

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



“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR, DEPENDENCIA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN DE INVÁLIDOS (ISRI), UBICADO EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

PÉREZ GALLEGOS, DIANA ELIZABETH

PINEDA HENRÍQUEZ, JUDITH ARELY

ROSALES DE BONILLA, EVELYN JEANNETTE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DICIEMBRE DE 2011.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ.

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.

DICIEMBRE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento es primeramente para Dios por brindarme sabiduría, inteligencia y determinación para alcanzar una de muchas metas en mi vida. Seguidamente agradezco a mi madre Dina América Gallegos Echeverría por su apoyo incondicional y por confiar siempre en mí. A mis amigas y compañeras de tesis por hacer este trabajo de graduación con dedicación y compromiso, a nuestro asesor de tesis por su retroalimentación y guía durante este proceso, por último pero no menos importante a la Universidad de El Salvador por permitirme ser parte de su alumnado y convertirme hoy en una profesional en la Licenciatura de Administración de Empresas, de una de las universidades más reconocidas del país por su calidad en la enseñanza superior. (Proverbios 9:9,10)

Diana Elizabeth Pérez Gallegos

Primeramente agradezco a mi Dios Todo Poderoso por permitirme culminar mi carrera profesional, superando con su ayuda todas las dificultades que se me presentaron. Agradezco a mi Padre que en paz descansa Julio Ángel Pineda quien fue mi motor emocional, a mi Madre Miriam Henríquez de Pineda que me ha apoyado en cada una de mis dificultades, a mi Hermana Patricia Abigail Pineda que ha sido un soporte durante toda mi vida y a mi Esposo Julio David Sura el cual me ha brindado su apoyo incondicional para alcanzar esta meta. Con la ayuda de Dios y de estas personas he logrado terminar una de mis metas profesionales y obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

Judith Arely Pineda Henríquez

Gloria y honra a Dios por permitirme culminar mi carrera, a él le debo este logro en mi vida, así como agradezco a mis padres Guillermo Alberto Rosales, Ana Lidia Castro de Rosales, a mi hija Luby Jeannette Bonilla Rosales y a mi esposo por el apoyo incondicional que me dieron en todo aspecto, por esas palabras de aliento cuando más las necesite en esta etapa de mi vida, asimismo a cada una de mis compañeras de tesis por la paciencia y ahincó que cada una puso para la ejecución del trabajo, al asesor por guiarnos y a la universidad por brindarnos los conocimientos necesarios, a cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron al logro de mi carrera. ¡HUMILDES GRACIAS!

Evelyn Jeannette Rosales de Bonilla.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: "GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN DE INVÁLIDOS (ISRI), DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR Y MARCO TEÓRICO DE GESTIÓN DE PERSONAL."	1
A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN DE INVÁLIDOS (ISRI).	1
1. Reseña Histórica del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos	1
2. Misión	2
3. Visión	2
4. Objetivos	2
a) General	2
b) Específicos	2
5. Estructura Orgánica	3
a) Organigrama	3
b) Funciones	4
6. Políticas Generales del ISRI	5
7. Dependencias del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos	6
a) Centro de Rehabilitación de Ciegos "Eugenia De Dueñas"	6
b) Centro del Aparato Locomotor	6
c) Unidad de Consulta Externa y Geriátrica	6
d) Centro de Rehabilitación Profesional	6
e) Centro de Rehabilitación Integral para la Niñez y Adolescencia	6
f) Centro de Rehabilitación Integral de Oriente	7
g) Centro de Rehabilitación Integral de Occidente	7
h) Centro de Audición y Lenguaje	7
8. Marco Legal del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI).	7
a) Constitución de la República de El Salvador (Decreto N° 38, Año 1983)	7

b) Decreto de Creación.	8
c) Ministerio de Salud	8
d) Código Tributario	9
e) Ley del Impuesto sobre la Renta	9
f) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	9
g) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.	9
h) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	10
B. GENERALIDADES DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR	11
1. Antecedentes del Centro de Atención a Ancianos	11
2. Misión	11
3. Visión	12
4. Objetivos	12
a) General	12
b) Específicos	12
5. Funciones del Centro	12
6. Estructura Orgánica	13
a) Organigrama	13
b) Funciones	14
7. Servicios que presta el Centro	14
8. Base Legal	15
a) Diario Oficial	15
b) Decreto Ejecutivo 202	15
C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAL	16
1. Conceptos y Definiciones de la Gestión de Personal	16
2. Importancia de una buena Gestión	17
3. Principales Funciones	19
4. Dimensiones y Variables de la Gestión de Personal	20
5. Gestión de Personal y su relación con el Desempeño Laboral	21
6. Indicadores del Desempeño Laboral	21
D. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22

1. Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral	22
a) Factores del Desempeño que están relacionados con el Clima Organizacional	23
b) Factores para la evaluación del Clima Organizacional	24
2. Conceptos teóricos del Clima Organizacional	26
3. Fundamentos sobre el Clima Organizacional	27
4. Importancia del Clima Organizacional	28
5. Tipos de Clima Organizacional	29
a) Clima de tipo Autoritario	29
b) Clima de Tipo Participativo	30
6. Estilos de Liderazgo	30
7. Relación del Clima Organizacional con otras variables	31
8. Teorías sobre el Clima Organizacional	33
a) Teoría de Litwin Y Stringer	33
b) Teoría de Rensis Likert	34
c) La Teoría de los dos Factores de Herzberg	36
d) Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	37
9. Evaluación y Metodología para el Diagnóstico del Clima Organizacional	38
10. Técnicas e Instrumentos para Evaluar el Clima Organizacional	41
11. Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de Clima Organizacional	42
CAPITULO II: "DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE EL SALVADOR".	45
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	45
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
1. General	45
2. Específicos	46
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
1. Método	46
a) Métodos	46
b) Análisis	46

c) Síntesis	47
2. Tipo de la investigación	47
3. Tipo de diseño	47
4. Fuentes de Información	48
a. Primarias	48
b. Secundarias	48
5. Ámbito de la investigación	49
a. Poblacional	49
b. Territorial	49
6. Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación	49
a) Encuestas:	49
b) Entrevistas:	50
c) La Observación Directa:	50
7. Determinación del Universo y la Muestra	50
a) Universo	50
b) Muestra	51
D- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR.	52
1. Relaciones Interpersonales	54
2. Cooperación	56
3. Comunicación	58
4. Compromiso	60
5. Estabilidad Laboral	62
6. Liderazgo	64
7. Motivación	66
8. Trabajo en Equipo	69
9. Innovación y Cambio	72
10. Capacitación y Desarrollo	75
11. Estado Actual del Clima Organizacional	77
E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	78

1. Alcances	78
2. Limitaciones	78
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
1. Conclusiones:	79
2. Recomendaciones:	80
CAPITULO III "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"	82
A. OBJETIVO	82
B. IMPORTANCIA	82
C. POLÍTICAS GENERALES DEL PROGRAMA	83
D. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	83
1. Diseño y Administración del Instrumento de Evaluación.	83
2. Plan de Comunicación	84
3. Guía para la ejecución de la Encuesta.	85
4. Registro de los resultados	85
E. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA Y ELABORACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN	86
F. SEGUIMIENTO A PLANES DE ACCIÓN	86
G. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA	86
1. Relaciones Interpersonales	87
2. Cooperación	89
3. Comunicación	90
4. Compromiso	92
5. Estabilidad Laboral	94
6. Liderazgo	96
7. Motivación	98
8. Trabajo en Equipo	101
9. Innovación y Cambio	105
10. Capacitación y Desarrollo	108
H. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN EN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN	110

I. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.	111
J. PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL.	113
K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	114
X. BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

