

Por otra parte, la cultura es una mezcla de rasgos y distintivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado, y es todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, y las relaciones entre los miembros están determinados por los valores, creencias, actitudes y conductas.

¹⁵ Rodríguez Porras, José Ma. El Factor Humano en la Empresa. 1ª Edición. Deusto. España- Pág. 174

¹⁶ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 7º Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que: "la cultura organizacional son aquellas particularidades que caracterizan a cada institución, dentro de las cuales trabajan y viven las personas; en donde se comparten creencias, expectativas y valores, distinguiendo a una organización de otra."

c).- Características de la cultura organizacional.¹⁷

Las características principales donde se encierra la esencia de la cultura organizacional son las siguientes:

- **La identidad de los miembros.** Es el grado en que los empleados se identifican con la organización, no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimiento, si no como un todo.
- **Énfasis en el grupo.** Identificar el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas particulares.
- **El enfoque hacia las personas.** Grado en que las decisiones de la administración toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la empresa.
- **La integración en unidades.** Establece el grado en que se fomenta que todas las unidades de la organización coordinen sus funciones y actúen interdependientemente.

¹⁷ www.monografias.com; Diagnostico de clima organizacional. Palma Carrillo, Sonia

- **El control.** Consiste en el empleo de reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- **Tolerancia al riesgo.** Es el grado en que se fomenta en los empleados la agresividad, la innovación y el riesgo.

d).- Funciones de la cultura Organizacional ¹⁸

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

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

¹⁸ www.monografias.com; Diagnostico de clima organizacional. Palma Carrillo, Sonia

- Sirve como mecanismo de control y de lógica, que guía y da forma a las actitudes y conducta de los empleados; es decir, la cultura es la que define las reglas del juego.

2). Desarrollo Organizacional

a).- Generalidades

El Desarrollo Organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. Las instituciones hoy en día operan en un ambiente mucho más predecible, en donde nacen nuevas formas de organización. Las empresas son más orgánicas y adaptables al medio; éstas se caracterizan por tener estructuras más flexibles de climas, estilos de liderazgo abiertos y democráticos.

b).- Concepto

El desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes autores.

"Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".¹⁹

¹⁹ www.itld.mx

Según Robbins²⁰, desarrollo organizacional es el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

De acuerdo a las definiciones anteriores el desarrollo organizacional "es una forma que facilita los cambios y el desarrollo: en las personas, en tecnologías, en los procesos y en las estructuras organizacionales".

c).- Objetivos del Desarrollo Organizacional. ²¹

- 1- El nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones abiertas y auténticas.
- 2- La confrontación abierta de problemas organizacionales y de situaciones en que la autoridad de posición se esfuerza con la autoridad basada en la experiencia y el conocimiento.
- 3- La franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales.
- 4- Aumentar el entusiasmo personal y el autodomínio.

²⁰ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7º Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

²¹ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7º Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

d).- Características del Desarrollo Organizacional²²

- El desarrollo organizacional es una estrategia educativa que se adopta para llevar a cabo algún cambio organizacional planeado.
- Los cambios que se buscan se relacionan directamente con la exigencia o demanda a la cual la organización trata de hacer frente como problemas de comunicación, conflicto intergrupar, destino organizacional.
- El esfuerzo que utiliza un agente de cambio que casi siempre es un consultor de fuera.
- El agente de cambio entra en una relación de colaboración con los miembros de la organización y trabaja directamente con ellos.
- El agente de cambio suele tener una filosofía social o un conjunto de valores acerca de las personas y las organizaciones.

e).- Valores que inciden en el Desarrollo Organizacional

- Respeto por las personas, se percibe a los individuos como responsables y serviciales a los que se les debe de tratar con dignidad y respeto.

²² Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

- Confianza y apoyo, es decir que para que una organización sea eficaz y saludable debe de existir entre sus miembros confianza, franqueza y un clima de apoyo mutuo.
- Igualdad de poder, para que una organización sea eficaz tiene que poner énfasis en la autoridad y el control jerárquico.
- Confrontación, quiere decir que los problemas deben de enfrentarlos abiertamente y no deben de ignorarse ni esconderse.
- Participación, esto refiere a que las personas que se verán afectadas por un cambio deben de involucrarse plenamente en las decisiones que se tomen sobre dicho cambio.

Para obtener éxito dentro de cualquier organización se tienen que tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- Recopilación de datos sobre las operaciones, aptitudes y comportamiento organizacional.
- Retroalimentación de los datos a las personas involucradas en el cambio.
- Planeación en equipo de las soluciones que se darán a los problemas.

f).- **Los métodos del Desarrollo Organizacional.** ²³

Reuniones de confrontación. Aquí lo que se hace es que se reúnen los gerentes para discutir los problemas operativos que han surgido como consecuencia de un cambio organizacional importante, en donde se tratan temas como la necesidad de que los miembros del grupo gerencial compartan la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa, problemas entre el personal de línea y staff, entre otros.

Adiestramiento de sensibilidad. Se le llama adiestramiento de grupos "T", esto viene de training (adiestramiento). Este adiestramiento "T" es un desarrollo de administración gerencial, en el que el primer paso es interactuar con las personas; luego se hace una retroalimentación de parte del agente de cambio y otros miembros del grupo, dando una opinión sincera y directa sobre su conducta; aunque esto puede causar ansiedad y frustración personal, pero si se administra adecuadamente puede generar una conducta de colaboración y apoyo.

²³ Rodríguez Ortiz, Sonia Maricela. Diagnóstico y Propuesta de Programa de Clima Organizacional para la Motivación en el Desempeño Laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, 2002. UES

k. Elementos del Clima Organizacional

Algunos autores coinciden que dentro del clima organizacional existen ciertos elementos que se deben tomar en cuenta. Entre ellos mencionan:

1) La Organización

Para Reyes Ponce²⁴, la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

"Es un patrón de muchas relaciones simultáneas entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes."²⁵

"Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formados por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella."²⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede formular lo siguiente: "La organización, es la forma cómo las personas se encuentran coordinadas dentro de una determinada empresa, en donde todas las actividades son reguladas por un gerente permitiendo alcanzar objetivos comunes".

²⁴ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" 2ª parte, editorial Limusa Grupo Noriega editores México, 1992. Pág. 212

²⁵ Stoner, James A. F., "Administración" 6a edición, Editorial Prentice Hall, Estados Unidos, Pag. 344

²⁶ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ª edición, editorial Mac Graw Hill, Colombia 2000, pag. 7

2) Relaciones Interpersonales

Son las que se dan entre dos y más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes.

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella. Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización, se pueden mencionar los siguientes:

- **Reglas y procedimientos:** este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales, ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma como deben interactuar los miembros entre sí.
- **La jerarquía:** tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.
- **Planeación:** a través de la planeación se facilita la coordinación entre grupos, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de

las metas y contribuciones de cada grupo que conforma la organización.²⁷

3) Prestaciones

No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón.²⁸

Son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.²⁹

En fin, las prestaciones pueden definirse como cualquier complemento al salario que se entrega a los trabajadores.

Para Wether, los sistemas de recompensas se refieren a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor (Sueldos, salarios, prestaciones etc.)³⁰

Las organizaciones proporcionan compensaciones como por ejemplo: seguros, pago por días festivos, vacaciones y sobresueldos; que generalmente están disponibles para todos los empleados.

²⁷ Werther, William. Administración de Personal, 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

²⁸ www.emprefiscal.com.mx, Maria Isabel Mundo Montoya, "Administración de prestaciones laborales"

²⁹ www.oit.org.pe, glosario

³⁰ Werther, William, Administración de Personal, 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

4) Motivación

a).- Generalidades

Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales, como un producto del medio visual en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven su trabajo y manejan sus vidas.

El significado que tiene la motivación en los empleados de una organización es de suma importancia puesto que es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea, de otro modo es difícil que el trabajador de lo mejor de sí mismo, pues el hombre sólo avanza movido por impulsos positivos.

b).- Concepto

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."³¹

³¹ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”³²

De acuerdo a las definiciones anteriores, la motivación “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, y para ello los administradores motivan a sus subordinados, realizando una serie de actividades con las que esperan satisfacer los impulsos y deseos de los empleados”.

c).- Motivación y Motivadores

La motivación del empleado es uno de los aspectos más importantes para el desempeño laboral en una organización, en la mayoría de los casos, el rendimiento y cumplimiento de sus obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado.

Los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer sus deseos; son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas, destacar una necesidad para darle prioridad a otra. Entre los motivadores se pueden mencionar:

³² Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

- **Dinero**

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

- **Incentivos**

Los incentivos pueden ser:

- **Incentivos generales.** Son aquellos incentivos que se aplican a los empleados por su vinculación a la organización, independientemente de su rendimiento. Contribuyen a la incorporación y la permanencia, ya que atraen y mantienen a las personas si la comparación con las condiciones del mercado le es favorable.
- **Incentivos individuales y de grupo.** La diferencia entre unos y otros es la base de distribución. Acerca de ellos y su eficacia existen varias opiniones.

- Su objetivo principal es incidir en el rendimiento por encima del mínimo. Sin embargo, debe considerarse que el interés por el dinero varía de unas personas a otras y que aquellas personas que no están motivadas intrínsecamente un incentivo económico no genera un aumento del rendimiento.
- Los incentivos individuales suelen ser más eficaces que los colectivos. En los primeros, la eficacia es muy alta, porque la relación entre el desempeño y el premio es directa y está ligada únicamente a la persona. En los segundos la eficacia se difumina.

- **Reconocimientos**

El propósito de los reconocimientos es conseguir la motivación de los trabajadores y satisfacer la necesidad que todas las personas tienen de sentirse ganadoras. Los principales objetivos son:

Recompensar a los empleados que hacen aportaciones sobresalientes a la empresa para estimular un esfuerzo adicional en favor de la mejora.

1. Demostrar el agradecimiento de la organización.
2. Extraer los máximos beneficios del proceso de reconocimiento mediante un sistema eficaz de comunicación.
3. Ofrecer varias formas de premiar los esfuerzos de los empleados y fomentar la creatividad de la dirección y de los mandos.

4. Mejorar la moral mediante un empleo adecuado del reconocimiento.
5. Reforzar los patrones de conducta que la dirección desee conservar.

Existen cinco clases de reconocimientos:

- Premios en efectivo, que pueden ser tanto individuales como grupales.
- Reconocimiento individual
- Reconocimiento público
- Reconocimiento colectivo
- Reconocimiento privado.

- **Condiciones de trabajo**

Conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinan la salud del operario.

- Recreación

Es cualquier actividad que tiene como finalidad proporcionar un descanso al individuo, apartándolo de las actividades rutinarias; realizando diversas actividades, fuera de las normales diariamente, donde obtengan descanso, relajación y distracción.

d).- Técnicas Motivacionales

- Participación

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

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

Puede afirmarse que la mayoría de los empleados en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos.³³

- Calidad de vida en el trabajo. Se diseñan puestos con objeto de enriquecer las tareas de las mismas, combinando sistemas con enfoques de administración.

- Enriquecimiento de los puestos. Se le da una mayor importancia al cargo que se ocupa, abarcando además limitaciones y eficacia de los mismos.

e).- Teorías sobre motivación

Con la finalidad de profundizar en la motivación de los empleados, han surgido diferentes teorías entre las cuales están: la pirámide de las necesidades, la motivación higiene, teoría ERG, teoría de McClelland de las necesidades, entre otras; pero para efectos de la investigación únicamente se

³³ www.gestiopolis.com. López Adrizada, Adriana. 2003

tomarán en cuenta la teoría de la pirámide de las necesidades y la teoría de la motivación-higiene.

Teoría de la pirámide de las necesidades

Abraham Maslow citado por Chiavenato³⁴, precisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos. Asimismo, postula un catálogo de necesidades en diferentes niveles que van desde las necesidades de orden inferior hasta las de orden superior, en la organización se pueden aplicar en los diferentes elementos y principios administrativos.

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

Categoría de las necesidades adecuadas a una empresa

_ **Fisiológicas.** Sueldos y salarios, seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.

_ **Seguridad.** Planes de salud y de pensiones, haciendo énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa.

_ **Sociales.** Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas, facilidades sociales y deportivas.

_ **Estima.** Creación de trabajos con perspectivas de logros, de autonomía, de responsabilidad y de control personal. (El trabajo

³⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. .5ª edición. Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág. 71

engrandece la identidad personal) retroalimentación y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (promociones, "empleado del mes", recompensas).

_ **Autorrealización.** Incitación al compromiso total del trabajador (El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.)

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

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

autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.

Clasificación de las teorías de motivación

Las teorías sobre la motivación se pueden clasificar así:

- Teorías de contenido, las cuales destacan la importancia que tienen los impulsos o necesidades de las personas como motivadores de sus acciones.
- Teorías de refuerzo, destacan como las acciones pasadas de las personas afectan su comportamiento en el futuro. Es decir, que explican como las consecuencias de una acción pasada permitirá que las personas se comporten de una determinada manera debido a que aprendieron que en el pasado les trajo una experiencia grata o no grata.

5) Comunicación

a).- Generalidades

La comunicación es en sí, el intercambio de pensamientos e información entre uno o varios individuos, que ayudan a tener buenas relaciones humanas, fomentando la motivación al aclarar lo que se debe de hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

b) .- Concepto

Según Koont'z, la comunicación es un proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.³⁵

Para Jones, Gareth y Hill, es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social.³⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que la comunicación "es el proceso de transmisión de información del emisor al receptor, a través de datos, pensamientos, ideas y valores; compartiendo así, sentimientos y conocimientos de una persona a otra".

c) .- Importancia

La importancia de establecer una comunicación eficiente dentro de una organización es que contribuye al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de esta misma, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en comunicación, ya sea hablando, escribiendo, leyendo y escuchando.

³⁵ Koont'z Harold, Administración, 9º Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1990

³⁶ Jones, Gareth y Hill, Charles. Administración estratégica. McGraw Hill, Tercera Edición

d).- Funciones

Según Stephen P. Robbins la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.³⁷

e).- Barreras de la comunicación

Existen diferentes tipos de barreras de la comunicación, entre los cuales se mencionan:³⁸

BARREAS PERSONALES. Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.

BARREAS FÍSICAS. Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

Una barrera física muy común es el ruido, otras son: la distancia física, las paredes o la estática cuando nos comunicamos a través de un aparato.

BARREAS SEMÁNTICAS. Son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados.

³⁷ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 7ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

³⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Mc Graw Hill. Colombia 2000. Pág.93

La semántica es la parte de la ciencia lingüística que estudia el significado de las palabras. Casi toda la comunicación es simbólica, es decir utiliza signos o símbolos que sugieren determinados significados.

Los símbolos con los cuales nos comunicamos, tienen varias limitaciones y una de ellas son los significados múltiples, ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y si al interpretar elegimos el significado erróneo o simplemente diferente al que eligió el emisor, podemos tergiversar el mensaje.

Otras barreras de la comunicación

- **Filtración.** Se da cuando el emisor manipula la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. La filtración es una función de la elevación de la estructura y la cultura organizacional. Mientras más niveles verticales hay en la jerarquía de la organización habrá mayor posibilidad de filtración.
- **Percepción selectiva.** En el proceso de comunicación, el receptor mira y oye de manera selectiva y de acuerdo a sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales, además proyecta sus intereses y expectativas al decodificar las comunicaciones.

- **El lenguaje.** La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de los factores que más influyen en el lenguaje de una persona y en la forma como interpreta las palabras. Si supiéramos como modificamos el lenguaje cada uno de nosotros, las barreras de la comunicación serían mínimas.
- **Las Emociones.** En muchas ocasiones el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje, por ejemplo las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación, afectando también en la forma como se interpreta un mensaje. No se recibe ni interpreta de igual manera, cuando se encuentra enojado, distraído o temeroso, que cuando está más tranquilo y mejor dispuesto para comunicarse.

6) Liderazgo

a).- Generalidades

El liderazgo es una parte importante de la administración, los gerentes deben planear y organizarse; es el factor que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas, desarrollando su potencial humano. Es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.³⁹

³⁹ Robbins Stephen(1996),Comportamiento Organizacional,7ªedición,Editorial Prentice Hall, México.

b) .- Concepto

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

Según Harry Truman, el liderazgo es " la capacidad para conseguir que hombres y mujeres, hagan lo que no les gusta y les guste" ⁴⁰

Robbins, hace énfasis en tres enfoques acerca del liderazgo, el primero pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba de una persona y el tercero recurría a los modelos de contingencias. Para efectos de la investigación se analizarán las teorías de la conducta y la de contingencias.⁴¹

De acuerdo a las definiciones anteriores el liderazgo "es la forma de influir en las personas para que logren las metas de la organización, con buena disposición, entusiasmo y aportando su mejor esfuerzo".

c) .- Importancia

La importancia se puede visualizar de varias investigaciones que indican que existen seis rasgos que están constantemente

⁴⁰ UCA. "Administración y empresa". N° 47 UCA, Enero de 1991, UCA, El Salvador.

⁴¹ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall. Pag. 316

asociados con el liderazgo cuando las personas manifiestan este último; de donde la ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento adecuado para el puesto, son algunos de los rasgos que se pueden apreciar.

d).- **Características del Líder**

- **Inteligencia práctica.** Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe ser superior a los miembros del grupo que lo rodea.
- **Madurez social.** La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula, ni el triunfo lo excita para complacerse en él.
- **Motivación interna.** El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal, sino por su propia tensión interna. Al lograr algo su nivel de desear el triunfo, se hace todavía mayor, no es complaciente con lo que logra.
- **Actitud de relaciones humanas.** El líder sabe tratar a cada quién como lo necesita, no da un trato igual a todos en lo accidental.

e).- Estilos de Liderazgo

Harold Koont'z y otros autores coinciden en que los líderes tienen dos funciones importantes que se expresan en dos estilos de liderazgo.⁴²

Estilo de liderazgo orientado a las tareas: los gerentes que tienen este estilo ejercen una supervisión estrecha a los empleados, para asegurarse que las tareas se efectúen de manera satisfactoria. En este estilo se le da más importancia a terminar el trabajo que a la satisfacción personal de los empleados.

Estilo de liderazgo orientado a los empleados: este estilo de liderazgo concede mayor importancia a la motivación de los subordinados que al control de estos. Pretende crear relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les afectan.

⁴² Koont'z Harold y otros. Administración. Una perspectiva Global, onceava Edición , México, Editorial Mc Graw-Hill, 1998.

Estilos de liderazgo, basados en el uso de la autoridad.

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

- **Líder democrático o participativo:** consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta la participación. Este estilo de liderazgo incluye desde la persona que no emprende ninguna acción sin el consentimiento de sus empleados hasta aquella que toma acciones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

- **Líder liberal o de "Rienda suelta":** Hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en el desarrollo de sus obligaciones, depende en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlos, concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus subordinados. El uso de un estilo u otro dependerá de la situación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS

El presente capítulo contiene la investigación de campo, objetivos, importancia, metodología y técnicas que se utilizaron para la realización del diagnóstico sobre el clima organizacional de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS; con el propósito de detectar problemáticas existentes respecto al ambiente de trabajo, y de esta manera recomendar alternativas de solución que vayan en beneficio de la institución, y el fortalecimiento del desempeño laboral de sus empleados.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de elaborar un diagnóstico acerca de la situación actual del clima organizacional en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS tenía como finalidad evaluar los distintos elementos que forman parte del clima organizacional; en donde se puede conocer las fortalezas y deficiencias que posee la institución con respecto al tema en estudio, donde se conoció el desarrollo de las actividades laborales de los empleados dentro de la institución, tomando en

consideración el área de trabajo a la que pertenecen, y las condiciones ambientales, interpersonales en que se desenvuelven cada uno de ellos.

De esta manera, se obtuvo información que permitió diagnosticar la situación que actualmente se vive en esta organización, permitiendo elaborar un plan de clima organizacional que contribuya a fortalecer el ambiente laboral existente en la empresa, logrando una mayor integración y responsabilidad de sus miembros, mejorando así, sus actividades adquiriendo de esta manera la institución un mayor y mejor prestigio.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Se obtuvo la autorización de la Coordinadora de Recursos Humanos y de la Directora Nacional de las aldeas, para la realización del trabajo de investigación sobre una "**PROPUESTA DE UN PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS**", el cual fue orientado al personal administrativo, conformado por 30 personas, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación; la que también servirá para las demás aldeas infantiles del país.

2. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos están: falta de colaboración por algunos departamentos para contestar el cuestionario; además, que varios empleados perdieron el formulario, lo que provocó pérdida de tiempo e interferencias, por lo que se les proporcionó un nuevo formulario con el objetivo de que la información obtenida sea fidedigna y se ajusta al mínimo margen de error.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos

a. Objetivo General

- Identificar los elementos del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los empleados de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS.

b. Objetivos Específicos

- Obtener información acerca del clima organizacional que se vive en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, para elaborar un diagnóstico de la situación actual.

- Determinar si el personal conoce cómo están conformados las diferentes líneas jerárquicas de la institución.

- Evaluar el ambiente laboral y su incidencia en las actitudes, valores, habilidades y destrezas que los empleados poseen dentro de la institución.

- Conocer como influye la motivación en el desempeño laboral de los empleados.

2. Métodos de investigación

Los métodos que se utilizaron para la investigación fueron:

a. Análisis

Se aplicó este método, ya que mediante este se divide el todo en sus partes, lo que permitió tomar en cuenta la totalidad de factores, características y fenómenos que afectan el clima organizacional de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS; facilitando determinar las relaciones y dependencias de cada uno de los elementos.

b. Síntesis

Se tomó cada una de las partes analizadas previamente, reuniéndolas para establecer un diagnóstico que reflejara la situación actual de la problemática investigada, para llegar al objetivo de la investigación y lograr la integración de las diferentes áreas administrativas.

c. Observación

Se utilizó el método de la observación directa, para verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró recolectar en el cuestionario.

3. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que se pretendía conocer como se puede fortalecer el clima organizacional que tiene la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS para mejorar el desempeño laboral; verificándose los elementos que están incidiendo en dicho clima, su influencia en el rendimiento de los empleados.

4. Fuentes de información

Se utilizaron dos fuentes de información para la recolección de los datos:

a. Fuente primaria

Se refiere a la investigación de campo, fuentes que directamente proporcionaron información relevante sobre el clima organizacional, brindada por los empleados de la institución a través de encuestas y entrevistas distribuidas en las diferentes áreas administrativas y aldeas convenientes para la realización del estudio.

b. Fuente secundaria

Esta se refiere a la información recolectada por medio de libros, trabajos de investigación, revistas, diccionarios, así como información publicada en la red mundial Internet, entre otros; la cual sirvió para ampliar cada uno de los elementos relacionados con nuestro objeto de estudio.

5. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para la realización de esta investigación fueron:

a. La entrevista

Ésta fue dirigida a la coordinadora de recursos humanos de las aldeas.

b. La encuesta

Se realizó para obtener información más amplia sobre el ambiente laboral que se vive en las aldeas, siendo dirigida a los empleados administrativos que laboran en dicha institución.

6. Instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

El cuestionario

Se elaboró un formulario de 25 preguntas, abiertas, cerradas y mixtas; el cual ayudó a obtener información del problema en estudio. (Ver anexo N° 1)

Guía de entrevista

Esta fue dirigida a la coordinadora de recursos humanos, en donde se utilizó la misma guía de preguntas, que se distribuyó a los empleados administrativos; permitiendo determinar la situación actual que viven los empleados con respecto al ambiente laboral.

Prueba piloto

Se realizó un análisis preliminar que sirvió para determinar la opinión de los empleados administrativos de las Aldeas Infantiles SOS, tomando en consideración el 20% de la muestra en estudio; obteniéndose una aceptación y asimilación de las preguntas realizadas.

7. Determinación del universo

El universo lo constituyeron 150 miembros que laboran en las diferentes Aldeas Infantiles SOS; siendo el objeto de estudio el

personal administrativo conformado por 30 personas; por lo que el universo que se investigó es finito.

8. Determinación de la muestra

En relación con lo antes mencionado, la muestra se constituye por 30 personas las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

En la Oficina Nacional de Coordinación dicha muestra la conformó un total de 12 personas, distribuidas así:

- 1 Auxiliar Contable
- 1 Directora Nacional
- 1 Contador General (Coordinador de administración y finanzas)
- 1 Motorista
- 1 Cobrador / mensajero
- 1 Coordinadora Psicopedagógica
- 1 Secretaria administrativa
- 1 Coordinador de mercadeo y comunicaciones
- 1 Coordinador club de amigos
- 1 Directora de centro de formación
- 1 Coordinador de padrinazgo
- 1 Coordinador de prevención y abandono infantil

18 empleados distribuidos en las aldeas de Santa Tecla y San Salvador.

9. Tabulación e interpretación de datos

Para determinar la situación del clima organizacional en la institución, se utilizó la encuesta, la entrevista y la observación directa, la información obtenida fue procesada en cuadros tabulares simples y de doble entrada, con su respectivo gráfico para que facilite su interpretación. Tomando como base la frecuencia relativa y porcentual para el análisis de cada una de las alternativas contestadas por el personal encuestado; y considerando la información obtenida a través de la observación directa, se realizó posteriormente la interpretación de datos. La tabulación e interpretación de los datos contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre el clima organizacional que existe actualmente en esta institución, y desarrollar un plan que contribuya a mejorar el clima organizacional. (Ver anexo N° 2)

D. SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS

ELEMENTO 1: ORGANIZACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, se evaluaron ocho aspectos relacionados con la organización, se determinan los niveles de descripción de puestos y la forma como estas unidades están integradas en la institución. Los aspectos

que se analizaron son los siguientes: misión, valores, especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización.

De lo anterior se analizan los siguientes indicadores:

- El 53.33% de los empleados encuestados de las aldeas conocen los valores de la institución y sienten un compromiso por cumplirlos, ya que por ser un ente cuya función principal es brindar ayuda humanitaria, se sienten en la obligación de cumplirlos; el 40.00% opina que los conoce poco, lo que significa que dichos valores no son tomados con la importancia que éstos ameritan; y un 6.67% no los conoce, por lo que sería conveniente colocar en lugares visibles placas u otros instintivos que identifiquen, este dos últimos fenómenos ocurren especialmente en la Aldea Infantil de Santa Tecla, afectando la plena identificación de los miembros con la institución. (Elemento 1,P1, cuadro No. 1)

- En cuanto al conocimiento e identificación que tienen los empleados sobre la misión el 66.67% expresa estar de acuerdo e identificarse con ella, ya que lo consideran importante para el cumplimiento de sus objetivos individuales y organizativos; el 23.3% está totalmente de acuerdo en conocerla, y sólo un 10% está en desacuerdo, lo que demuestra

el desinterés de dichos empleados en la ejecución de sus actividades, esto se observa más que todo en la Aldea Infantil de Santa Tecla. (Elemento 1, P2, cuadro No. 3)

- El 53.33% considera que las funciones que desempeñan están relacionadas al puesto, por lo que se puede decir, que existe coordinación por parte de los jefes en el momento de asignar actividades a cada una de las áreas que conforman esta entidad; lo que significa que se realiza una evaluación técnica por parte de la entidad de recursos humanos sobre las funciones realizadas por los empleados; el 43.33% manifiesta que está totalmente de acuerdo con las funciones que están a su cargo y un mínimo de 3.33% opina estar en desacuerdo con las funciones que realiza por no estar acorde al puesto que se le ha asignado. (P3, cuadro No. 3)

- Según el cuadro No. 4 el 80% de los empleados conocen como están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución; pero un 20% opinan lo contrario. Es importante que todo el personal conozca la distribución de los niveles que conforman la Oficina Nacional de Coordinación ya que facilita una mayor coordinación de esfuerzo para lograr los objetivos que persigue la institución.

- Los datos obtenidos en el cuadro No. 5, reflejan que el 60% de los empleados de las aldeas infantiles no está facultado para tomar decisiones, un 23.33% lo hacen ocasionalmente; y un 16.67% opinó no tener autoridad. La mayoría de los empleados, que afirmó no tener autoridad para tomar decisiones en la institución corresponden a los empleados que poseen los cargos de los niveles más bajos dentro de la estructura organizacional; sin embargo, existe un pequeño grupo de empleados que se encuentran en los niveles intermedios, la mayoría pertenecientes a la Oficina Nacional de Coordinación de la institución que manifestaron no poder tomar decisiones cuando sus jefes están ausentes.

- El 83.25% de los empleados manifiestan que existe una adecuada coordinación de actividades laborales entre ellos y su jefe, y el área de trabajo al que pertenecen, lo que facilita el logro de los objetivos institucionales, un 10% consideran que a veces existe una adecuada coordinación y un mínimo porcentaje de 6.67% opinan lo contrario. (P6, cuadro No.6)

ELEMENTO 2: RELACIONES INTERPERSONALES

En este componente se evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo

agradable para lograr las metas, así como también el respeto y confianza que hay entre ellos, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores:

- El 56.67% de los empleados expresaron que hay confianza y respeto entre compañeros de trabajo, y un 43.33% opina lo contrario, por lo que se observa que en la institución no existen tan buenas relaciones personales entre compañeros de trabajo. (elemento 2 P1 cuadro 7)

- Según el cuadro No. 8, el 56.67% del universo respondió estar de acuerdo con el ambiente laboral que se vive en la empresa para el desarrollo de las actividades; un 26.67% están en desacuerdo con dicho ambiente; por otra parte el 16.67% opinan estar totalmente de acuerdo con el clima. Por lo que se puede decir que en esta organización tiene que existir una evaluación constante sobre los factores que están incidiendo en el rendimiento de los empleados para el logro de las metas.

- De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro No. 9 se puede observar que el 70% de los empleados consideran que existe respeto mutuo y confianza entre ellos y su jefe, un 20% opina lo contrario; por lo que se puede decir que tanto jefes como empleados les falta mucho que mejorar para poder manifestar

cualquier inquietud relacionada con su trabajo, y un 10% expresaron estar totalmente de acuerdo en que existe respeto y confianza.

- Del total de los empleados encuestados, el 46.67% opinaron que se promueve el trabajo en equipo en la institución, el 43.33% está en desacuerdo; y un 10% consideran estar totalmente de acuerdo que dentro de la empresa se fomenta el trabajo grupal. Por lo que la institución tiene que interesarse en crear un ambiente de cooperación para que cada uno de sus miembros se involucre en el logro de las metas propuestas. (Elemento 2, P4, Cuadro No. 10)

- Otro factor que no se puede aislar son los comentarios que pueden afectar a terceras personas negativamente y se puede observar en el cuadro No. 11, que el 40% de los empleados opinó que se dan muy frecuentemente este tipo de situaciones que afectan directamente el ambiente interno de trabajo, así como, la dignidad e imagen del personal que labora en esta institución, provocando hasta cierto punto distracción para realizar sus actividades diarias; no obstante un 40% manifestó que se dan pocos comentarios negativos, un 13.13% que no son frecuentes y un 6.67% opinaron que no existen. (Elemento 2, pregunta 5, cuadro 12)

ELEMENTO 3: PRESTACIONES

En este componente se evaluaron los diferentes programas de desarrollo, capacitación, y servicios que la institución tiene en ejecución, en función del bienestar del personal.

- En el cuadro No. 12 se puede observar que un 73.33 % reciben prestaciones adicionales a las de la ley, y un 26.67% no cuentan con ellas, se pudo comprobar que el personal que cuenta con dichas prestaciones son los puestos administrativos intermedios y altos, ya que realizan labores que ameritan que se les proporcionen, éstas son en concepto de: viáticos, transporte y alimentación.
- De la información obtenida en los cuadros No. 13 y cuadro No. 14, se determinó que el 60% de los empleados afirmaron que la institución les ofrece capacitación y de ellos un 73.33% dijeron que están acorde al puesto que desempeñan. Por otra parte el cuadro No. 13, un 33.33% confirma que ocasionalmente se les capacita y un 3.33% opinaron que no la reciben; finalmente, del cuadro No. 14, un 26.67% de los empleados está en desacuerdo de que dicha capacitación esté acorde con el puesto que desempeñan.

- Según la información que muestra el cuadro No. 15 se determinó que el 53.33% de los empleados manifestaron que existe una persona encargada de la salud física y mental de los trabajadores siendo estos datos obtenidos mas que todo de las aldeas de San Salvador y Santa Tecla, ya que en ellas existen psicólogos debido el trato directo con los niños que viven en dichas aldeas; de igual forma, un 43.33% opinaron que no cuentan con un encargado y un 3.33% no saben. Lo que significa que no existe un interés por parte de la institución, en proporcionar programas de capacitación en salud mental que beneficie a los empleados, especialmente en la Oficina Nacional de Coordinación.

ELEMENTO 4: MOTIVACIÓN

En este elemento se evaluó el estado de ánimo de los empleados al realizar sus actividades laborales.

- En los datos que refleja el cuadro No. 16 se puede apreciar que el 30% de los trabajadores reciben incentivos para realizar mejor sus tareas, así mismo, un 70% opinan que no los reciben, en cierta forma de los incentivos depende la calidad de trabajo que realicen los miembros de la institución. Es necesario que la empresa motive al personal a través de estímulos para que los empleados se sientan

identificados con ella y tengan un mejor rendimiento en sus labores.

- De acuerdo a los resultados obtenidos el 63.33% de los empleados afirman que existe evaluación de desempeño dentro de la institución, y un 36.67% opinan que ocasionalmente. La evaluación del desempeño se realiza en la institución, aunque por medio de la entrevista a empleados de la institución, se llegó a conocer que para dicha evaluación del desempeño, no existe un procedimiento bien establecido que se adapte a las necesidades de la institución. . (Elemento 4, pregunta 2, cuadro 17)
- Según la información que muestra el cuadro No. 18, se determinó que el 96.67% de los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar sus actividades laborales, y un porcentaje mínimo de 3.33% opina lo contrario; por lo que se puede decir que la institución provee a sus empleados de todo lo necesario para desempeñar sus funciones.

ELEMENTO 5: COMUNICACIÓN

En este elemento se evaluó la comunicación que se da en el ambiente laboral, analizando si es clara, concreta y oportuna.

- Según los datos obtenidos del cuadro No. 19 se determinó que un 43.33% de las personas afirman que la comunicación que se da en la institución tiene la característica de ser concreta, un 40% opinó que es clara, y un 16.67% dijo que la comunicación es oportuna; esto significa que los medios utilizados por la empresa no son los más efectivos ya que la información no llega a tiempo a su destino, lo que puede ocasionar atrasos, o conflictos.

- En el cuadro No. 20 se presenta que un 76.67% de los empleados respondieron que el medio más utilizado por la institución para informar a sus empleados lo constituye el memorandum; un 46.67% dijeron que se utiliza otros medios; hoy en día con la tecnología que se cuenta, prefiere mantenerse la comunicación vía correo electrónico, como una forma rápida para enviar información, este medio lo utiliza la Oficina Nacional de Coordinación para enviar información a las diferentes aldeas del país; igualmente, el 26.67% dijo que se manejan medios más sencillos como las circulares, de igual manera este porcentaje lo tienen las reuniones; finalmente, un 16.67% respondieron que los boletines son también uno de los medios utilizados. En conclusión, la empresa prefiere utilizar los medios escritos para comunicarse con el personal, especialmente en otros departamentos, cuando puede utilizar medios más efectivos

como las reuniones; en donde se pueden expresar mejor las ideas, y en el que la comunicación es más personalizada.