LISTA DE CUADROS

	N° de pagina
Cuadro N° 1 Enfoques del clima Organizacional	28
Cuadro N° 2 Variables Método Likert	34
Cuadro N° 3. Total del personal que labora en las diferentes áreas.	51
Cuadro N° 4 Estados de Clima Organizacional	53
Cuadro N° 5 Matriz Diagnóstica del factor 1. Relaciones interpersonales	54
Cuadro N° 6 Matriz Diagnóstica del factor 2. Cooperación	56
Cuadro N° 7 Matriz Diagnóstica del factor 3. Comunicación	58
Cuadro N° 8 Matriz Diagnóstica del factor 4. Compromiso	60
Cuadro N° 9 Matriz Diagnóstica del factor 5. Estabilidad laboral	62
Cuadro N° 10 Matriz Diagnóstica del factor 6. Liderazgo	64
Cuadro N° 11 Matriz Diagnóstica del factor 7. Motivación	66
Cuadro N° 12 Matriz Diagnóstica del factor 8. Trabajo en equipo	69
Cuadro N° 13 Matriz Diagnóstica del factor 9. Innovación y cambio	72
Cuadro N° 14 Matriz Diagnóstica del factor 10. Capacitación y desarrollo	75
Cuadro N° 15 Total Clima Organizacional	77
Cuadro N° 16 Capacitaciones para Relaciones Interpersonales	88
Cuadro N° 17 Elementos que fomentan la cooperación	89
Cuadro N° 18 Costos de comunicación	91
Cuadro N° 19 Costos para Fortalecer el Compromiso	94
Cuadro N° 20 Propuestas para Inspirar Estabilidad Laboral	95
Cuadro N° 21 Capacitaciones para Liderazgo	96
Cuadro N° 22 Registro trimestral de los cumpleaños de los empleados	99
Cuadro N° 23 Dinámica de trabajo en equipo	101
Cuadro N° 24 Actividad cabeza con cabeza	102
Cuadro N° 25 Costos para Factor Innovación y Cambio	107
Cuadro N° 26 Costos Totales por Factores	113
Cuadro N° 27 Cronograma de actividades	114

RESUMEN

El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar es una de las dependencias del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos que surgió con la necesidad de albergar al adulto mayor desprotegido o de escasos recursos.

Actualmente contribuyen al proceso de rehabilitación físico, psíquico, sensorial, emocional y social de los adultos mayores; para ello cuenta con personal especializado en cada una de las áreas, sin embargo la población aumenta año con año generando un incremento en los niveles de estrés en los empleados afectando el Clima Laboral.

El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar no cuenta con estudios anteriores en el Desempeño Laboral que mejore el Clima Organizacional por lo que se contó con la colaboración de la Directora del Centro Dra. De Melara y de los jefes de cada una de las áreas y demás empleados para conocer y evaluar la situación actual del Clima Organizacional.

El objetivo principal de la presente investigación es coadyuvar al Desempeño Laboral por medio de nuevas y mejores herramientas que contribuyan a fortalecer el Clima Organizacional a través de factores que afectan al ambiente de trabajo y el rendimiento del personal como la comunicación existente, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la identificación de los empleados hacia la institución.

Para la realización de la presente investigación de tipo Correlacional fue necesario recolectar información de fuentes primarias, las cuales proporcionan datos de primera mano que se obtuvieron mediante instrumentos como la entrevista realizada a la Directora y al Administrador del Centro, para obtener información sobre métodos, herramientas, Canales de comunicación e información generalizada de la institución, entre otros. También se utilizó la encuesta, ésta técnica permite obtener información relevante del objeto de estudio, haciendo uso de la población total; con esta técnica fue posible hacer un diagnóstico de las necesidades existentes y poder definir la situación actual del Clima Organizacional en la institución. También se utilizaron fuentes secundarias como libros, leyes, páginas web que respaldan la información.

Finalmente, después de analizar e interpretar la información obtenida de la situación actual sobre el Clima Organizacional se establecieron conclusiones y recomendaciones que dentro de las principales se obtuvieron:

Conclusiones:

- ❖ El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar no posee un Modelo de Gestión de Personal que le permita mejorar el Desempeño Laboral.
- ❖ Existe la necesidad de capacitar al personal del Asilo Sara Zaldívar en el manejo de las Relaciones Interpersonales, así como también para ejercer mejor el Liderazgo de parte de los jefes inmediatos.
- ❖ El personal del Asilo no se encuentra plenamente identificado con la Misión y Visión de la Institución.

Recomendaciones

- ❖ Existe la necesidad de poner en marcha el Modelo de Gestión de Personal que ayude a fortalecer el Desempeño Laboral mejorando de esta manera el Clima Organizacional de la Institución.
- ❖ Llevar a cabo los planes de capacitación propuestos para las áreas de Relaciones Interpersonales y Liderazgo.
- ❖ Implementar las estrategias propuestas para mejorar la identificación del empleado con la Misión y Visión de Centro.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación, titulado Propuesta de un Modelo de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño laboral del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, fue seleccionado como tema de estudio, debido a la importancia e incidencia que tiene la gestión de personal en las organizaciones, la cual se refleja, en la conducta de los empleados y en consecuencia en el desempeño laboral de cada uno de ellos. Por tal motivo, dentro de la gestión de personal el Clima organizacional constituye la base para el desarrollo del recurso humano, el cual contribuye al fortalecimiento de los intereses individuales convirtiéndolos en intereses organizacionales.

Por lo anterior, es importante brindar al Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar un Modelo de Gestión de Personal donde la evaluación del Clima Organizacional le permita establecer con precisión las deficiencias y fortalezas que puedan existir en un período determinado.

El primer capítulo, contiene las generalidades del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, la cual incluye una breve descripción del surgimiento de dicho Centro, la base legal en la que se fundamenta la creación, su dependencia con el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI); además se incluye el Marco Teórico que está compuesto por los elementos relacionados a la gestión de personal, su incidencia en el desempeño y la estrecha relación con el Clima Organizacional, como la Cultura, el Comportamiento, el Desarrollo y el Desempeño Laboral los cuales son básicos para la realización de éste trabajo de graduación; en el cual se describe la importancia y los beneficios que cada uno de ellos proporciona a las organizaciones.

El segundo capítulo, comprende el diagnóstico del Clima Organizacional, el cual se realizó a través del trabajo de campo mediante un cuestionario dirigido a los empleados y entrevista al personal de jefatura, con el objetivo de conocer la situación actual en la Institución y de ésta manera determinar las áreas que necesitan mayor atención según los resultados obtenidos, con los cuales se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que son la base para la realización de la Propuesta del Modelo de Gestión de Personal para fortalecer el Desempeño Laboral.

El tercer capítulo, comprende la Propuesta del Modelo de Gestión de Personal para fortalecer el Desempeño Laboral; a través de la evaluación del Clima Organizacional, el cual contiene un plan de acción para la ejecución del modelo de fortalecimiento, en donde se describe cada uno de los factores a evaluar del clima organizacional, el objetivo que se pretende, las estrategias para alcanzarlo y el personal encargado de llevar a cabo la ejecución, este modelo fortalecerá aquellas áreas que según los resultados de la evaluación realizada en el capítulo dos, necesiten atención inmediata.

Finalmente el documento muestra la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I: “GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN DE INVÁLIDOS (ISRI), DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCianos ASILO SARA ZALDÍVAR Y MARCO TEÓRICO DE GESTIÓN DE PERSONAL.”

A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACIÓN DE INVÁLIDOS (ISRI).

1. Reseña Histórica del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos

El 25 de noviembre de 1957, se funda la Asociación Salvadoreña de Rehabilitación de Inválidos. Éste ente se encargaría de darle atención médica a las personas que eran ingresadas en los hospitales sin recibir la asistencia adecuada, también se ayudaría a las personas con parálisis cerebral que por sus bajos recursos no asistían ni a los hospitales.

En 1961 el Directorio Cívico Militar promulgó una ley creando el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI). La referida ley fue aprobada y publicada en el Diario Oficial del 27 de diciembre de ese mismo año; los primeros años de funcionamiento de este centro fueron dedicados a la planificación. **En 1963 aparece ya el ISRI con tres dependencias:** El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, el Centro de Rehabilitación para Ciegos Eugenia de Dueñas y el Centro de Rehabilitación Especial. En el mismo año por iniciativa particular se llegó a la formación de un centro especializado para la educación del niño con problemas de audición y lenguaje iniciando sus labores en un pabellón del Asilo Sara Zaldívar.