- Según el cuadro No. 21 un 60% expresa que ocasionalmente la institución informa los logros alcanzados. El personal debe conocer desde como está la organización, su situación financiera, hasta como están conformadas las relaciones laborales así como los futuros planes de la empresa; ya que al tomar en cuenta a los empleados se puede lograr tener un efecto motivador en los mismos, beneficiando con ello la productividad. Para finalizar, un 30% expresó que si se les informan los logros alcanzados.

ELEMENTO 6: LIDERAZGO

En este elemento se evaluó la capacidad de influir en los empleados, para determinar el tipo de liderazgo que existe en la institución.

- En la pregunta No. 1 del elemento del liderazgo se observa que un 60% de los empleados están de acuerdo en que el jefe tiene los conocimientos necesarios para el puesto que desempeña, esto se debe a que los mandos directivos son capacitados en forma constante, para la mejor ejecución de sus funciones; igualmente, un 30% está totalmente de acuerdo sobre esta

afirmación; y solamente un 3.33% está en desacuerdo.
(Elemento 6, P1, Cuadro No. 22)

- La información obtenida en el cuadro No. 23 refleja que el 53.33% de los empleados afirmaron que las jefaturas poseen la habilidad de influir en sus subordinados para la realización de las actividades laborales; mientras que un 46.67% dijeron lo contrario, por lo que es necesario que los jefes desarrollen esta capacidad demostrando que en realidad son líderes, ya que el no influir adecuadamente en los subalternos afecta en gran medida el desarrollo de las funciones establecidas en la institución; por lo que se hace necesario que los jefes influyan en su grupo de trabajo, mostrando entusiasmo e interés al realizar las actividades diarias para que exista una correcta realización de las labores, y se puedan alcanzar las metas propuestas por la institución; la cualidad de liderazgo es vital para cualquier persona que se desempeñe como jefe dentro de una empresa.

- El 43.33% de los empleados expresan que ocasionalmente el jefe promueve la participación de los miembros en las tareas que realizan; asimismo, un 26.67% afirma que casi nunca la promueven; al tomar decisiones que afecten al personal, debe dárseles la oportunidad de participar en las discusiones

previas, para que expongan sus criterios y opiniones al respecto; de esta forma, se conseguirá que los empleados apoyen voluntariamente la opinión de la mayoría con más firmeza, que si se tratara de una decisión tomada sin consulta. Finalmente, solo un 26.67% de los consultados afirmó que sí se fomenta la participación. (Elemento 6 P3, cuadro No. 24)

- En la pregunta No. 4 el 56.67% de los empleados afirman que el jefe ocasionalmente valora las habilidades y destrezas que demuestran, es decir, que sus necesidades de autoestima no son tomadas en cuenta, generando falta de confianza en sí mismos, y en una forma desánimo en sus actividades. También, un 23.33% consideran que casi nunca se les valora; y solamente un 20% afirma que siempre se valoran sus habilidades y destrezas, lo que significa que no en todos los sectores de la organización son valoradas. (Elemento 6, P4, Cuadro No. 25)

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con base a los elementos investigados y los resultados del análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, se concluye lo siguiente:

1. En la Aldea Infantiles SOS de Santa Tecla, los empleados no conocen ni se identifican en su totalidad con los valores y la misión de la institución, ya que no se ha dado la debida importancia de darlos a conocer.
2. Se determinó que en las Aldeas Infantiles SOS no todos los empleados conocen la distribución jerárquica de la institución, observándose que dicho personal lo constituye el que se encuentra en el área de servicios generales.
3. Se determinó que dentro de la institución no existe la suficiente confianza de parte de jefes a empleados para poder delegar autoridad en ausencia de ellos, esto sucede con los empleados de la Oficina Nacional de Coordinación, ocasionando pérdida de tiempo y malos entendidos. Si bien es cierto que no existe la confianza para que los empleados puedan ejercer

autoridad, si existe una adecuada coordinación de actividades laborales entre jefe y empleado, por que son planificadas.

4. Con respecto a la confianza y respeto entre los compañeros de trabajo se determinó que no existen buenas relaciones laborales entre ellos, especialmente en la Oficina Nacional de Coordinación; afectando así el ambiente laboral que existe dentro de la institución, perjudicando con ello el logro de las metas; pero un alto porcentaje coincide que existen buenas relaciones laborales entre jefe y empleado.
5. Se pudo determinar que dentro de la institución no se fomenta el trabajo en equipo, perjudicando así los logros institucionales, y contribuyendo con esto a que se den comentarios negativos entre los empleados, afectando la dignidad e imagen de las personas y el desarrollo normal de las actividades.
6. En las Aldeas Infantiles con fin de proporcionar a sus empleados comodidad, ventajas laborales y servicios, les ofrecen beneficios adicionales a los de la ley que consisten especialmente en viáticos, y son brindados a los cargos intermedios y altos que se encuentran en la Oficina Nacional

de Coordinación, que son los que más lo necesitan, ya que se tienen que desplazar a las diferentes aldeas del país.

7. Se determinó que en la Institución el personal recibe capacitación, que van enfocadas a las áreas que necesitan reforzarse, sin embargo no se cuenta con un proceso establecido para realizar las capacitaciones; es decir, no se cuenta con un plan de capacitación que diga como realizarla, y los períodos en que deben proporcionarse. También existe en las aldeas de San Salvador y Santa Tecla, una persona encargada de la salud física y mental de los niños, pero que al mismo tiempo le brinda este servicio al personal de la institución, cosa que no ocurre en la Oficina Nacional de Coordinación.
8. La organización carece de un programa de incentivos laborales dirigido a todo el personal, que motive a los empleados a tener un mejor rendimiento en sus labores. Asimismo, en la institución la evaluación de desempeño no se aplica a todo el personal, solo a los que integran el área administrativa dejando de lado al área operativa; además, la evaluación al personal administrativo no se realiza en el mismo intervalo de tiempo, generando costos ya que se invierten en recursos como tiempo y dinero, en la misma evaluación en distinto período.

Finalmente, los empleados cuenta con los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades, aunque existen atrasos en la entrega de los mismos, en especial en aquellas aldeas que se encuentra en los distintos departamentos de nuestro país.

9. El medio más utilizado para la comunicación en la institución es el memorandum, seguido del correo electrónico, con dichos medios la comunicación llega a ser concreta, pero no siempre clara y oportuna, lo que constituye una barrera en la comunicación, ocasionando que sea deficiente entre jefes y subalternos. La institución no informa a los empleados de manera efectiva los logros alcanzados por ellos, lo que puede ser un factor desmotivador para los empleados.

10. Se concluye que dentro de la institución, la mayoría de los jefes poseen los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeñan; también, otro considerable porcentaje expresó que existen jefes que carecen de la habilidad de influir en su grupo de trabajo. Finalmente, se determinó que la mayoría de los superiores no promueven la participación de los subalternos en las tareas que realizan dentro del departamento; por otra parte, demuestran poco interés en detectar y valorar las habilidades y destrezas de los

empleados, lo que limita su desenvolvimiento en otras áreas dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la problemática encontrada con el análisis de la situación actual sobre el clima organizacional en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Promover por parte de los superiores, misión, valores y principios que contribuyan a mejorar las actitudes y aptitudes del personal que laboran en la Aldea Infantil SOS de Santa Tecla; ya que estos elementos son esenciales para que exista una buena cultura y obtener un mejor clima organizacional dentro de la institución.
2. Revisar y dar a conocer las diferentes líneas jerárquicas que posee el organigrama de la institución a todos los empleados, para que comprendan como está estructurada dicha empresa.
3. Permitir a los empleados de los niveles intermedios de la estructura organizacional que lo ameriten, cierto grado de autoridad para evitar atrasos y agilizar así los procesos,

cuando los jefes estén ausentes; proporcionándoles a los jefes las técnicas necesarias sobre manejo de personal y delegación de autoridad.

4. Realizar una evaluación sobre los factores que están influyendo en las malas relaciones laborales que existen actualmente entre compañeros de trabajo especialmente en la Oficina Nacional de Coordinación, para poder lograr una mayor integración de los mismos.
5. El departamento de recursos humanos debe capacitar a los jefes de la empresa a fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas, para que de esta forma se puedan agilizar las actividades en cada departamento, contribuyendo a tener mayor productividad y al mismo tiempo obtener un ambiente laboral adecuado.
6. Es necesario que en las Aldeas Infantiles para motivar al trabajador y fortalecer su desempeño, se establezcan estrategias en cuanto a beneficios adicionales, y se desarrolle un plan de beneficios sociales encaminado a proporcionar al trabajador comodidad, ventajas y servicios que satisfagan sus necesidades.

7. Para apoyar las actividades relacionadas con la capacitación del personal, las Aldeas Infantiles SOS, deben establecer políticas que permitan realizar una programación efectiva de las actividades relacionadas con esta área, para ello es necesario elaborar un plan de capacitación, en el que se definan los períodos, las áreas y los empleados a capacitar; por lo que hay que establecer instrumentos para detectar las necesidades de capacitación determinando las áreas críticas a solventar.

8. Las Aldeas Infantiles SOS deben diseñar políticas de incentivos laborales para todo el personal de la institución, que los motive a tener un mejor rendimiento; utilizando políticas relacionadas con la evaluación de desempeño, orientadas a detectar las necesidades de capacitación donde se pueda tener una mejor perspectiva al momento de ascender al personal y aplicar el plan de beneficios sociales de la institución.

9. Para que la organización pueda tener una mejor comunicación entre todos sus empleados de aldeas de todo el país, se sugiere realizar reuniones programadas, en donde se pueda intercambiar información de una forma más clara y oportuna, comunicando a los empleados los logros alcanzados por la

empresa, pudiendo así, expresar los distintos puntos de vista de los miembros.

10. El departamento de Recursos Humanos debe proporcionar a los jefes charlas sobre liderazgo, para que los mismos refuercen sus cualidades de líder y puedan aplicarlos a su unidad de trabajo; tomando énfasis en la necesidad de promover la participación de los empleados, considerando las habilidades y destrezas que éstos posean.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS.

El presente capítulo contiene la propuesta de un Plan de Clima Organizacional, adaptado a las necesidades de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, el cual está encaminado a fortalecer el clima organizacional en la institución, para lo cual se ha tomado como punto de partida, los elementos que involucran al ambiente laboral; como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se pueden mencionar: organización, relaciones interpersonales, prestaciones, motivación, comunicación y liderazgo. El diseño de este plan es para aplicarlo en forma permanente como una herramienta administrativa que ayude a identificar las percepciones que afectan a los empleados y determinar sus fortalezas y debilidades, lo que influye directamente en el comportamiento de los miembros de la institución.

A. IMPORTANCIA DEL PLAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La elaboración de este plan servirá como un instrumento técnico administrativo orientado a fortalecer el clima organizacional en

la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, en donde las condiciones laborales mejorarán, al igual que la organización, las relaciones interpersonales serán más integradas, mayor fluidez en la comunicación, mejoras en las prestaciones, y por ende mayor motivación de los empleados al realizar sus funciones, permitiendo a la institución imagen, prestigio y responsabilidad de quienes integran las aldeas SOS.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General:

- Diseñar un Plan de Clima Organizacional que se adapte a las necesidades de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, a fin de fortalecer el desempeño de su personal.

2. Objetivos Específicos:

- Sugerir que el plan propuesto sirva como herramienta técnica administrativa, para fortalecer el clima laboral que se vive actualmente en la institución.

- Proponer una estructura organizativa que permita a sus miembros conocer en forma clara la distribución jerárquica y departamentalización de las unidades en la institución, para que puedan definirse claramente las líneas de mando.
- Fomentar la aplicación del plan en las diferentes aldeas que manifiesten dificultades en su clima organizacional, para que exista un mayor rendimiento y estabilidad laboral.
- Detallar las actividades necesarias para implementar el plan de clima organizacional en las Aldeas Infantiles SOS.

C. CONTENIDO DEL PLAN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Diseño de políticas generales para la aplicación del plan de clima organizacional.

- Evaluación, análisis y supervisión del clima organizacional en la Oficina Nacional de Coordinación.
- La Dirección Nacional de Coordinación deberá utilizar los canales adecuados de comunicación, para dar a conocer a todos los empleados los instrumentos técnicos relacionados con el desarrollo de las funciones que realiza el recurso humano.

- Evaluar todos aquellos resultados positivos después del estudio del clima, para motivar y fortalecer al personal.
- El encargado de la implementación y supervisión del plan será el Departamento de Recursos Humanos.
- La revisión del plan se deberá efectuar cada año, a fin de superar las deficiencias del mismo.
- Lograr la participación de los empleados de la Oficina Nacional de Coordinación, y de las demás aldeas, durante y después de la implementación del plan.
- Contar con el apoyo de las autoridades de las Aldeas Infantiles SOS en el desarrollo de las actividades; y lograr que se introduzca en su reglamento la ejecución en el período propuesto.

2. Estrategias del Plan

- Obtener el compromiso de la Directora de coordinación de las Aldeas para poder llevar a cabo la evaluación del clima organizacional en el período establecido.

- Establecer un período adecuado para evaluar el clima y que le permita a la institución mejorar con eficiencia y eficacia su ambiente laboral.
- Capacitar a los empleados tanto a nivel administrativo como operativo sobre clima organizacional, para mejoras en el ambiente, y por consiguiente en la productividad laboral.
- Determinar las actividades a realizar para la evaluación del plan que agilicen el proceso.
- Identificar las actitudes y percepciones del personal hacia su trabajo e institución.
- Desarrollar planes específicos de acción que permitan dar continuidad al plan de evaluación de clima de una forma periódica.
- Definir un procedimiento que permita realizar una evaluación objetiva del clima definiendo las proyecciones para su implementación, en la elaboración del presupuesto anual de las Aldeas Infantiles SOS.
- Revisar y modificar el reglamento interno de la institución, introduciendo un artículo relacionado con el clima, su ejecución y trámite presupuestario.

3. Elementos del plan del clima organizacional

a. Organización

Objetivo: Conocer como están conformadas las Aldeas Infantiles en relación a los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control; facilitando la coordinación de esfuerzos para obtener mejores resultados.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, Así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

ALDEA: _____

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico 30% - 45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
Conocimiento de los valores					
Conocimiento e identificación con la misión					
Funciones en relación al puesto que desempeña					
Conocimiento de niveles jerárquicos					
Facultad de tomar decisiones					
Coordinación de actividades entre jefe y empleado					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

b. Relaciones Interpersonales

Objetivo: Analizar el ambiente laboral y las relaciones de trabajo entre los miembros de la institución, observando la integración y cooperación, lo que les resulte desagradable, evitando así la rivalidad entre ellos.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

ALDEA: _____

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico 30% - 45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
Confianza y respeto entre compañeros de trabajo					
Ambiente laboral adecuado					
Respeto mutuo y confianza entre jefe y empleado					
Fomento del trabajo en equipo					
Comentarios negativos entre compañeros					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

c. Prestaciones

Objetivo: Evaluar los diferentes programas de desarrollo, capacitación y servicios que la institución proporciona a los empleados, así como los sistemas de recompensas que poseen en función del bienestar del personal.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

ALDEA: _____

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico 30% - 45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
Prestaciones justas y equitativas					
Programas de capacitación adecuadas y oportunas					
Adecuados programas de salud física y mental					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

d. Motivación

Objetivo: Evaluar el estado de ánimo de los empleados al realizar sus actividades laborales, mejorando así su autoestima. El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

ALDEA: _____

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico 30% - 45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
Incentivos para realización de tareas					
Evaluación del desempeño del personal					
Material y equipo necesario					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

e. Comunicación

Objetivo: Evaluar si la comunicación dentro de la institución es clara, concreta y oportuna, para ayudar a la toma de decisiones.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

ALDEA: _____

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico 30% - 45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
Comunicación clara, concreta y oportuna					
Medios de comunicación oportunos					
Información de logros alcanzados					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

f. Liderazgo

Objetivo: Conocer la capacidad de influencia que tienen las jefaturas en sus empleados, e identificar el tipo de liderazgo que existe en la institución.

El cuadro siguiente presenta los indicadores de evaluación, así como los porcentajes con los correspondientes criterios.

ALDEA: _____

DEPARTAMENTO / ÁREA A LA QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

Indicadores a evaluar	Crítico 30% - 45%	Disminuido 46%-60%	Promedio 61%-75%	Destacado 76%-90%	Óptimo 91%-100%
Calidad académica adecuada en las jefaturas					
Capacidad de las jefaturas de influir en sus empleados					
Fomento de participación de empleados por parte del jefe					
Valoración de habilidades y destrezas del personal					
Resultados					
Promedio					

Si los resultados reflejan un promedio menor al 61%; esta área necesita mejorar.

D. PROPUESTA PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de la propuesta, está orientada a la aplicación del plan de clima organizacional; con el fin de obtener información sobre los elementos analizados en el diagnóstico enfocándose en la organización, relaciones interpersonales, prestaciones, motivación, comunicación y liderazgo, factores que están afectando negativamente el comportamiento del personal así como la variables ambientales internas de trabajo.

Por medio de la evaluación del clima organizacional se detectan las percepciones que tienen los empleados y superiores acerca del ambiente que perciben dentro de la institución.

Para fortalecer el clima organizacional es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño para poder proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; para esto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

La propuesta se dividirá en dos partes: una guía administrativa técnica-práctica por cada elemento evaluado y un plan de implementación que estará compuesto por todas aquellas actividades a realizar, presentación, reproducción, recursos y mecanismos de control que contribuyan a enriquecer las unidades o jefaturas de esta institución.

I. GUÍA PRÁCTICA TEÓRICA DE CADA ELEMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. ORGANIZACIÓN.

El organigrama muestra cómo la dirección nacional, jefes de departamento y coordinadores de área están vinculados a lo largo de líneas principales de autoridad. Está compuesto por entegramas que describen el nombre de la unidad y área de coordinación. A continuación se presenta la estructura organizativa de la Oficina Nacional de Coordinación, el cual difiere al organigrama actual que se presenta en el Capítulo I. A la Coordinación de recursos humanos, se le propone un auxiliar de la misma; para agilizar los procesos, evitando atrasos en ausencia de la coordinadora de recursos humanos.

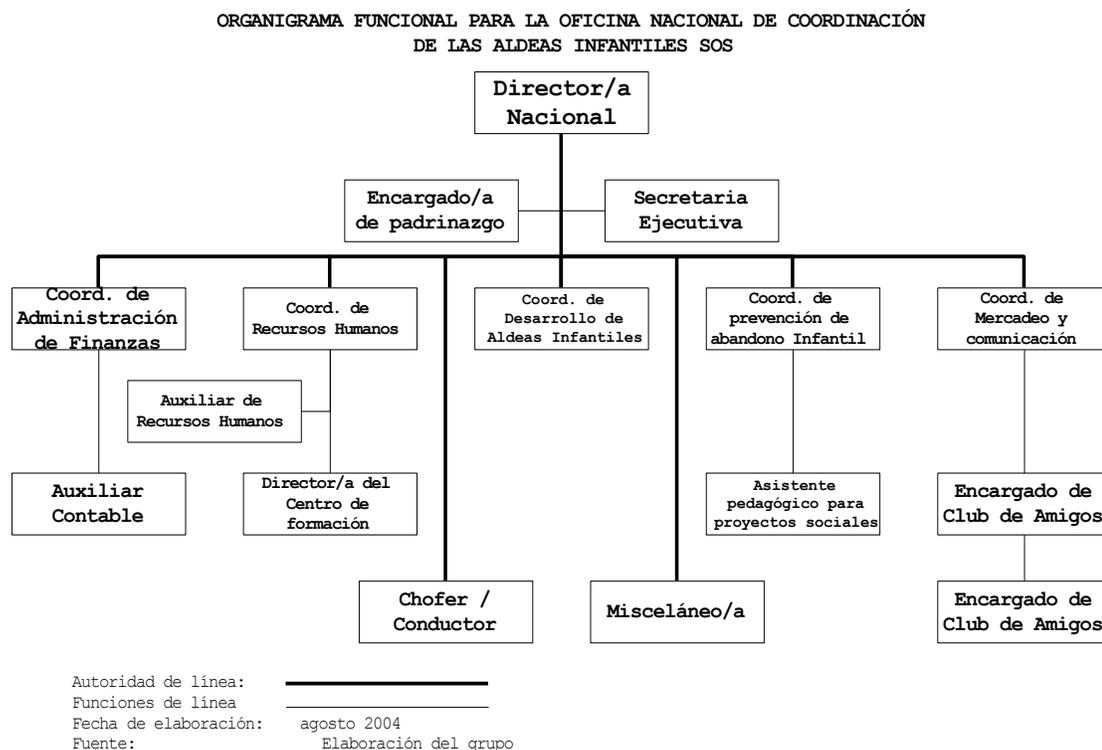
La delegación de autoridad es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado, lo que permite a los jefes dedicarse a otras actividades de más importancia, en las Aldeas Infantiles SOS debe existir delegación unipersonal y responsabilidad compartida, motivando a los subordinados a participar al logro de los objetivos de la institución; logrando así, que los subordinados indicados puedan tomar decisiones importantes para la organización. Pero para ello los jefes tienen que tener presente algunas recomendaciones

para delegar autoridad a los empleados que lo ameriten, éstas son las siguientes:

1. Delimitar claramente la autoridad y la responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal a quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Establecer las áreas o aspectos de tomas de decisiones que no se pueden delegar.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función que se le ha delegado.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

En la unidad de mando se determina un centro de autoridad y decisión para cada función, el cual debe de asignarse a un sólo jefe, es decir, los subordinados solo deben reportarse más que a él. Por otra parte, el tramo de control, se refiere al número de empleados que son delegados a un jefe, y donde es recomendable que el superior tenga un mínimo de diez empleados a su cargo y un máximo de quince, para facilitar el control dentro

de la institución, mejorando así la optimización de recursos, y la eficiencia del personal.



2. RELACIONES INTERPERSONALES

Se considera en este elemento, que tan importante es que existan buenas relaciones entre el personal, que permita que exista un ambiente laboral adecuado, y una cultura organizacional adecuada

en donde exista integración, un ambiente de armonía, familiaridad, confianza y respeto entre compañeros de trabajo. Para integrar y mejorar las relaciones interpersonales, es necesario que dentro de la institución se realicen, actividades informales tales como: celebración de cumpleaños y actividades recreativas, que proporcionan convivencia de grupo.

Como una forma de buscar fomentar buenas relaciones personales en el lugar de trabajo, especialmente en la Oficina Nacional de Coordinación, donde no se dan excelentes relaciones laborales entre compañeros; la unidad de recursos humanos debe de colocar carteles en lugares visibles, o bien enviar por correo electrónico, mensajes que contengan recomendaciones para enfrentar situaciones problemáticas dentro del lugar de trabajo, que contribuyan a crear compañerismo y comprensión entre las personas. A continuación se presentan el contenido de algunas recomendaciones:

a. RECOMENDACIONES PARA AFRONTAR SITUACIONES PROBLEMÁTICAS EN LUGAR DE TRABAJO.

- No debe darse importancia a las cosas que no la tienen, las fricciones y fracasos pequeños son parte de la vida.

- "Tome su tiempo y actúe fríamente". Algunas veces cuando las cosas andan mal, es útil escapar de esa situación por algún tiempo. No permita que sus emociones le dominen.
- "Ponte en el lugar del otro" no considere únicamente su parte en el asunto, trata de ver el problema desde el punto de vista de la otra persona.
- No te encierres en tu frustración. Cuando algo te preocupe, habla con alguien en quien puedes confiar.

Existen ciertos aspectos en los cuales se debe poner más atención ya que ellos contribuyen a mejorar en gran medida las relaciones laborales en la institución, entre ellos podemos mencionar:

Trabajo en grupo / integrado
Ampliación y enriquecimiento de tareas
Formación más amplia para tomar decisiones y formular propuestas
Capacitación ligada al nivel de necesidad
Más autonomía y coordinación determinada por las tareas en grupo

La unidad de recursos humanos debe contar con procedimientos que les permitan resolver conflictos, como el siguiente:

b. PROCEDIMIENTO PARA RESOLVER CONFLICTOS

REUNIR A PARTES INVOLUCRADAS	Para dar seguimiento al conflicto y evitar que el problema empeore reunir a las partes involucradas
ESCUCHAR	cuando algún miembro del grupo exprese un problema que esté surgiendo entre ellos, poner el máximo interés e importancia
PROCESO DE CONFRONTACIÓN	Todos podrán hablar y escucharse entre si, ante otras opiniones
CAUSAS DEL CONFLICTO	A través de una serie de preguntas abiertas conocer cual fue la causa del problema
OPINIONES ACTITUDES Y SENTIMIENTOS	Conocer los diferentes puntos de vista de las partes, tomando en cuenta sus impresiones y actitudes.
RETRO ALIMENTACIÓN	Resumir todos los puntos tratados y destacar los mas relevantes para poder solucionarlo
SOLUCIÓN Y EVALUACIÓN	Identificar el problema resolviéndolo por medio de una discusión pacífica, y lograr que las partes involucradas se comprometan al cumplimiento de la solución.

3. PRESTACIONES

Este elemento comprende las comodidades, facilidades, ventajas y servicios que la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS ofrece a sus empleados con el fin de retribuir su desempeño; los cuales se transforman en beneficios sociales, recreativos, supletorios o monetarios. Este elemento comprende las prestaciones legales, aquellas exigidas por la ley, y los beneficios que la empresa ofrece voluntariamente.

Algunos elementos que motivan a los empleados son: la estabilidad laboral, aumentos por méritos de acuerdo a las evaluaciones de desempeño realizadas, compensaciones, programas de desarrollo y capacitaciones.

A continuación se presenta un programa de capacitación y desarrollo que puede incentivar y motivar al personal de las Aldeas Infantiles SOS:

a. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El diagnóstico realizado, refleja que las Aldeas Infantiles SOS capacitan constantemente a su personal, por lo que la propuesta va encaminada a consolidar todos los esfuerzos de capacitación en un programa que brinde mayor calidad a las capacitaciones impartidas. Para fortalecer el desempeño laboral en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, es necesario que el

personal conozca bien las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo y desde luego las del área en la cual se desempeña.

**1).- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA OFICINA NACIONAL DE
COORDINACIÓN NACIONAL DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS**

a).- INTRODUCCIÓN

Se presenta un programa de capacitación para los empleados de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS. El cual ha sido diseñado como un proceso educacional a corto plazo que debe aplicarse sistemática y organizadamente a fin que los trabajadores desarrollen actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

b).- OBJETIVO GENERAL

El objetivo del programa de capacitación es proporcionar de forma sistemática los conocimientos necesarios para preparar al personal en la ejecución inmediata de las diversas tareas de la institución; identificando las áreas que necesiten mayor capacitación, desarrollando habilidades en el personal para que apliquen los conocimientos impartidos, proporcionando de esta manera oportunidades para el continuo desarrollo del personal.

c).- POLÍTICAS

1. Todas las personas que laboran en las Aldeas Infantiles SOS deben de recibir al menos una capacitación anual para ejercer las labores del puesto.
2. El personal encargado de impartir cualquier tipo de capacitación debe contar con los conocimientos y experiencia necesaria en el área.
3. Se evaluarán los conocimientos impartidos en las capacitaciones y su correspondiente aplicación en la práctica, dicha evaluación no se aplicará exactamente al finalizar el curso sino deben transcurrir al menos dos meses después de impartida la capacitación.
4. Buscar la manera de que todo el personal capacitado participe activamente en la misma.
5. Hacer una evaluación anual para establecer aquellas áreas que se necesiten capacitar.
6. La coordinadora de recursos humanos, se encargará de buscar a los capacitadores más idóneos y que cumplan con el perfil que se requiere para la capacitación.

d) .- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para la realización de una capacitación efectiva es necesario detectar las necesidades que presenta el personal, ya que de ellas dependerá el área y el contenido específico a impartir; para ello es primordial establecer los mecanismos mediante los cuales se van a determinar dichas necesidades.

Las necesidades de capacitación se pueden determinar a través de los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño, determinando los puntos deficientes de los trabajadores en relación a su trabajo. Además puede hacerse uso del cuestionario, estructurado de tal forma que permita indagar si los empleados necesitan mayor capacitación para el desempeño de sus actividades y las áreas en las que lo necesitan.

A continuación se presenta un formulario para la detección de necesidades de capacitación en los empleados de los diferentes niveles de la institución:

SOS El Salvador

FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO : Determinar necesidades de capacitación en el puesto de trabajo para la programación de futuras capacitaciones.

INDICACIONES : A continuación se le presentan diferentes áreas relacionadas con su puesto de trabajo, marque el grado de dominio que considera que posee y complete según corresponda.

Nombre: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que desempeña: _____

No	Temas	Grado de Conocimiento			Observaciones
		Avanzado	Intermedio	Básico	
1.	Área de Salud General.				
	- Salud mental				
	- Control de enfermedades en niños				
	- Psicología infantil				
2.	Área Administrativa.				
	- Trabajo en Equipo				
	- Planificación Financiera				
	- Presupuestos				
	- Formulación de Proyectos				
	- Derechos del niño				
3.	Área de Sustentación Técnica.				
	- Computación				
	- Contabilidad				
	- Inglés				

Nota: si usted no ha recibido capacitación en alguna de éstas áreas o no posee el conocimiento básico, anotar en la columna de observaciones N/A, informando que no aplica,

Mencione otros temas en los cuales le gustaría ser capacitado que ayuden al desempeño de su trabajo dentro de la institución:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 4. _____ |
| 5. _____ | 6. _____ |

Fecha de Aplicación: _____

Encargado de Recursos Humanos

Jefe de Departamento / Aldea

e) .- PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

Una vez se ha efectuado la detección de necesidades de capacitación, se procede a su programación tratando de responder las siguientes preguntas:

¿Quién debe capacitarse?

¿En qué debe capacitarse?

¿Cuanto tiempo debe capacitarse?

¿Cuándo debe capacitarse?

¿Dónde debe capacitarse?

¿Cómo se debe capacitar?

¿Quién debe capacitar?

La coordinadora de recursos humanos de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, para planificar la capacitación puede seguir el siguiente esquema, que proporcione una mejor visualización de la programación de la capacitación.



PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

Tema a impartir: _____

Objetivo: _____

Número de Participantes: _____ Fecha: _____

Lugar: _____

Impartido por: _____

DIA	HORAS	CONTENIDO	RECURSOS

Es decir, que se tiene que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Determinar una necesidad específica de capacitación.

2. Definir claramente el objetivo que persigue con la capacitación.
3. Calcular la relación Costo-Beneficio del programa.
4. Definir los recursos necesarios para la capacitación.
5. Determinar los requerimientos de capacitación y evaluar la oferta de contenido de la capacitación, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información.
6. Elección de los medios de capacitación, considerando la tecnología disponible, y el personal idóneo para la misma.
7. Definir la población objetivo, considerando el número de personas y la disponibilidad de tiempo.
8. Destinar el local donde se efectuará la capacitación.
9. Establecer la fecha de la capacitación.
10. Controlar y evaluar los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

f).- EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez planificadas las actividades a realizar para una eficaz programación de la capacitación a impartir, debe implementarse dicha capacitación en las fechas y términos programados. Para ello debe tomarse en cuenta los siguientes factores:

1. Adecuación del programa a las necesidades de las Aldeas Infantiles SOS.
2. La calidad del material de capacitación.
3. La cooperación de los jefes de las Aldeas Infantiles SOS.
4. La calidad y preparación de los instructores.

g) .- EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La etapa final de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos; sin embargo, este aspecto es difícil de conocer, ya que lo que se busca es determinar hasta que punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y demostrar si dichos resultados presentan relación con los objetivos institucionales.

La coordinadora de recursos humanos, deberá elaborar previamente un "Test de Evaluación" donde se indague los aspectos básicos del tema tratado, para conocer si el personal capacitado ha asimilado la información proporcionada, y si se logró el objetivo con el cual se planificó y ejecutó dicha actividad.

Los resultados que las Aldeas Infantiles SOS lograrán a largo plazo con una capacitación bien planificada y ejecutada eficientemente, son:

A nivel institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la eficacia organizacional. - Mejoramiento de la imagen de la institución. - Mejoramiento del clima organizacional. - Mejores relaciones entre institución y empleados. - Aumento de la eficiencia.
A nivel del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la rotación de personal. - Aumento de la eficiencia individual. - Aumento de las habilidades personales.
A nivel del puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la productividad. - Mejoramiento de la calidad de los servicios. - Reducción de tiempos. - Optimización de los recursos materiales.

b. PROPUESTA DE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

De acuerdo al diagnóstico realizado en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, se determinó la

necesidad de implementar un plan complementario que ofrezca servicios sociales que permitan compensar el desempeño de los empleados, satisfaciendo así sus necesidades y motivándolos a ser más eficientes y eficaces en sus funciones.

Por lo que se propone el siguiente plan de beneficios sociales, el cual está encaminado a dar al trabajador ventajas adicionales que mejoren su calidad de vida y que coadyuven a fortalecer el desempeño laboral en la institución.

Este plan debe darse a conocer a todos los niveles de la institución; además debe revisarse constantemente y actualizarse para asegurarse que se está ayudando a satisfacer necesidades reales de los trabajadores.

**1).- PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES PARA LA OFICINA NACIONAL
DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS**

a).- Introducción

El departamento de recursos humanos dará a conocer las prestaciones y los beneficios sociales adicionales a las de la ley, que ofrecen la institución y a las cuales tienen derecho los empleados.

Todo lo anterior, para fortalecer el desempeño laboral y las relaciones laborales internas, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos institucionales.

b).- Objetivo

Establecer y dar a conocer las prestaciones y servicios sociales que la Oficina Nacional de Coordinación ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones, promoviendo en los empleados los beneficios de los cuales gozan dentro de la institución, tomando en cuenta sus necesidades y la disponibilidad financiera de la institución, brindándole confianza en lo que respecta a su seguridad y bienestar personal, que permita ciertas ventajas que los motiven a desempeñar mejor sus actividades.

c).- POLÍTICAS:

- Ofrecer prestaciones adicionales a las de la ley para mejorar el bienestar del empleado, actualizando anualmente las necesidades del personal y la disponibilidad que tiene la institución de cumplirlas.
- Incrementar las ventajas y servicios que la institución brinda a sus empleados, proporcionando al trabajador condiciones de recreación e higiene mental, que ayude a mantener una elevada motivación.

d).- TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES**i).- BENEFICIOS ASISTENCIALES:**

Estos beneficios proporcionan al empleado y a su familia, ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones fortuitas.

(a).- Asistencia Médica

Toda institución requiere de asistencia médica gratuita para el bienestar personal de los empleados, constituyendo un medio importante para mantener la fuerza laboral. Se hará a través de un convenio con el Centro Médico SOS Hermann Gmeiner de San Miguel, donde los empleados podrán realizar gastos médicos hasta por un monto de \$ 125.00 anuales.