En junio de 1963 fue creado el Centro de Parálisis Cerebral Infantil (CPCI) funcionando en oficinas del Parque Zoológico Nacional, posteriormente se construyeron sus propias instalaciones y se entregó al Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI). Actualmente el ISRI, es la institución modelo a nivel Nacional y Centroamericano en el campo de la rehabilitación integral; además es la institución rectora para los nueve centros que funcionan brindando atención especializada a pacientes con diferentes discapacidades físicas para conservar el más alto grado de salud física y mental. ¹

¹www.isri.com

2. Misión

Somos la Institución autónoma que tiene como finalidad la provisión de servicios de rehabilitación de alta complejidad a nivel nacional, brindados con calidad y calidez en la atención de las personas con discapacidad, haciendo uso de la investigación científica y la capacidad del talento humano a fin de desarrollar las habilidades y destrezas del usuario necesarias para lograr su independencia funcional, calidad de vida y plena participación social.²

3. Visión

Constituirse a nivel nacional e internacional, en una Institución modelo de alta complejidad en el ámbito de la rehabilitación integral de las personas con discapacidad.³

4. Objetivos⁴

a) General

Garantizar y optimizar la atención de los servicios de rehabilitación integral y asistencial a toda la población salvadoreña en los diferentes centros de atención.

b) Específicos

- Brindar servicios de rehabilitación integral a la población con discapacidad en las áreas físicas, intelectuales, sensoriales, psicológicas y mixtas.
- Promover y desarrollar programas de orientación, capacitación vocacional e inserción productiva para personas con discapacidad.
- Cooperar a la rehabilitación, vida independiente e integridad de los adultos mayores.
- Intervenir tempranamente las discapacidades en las diferentes áreas de atención del Instituto.
- Contribuir en la prevención y detección temprana de las discapacidades.
- Promover la equiparación de oportunidades para la plena participación social de las personas con discapacidad.
- Suscitar la investigación orientada a la consecución de sus fines.

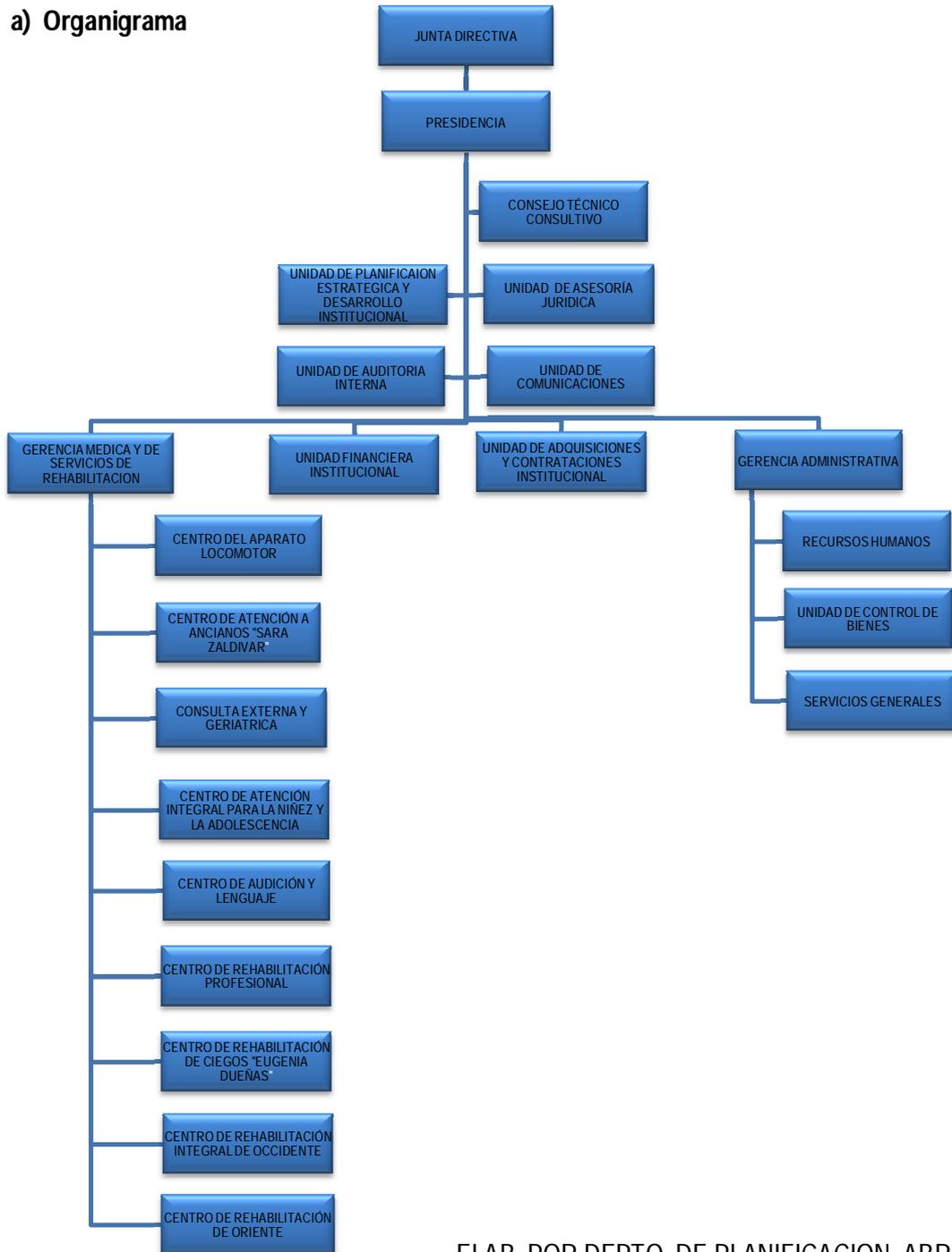
² Manual de la Organización del ISRI

³ Ídem pág. #2

⁴ Ídem pág. #2

5. Estructura Orgánica⁵

a) Organigrama



ELAB. POR DEPTO. DE PLANIFICACION, ABRIL/2010

⁵ Manual de Organización del ISRI

b) Funciones⁶

- **Nivel Dirección**

Junta Directiva:

Es la autoridad superior en el orden administrativo, financiero y técnico. Entre sus atribuciones están la de dictar las políticas y normas generales del Instituto y orientar su gestión por medio de planes, programas y proyectos.

Presidencia del Instituto:

Al Presidente de la Junta Directiva, le corresponde ejercer la representación legal del ISRI en toda clase de asuntos, pudiendo delegar esta facultad en uno de los dos Vicepresidentes de la Junta Directiva, previa autorización de la misma. Al Presidente le compete la vigilancia de la marcha eficiente del ISRI debiendo comunicar a la Gerencia Administrativa y a la Gerencia Medica y de Servicios de Rehabilitación, las observaciones e instrumentos que estime convenientes.

- **Nivel Asesor**

Puede proponer, recomendar y sugerir soluciones a solicitud de los diferentes niveles, no implicando esto, atribución de mando.

Consejo Técnico Consultivo:

Es el encargado de depurar todas las propuestas presentadas por la Gerencia Medica y de Servicio de rehabilitación, Unidad Financiera Institucional, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y de la Gerencia Administrativa. Coordinando al mismo tiempo a nivel institucional todas las acciones que se realizan.

⁶ Manual de organización del ISRI

- **Nivel Gerencial**

Gerencia Administrativa:

Es la encargada de administrar los recursos, velar por los intereses comunes del Instituto y de dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva.

Gerencia Médica y de Servicios de Rehabilitación:

Es responsable de la coordinación y evaluación de los servicios técnicos del ISRI, en los aspectos de rehabilitación integral.

Los niveles Dirección, Asesor y Gerencial constituyen la Administración Superior del Instituto.

- **Nivel Operativo**

Dirección de Centro:

Responsable del buen funcionamiento, del aspecto técnico como administrativo del centro de atención a Ancianos.