(b).- Asistencia Financiera

Se mantendrá una política que permita asistir financieramente a los empleados:

- Anticipo a sueldo. Los empleados que necesiten anticipos de su sueldo, podrán solicitarlo al departamento de recursos humanos siempre y cuando el monto no exceda el 50% del salario devengado y hayan pasado más de 5 días hábiles después de la última fecha de pago.

(c).- Asistencia Educacional

Esta se constituirá en paquetes de material educativo proporcionados a precios simbólicos a los empleados. Para ello la institución determinará las necesidades de útiles escolares que tengan los empleados con hijos; estos se incluirán junto con el paquete total utilizado para los niños de las aldeas, ya que dichos materiales y útiles se obtienen a precios favorables o se solicitan mediante donativos a las empresas fabricantes.

ii).- BENEFICIOS RECREATIVOS:

En este apartado se presentan los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo.

(a).- Áreas de descanso

Dentro de la empresa debe existir un lugar donde los empleados en los intervalos de trabajo, puedan descansar cómodamente.

(b).- Música Ambiental

La institución debe programar música en intervalos de trabajo para contribuir a combatir el estrés de los empleados; que busque relajar y no distraerlos, con volumen adecuado.

(c).- Actividades Deportivas

Una o dos veces al año, se puede organizar torneos de fútbol u otras actividades deportivas entre las diferentes aldeas del país, integrados por los miembros de la institución.

(d).- Celebraciones

Para crear compañerismo entre los empleados la coordinadora de recursos colocará en el mural de la institución, los nombres de los empleados que cumplan años en cada mes. Además, se otorgarán diplomas a los empleados que tengan cinco años de estar en la institución, donde se haga énfasis en sus méritos.
(Ver anexo No. 4)

(e).- Excursiones

Para reforzar las relaciones laborales entre los empleados de los diferentes niveles (operativos, administrativos, directivos)

y se conozcan entre sí, debe de programarse una excursión anual en algún periodo de vacación que les permita compartir otras experiencias informales entre compañeros.

iii).- BENEFICIOS SUPLETORIOS

Estos son servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida dentro de la institución.

(a).- Transporte

Cuando por asuntos de trabajo el personal deba desplazarse a las sedes departamentales, se proporcionará el transporte con vehículos de la institución, previa solicitud con un día de anticipación; y cuando los vehículos no se encuentren disponibles, se deberá entregar viáticos de transporte y alimentación, si lo amerita.

(b).- Área de comida

Debe destinarse un área de comedor, equipada con una mesa, sillas, un horno microondas, y artículos de limpieza como jabón para platos etc.

(c).- Distribución de Café

Se establecerán horarios para tomar café a las 9:30 a.m. y a las 3:00 p.m. y el encargado de misceláneos, lo servirá a los empleados que lo solicitan.

(d).- Estacionamiento

Ya que en la Oficina Nacional de Coordinación, no cuenta con estacionamiento privado dentro de la institución, es necesario que la persona encargada de la vigilancia de la institución,

permanezca en alerta de los vehículos de trabajadores y visitantes que estacionen sus autos fuera de las instalaciones.

4. MOTIVACIÓN

La motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que determina a actuar de cierta forma en una situación dada.

En fin, la motivación es el proceso o una combinación de procesos, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. La motivación humana es mucho más compleja ya que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.; por lo que la institución debe contar con elementos motivadores que incentiven al personal a realizar mejor sus funciones.

Existen diversos elementos que los jefes de las Aldeas Infantiles SOS pueden llevar a cabo para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, muestre rápidamente apatía y aburrimiento. El jefe debe buscar la forma de hacer las actividades de los cargos interesantes para los empleados.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas, es decir buscar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal.

Habitualmente se piensa que el pago es la única recompensa de la cual se dispone, y que no se tiene nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal.

- Reconocer por escrito o verbalmente al empleado por un trabajo bien hecho o por su participación en el logro de los objetivos.
- Alentar la participación y la colaboración. La motivación de la sincera participación del empleado en alguna actividad es siempre muy alta.
- Cuando existan plazas vacantes considerar como principal candidato al personal interno indicado, representando esto ascensos para los empleados.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna. Es adecuado mencionarle de vez en cuando al empleado como va en su desempeño.

a. INCENTIVOS

Los incentivos son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones de parte del trabajador; cada incentivo tiene un valor que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser

inútil para otro. Los incentivos se llaman también recompensas o estímulos.

Normas específicas para planes de incentivos eficientes

Para que un plan de incentivos funcione en forma adecuada en cualquier empresa se deben cumplir las siguientes normas:

- Asegurar que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados.
- El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden realmente llevar a cabo las tareas requeridas.
- El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados.
- Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
- Establecer criterios efectivos.
- Los criterios deben ser justos para los subordinados, deben ser altos pero razonables, y la meta debe ser específica.
- Considerar y garantizar el criterio como un contrato con los empleados, una vez que el plan funcione se debe ser precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo de cualquier forma.

1).- PLAN DE INCENTIVOS.

En las Aldeas Infantiles SOS, se pueden aplicar los siguientes planes de incentivos:

a).- Pago por méritos

Que constituye en un aumento salarial que se otorga a un empleado de acuerdo a su desempeño individual, para ello es necesario realizar en primer lugar una evaluación del desempeño.

i).- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**(a).- POLÍTICAS**

- Aplicar la evaluación del desempeño al personal de la Oficina Nacional de Coordinación, así como, a las demás aldeas del país, de tal forma que las decisiones tomadas con base a la evaluación aplicada, involucren al total de trabajadores de la institución.
- Realizar evaluaciones en forma semestral para conocer el desempeño de los trabajadores.
- Tomar como base la evaluación del desempeño para cualquier decisión, en lo que se refiere a necesidades de capacitación, ascensos, aumentos salariales, etc.
- Informar a los empleados sobre los resultados de la evaluación de tal forma que se involucren en el mejoramiento de ellos mismos.

- Evaluar el desempeño del empleado sobre la base de las funciones de su puesto.
- La evaluación del desempeño del personal estará a cargo del jefe inmediato bajo los lineamientos de la Coordinadora de recursos humanos.

(b) .- ESTRATEGIAS

- Establecer un periodo adecuado para evaluar el desempeño que le permita a la institución reducir costos.
- Determinar las actividades a realizar para la evaluación del desempeño que agilicen el proceso.
- Definir un procedimiento que permita realizar una evaluación objetiva del desempeño.

(c) .- PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Pág. 1	De: 2
_____	_____

ALDEAS INFANTILES SOS		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
Coordinadora de Recursos Humanos	01	Planifica y organiza la evaluación del desempeño de acuerdo a los objetivos institucionales.
	02	Determina métodos y técnicas a utilizar en la evaluación.
	03	Envía propuesta de evaluación del desempeño a la dirección ejecutiva para su aprobación.
Directora Nacional	04	Recibe y analiza propuesta de evaluación.
	05	Acepta o rechaza la propuesta enviándola a la Coordinadora de recursos humanos.
Coordinadora de Recursos Humanos	06	Recibe la propuesta, realiza correcciones en caso de rechazo y la envía nuevamente a la directora Nacional, caso contrario sigue con el proceso de evaluación.
Jefe Inmediato	07	Notifica a los jefes inmediatos del personal a evaluar la realización de la evaluación definiendo a quién se va a evaluar, los evaluadores, el método de evaluación y la fecha de aplicación.
Jefe Inmediato	08	Recibe material a utilizar y aplica la evaluación al personal de las Aldeas Infantiles SOS.
	09	Envía los resultados de la evaluación a la Coordinadora de recursos humanos.

Pág. 2 De: 2

ALDEAS INFANTILES SOS		
RESPONSABLE	PASO N°	DESCRIPCIÓN
Coordinadora de recursos humanos	10	Recibe los resultados y elabora informe con sus respectivas recomendaciones sobre ajustes salariales, promociones, traslados, etc. y luego lo envía a la Directora Nacional.
Directora Nacional	11	Recibe informe, analiza y autoriza los ajustes necesarios.
	12	Envía autorización a la Coordinadora de recursos humanos.
Coordinadora de recursos humanos	13	Recibe autorización y procede a efectuar los ajustes salariales, de promoción o traslados si es el caso.
	14	Archiva resultados de evaluación para efectos de control y registro en el expediente de cada empleado.
	15	Notifica a los jefes inmediatos los resultados y medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación aplicada.
Jefe Inmediato	16	Comunica los resultados de la evaluación al personal a su cargo.
Elaboró: _____	Revisó: _____	Aprobó: _____
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____

(d).- **GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA OFICINA
NACIONAL DE COORDINACIÓN DE LAS ALDEAS INFANTILES SOS**

**1- Criterios para evaluar el desempeño del personal
administrativo, en las Aldeas Infantiles SOS**

a) Asistencia. Consiste en presentarse a trabajar todos los días, según contrato establecido entre la institución y el personal.

b) Puntualidad. Representa desde el inicio de la jornada laboral del día, a la hora fijada en el lugar de trabajo, hasta la hora establecida para la salida del personal, incluyendo los horarios de los tiempos de descanso.

c) Higiene y apariencia. Requerimientos precisos de limpieza personal, dependiendo del área a la que esté asignado el empleado. Igualmente es el aseo permanente, y el cumplimiento de las demás normas establecidas por la institución.

d) Seguridad de Operación.

Consiste en el conocimiento y aplicación total de las medidas preventivas y correctivas sobre seguridad personal, en el manejo de maquinaria, equipo y demás materiales, según las indicaciones establecidas por la institución.

e) Disciplina. Consiste en el cumplimiento de todas las normas, reglamentos y políticas, para mantener el orden y respeto en el trabajo.

f) Disponibilidad. Es la actitud permanente de cumplir todas las normas, reglamentos y políticas, para mantener el orden y respeto en el trabajo.

g) Adaptabilidad. Grado de integración de la persona en el puesto asignado, en su departamento y también con las diferentes personas con las que se relaciona en sus labores.

h) Responsabilidad. Grado de conciencia puesta en práctica, de su compromiso con la institución resaltando la importancia de realizar su trabajo con toda la dedicación y atención posible.

i) Comunicación. Es el mantenimiento del flujo de información, entre los empleados y los representantes de la institución, respecto a las labores cotidianas, de manera que exista entendimiento claro y oportuno entre ambas partes.

j) Trabajo en Equipo. Capacidad del individuo para laborar en conjunto con otras personas, y con los diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución.

k) Capacidad de aprendizaje. Habilidad de la persona para adquirir nuevos conocimientos, variando en el grado de profundidad de los mismos, y en el mayor o menor tiempo requerido en la posición de trabajo.

l) Conocimientos del Puesto. Grado de dominio de las tareas, actividades y demás responsabilidades, requeridas en la posición de trabajo.

m) Cantidad de Trabajo. Capacidad del empleado para absorber mayor o menor número de tareas, considerando la profundidad de las mismas.

n) Calidad de Trabajo. Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las tareas y actividades del puesto de trabajo.

2- Criterios para calificar el desempeño del personal administrativo en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS

La calificación de actuación sirve para indicar el nivel de satisfacción en el cual el empleado ha estado desarrollando sus actividades.

A- Esta calificación refleja un nivel de actuación que generalmente va más allá de lo esperado. El empleado cumple y usualmente excede los estándares de desempeño esperados. Es una muy buena calificación y normalmente se aplica a aquellos que han tenido la educación, entrenamiento y experiencia necesaria que les permita trabajar de una manera eficaz, confiable y profesional. Le corresponde una escala de tres puntos.

B- Esta calificación debe darse a aquellos empleados que han demostrado que su actuación claramente llena todos los requisitos del puesto en cuanto a calidad y cantidad de resultados. Le corresponde una escala de dos puntos.

C- Esta calificación describe la actuación que normalmente se espera de un empleado, aunque se puede incurrir desviaciones menores. En esta calificación la mayoría de las actividades y responsabilidades del empleado, son realizadas a nivel que se requiere.

D- Esta es la calificación de actuación de categoría más baja y refleja un desempeño que está muy por debajo de lo normal en cuanto a calidad y cantidad de resultados mínimos requeridos para el puesto, no obstante que el empleado haya tenido una supervisión continua. Le corresponde una escala de cero puntos.

(e) .- FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SOS  **El Salvador**

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES

Nombre del trabajador: _____

Puesto que desempeña: _____ Departamento: _____

Nombre del encargado de la evaluación: _____

Puesto: _____

Categorías de calificación:

0 = Mínimo 1= Regular 2= bueno 3= Eficiente

Factores a evaluar:

- | | |
|-----------------------------|--------|
| a) Asistencia | () |
| b) Puntualidad | () |
| c) Higiene y apariencia | () |
| d) Seguridad de operación | () |
| e) Disciplina | () |
| f) Disponibilidad | () |
| g) Adaptabilidad | () |
| h) Responsabilidad | () |
| i) Comunicación | () |
| j) Trabajo en equipo | () |
| k) Capacidad de aprendizaje | () |
| l) Conocimiento del puesto | () |
| m) Cantidad de trabajo | () |
| n) Calidad de trabajo | () |

Suma: _____

Calificación: _____

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

Opiniones del trabajador:

De acuerdo ()
En desacuerdo ()

Comentarios u observaciones del trabajador: _____

Firma jefe inmediato

Firma del trabajador

Firma del encargado de la evaluación

Los resultados obtenidos en el formulario se colocan en la siguiente tabla para obtener el correspondiente indicador de la evaluación del desempeño.

(f) .- TABLA DE VALUACIÓN

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

CATEGORÍA	INTERVALO DE MEDICIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
A	De 37 a 42	Desempeño Excepcional	(3) Eficiente
B	De 25 a 36	Buen Desempeño	(2) Bueno
C	De 12 a 24	Desempeño Regular	(1) Regular
D	Menos de 12	Desempeño Inaceptable	(0) Mínimo

(g) .- EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Liste los logros del empleado desde su última evaluación. Puede hacerlo de varias maneras; puede listar los objetivos o tareas acordadas previamente con el empleado y comentar sobre el cumplimiento de cada una, o puede listar actividades en orden de prioridad y luego comentar sobre puntos que no hayan sido totalmente cumplidos. Usted y su empleado deben discutir esto y ponerse de acuerdo en algún formato que les sea útil a ambos.

(h) .- RESUMEN DE ACTUACIÓN

Describa la actuación global del empleado, comente en términos generales los resultados más significativos, así como las áreas que se deben mejorar.

5. COMUNICACIÓN

Este elemento es de suma importancia porque de su aplicación depende el logro de las metas propuestas por las Aldeas Infantiles SOS, ya que la comunicación comprende los sistemas formales e informales en todas las jerarquías de la institución, principalmente el conocimiento de las inquietudes y necesidades de los empleados por los Directivos, estimulando la confianza en los grupos de trabajo.

La comunicación tiene que fluir de manera descendente, pero también de manera ascendente y horizontal entre los distintos departamentos.

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

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

La comunicación dentro de las Aldeas Infantiles SOS debe seguirse de manera ascendente y cruzada para detectar si la información se captó como era la intención del emisor, ya que esta sigue una línea que va de los subordinados a las jefaturas y luego se dirige a la Dirección Nacional y todo este intercambio de información se puede dar a través de:

- Que exista dentro de la institución buzones de sugerencias
- Reuniones de grupo, pudiendo así expresar con mayor claridad las ideas.
- Explicando a través de reuniones las dudas que tengan los empleados sobre lo expuesto en reuniones.
- Que exista una política de puertas abiertas, que permita a los empleados proponer sugerencias, tomando en cuenta sus inquietudes e ideas.

Dando a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la dirección pretende llevar a cabo oportunamente, a través de una buena comunicación que acelere el flujo de información para mejorar y coordinar esfuerzos para lograr los objetivos, donde este tipo de comunicación le permita

al personal entender con claridad lo expuesto y motivarlo a un mejor desempeño.

a. Evaluación de la comunicación.

Para evaluar si existe comunicación bilateral en la institución se debe utilizar el siguiente formulario:

	
FORMATO DE COMUNICACIÓN BILATERAL	
<p>Evalúe las características de su jefe de acuerdo a las siguientes categorías y respectivas ponderaciones.</p>	
<p>Categorías:</p>	
En extremo satisfactorio:	5
Muy satisfactorio:	4
Satisfactorio:	3
Poco satisfactorio:	2
Insatisfactorio:	1
<p>Dirigido a: _____</p> <p style="text-align: center;">(Nombre del Jefe Inmediato)</p>	
<p>Nombre del puesto: _____</p>	
<p>Si lo desea, anote su nombre: _____</p>	
<p>Nombre del puesto del evaluador: _____</p>	

Mi percepción personal sobre mi jefe en cuanto a:

- | | |
|---|-------|
| 1) Clara comunicación; | _____ |
| 2) Comunicación fluida; | _____ |
| 3) Me transmite información constantemente; | _____ |
| 4) Comprensión al escucharme; | _____ |
| 5) Apoyo y resolución de mis inquietudes; | _____ |
| 6) Acepta mis opiniones y sugerencias; | _____ |
| 7) Delegación de cantidad de trabajo; | _____ |
| 8) Coordinación con otros departamentos; | _____ |
| 9) Detección de posibles problemas; | _____ |

Suma : _____

Comentarios del evaluador: _____

Recomendaciones: _____

Comentarios del trabajador: _____

Recomendaciones: _____

Firma jefe inmediato

Firma del trabajador

Firma del encargado de la evaluación

Luego de los resultados de la sumatoria se obtiene una calificación que se colocan en la siguiente tabla, para obtener un indicador, que sirve para evaluar la comunicación.

TABLA DE VALUACIÓN

Categoría	Intervalo de Medición	Indicadores
<i>A</i>	De 45 a 36	Comunicación Excelente
<i>B</i>	De 35 a 26	Comunicación muy satisfactoria
<i>C</i>	De 25 a 16	Comunicación Satisfactoria
<i>D</i>	De 15 a 6	Comunicación regular
<i>E</i>	Menos 5	Mala comunicación

Calificación: _____

6. LIDERAZGO

Este elemento determina que dentro de las Aldeas Infantiles debe haber un liderazgo participativo, en donde el personal acepte responsabilidades y puedan tomar decisiones por si mismos, pudiendo tener un cierto grado de confianza para delegar autoridad, buscando los mecanismos adecuados para poder resolver conflictos con o sin ayuda del líder, teniendo la habilidad de crear un clima de apoyo, que mejoren el desempeño y la capacidad del personal.

El evaluar este componente permitirá a la Dirección:

_ Mejorar la percepción de los empleados respecto del liderazgo que se ejerce en la institución.

_ Involucrar al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejorar las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.

_ Disminuir la frustración y la baja autoestima de los empleados del nivel administrativo al percibir que sus jefes no reconocen sus habilidades, cualidades y experiencias.

_ Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los empleados.

a. Propuesta de charlas de reforzamiento del liderazgo

Estas charlas serán dirigidas a todos los jefes de las Aldeas Infantiles SOS, con el propósito de fomentar las cualidades de líder en la institución. Siendo impartidas los días sábados, con un horario de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. con un descanso de treinta minutos, estas charlas se desarrollarán en la sala de reuniones de la Oficina Nacional de Coordinación.

Temario a desarrollar en las Charlas

Charla 1

TEMA 1. ¿Qué es un líder?

TEMA 2. ¿El líder nace o se hace?

TEMA 3. Visión de futuro

TEMA 4. Liderazgo en cualquier puesto de trabajo

TEMA 5. Liderazgo en la propia vida

- TEMA 6.** Características básicas del líder
- TEMA 7.** Características complementarias del líder
- TEMA 8.** Líder carismático
- TEMA 9.** Persona de acción
- TEMA 10.** Aceptar el cambio
- TEMA 11.** Correr riesgos
- TEMA 12.** Aprendizaje
- TEMA 13.** Tomar decisiones
- TEMA 14.** Modo de actuar

Charla 2

- TEMA 15.** Autoridad versus persuasión
- TEMA 16.** Empleo del miedo
- TEMA 17.** Entorno laboral
- TEMA 18.** Comunicación
- TEMA 19.** Trabajo en equipo
- TEMA 20.** Conflictos dentro del equipo
- TEMA 21.** Relación con los empleados
- TEMA 22.** Motivación
- TEMA 23.** Fijar metas
- TEMA 24.** Descentralización
- TEMA 25.** Premios
- TEMA 26.** Crisis
- TEMA 27.** Dificultades del líder

II. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En este apartado se presenta el plan que será necesario para fortalecer el Clima Organizacional en la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, que contiene las actividades a realizar, los objetivos, políticas, los recursos que se requieren y los mecanismos a seguir para el cumplimiento del plan, de tal forma que su aplicación mejore el desempeño del personal.

1. OBJETIVOS

- Proporcionar a la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, un plan que determine los lineamientos y criterios necesarios para que exista dentro de la institución un buen clima organizacional.
- Describir las actividades que se pretenden ejecutar en el plan; determinando los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo.
- Reforzar los elementos o factores que influyen en el ambiente laboral de la institución que permitan fortalecer aquellas áreas que más lo necesiten.

2. POLÍTICAS

- Revisión de las actividades, los procedimientos, y planes propuestos, con el fin de adaptarlos a las necesidades de la institución.
- Actualización anual del plan propuesto para realizar ajustes de acuerdo a las condiciones cambiantes del ambiente laboral.
- El plan orientado a fortalecer el Clima Organizacional, debe darse a conocer a todos los niveles jerárquicos con la finalidad de que todos contribuyan al logro de los objetivos deseados.

3. ACTIVIDADES A REALIZAR

a. Presentación

El documento con el plan propuesto se entregará a la Dirección Nacional para que sea discutida la validez del mismo, con las diferentes jefaturas y coordinadores de área. Seguidamente, se llevará a la práctica, ya que existe interés de parte de la administración de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS.

b. Reproducción y distribución

Se procederá a la reproducción y distribución del formulario para evaluar el clima organizacional.

c. Asignación de jefes para que evalúen el clima

En este apartado se deberá formar una comisión de jefes o personas que ejercen puestos funcionales, para planear todas las actividades en conjunto e implementar el plan.

d. Capacitación para los jefes o personas que ejercen puestos funcionales sobre clima organizacional.

Esta actividad se refiere a que las personas que sean seleccionadas para la implementación del plan, recibirán una capacitación sobre todos aquellos elementos o factores teórico-prácticos sobre lo que es el clima organizacional.

e. Puesta en marcha y evaluación de resultados

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

4. RECURSOS

Para implementar el plan de Clima Organizacional, en la Oficina Nacional de Coordinación y en las demás Aldeas Infantiles SOS del país; se debe contar además, con los recursos: humanos, materiales, financieros y técnicos.

a. Recursos Humanos

El recurso humano involucrado tiene que ser calificado para la comisión que se formará, desarrollando estas las actividades necesarias, logrando así una eficiente implementación del plan que ayude a fortalecer el Clima Organizacional, contratando profesionales para exponer y organizar las charlas de liderazgo

propuestas dirigidos a los jefes, las capacitaciones dirigidas a los empleados en las áreas que más lo necesiten. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y darle continuidad a todas las actividades del plan de implementación.

b. Recursos Materiales

La Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS, cuenta con los recursos básicos necesarios para la implementación del Plan propuesto, como son: equipos computacionales, fotocopiadora, retroproyector, local para impartir capacitaciones, transporte para movilizarse de una aldea a otra y además otros recursos materiales que puedan utilizarse en la logística operativa de la implementación de dicho plan.

c. Recursos Financieros

Es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar el plan, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo de suma importancia la asignación presupuestaria a la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS.

El número aproximado de empleados a capacitar es de veinte personas y número asignado de personas para recibir las charlas es de quince personas.

Presupuesto

Los costos que a continuación se presentan se estiman con base a la cantidad de personal que recibirán las charlas y capacitaciones.

Descripción	Costo de Charlas y Capacitaciones
RECURSOS HUMANOS:	
➤ Un licenciado en administración de empresas.	\$ 350.00
➤ Un colaborador administrativo	\$ 175.00
RECURSOS MATERIALES:	
➤ Papelería y Útiles	\$ 100.00
➤ Renta de proyector (Cañón)	\$ 160.00
➤ Fotocopias de Material	\$ 50.00
➤ Impresión de diplomas	\$ 100.00
	\$ 935.00
OTROS GASTOS	\$ 200.00
➤ Refrigerios	
➤ Viáticos para empleados fuera de San Salvador	\$ 150.00
	\$ 1,285.00
SUB TOTAL	
➤ Imprevistos 5%	\$ 64.25
T O T A L (ANUAL)	\$ 1,349.25

5. Mecanismo de control

La comisión que se encargará de la evaluación del clima organizacional en la cual se nombrará un coordinador general serán los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades que se tienen que realizar para una mejor aplicación del plan.

6. Retroalimentación

En la evaluación se identifican aquellos factores o elementos que están incidiendo en el ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados y por ende afectando así su rendimiento, es necesario corroborar los resultados obtenidos por si surgen dudas con respecto a la validez de las respuestas obtenidas. En consecuencia, se pueden reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de la evaluación, en donde la institución pueda encaminarse a mejorar esos aspectos detectados que están influyendo en el Clima.

7. Cronograma de actividades

Se pretende iniciar la implementación del Plan de Clima Organizacional según el cronograma que se presenta a continuación:

4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

No.	ACTIVIDAD	1 ^{er.} MES				2 ^{o.} MES				3 ^{er.} MES				4 ^{o.} MES				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Presentación	■																Coordinadora de Recursos Humanos y Dirección Nacional de Coordinación.
2.	Aprobación		■	■														Directora Nacional de Coordinación.
3.	Reproducción				■													Coordinadora de Recursos Humanos.
4.	Distribución					■												Directora Nacional de Coordinación.
5.	Implementación						■	■	■									Directora Nacional, Coordinación de Recursos Humanos y demás niveles jerárquicos.
6.	Seguimiento y Retroalimentación										■	■	■					Coordinadora de Recursos Humanos y Dirección Nacional.
7.	Evaluación													■	■	■	■	Coordinadora de Recursos Humanos y demás niveles jerárquicos.

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS :**

- Chiavenato Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, Interamericana, S.A. , 2ª edición
- Iglesias Mejía, Salvador, Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis, 3ª edición,
- Koontz Harold, Administración, 9º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.
- Rodríguez Porras, José Ma. El Factor Humano en la Empresa. 1ª Edición. Deusto. España, Vol. 17-
- Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, 7º Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996.
- Robbins P. Stephen. Comportamiento organizacional 10º Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

- Werther, William (1999), Administración de Personal 4° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Ortiz, Milton René. Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Distrito No. 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, 2002. UES
- Rodríguez Ortiz, Sonia Maricela. Diagnóstico y Propuesta de Programa de Clima Organizacional para la Motivación en el Desempeño Laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, 2002. UES
- Urías González, Miriam Cristela. Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, Caso Práctico Área Administrativa, 2001. UES.

OTROS

- Apuntes de administración de personal I, II, 2002. UES.
- ONC de El Salvador, Informe CATANI, Octubre 2003

- Oficina Regional para México, Centroamérica y Panamá ;
Manual de CFHG, 2002

- www.oit.org.pe, glosario

- www.emprefiscal.com.mx , María Isabel Mundo Montoya,
"Administración de prestaciones laborales"

- www.gestiopolis.com. López Adrizada, Adriana. 2003

- www.monografias.com; Procesa administrativo. Gonzáles Ríos
Arturo

- www.itlp.mx.

- www.Calidad.org; Gonzálvez, Alexis

- www.monografias.com; Diagnostico de clima organizacional.
Palma Carrillo, Sonia

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuestionario dirigido a los empleados de la Oficina Nacional de Coordinación de las Aldeas Infantiles SOS.

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



El presente cuestionario tiene como objetivo extraer información relacionado con el clima organizacional de Aldeas Infantiles SOS, y agradecemos de antemano su fina y amable colaboración. Así mismo se garantiza que la información es estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

Datos Personales

Departamento o sección a la que pertenece: _____

Sexo: F M

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de Servicio: _____

Nivel Académico: _____

Indicaciones:

Por favor señale con una "X", la respuesta que usted crea conveniente.

3. DATOS DE ESTUDIO

ELEMENTO 1: ORGANIZACIÓN

En este componente se evalúan aspectos como: misión, valores, especialización trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización.

1- ¿Conozco los valores institucionales y siento un compromiso por cumplirlos?

No los conozco () Los conozco poco () Los conozco ()

2- ¿La misión institucional no solo la conozco sino que estoy identificado con ella?

Totalmente en desacuerdo () Totalmente de acuerdo ()

En desacuerdo () De acuerdo ()

3- ¿Considera usted que las funciones que desempeña están relacionadas al puesto que desempeña?

Totalmente en desacuerdo () Totalmente de acuerdo ()

En desacuerdo () De acuerdo ()

4- ¿Conoce usted cómo están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución?

Si () No ()

5- ¿Está facultado para tomar decisiones, cuando su jefe inmediato está ausente?

Si () No () Ocasionalmente ()

6- ¿Existe una adecuada coordinación de actividades laborales entre el jefe inmediato y los empleados, que conforman su área de trabajo?

Si () No ()

ELEMENTO 2: RELACIONES INTERPERSONALES

En este componente se evalúan la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable.

1- ¿Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo?

No ()

¿Por qué? _____

2- ¿Considera usted que el ambiente laboral que existe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

Totalmente en desacuerdo () Totalmente de acuerdo ()

En desacuerdo () De acuerdo ()

3- ¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

Totalmente en desacuerdo () Totalmente de acuerdo ()
 En desacuerdo () De acuerdo ()

4- ¿Se fomenta en la institución el trabajo en equipo?
 Totalmente de acuerdo ()
 Totalmente en desacuerdo ()
 En desacuerdo () De acuerdo ()

5- ¿Existen entre sus compañeros comentarios que afectan
 negativamente la imagen y dignidad de la persona?
 Bastante () No es frecuente ()
 Poco () No existen ()

ELEMENTO 3: PRESTACIONES

En este componente se evalúan los diferentes programas de desarrollo, capacitación, y servicios que la institución tiene en ejecución, en función del bienestar del personal.

1- ¿Existe en la institución otras prestaciones adicionales a las establecidas por la ley?

Si () No ()

Si la respuesta es afirmativa menciónelos: _____

2- ¿Recibe el personal capacitación?

Si () No () Ocasionalmente ()

3- ¿Considera que la capacitación va acorde con cada puesto de trabajo?

Totalmente en desacuerdo () Totalmente de acuerdo ()
 En desacuerdo () De acuerdo ()

4- ¿Existe en la institución una persona encargada de la salud física y mental de los trabajadores?

Si () No ()

ELEMENTO 4: MOTIVACIÓN

Este componente evalúa el estado de ánimo de los empleados al realizar sus actividades laborales.

1- ¿Existen incentivos que motiven al personal para que realicen mejor sus tareas?

Si ()

No ()

Si la respuesta es afirmativa menciónelos: _____

2- ¿Se evalúa el desempeño del personal?

Si ()

No ()

Ocasionalmente ()

3- ¿Recibe los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?

Si ()

No ()

ELEMENTO 5: COMUNICACIÓN

Este componente evalúa la comunicación que se da en el ambiente laboral, analizando si es clara, concreta y oportuna.

1- La comunicación que se da dentro de la institución es:

Clara ()

Concreta()

Oportuna()

2- ¿Qué medios utiliza la institución para informar a sus empleados?

Reuniones () Boletines ()

Circulares () Memorando ()

Otros, explique: _____

3- ¿Informa la institución de manera efectiva los logros alcanzados?

si ()

no()

ocasionalmente()

ELEMENTO 6: LIDERAZGO

Se evalúa la capacidad de influir en los empleados, para determinar el tipo de liderazgo que existe en la institución.

1- ¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

Totalmente en desacuerdo () Totalmente de acuerdo ()

En desacuerdo () De acuerdo ()

2- ¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?

Mucho () Poco() No tiene habilidades()

3- ¿Promueve el jefe la participación de los miembros en las tareas que se realizan dentro del departamento?

Siempre () Casi nunca() Ocasionalmente()

4- ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestran los empleados en su trabajo?

Siempre () Casi nunca() Ocasionalmente()

¡!!!!MUCHAS GRACIAS!!!!

Fecha: _____

ANEXO N° 2
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS DE LA OFICINA NACIONAL DE COORDINACIÓN DE
LAS ALDEAS INFANTILES SOS.

ELEMENTO 1: ORGANIZACIÓN

En este componente se evalúan aspectos como: misión, valores, especialización trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización.

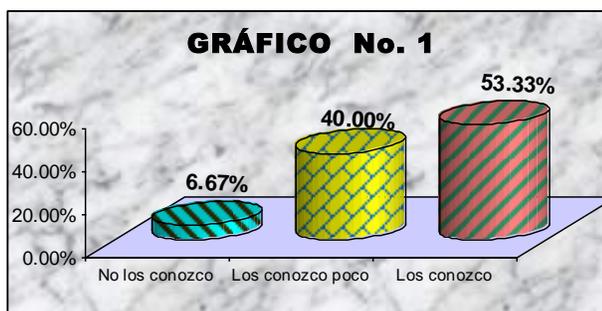
PREGUNTA No. 1:

¿Conozco los valores institucionales y siento un compromiso por cumplirlos?

Objetivo: Conocer que tipos de valores y compromisos existen actualmente en la institución.

Cuadro No. 1

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
No los conozco	2	6.67%
Los conozco poco	12	40.00%
Los conozco	16	53.33%
Total	30	100.00%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 53.33% de los empleados encuestados de las aldeas conocen los valores de la institución y sienten un compromiso por cumplirlos ya que por ser un ente cuya función principal es brindar ayuda humanitaria, están obligados a cumplirlos; el 40.00% opina que los conoce poco, lo que significa que dichos valores no son tomados con la importancia que éstos ameritan, perjudicando su identidad laboral; y un 6.67% no los conoce, por lo que sería bueno colocar en lugares visibles placas u otros instintivos que identifiquen los valores institucionales.

PREGUNTA No. 2:

¿La misión institucional no solo la conozco sino que estoy identificado con ella?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen y se identifican con la misión de la institución.

Cuadro No. 2

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	10.00%
Totalmente de acuerdo	7	23.33%
De acuerdo	20	66.67%
Total	30	100.00%



Comentario: La mayoría de empleados representados por el 66.67% expresan que están de acuerdo en conocer e identificarse con la misión de la institución, ya que lo consideran importante para el cumplimiento de sus objetivos individuales y organizativos; el 23.3% está totalmente de acuerdo en conocer e identificarse con ella, y sólo un 10% está en desacuerdo en conocerla, lo que demuestra el desinterés de los empleados en la ejecución de sus actividades.

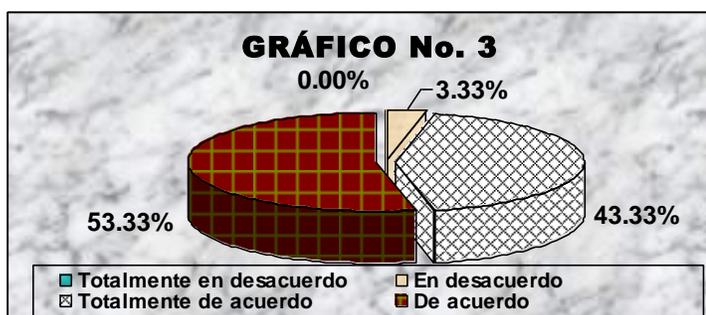
PREGUNTA No. 3:

¿Considera usted que las funciones que desempeña están relacionadas a su puesto?