6. Políticas Generales del ISRI

- Proveer servicios de calidad en el proceso de rehabilitación integral de las personas con discapacidad
- Participar en la prevención y detección temprana de las discapacidades
- Asistencia a los adultos mayores con la participación activa del usuario, familia y la comunidad

7. Dependencias del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos⁷

a) Centro de Rehabilitación de Ciegos “Eugenia De Dueñas”

Es la institución a nivel nacional responsable de brindar un proceso de rehabilitación funcional a las personas ciegas y de baja visión, así como de su reincorporación a la vida productiva del país.

b) Centro del Aparato Locomotor

El Centro del Aparato Locomotor se atiende a las personas que sufren de problemas del sistema neuro músculo esquelético, que dejan como secuelas limitaciones físicas permanentes o temporales. Para que en el menor tiempo posible pueda integrarse y desenvolverse normalmente en la sociedad.

c) Unidad de Consulta Externa y Geriátrica

La Consulta Externa y Geriátrica del ISRI inició sus funciones en 1997 con el objetivo de brindar apoyo técnico en las áreas de medicina general y especializada a los usuarios del ISRI y población en general. Facilita la realización de la evaluación del paciente, la obtención de su diagnóstico médico, así como el proceso de rehabilitación a seguir en el Centro del ISRI más indicado según las necesidades del usuario.

d) Centro de Rehabilitación Profesional

Inició sus labores en 1991 y como parte del ISRI, representa la fase final de la rehabilitación integral de la persona con discapacidad. Este Centro tiene como función principal brindar los insumos necesarios para que las personas con discapacidad aprendan un oficio que les permita incorporarse a la vida productiva y social del país a través de un empleo.

e) Centro de Rehabilitación Integral para la Niñez y Adolescencia⁸

El CRINA es una dependencia del ISRI y nace de la necesidad de brindar atención a los niños y adolescentes con discapacidad, en las diferentes áreas técnicas y de apoyo, que les permitan desarrollar sus potenciales para su adaptación al medio familiar, social, escolar y laboral. Para alcanzar este objetivo se realizó la fusión de tres Centros existentes: Educación Especial, Invalideces Múltiples y Parálisis Cerebral. Unión que se enmarca dentro de un proceso de modernización aprobado por la Junta Directiva y Presidencia del ISRI.

⁷ <http://isri.elsalvadormultimedia.info>

⁸ <http://isri.elsalvadormultimedia.info>

f) Centro de Rehabilitación Integral de Oriente

El Centro de Rehabilitación Integral de Oriente CRIOR, fue construido en la ciudad de San Miguel. A partir de 1988 se incorporó al Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos. EL CRIOR: brinda sus servicios integrales y especializados a todas las personas con discapacidad física y/o mental que habitan la zona oriental del país.

g) Centro de Rehabilitación Integral de Occidente

Impulsar en el occidente del país la estrategia de rehabilitación de base comunitaria, brindando consulta médica de Rehabilitación en las especialidades de: Neurología Infantil, Neurología de adultos, Ortopedia de niños y adultos, Pediatría y Medicina Física y de Rehabilitación. Este está ubicado en el departamento de Santa Ana.

h) Centro de Audición y Lenguaje

El Centro de Audición y Lenguaje es una de las nueve dependencias del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, cuya misión es proveer servicios de calidad en el proceso de rehabilitación integral de las personas sorda y/o con trastornos del habla y voz; participar en la prevención y detección temprana de las discapacidades, con la participación activa del usuario, familia y la comunidad.

8. Marco Legal del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI).

a) Constitución de la República de El Salvador (Decreto N° 38, Año 1983)

Capítulo 2, Artículo 70

El Estado tomará a su cargo a los indigentes que, por su edad o incapacidad física o mental, sean inhábiles para el trabajo.

En el Capítulo 2, Artículo 70 la Constitución de la República, dice que el Estado estará a cargo de los indigentes que por su edad o incapacidad física o mental no estén habilitados para trabajar. De esta manera, el Estado ha creado instituciones que velen por el bienestar físico y mental de las personas indigentes.

b) Decreto de Creación.

El Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos fue creado por medio del decreto número 503 del Directorio Cívico Militar de El Salvador, publicado en el Diario Oficial número 239 del tomo número 193, de fecha miércoles 27 de diciembre de 1961.⁹

c) Ministerio de Salud

El Código de Salud, publicado en el Diario Oficial número 86, del Tomo 299, de fecha miércoles 11 de mayo de 1988, en su sección cuarenta y ocho y siguientes.¹⁰

Sección cuarenta y ocho: Rehabilitación en Salud.

Art. 206.- La rehabilitación integral está considerada como la tercera etapa dentro del proceso de atención del individuo y tiene como objeto fundamental rescatar las capacidades residuales del inválido, para reincorporarlo a su medio social y familiar.

Art. 207.- El Ministerio, por medio del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, que en el presente Código se le denominará: "El Instituto", promoverá el establecimiento de centros y servicios de rehabilitación para las personas incapacitadas en los aspectos físicos, psíquicos, educacionales, profesionales y económicos, con el fin de integrarlos como miembros activos de la comunidad.

Art. 208.- El Instituto funcionará como una institución autónoma, con capacidad jurídica para contraer derechos y adquirir obligaciones e intervenir en juicios. Podrá establecer clínicas, centros o cualquier clase de servicios relacionados con la índole de sus actividades en todo el territorio nacional.

Art. 210.- El Instituto se relacionará con el Órgano Ejecutivo por medio del Ministerio. Los órganos de gobierno del Instituto serán a) la Junta Directiva; b) la Presidencia y c) la Gerencia General.

⁹ www.isri.com

¹⁰ www.salud.gob.sv

d) Código Tributario

Según el artículo 25 del Código Tributario el Instituto de Rehabilitación de Inválidos es exento de toda clase de derechos, tasas o cualquier otro gravamen, excluyendo la tasa y contribuciones que cobran las municipalidades.¹¹

e) Ley del Impuesto sobre la Renta

Esta ley el Instituto de Rehabilitación la utiliza para la retención del impuesto sobre la renta en los empleados según el art. 38 y tomando en cuenta la tabla del art.37 de la ley del impuesto sobre la renta; así mismo por ser una institución exenta no declara renta sobre el servicio que presta; así mismo está facultada a retener el 10% de renta a partir de transacciones mayores de \$100.¹²

f) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

El Instituto de Rehabilitación de Inválidos por ser una institución autónoma que brinda un servicio de salud pública por la ley que se rige lo han eximido de toda clase de contribuciones o impuestos; salvo de la retención del 1% a partir del año 2008, por lo que toda transacción donde el Instituto se ve involucrado emite documentos como consumidor final.¹³

g) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Así mismo el Instituto de Rehabilitación de Inválidos como institución autónoma está sometido a la ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública (LACAP) la cual regula la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios que hacen las instituciones autónomas para su funcionamiento.¹⁴

El Instituto de Rehabilitación de Inválidos realiza las adquisiciones y contrataciones de cualquier tipo a través de la unidad de adquisiciones y contrataciones UACI¹⁵

¹¹ Párrafo 2, Art. 25, capítulo II, título II, código tributario.

¹² Art. 162, sección IV, reforma al código tributario.

¹³ art 46, título iii, hechos eximidos del impuesto, capítulo único, exenciones del impuesto

¹⁴ Ley lacap, título I Cap. 1, art. 1, art. 2

¹⁵ Ley lacap, título II, cap. I, art. 7.

h) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Esta ley orgánica de administración financiera del estado SAFI, es utilizada para cumplir con las normas y leyes establecidas para la contabilidad gubernamental, el control en tesorería y el presupuesto anual que ejecutan durante al año en ejercicio, a través de la unidad financiera UFI que en coordinación con la UACI se ejecuta dicho presupuesto.

Anualmente las compras, adquisiciones y contrataciones de obras bienes y servicios y suministros que el instituto y dependencias necesitan para su funcionamiento.

Así mismo el Instituto de Rehabilitación de Inválidos posee un reglamento el cual regula las compras y servicios que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar realiza, como a las demás dependencias del instituto.

Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos

Ley Del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, Decreto 503, Número 139, Tomo 193, 27 de Diciembre 1961.¹⁶

Art. 1

Créase el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, como una Institución Autónoma de derecho público, con domicilio en esta ciudad y con capacidad jurídica para contraer derechos, adquirir obligaciones e intervenir en juicio.

Podrá establecer Clínicas, Centros o cualquier clase de servicio relacionados con la índole de sus actividades, en cualquier parte del territorio de la República.

Art. 2 El Instituto tendrá las siguientes finalidades:

- a- La rehabilitación del inválido;
- b- El estudio físico, psicológico, y/u ocasional y social del Inválido;
- c- El fomento del interés en la rehabilitación del inválido.

¹⁶ <http://isri.elsalvadormultimedia.info>

También se menciona las facultades y atributos; patrimonios; la organización administrativa; y otros aspectos del Instituto.

Reglamento del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos Abril 2010. El Cual regula las actuaciones de los funcionarios y empleados del ISRI.

B. GENERALIDADES DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR

1. Antecedentes del Centro de Atención a Ancianos¹⁷

Fue durante la gestión del presidente Rafael Zaldívar (1/05/1876 al 6/04/1884), que se creó el Centro de Atención en una casa de campo donada por la Sra. Sara Zaldívar quien solicitó ayuda a un grupo de millonarios de la época como el Señor Dreyfus, del Banco de Occidente los cuales recaudaron fondos para este proyecto, para beneficiar a los ancianos e indigentes. El arquitecto Lazzarini se ocupó de las construcciones necesarias para alojar a los futuros asilados.

Al cabo de 6 meses se concluyeron las obras quedando un local cómodo e higiénico en donde podrían ser alojados 50 personas. Se hicieron cargo de la Institución 3 hermanas de la Caridad de la casa Central de la Orden de San Vicente de Paúl, contratadas en París por Doña Sara de Zaldívar. Antes de la inauguración de la obra, fue organizada la Junta Directiva que regiría las actividades del Asilo Sara.

2. Misión

Contribuir al proceso de rehabilitación física, psíquica, sensorial, emocional, vocacional y social de los adultos mayores; asimismo, participando en la prevención, detección e intervención de las discapacidades, fomentando además la concientización y participación social.¹⁸

¹⁷ <http://isri.elsalvadormultimedia.info>

¹⁸ Idem #9 pag.10

3. Visión

Ser un Centro de Atención Integral en El Salvador, que impulse medidas tendientes a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores contribuyendo a su bienestar social, físico y psicológico.¹⁹

4. Objetivos

a) General

Proporcionar atención integral y residencia para los adultos mayores carentes de contacto familiar y en condiciones de alto riesgo a su dignidad e integridad.

b) Específicos

- a. Rehabilitación a través de actividades dirigidas a reforzar su capacidad funcional.
- b. Proporcionar atención médica y cuidados prolongados para conservar el más alto grado de salud física, mental y social.
- c. Proteger su integridad como ser humano ofreciéndoles una residencia donde desarrollen sus capacidades físicas, mentales y sociales al máximo.²⁰

5. Funciones del Centro²¹

- ❖ Proveer atención integral a través de la implementación de programas que permite como fin último, incrementar los años de vida sin discapacidad, asumiéndola como un proceso de acción participativa y como un medio para el mejoramiento de la calidad de vida de todos los adultos mayores.
- ❖ Realizar investigaciones en la especialidad de geriatría, en coordinación con el área especializada.
- ❖ Promover la participación de la familia y la comunidad en el conocimiento del manejo de los adultos mayores y se les facilite establecer su red social.
- ❖ Promover mecanismos de coordinación dentro y fuera de la institución que facilite al adulto mayor para fortalecer los programas de atención.
- ❖ Promover el desarrollo de los Recursos Humanos institucionales.

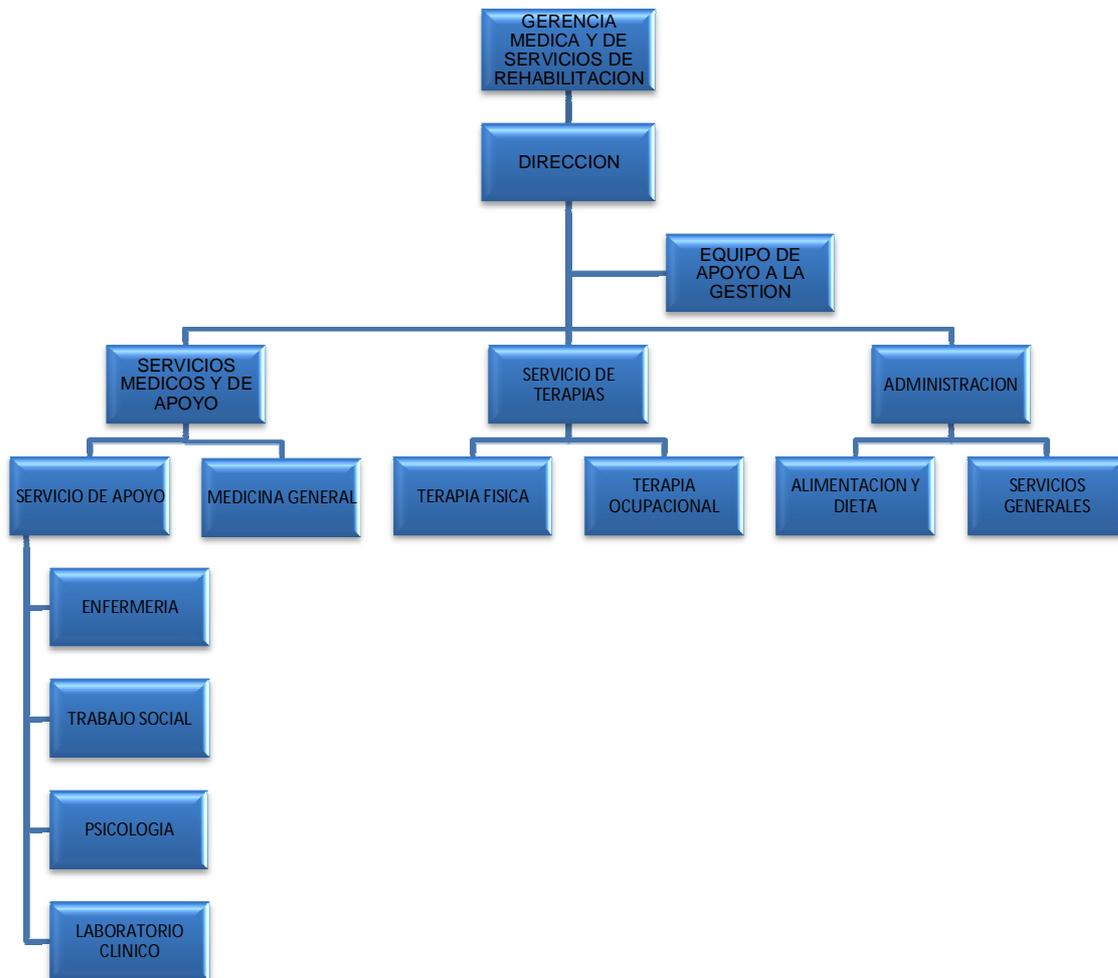
¹⁹ <http://isri.elsalvadormultimedia.info>

²⁰ Pagina web del ISRI

²¹ Proporcionado por la Unidad de Planificación del ISRI

6. Estructura Orgánica

a) Organigrama²²



ELAB. POR DEPTO. DE PLANIFI, ABRIL/2010 1

²² Proporcionado por la Unidad de planificación del ISRI

b) Funciones²³

Presidencia: Representar a la junta directiva en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar y velar por el buen funcionamiento de la institución en general.

Dirección: Representar legalmente el Asilo Sara Zaldívar, dictar órdenes necesarias para el mejoramiento de todos los servicios y dependencias, proponer el presupuesto anual, hacer cumplir los deberes tanto a los empleados como de los adultos mayores.

La Administración: cumplir con las órdenes e instrucciones de la dirección, encaminadas a obtener un mejor servicio; velar por la buena administración de los recursos humanos, físicos materiales, técnicos y financieros.