Objetivo: Conocer si las funciones asignada a cada uno de los empleados están relacionados al puesto que desempeñan.

Cuadro No. 3

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	3.33%
Totalmente de acuerdo	13	43.33%
De acuerdo	16	53.33%
Total	30	100.00%



Comentario: El cuadro No. 3 refleja que el 53.33% considera que las funciones que desempeñan están relacionadas al puesto por lo que se puede decir, que existe coordinación por parte de los jefes en el momento de asignar actividades a cada una de las áreas que conforman esta entidad; el 43.33% manifiesta que está totalmente de acuerdo con las funciones que están a su cargo y un mínimo de 3.33% opina estar en desacuerdo de las funciones que realiza por no estar acorde al puesto que se le ha asignado.

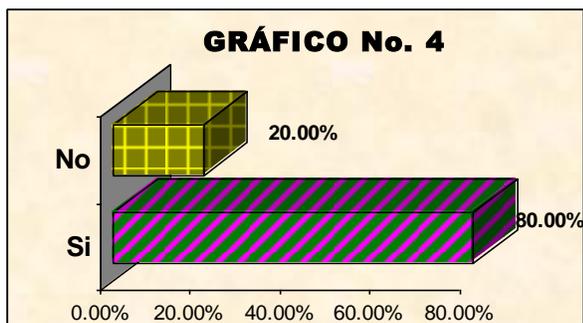
PREGUNTA No. 4:

¿Conoce usted cómo están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución?

Objetivo: Saber si los empleados conocen como están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución.

Cuadro No. 4

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	24	80.00%
No	6	20.00%
Total	30	100.00%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos el 80% de los empleados encuestados conocen como están distribuidos los niveles jerárquicos de la institución por lo que se puede decir que la entidad da a conocer al personal como están distribuidos los diferentes niveles jerárquicos en su totalidad, y un 20% opinan lo contrario; siendo estos empleados que por pertenecer al área de servicios generales desconocen de tal jerarquía.

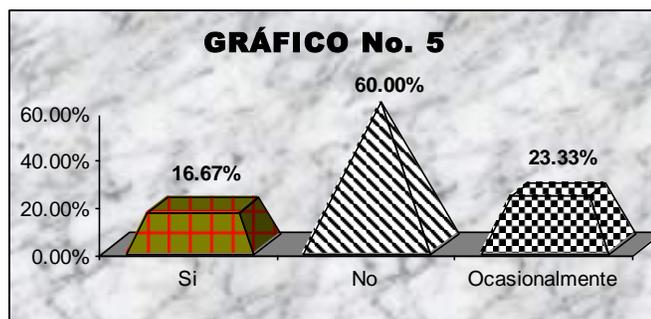
PREGUNTA No. 5:

¿Está facultado para tomar decisiones, cuando su jefe inmediato está ausente?

Objetivo: Conocer el grado de iniciativa y autoridad que tiene el empleado en la toma de decisiones, en ausencia de su superior.

Cuadro No. 5

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	5	16.67%
No	18	60.00%
Ocasionalmente	7	23.33%
Total	30	100.00%



Comentario: Con base a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 5, el 60% de los empleados de las aldeas infantiles no se encuentra facultado para tomar decisiones lo que refleja que no existe un nivel de confianza entre jefe y subordinados para poder delegar autoridad, un 23.33% opinan que ocasionalmente pueden tomar decisiones y un 16.67% expresan que se les delega autoridad cuando se les presenta alguna dificultad en su área de trabajo.

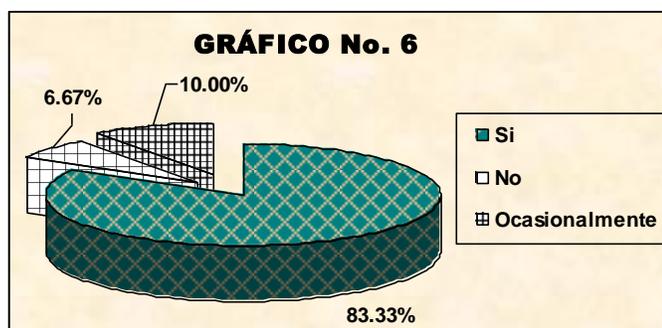
PREGUNTA No. 6:

¿Existe una adecuada coordinación de actividades laborales entre el jefe inmediato y los empleados, que conforman su área de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado de integración que se tiene para la ejecución de las tareas entre jefes y empleados.

Cuadro No. 6

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	25	83.33%
No	2	6.67%
Ocasionalmente	3	10.00%
Total	30	100.00%



Comentario: La mayor parte de los empleados, equivalentes al 83.25% manifiestan que existe una adecuada coordinación de actividades laborales entre jefe y empleado en sus áreas de trabajo, lo que facilita el logro de los objetivos institucionales, un 10% consideran que a veces existe una adecuada coordinación y un mínimo porcentaje de 6.67% opinan lo contrario.

ELEMENTO 2: RELACIONES INTERPERSONALES

En este componente se evalúan la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable.

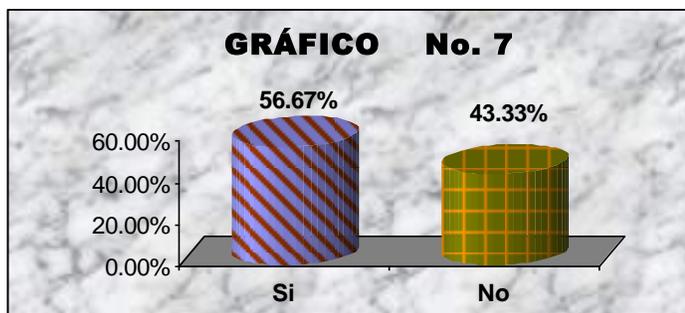
PREGUNTA No. 1:

¿Existe confianza y respeto entre sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de afinidad y compañerismo que existe entre los empleados dentro de la institución.

Cuadro No. 7

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	17	56.67%
No	13	43.33%
Total	30	100.00%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos el 56.67% de los empleados encuestados respondieron que en esta institución existe confianza y respeto entre los miembros que la conforman y un 43.33% opinan lo contrario lo anterior implica que dentro de la organización no hay tan buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

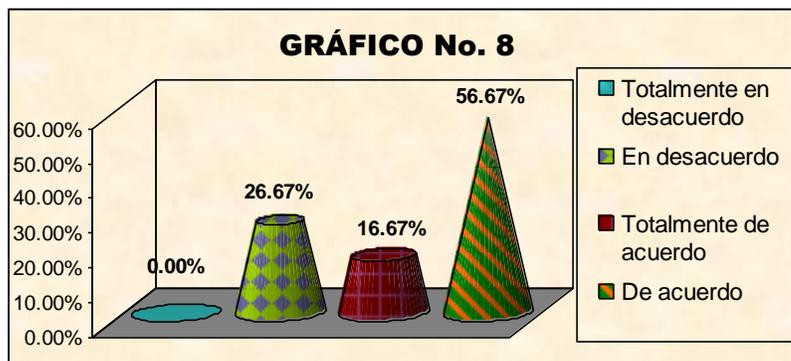
PREGUNTA No. 2:

¿Considera usted que el ambiente laboral que existe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

Objetivo: Determinar si el ambiente laboral influye en el desempeño laboral para el logro de las metas de la institución.

Cuadro No. 8

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	8	26.67%
Totalmente de acuerdo	5	16.67%
De acuerdo	17	56.67%
Total	30	100.00%



Comentario: Según la información recopilada, el 56.67% del universo respondió estar de acuerdo con el ambiente laboral que se vive en la empresa para el desarrollo de las actividades, un 26.67% está en desacuerdo con dicho ambiente y un 16.67% opinan estar totalmente de acuerdo con el clima. Por lo que se puede decir que en esta organización tiene que existir una evaluación constante sobre los factores que están incidiendo en el rendimiento de los empleados para el logro de las metas.

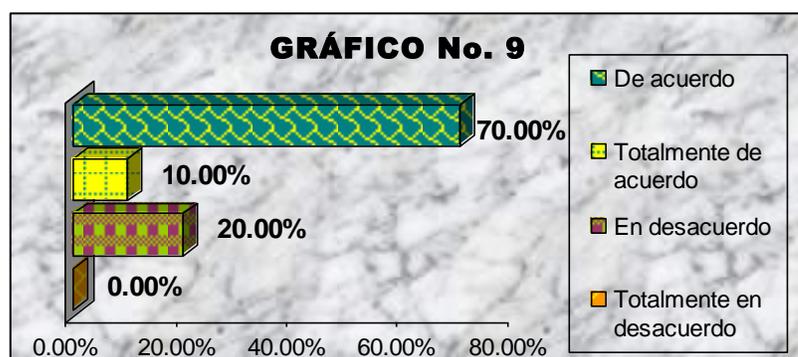
PREGUNTA No. 3:

¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

Objetivo: Identificar si existe respeto y confianza entre jefes y subalternos

Cuadro No. 9

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	20.00%
Totalmente de acuerdo	3	10.00%
De acuerdo	21	70.00%
Total	30	100.00%



Comentario: Del 100% de los empleados, el 70% están de acuerdo en que hay una buena relación entre jefaturas y subalternos, existiendo confianza y respeto entre ellos, un 20% opinan lo contrario, por lo que se puede decir, que tanto los jefes como los empleados, les falta mucho que mejorar para poder manifestar cualquier inquietud relacionada con su trabajo y un 10% expresaron estar totalmente de acuerdo en que existe respeto y confianza.

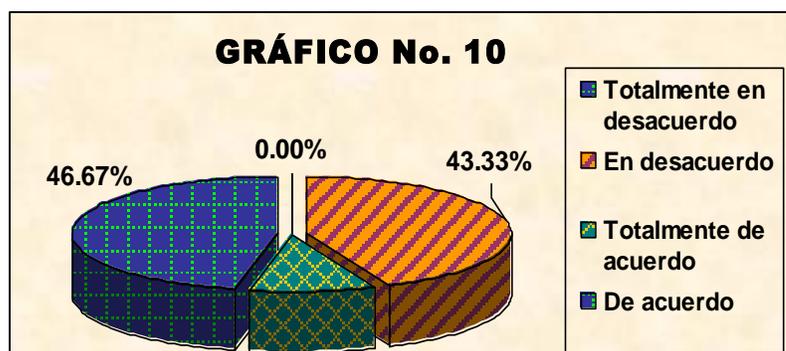
PREGUNTA No. 4:

¿Se fomenta en la institución el trabajo en equipo?

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

Cuadro No. 10

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	13	43.33%
Totalmente de acuerdo	3	10.00%
De acuerdo	14	46.67%
Total	30	100.00%



Comentario: Del total de los empleados encuestados, el 46.67% opinaron promover el trabajo en equipo, el 43.33% están en desacuerdo que no fomenta el desarrollo de actividades en equipo y un 10% consideran que se fomenta el trabajo grupal dentro de la institución. Por lo que la empresa debe interesarse en crear un ambiente de cooperación para que cada uno de sus miembros se involucren en el logro de las metas propuestas.

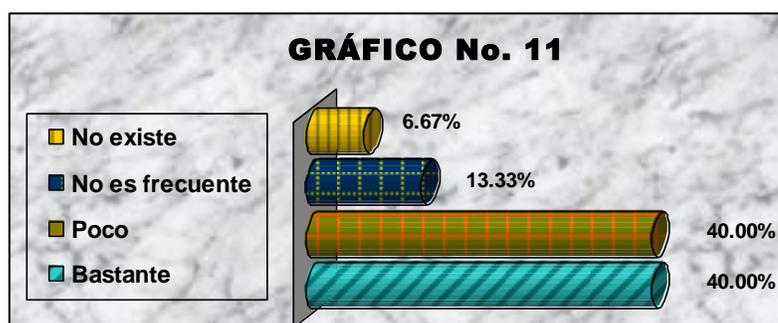
PREGUNTA No. 5:

¿Existen entre sus compañeros comentarios que afectan negativamente la imagen y dignidad de la persona?

Objetivo: Identificar si en la institución se dan comentarios que puedan afectar de forma negativa a los empleados y a la institución.

Cuadro No. 11

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Bastante	12	40.00%
Poco	12	40.00%
No es frecuente	4	13.33%
No existe	2	6.67%
Total	30	100.00%



Comentario: Tomando la información del Cuadro No. 11 el 40% respondió que en la institución se dan comentarios negativos que afectan la imagen y dignidad de sus miembros, esto significa que el clima laboral que se vive en la institución se ve afectado, porque ese tipo de comunicación afecta la moral interna e integridad de las personas, provocando desconcentración para realizar sus actividades, un 40% manifestó que se dan pocos comentarios negativos, un 13.33% que no son frecuentes y un 6.67% opinaron que no existen.

ELEMENTO 3: PRESTACIONES

En este componente se evalúan los diferentes programas de desarrollo, capacitación, y servicios que la institución tiene en ejecución, en función del bienestar del personal.

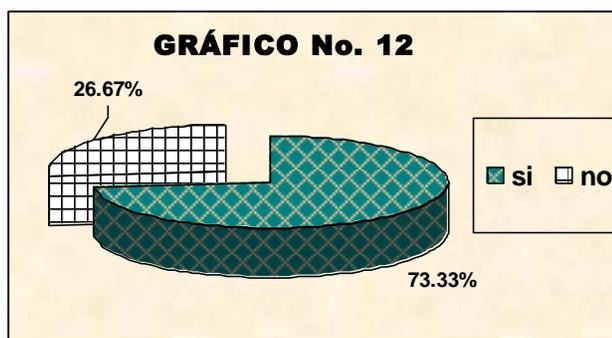
PREGUNTA No. 1:

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

Objetivo: Conocer si la institución le brinda a los empleados prestaciones adicionales a los de la ley.

Cuadro No. 12

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
si	22	73.33%
no	8	26.67%
Total	30	100.00%



Comentario: Tomando en cuenta la información proporcionada por los trabajadores de la institución, se observa que el 73.33 % reciben prestaciones adicionales a las de la ley, y un 26.67% no cuentan con ellas, se pudo comprobar que el personal que cuenta con dichas prestaciones son los puestos administrativos altos de la institución, como: viáticos, transporte y alimentación.

PREGUNTA No. 2:

¿Recibe el personal capacitación?

Objetivo: Conocer si los empleados de la institución son capacitados constantemente.

Cuadro No. 13

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	18	60.00%
No	1	3.33%
Ocasionalmente	10	33.33%
No sabe	1	3.33%
Total	30	100.00%



Comentario: Los resultados obtenidos muestran con un 60% que en las aldeas se realizan programas de capacitación al personal, el 33.33% afirma que ocasionalmente y un 3.33% opinaron que no reciben capacitación con un igual porcentaje que no saben, siendo estos empleados del servicio general. Se determina entonces, que la institución promueve el desarrollo del recurso humano y le apuesta al rendimiento de éste, a través de la inversión en capacitación, desarrollando sus habilidades y destrezas para alcanzar sus objetivos como organización.

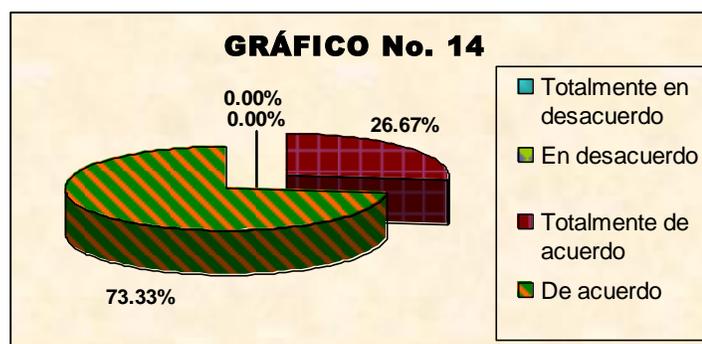
PREGUNTA No. 3:

¿Considera que la capacitación va acorde a cada puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los programas de capacitación están orientados a cada puesto de trabajo.

Cuadro No. 14

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente de acuerdo	8	26.67%
De acuerdo	22	73.33%
Total	30	100.00%



Comentario: El cuadro precedente, proporciona una interesante información, ya que el 73.33% de empleados consideran que la capacitación que se les brinda va acorde al puesto que desempeñan y el 26.67% opinan lo contrario, Por lo tanto, se puede afirmar que dichos programas no se relacionan en su totalidad acorde al puesto de trabajo, para mejorar el desempeño laboral de esta entidad.

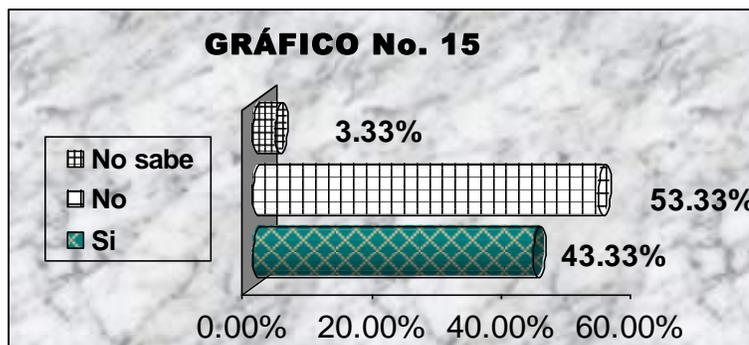
PREGUNTA No. 4:

¿Existe en la institución una persona encargada de la salud física y mental de los trabajadores?

Objetivo: Saber si la institución cuenta con personal especializado en salud física y mental para mantener el bienestar de los empleados.