Servicio de atención medico y de apoyo: brindar atención directa y cuidado de los adultos mayores, así también, velar por el bienestar de ellos. Así mismo las demás áreas funcionales como el servicio de rehabilitación.

7. Servicios que presta el Centro²⁴

Los servicios proporcionados por el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar están enfocados a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores de escasos recursos proporcionando una atención integral y cuidados prolongados por medio de:

- ✓ Atención médica especializada
- ✓ Enfermería y cuidados prolongados
- ✓ Rehabilitación Geriátrica.
- ✓ Terapia Física
- ✓ Terapia Ocupacional
- ✓ Farmacia
- ✓ Trabajo Social
- ✓ Psicología

²³ Ídem #17

²⁴ <http://isri.elsalvadormultimedia.info>

- ✓ Sepelio
- ✓ Alimentación y Dietas
- ✓ Nutrición
- ✓ Costurería y lavandería
- ✓ Servicios religiosos
- ✓ Vigilancia
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Transporte
- ✓ Barbería.

8. Base Legal

a) Diario Oficial²⁵

Decreto de fundación, # 11-13 enero de 1885

"El Poder Ejecutivo deseando proteger a la clase más desvalida de la Sociedad y evitar el lastimoso espectáculo que presentan los mendigos, implorando la caridad públicamente".

DECRETA: "Fundar un establecimiento que se denominará "Asilo Sara" aprovechando para ello, el extenso y cómodo local que con tan noble y humanitario propósito ha cedido la señora Sara de Zaldívar. En la casa expresada, se dará acogida a todos los desvalidos y menesterosos que no se hallen enfermos, proporcionándoles la asistencia necesaria y el trabajo que sea compatible con su estado. El Ministerio de Beneficencia organizará y reglamentará este nuevo Instituto y propondrá a la próxima legislatura los fondos necesarios para su sostenimiento. Dado en el Palacio Nacional; San Salvador, enero 10 de 1885" (Diario Oficial # 11-13 enero de 1885).

b) Decreto Ejecutivo 202

El Asilo cuenta con un reglamento, publicado en El Diario Oficial de fecha 25 de abril de 1941, tomo 130, número 88.

²⁵ Pagina web del ISRI

Sin embargo, el Asilo hasta la fecha no ha elaborado su propio reglamento interno que contenga los derechos y obligaciones de los empleados, aplicando el reglamento interno de trabajo del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI).

Por lo tanto el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar es una de las dependencias del ISRI por lo que se rige por los mismos reglamentos y leyes de éste sin embargo cabe mencionar que para cualquier transacción o movimiento de cualquier índole se necesita la aprobación previa del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos ya que es el que lleva los registros tributarios y contables.²⁶

C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAL

1. Conceptos y Definiciones de la Gestión de Personal

Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.²⁷

La definición de gestión enfocada a recursos humanos se define como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito.²⁸

Según Stoner, desempeño laboral es la medida más eficiente y eficaz en el trabajo, la determinación a lograr los objetivos pertinentes.²⁹

Además, el desempeño laboral se puede definir como la interacción de los recursos materiales y humanos de una organización para que se desarrolle eficientemente y alcance sus objetivos.

²⁶ Art 25 y 162 el código tributario

²⁷ www.gestionyadministracion.com

²⁸ www.gestionyadministracion.com

²⁹ Stoner, James y otros. Administración. (5ª edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México 1992), pág. 747.

El desempeño laboral disminuye cuando las organizaciones a través de la sobrecarga laboral, excesivo control, salarios bajos, injusticias; generan desmotivación, resentimientos enojos, frustración; que son factores que llevan a un clima organizacional negativo.

En cambio cuando las organizaciones dirigen bien y ayudan a sus miembros a desarrollar sus actividades de la mejor manera crean un buen ambiente organizacional que favorecen el desempeño laboral.

2. Importancia de una buena Gestión

La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente ³⁰

La creación de un buen ambiente mejorando la calidad de vida dentro de los entornos laborales, lo cual permite una satisfacción laboral, donde el empleado percibe respeto y valor como personas y en las funciones que realiza.

- Armonía en las relaciones laborales ³¹

Son los buenos vínculos que se establecen entre todos los empleados, así como entre el empleado y su jefe; es decir son las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas de la institución como entre los jefes y colaboradores a través de una excelente comunicación para el alcance de los objetivos comunes.

- Niveles de desempeño³²

Las funciones que realiza el empleado mejoran, por lo que se ve incrementado el desempeño ya que se está motivado para ejercer cualquier función que se delegue, el trabajo deja de ser una carga.

³⁰ Idalberto Chiavenato, 3a edición, gestión del talento humano

³¹ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 8ª edición, Mc Graw Hill, pág. 357

³² Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 8ª edición, Mc Graw Hill, pág. 243

- Derechos y obligaciones ³³

El derecho es la facultad propia de un sujeto para ejercer o no cierta conducta y la obligación es vínculo que sujeta a hacer o abstenerse de hacer una cosa. Por lo que al realizar una buena gestión estos derechos y obligaciones ya no serán una carga e imposición en la institución sino que serán vistos como sugerencias poniéndolos en práctica sin mayor conflicto tanto por el jefe como por el empleado.

- Concatenar esfuerzos³⁴

El unir fuerzas para la consecución de los objetivos y funciones del instituto dejan de crear conflictos ya que se tienen claros los beneficios que se obtendrán a nivel colectivo e individual.

- Competencias ³⁵

Son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado las cuales mejoran con el intercambio de conocimiento entre los empleados de la institución.

- Condiciones de vida³⁶

La gestión contribuye a través de la calidad de vida en el trabajo desde el punto de vista físico ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social.

- Servicio.³⁷

El servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

³³ Diccionario de la lengua española

³⁴ Idalberto Chiavenato, 3ª edición, Mc Graw Hill, Gestión del Talento Humano, pág. 232

³⁵ Idalberto Chiavenato, 8a edición, Mc Graw Hill, Administración de Recursos Humanos, pág., 70.

³⁶ Idem n° 34, pág. 332.

³⁷ Fundamentos de marketing, 8a edición, Willian j. Stanton I Michael j. Etzel I Walker, pág. 300

El propósito de la gestión de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

3. Principales Funciones ³⁸

- a) **Planeación de Personal:** Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
- b) **Empleo (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción):** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
- c) **Capacitación y Desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad.
- d) **Administración de Sueldos y Salarios:** Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- e) **Prestaciones y Servicio de Personal.** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie.
- f) **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.

³⁸ www.funcionesdelaadministraciondepersonal.com

- g) Relaciones Laborales:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

4. Dimensiones y Variables de la Gestión de Personal³⁹

La Gestión como Proceso: La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

La Gestión como Disciplina: Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio.

La Gestión y las Personas: La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización, sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

La Gestión como Carrera: Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

³⁹ b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm

5. Gestión de Personal y su relación con el Desempeño Laboral⁴⁰

En primer lugar, la creación de un ambiente de trabajo positivo, agradable y productivo, es una de las habilidades más importantes de un buen gerente. La buena gestión de empleados se traduce en un personal que trabaja duro, disfruta de sus puestos de trabajo y se mantiene motivado. Un buen gerente puede hacer un trabajo con un alto nivel estrés, en una tarea agradable para sus empleados, y mantener buenos funcionarios a largo plazo. Un papel importante no sólo en la gestión de personas, sino también crear un buen ambiente de trabajo para su personal. La tarea en la gestión de los empleados, podrán incluir no sólo la gestión del personal día a día, sino también la contratación, el despido y la gestión del rendimiento en general. Se tiene que asegurar que se conoce cómo crear un buen ambiente de trabajo, motivar a sus empleados, y mantenerse organizado y atendiendo todas sus responsabilidades. Por lo tanto existe una estrecha relación entre gestión de personal y desempeño laboral.

6. Indicadores del Desempeño Laboral

- **Calidad del trabajo:** Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.
- **Disciplina laboral:** Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, violación de la disciplina tecnológica, cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
- **Iniciativa y creatividad:** Mide el grado de independencia con que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo.
- **Superación personal:** Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.

⁴⁰ Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales Abril 2008

- **Cumplimiento del plan de trabajo:** Mide el cumplimiento de las tareas que se le han sido asignadas al evaluado en tiempo, de forma cualitativa y cuantitativa, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo.

D. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral⁴¹

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas. Están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo."⁴²

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia en el desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

⁴¹ Idalberto Chiavenato, 3ª edición, gestión del talento humano, Mc Graw Hill, Cap. 2

⁴² Ídem #22

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 manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos establecidos, este constituye en la estrategia individual para lograr los objetivos.⁴³ También se consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.⁴⁴

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa.

a) Factores del Desempeño que están relacionados con el Clima Organizacional⁴⁵

Los factores que influyen en el desempeño laboral son:

- ✓ La motivación
- ✓ La satisfacción en el puesto de trabajo
- ✓ El liderazgo
- ✓ Las relaciones interpersonales
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ La comunicación entre otros.

⁴³ Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007

⁴⁴ <http://es.wikipedia.org>

⁴⁵ <http://www.wikilearning.com>

Todos los factores relacionados con el desempeño laboral son parte de los factores que determinan el clima organizacional de una institución por lo tanto si el personal tiene un clima organizacional óptimo tiene buena gestión de personal.

b) Factores para la evaluación del Clima Organizacional⁴⁶

La definición de los factores o variables a evaluar se constituyen en uno de los elementos más importantes de cada medición de clima organizacional. El éxito al identificar las variables y que estas estén perfectamente correlacionadas con el negocio se convierte en el verdadero valor agregado del estudio.

Se encontró entonces la necesidad de evaluar diferentes factores que se constituyen en "signos vitales" de las áreas y de la organización que se está evaluando, los cuales se detallan a continuación:

- **Comunicación⁴⁷**

Se refiere a los diferentes aspectos de la comunicación formal e informal que se realiza dentro de la organización. Toma en cuenta la calidad y cantidad de información que fluye en el contexto laboral y que establece un principio de coordinación de las actividades a desarrollar.

- **Liderazgo⁴⁸**

Evalúa cómo se perciben las relaciones entre jefes y subordinados, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación de cada uno de los equipos de trabajo. En síntesis, es para conocer si la calidad del liderazgo posibilita un óptimo cumplimiento de metas.

- **Relaciones Interpersonales⁴⁹**

Este factor evalúa cómo son percibidas y sentidas las relaciones formales e informales entre jefes y subalternos, entre miembros de la misma unidad organizativa; así como con los compañeros de otras unidades

⁴⁶ Davis, Keith Y Newstrom, John (1998), "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", Editorial Mc. Graw Hill. 8ª Edición.

⁴⁷ Ídem #27

⁴⁸ Ídem #27

⁴⁹ Ídem #27

o áreas. En síntesis, es para conocer si la calidad de las relaciones posibilita un ambiente cordial y agradable para realizar un buen trabajo.

- **Desarrollo Personal y Profesional⁵⁰**

Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello con lleva, el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

- **Prestaciones y Beneficios⁵¹**

Es cualquier complemento al salario que se entrega a los trabajadores. Pueden ser vacaciones, la pensión, reparto de utilidades, seguros de vida, descuentos en los productos de la compañía, etc. Constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado.

- **Identificación con la Organización⁵²**

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

- **Estabilidad labora⁵³**

Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

⁵⁰ Davis, Keith Y Newstrom, John (1998), "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", Editorial Mc. Graw Hill. 8ª Edición

⁵¹ Ídem #31

⁵² Ídem #31

⁵³ Ídem #31

- **Orientación a la Calidad**⁵⁴

Evalúa la satisfacción que siente el trabajador en cuanto al servicio que se brindan dentro y entre los equipos de trabajo (cliente interno) y al cliente externo (usuarios). Asimismo, explora la motivación institucional existente y el grado de apoyo que se brinda a los diferentes procesos y sus componentes (equipos) a brindar un servicio de calidad.

- **Estrategia Organizacional**⁵⁵

Se refiere a los diferentes aspectos de la estructura de la organización tales como los sistemas y métodos de funcionamiento, conocimiento y claridad de los niveles jerárquicos, la misión y la visión; así como los grandes objetivos estratégicos entre otros.

- **Trabajo en Equipo**⁵⁶

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida, esto genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

2. Conceptos teóricos del Clima Organizacional

Para el estudio del clima organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar se hará uso del modelo de Rensis Likert el cual sostiene que:

El clima organizacional está referido a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.⁵⁷

Sin embargo el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción y rotación de los empleados.⁵⁸

⁵⁴ Davis, Keith Y Newstrom, John (1998), "El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", Editorial Mc. Graw Hill. 8ª Edición

⁵⁵ Ídem #35

⁵⁶ Ídem #35

⁵⁷ Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 3ª Edición. Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V. Chile.1999

Por lo tanto, El Clima organizacional representa la personalidad de la organización, puesto que posee características del ambiente de trabajo, procesos y gestiones que son percibidas en forma compartida por los empleados, determinando su comportamiento, rendimiento y satisfacción en el trabajo que desempeñan.

3. Fundamentos sobre el Clima Organizacional

El Clima Organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo cuando la motivación entre los miembros es baja el clima organizacional tiende a bajar caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. Pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, stress, etc.⁵⁹

El clima organizacional está referido al ambiente de trabajo que ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de los miembros; ya que éste no es tangible, pero tiene existencia real e importante que afecta positiva o negativamente toda la organización. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- ✓ Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- ✓ Influye en el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

El clima organizacional, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, indica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, aquellos aspectos que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Es decir, que el grado de motivación en las personas influye en la productividad de la organización; por lo tanto Clima Organizacional es el resultado del estado motivacional de las personas.

⁵⁸ <http://www.lumaga@monteria.cetcol.net.co>

⁵⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007

4. Importancia del Clima Organizacional⁶⁰

La importancia de estudiar el clima organizacional, se basa en determinar la influencia que tienen las características organizacionales o estructura de la empresa en el desempeño de sus miembros, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de rendimiento laboral.

El Clima Organizacional se caracteriza por tener un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Por otra parte, un mal clima hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

A su vez es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos; estas variables también pueden ser afectadas por el clima⁶¹.

Existen tres enfoques diferentes para el estudio del clima organizacional, éstos son: La medida múltiple de atributos organizacionales; la medida perceptiva de los atributos organizacionales; y la medida perceptiva de los atributos individuales.⁶²

Enfoques del clima Organizacional		
Medidas múltiples de los atributos organizacionales.	Medida perceptiva de los atributos individuales	Medida perceptiva de los atributos organizacionales.
<p>El clima es un conjunto de características que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Describen una organización y la distinguen de otras. ➤ Son relativamente estables en el tiempo. ➤ Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Clima es un elemento individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización. ➤ El Clima Organizacional es sinónimo de opiniones personales y el clima percibido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. 	<p><i>El clima es una serie de características que:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades. ➤ Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o unidades actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y en la sociedad.
Fuente de información, Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 3ª Edición. Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V. Chile.1999		

Cuadro N° 1

⁶⁰ Koontz, Harold. Administración. 9ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.1990.

⁶¹ Idem #56

⁶² Idem #56

Lo antes expuesto lleva a considerar que Clima Organizacional es un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

5. Tipos de Clima Organizacional⁶³

a) Clima de tipo Autoritario:

❖ Autoritarismo de Tipo Explotador:

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que de forma exclusiva, determinan cuales son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

❖ Autoritarismo Paternalista:

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Solo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

⁶³ <http://es.wikipedia.org>

b) Clima de Tipo Participativo.**❖ Consultivo:**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

❖ Participación en Grupo:

Existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados.

Para cada uno de los tipos de clima influye considerablemente el estilo de liderazgo que posee el jefe ya que por medio de él establece la dirección, transmite en palabras y hechos, motiva e inspira para el logro de los objetivos.

6. Estilos de Liderazgo⁶⁴

1. Orientación a lo laboral: en este caso los líderes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que el trabajo se realice de manera satisfactoria.