Cuadro No. 15

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	13	43.33%
No	16	53.33%
No sabe	1	3.33%
Total	30	100.00%



Comentario: El 53.33% de los empleados opinan que existe una persona encargada de la salud física y mental de los trabajadores siendo estos datos obtenidos mas que todo de las aldeas de San Salvador y Santa Tecla ya que existen psicólogos por el trato de los niños, un 43.33% opinaron que no cuentan con un encargado y un 3.33% no saben; lo que significa que no hay un interés profundo por parte de la institución en proporcionar programas de capacitación en salud mental que beneficie a los empleados de la oficina central.

ELEMENTO 4: MOTIVACIÓN

Este componente evalúa el estado de ánimo de los empleados al realizar sus actividades laborales.

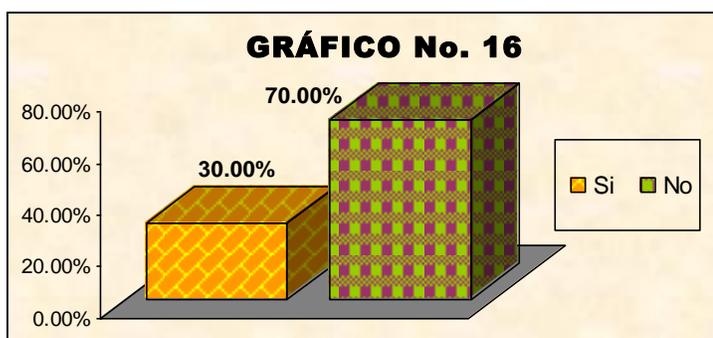
PREGUNTA No. 1:

¿Existen incentivos que motiven al personal para que realicen mejor sus tareas?

Objetivo: Determinar el tipo de incentivo que reciben los empleados dentro de la institución para el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro No. 16

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	9	30.00%
No	21	70.00%
	30	100.00%



Comentario: El 70% de la población encuestada, respondieron que no reciben incentivos para realizar mejor sus tareas y un 30% opinan lo contrario, los incentivos contribuyen en la calidad de trabajo que realicen cada uno de los miembros de la institución, es necesario que la empresa motive al personal a través de estímulos para que los empleados se sientan motivados y tengan un mejor rendimiento en sus labores.

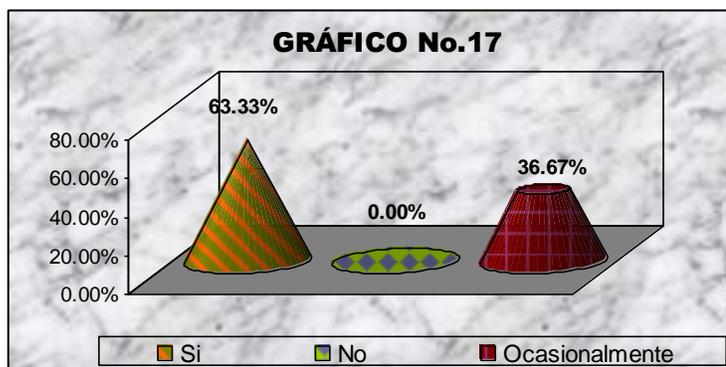
PREGUNTA No. 2:

¿Se evalúa el desempeño del personal?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza evaluaciones sobre desempeño laboral de los empleados.

Cuadro No. 17

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	19	63.33%
No	0	0.00%
Ocasionalmente	11	36.67%
Total	30	100.00%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos el 63.33% de las personas encuestadas afirman que existe evaluación de desempeño dentro de la institución y un 36.67% opinan que ocasionalmente. Por lo tanto se pone de manifiesto que no existe un procedimiento formal de aplicación general para la evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades de la institución para conocer si los empleados están desempeñando bien sus funciones y si están contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

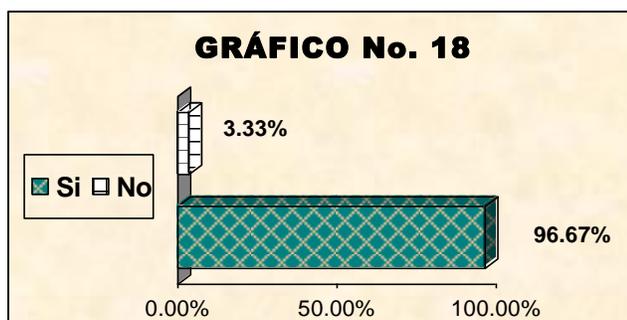
PREGUNTA No. 3:

¿Recibe los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con el equipo y material necesario para el desarrollo de sus actividades.

Cuadro No. 18

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	29	96.67%
No	1	3.33%
Total	30	100.00%



Comentario El cuadro refleja que el 96.67% de los empleados opinaron contar con los materiales y equipos necesarios para realizar sus actividades laborales y un porcentaje mínimo de 3.33% opina lo contrario; lo que puede decir que la institución provee a sus empleados de todo lo necesario para desempeñar sus funciones sin ninguna dificultad o atraso.

ELEMENTO 5: COMUNICACIÓN

Este componente evalúa la comunicación que se da en el ambiente laboral, analizando si es clara, concreta y oportuna.

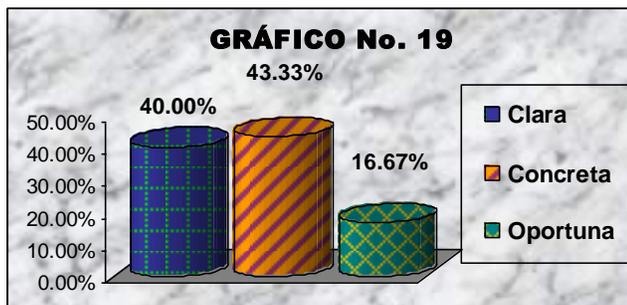
PREGUNTA No. 1:

La comunicación que se da dentro de la institución es: (clara, concreta, oportuna)

Objetivo: Conocer si dentro de la institución la comunicación entre jefes y empleados es clara, concreta y oportuna

Cuadro No. 19

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Clara	12	40.00%
Concreta	13	43.33%
Oportuna	5	16.67%
Total	30	100.00%



Comentario: Según los datos obtenidos en la investigación se observa que un 43.33% de las personas afirman que la comunicación que se da en la institución tiene la característica de ser concreta, un 40% opinó que es clara, y un 16.67% dijo que la comunicación es oportuna; esto significa que los medios utilizados por la empresa no son los más efectivos ya que la información no llega a tiempo a su destino, lo puede ocasionar atrasos, o conflictos.

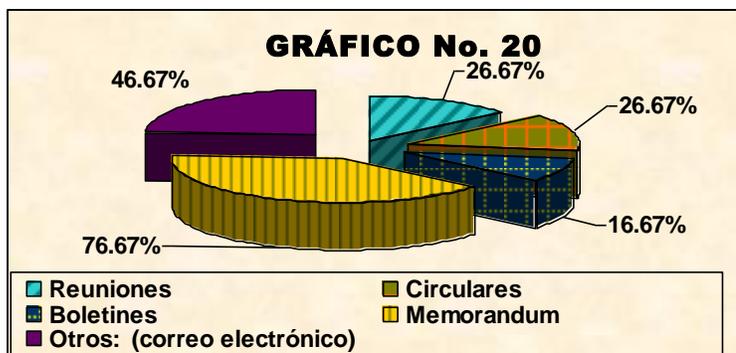
PREGUNTA No. 2:

¿Qué medios utiliza la institución para informar a sus empleados?

Objetivo: Identificar los medios que utiliza la institución para dar a conocer a los empleados las actividades que se pretenden realizar.

Cuadro No. 20

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Reuniones	8	26.67%
Circulares	8	26.67%
Boletines	5	16.67%
Memorando	23	76.67%
Otros: (correo electrónico)	14	46.67%



Comentario: En el cuadro se presenta que un 76.67% de las personas encuestadas se refieren al memorando como el medio que más utiliza la organización, un 46.67% prefiere otros medios, por ejemplo hoy en día con la tecnología que se cuenta prefieren hacerlo vía correo electrónico, como una forma rápida para comunicarse; y sólo utilizan medios más sencillos como las circulares en un 26.67% al igual que las reuniones; y un 16.67% respondieron que los boletines son el medio más utilizado. La empresa prefiere utilizar los medios escritos para comunicarse con el personal, pudiendo utilizar otros medios más efectivos como las reuniones, en donde se pueden expresar mejor las ideas.

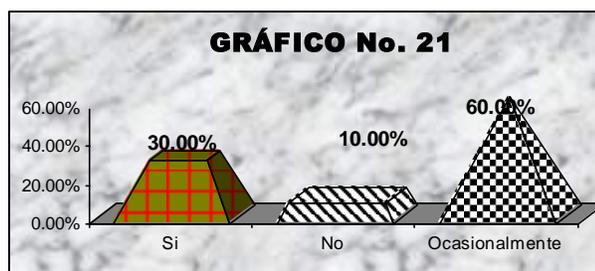
PREGUNTA No. 3:

¿Informa la institución de manera efectiva los logros alcanzados?

Objetivo: Identificar si la institución comunica a los empleados los logros alcanzados por la empresa.

Cuadro No. 21

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Si	9	30.00%
No	3	10.00%
Ocasionalmente	18	60.00%
Total	30	100.00%



Comentario: Del total de encuestados un 60% expresa que ocasionalmente la institución informa los logros alcanzados, esto significa que existen fallas en el momento de la comunicación; el personal debe conocer desde como está conformada la organización, su situación financiera, así como los futuros planes de la empresa, ya que al tomar en cuenta a los empleados se puede llegar a tener un efecto motivador en los mismos; así, un 30% expresó que sí se les informan los logros alcanzados.

ELEMENTO 6: LIDERAZGO

Se evalúa la capacidad de influir en los empleados, para determinar el tipo de liderazgo que existe en la institución.

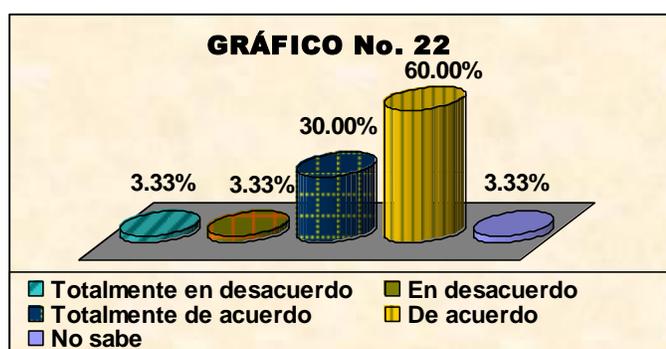
PREGUNTA No. 1:

¿Considera que su jefe tiene los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto que desempeña?

Objetivo: Identificar si las personas que ocupan puestos de jefatura en la institución poseen la preparación académica de acuerdo al puesto que desempeñan.

Cuadro No. 22

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	3.33%
En desacuerdo	1	3.33%
Totalmente de acuerdo	9	30.00%
De acuerdo	18	60.00%
No sabe	1	3.33%
Total	30	100.00%



Comentario: En el cuadro se presenta que un 60% de los encuestados están de acuerdo en que el jefe tiene los conocimientos necesarios para el puesto que desempeña, esto se debe a que los mandos directivos son capacitados en forma consecutiva, para la mejor ejecución de sus funciones; un 30% está totalmente de acuerdo, sobre esta afirmación; y solamente un 3.33% está en desacuerdo.

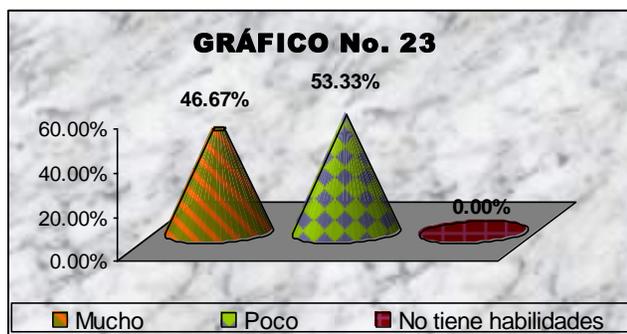
PREGUNTA No. 2:

¿Cuenta el jefe con las habilidades para influir en su grupo de empleados?

Objetivo: Identificar si el tipo de liderazgo utilizado por los jefes es el adecuado para influir en sus empleados.

Cuadro No. 23

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Mucho	14	46.67%
Poco	16	53.33%
No tiene habilidades	0	0.00%
Total	30	100.00%



Comentario: En el cuadro se presenta que un 53.33% de los encuestados que el jefe cuenta con pocas habilidades para influir en el grupo de trabajo, esto implica que no posee la capacidad para que el personal a su cargo logre alcanzar las metas establecidas; y un 46.67% de que el jefe influye mucho en su grupo de empleados.

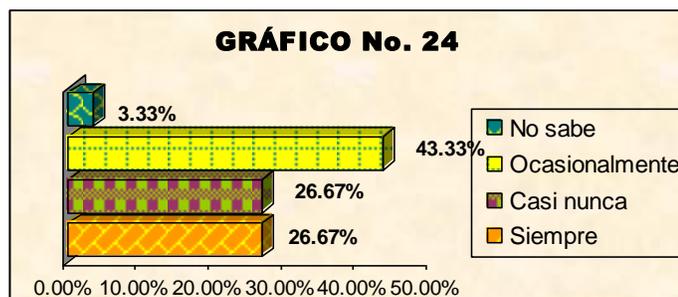
PREGUNTA No. 3:

¿Promueve el jefe la participación de los miembros en las tareas que se realizan dentro del departamento?

Objetivo: Determinar si los jefes motivan la participación del personal en las actividades institucionales.

Cuadro No. 24

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Siempre	8	26.67%
Casi nunca	8	26.67%
Ocasionalmente	13	43.33%
No sabe	1	3.33%
Total	30	100.00%



Comentario: Según los datos obtenidos un 43.33% de los encuestados expresan que ocasionalmente el jefe promueve la participación de los miembros en las tareas que realizan y 26.67% afirma que casi nunca la promueven, es decir que al adoptar una decisión que afecta al personal, debe darse la oportunidad a los interesados de participar en las discusiones previas, para que expongan sus criterios y opiniones. De esta forma, se conseguirá que los empleados apoyen voluntariamente la opinión de la mayoría con más firmeza que si se tratara de una decisión tomada sin consulta; sólo un 26.67% de los consultados afirmó que sí se fomenta la participación.

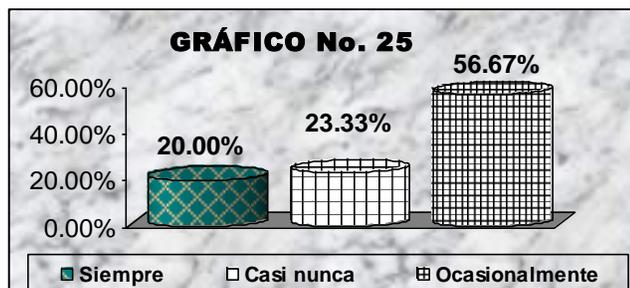
PREGUNTA No. 4:

¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestran los empleados en su trabajo?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los jefes sobre las habilidades y destrezas de los empleados.

Cuadro No. 25

Respuestas	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Siempre	6	20.00%
Casi nunca	7	23.33%
Ocasionalmente	17	56.67%
Total	30	100.00%



Comentario: Un 56.67% de los encuestados afirma que el jefe ocasionalmente valora las habilidades y destrezas que demuestran sus empleados, es decir que sus necesidades de autoestima no son evaluadas, por lo que genera la falta de confianza en sí mismos, y el desánimo en sus actividades; así, un 23.33% consideran que casi nunca se les valora; sólo un 20% afirma que siempre se valora sus habilidades y destrezas, lo que significa que solo en algunos sectores son consideradas.

ANEXO NO. 3**Distribución de las diferentes Aldeas del país.**

SOS El Salvador

Nombre original del proyecto	Corrección o confirmación del nombre original del proyecto
Aldea Infantil SOS Sonsonete	Aldea Infantil SOS Sonsonate
Aldea Juvenil SOS Sonsonate Varones	Aldea Juvenil SOS Sonsonate Varones
Jardín de Infantes SOS Hermann Gmeiner Sonsonete	Kindergarden Angelika Gmeiner
Centro Social SOS Hermann Gmeiner Sonsonete	Centro Social SOS Hermann Gmeiner Sonsonate
Aldea Infantil SOS Santa Ana	Aldea Infantil SOS Juan Pablo II Santa Ana
Proyectos Juveniles SOS Santa Ana	Casa Juvenil SOS Santa Ana Varones
Jardín de Infantes Hermann Gmeiner Santa Ana	Jardín de Infantes SOS Hermann Gmeiner Santa Ana
Aldea Infantil SOS Santa Tecla	Aldea Infantil SOS Santa Tecla
Proyectos Juveniles SOS Santa Tecla	Casa Juvenil SOS Santa Tecla
Jardín de Infantes SOS Hermann Gmeiner Santa Tecla	Jardín de Infantes SOS Hermann Gmeiner Santa Tecla
Proyecto Infantil SOS San Salvador	Aldea Infantil SOS San Salvador
Centro de Formación de personal SOS San Salvador	Centro de Formación de personal SOS San Salvador
Aldea Infantil SOS San Miguel	Aldea Infantil SOS San Miguel
Centro de Desarrollo Infantil SOS Hermann Gmeiner San Miguel	Centro de Desarrollo Infantil SOS Hermann Gmeiner San Miguel
Centro Médico SOS Hermann Gmeiner San Miguel	Centro Médico SOS Hermann Gmeiner San Miguel

Anexo No.4
Formato de diploma de reconocimiento.

SOS  El Salvador

Otorga A: _____

*El siguiente diploma de reconocimiento por ser parte de la familia
SOS durante cinco años*

En el que ha demostrado ser: _____

Fecha: _____

*Directora
Nacional*

*Coordinadora de
Recursos Humanos*