⁶⁴ Administración I Y II, Lic. Serrano Ramírez, pág. 155, primera edición abril 2004.

2. Orientación al empleado: en este caso los líderes tratan de motivar más a los empleados que controlarlos. Buscan una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes se les permite participar en las decisiones que les afectan.
3. Estilos situacional: este estilo describe la manera en que los líderes adaptaran sus estilos de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad, y buena voluntad para aceptar responsabilidades, es decir que el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus empleados y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.

Por lo tanto el estilo más indicado es el situacional ya que depende de la situación y momento que se encuentre la institución así será el estilo que deberá optar el jefe para guiar e incentivar a sus subordinados.

7. Relación del Clima Organizacional con otras variables⁶⁵

El clima organizacional mide las actitudes colectivas de los empleados frente al ambiente de trabajo. Los factores componentes tanto de la cultura como del clima, son los mismos. La diferencia está en la objetividad de la cultura y la subjetividad del clima. Por lo tanto el estudio del clima organizacional se relaciona estrechamente con la cultura de las organizaciones ya que este, es la percepción compartida que tienen los empleados acerca de los factores que conforman la cultura en las organizaciones como: procesos laborales, toma de decisiones, formas de comunicación, liderazgo, mitos, creencias, valores y otros elementos propios que desarrolla la cultura de una organización y el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

⁶⁵ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Variables Negativas⁶⁶:

El estrés:

Efecto de la influencia en el individuo de una serie de factores de distinta procedencia, que afectan el sistema general a nivel fisiológico, psicológico y conductual.

El agotamiento:

Hace referencia a un síndrome de cansancio emocional y desengaño que se da entre las personas; al estar reducidos los recursos emocionales; los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar más de sí mismos y alcanzar un determinado nivel psicológico.

Variables Positivas⁶⁷:

Implicación laboral:

Grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; también hace referencia a la interiorización de valores acerca de la importancia del mismo.

Autoestima:

Los estudios que relacionan la autoestima con la conducta laboral indican que sujetos con una alta autoestima se sienten competentes y anticipan el éxito, ocurriendo lo contrario en el otro caso.

Existen muchas variables que influyen en el clima de una organización, sin embargo a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Cambio de líderes. En cualquier organización un cambio de líderes trae consigo un clima de incertidumbre para los empleados ya que están a la expectativa de las nuevas reglas de trabajo.
- Emergencias, urgencias, días de pago, problemas con algún empleado. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.

⁶⁶ Idem #44

⁶⁷ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

8. Teorías sobre el Clima Organizacional

Hay diversos autores que postulan diferentes factores o dimensiones que explicarían el clima organizacional en una determinada organización. Pero para ahondar en las diferentes teorías del clima organizacional es necesario definir qué es una teoría.

➤ Conceptos de Teoría⁶⁸.

En términos generales podemos definir una teoría clarificando sus características:

- Es una serie de conceptos abstractos acerca de un grupo de hechos o acontecimientos para ofrecer una explicación.
- Una teoría es un modelo de realidad que nos ayuda a comprender, explicar, predecir y controlar la realidad.

Una teoría es una serie de supuestos que están "sobre la mesa" con el fin de corroborar una realidad con sus situaciones y características propias, es un camino para llegar al conocimiento.⁶⁹

Diversos autores que postulan diferentes factores o dimensiones que explicarían el clima organizacional en una determinada organización. A continuación se detallan algunos estudios:

a) Teoría de Litwin Y Stringer⁷⁰

Litwin y Stringer destacan seis dimensiones para medir el clima de una organización:

- a) Estructura Organizacional: compuesta por la percepción que tienen los miembros sobre los reglamentos, normas y deberes que la organización ha establecido.
- b) Remuneraciones: mide el grado de aceptación entre los sistemas de recompensa de la empresa y la relación existente entre las tareas y las remuneraciones.

⁶⁸ <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/fjam.htm>

⁶⁹ <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/fjam.htm>

⁷⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>

- c) Responsabilidad: representa la percepción del nivel de responsabilidad que la organización otorga a sus miembros.
- d) Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales brindan la oportunidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- e) Apoyo: mide el grado de percepción que tienen los miembros, de sentirse apoyados por su grupo de trabajo dentro de la organización.
- f) Conflicto: grado de tolerancia al conflicto que pueden tener los miembros de la organización.

b) Teoría de Rensis Likert⁷¹

Los estudios de Likert han determinado que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

Cuadro N° 2

Variables Causales	Variables Intermedias	Variables Finales
Estructura Organizativa	Motivación	Productividad
Estructura Administrativa	Rendimiento	Ganancias
Decisiones	Comunicación	Pérdidas.
Competencias	Toma de decisiones	
Actitudes		

Fuente tesis sobre Diagnostico y propuesta de un programa de evaluación de clima organizacional de Juana Lissette Emperatriz Alfaro Munquía.

⁷¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción de clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.⁷²

La configuración de estas variables plantea cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, como son:

Sistema I: Autoritario, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor e inseguridad, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización difundiendo una línea altamente burocrática y los procesos se encuentran centralizados.⁷³

Sistema II: Paternalista, se caracteriza porque existe confianza de tipo condescendiente entre la dirección y sus subordinados, ya que los jefes conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcados dentro del límite de relativa flexibilidad, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.⁷⁴

Sistema III: Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, en donde existe mayor grado de descentralización y delegación de decisiones, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima y existe interacción entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base de objetivos por alcanzar.⁷⁵

⁷² Idem #50

⁷³ <http://es.wikipedia.org/wiki>

⁷⁴ Idem #52

⁷⁵ Idem #52

Sistema IV: Participativo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección y la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.⁷⁶

Como ya se hizo mención anteriormente, Likert, tiene como variable final la productividad la cual depende directamente del desempeño laboral, y éste varía de acuerdo al tipo de clima que existe en la organización. Los Sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y la empresa.

Los Sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de toma de decisiones.

c) La Teoría de los dos Factores de Herzberg⁷⁷

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extraverdida). En la cual la motivación para trabajar depende de dos factores:

- Factores Higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.
- Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad

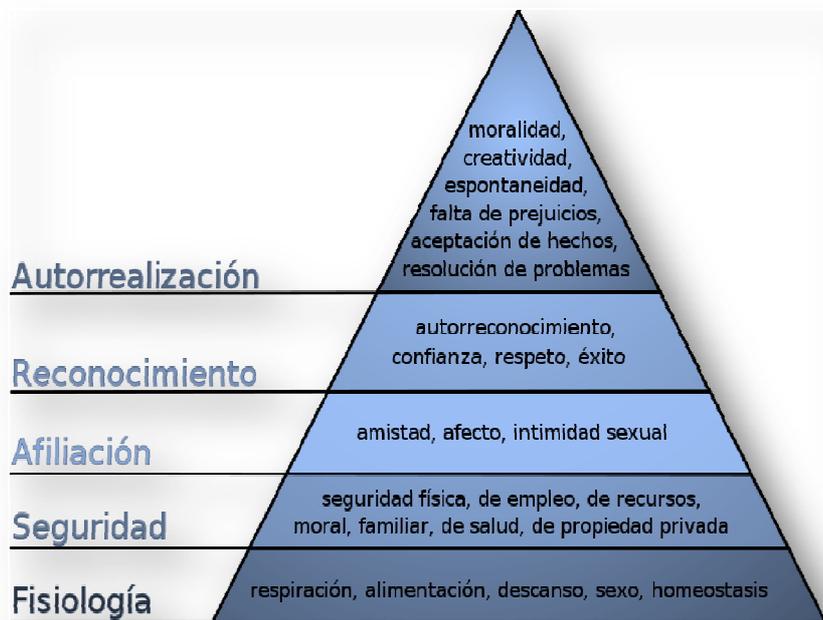
⁷⁶ Idem #52

⁷⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007

muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

d) Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow⁷⁸

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.⁷⁹



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007

⁷⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007

⁷⁹ <http://es.wikipedia.org>

De acuerdo a los conceptos anteriores se concluye que la motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

9. Evaluación y Metodología para el Diagnóstico del Clima Organizacional⁸⁰

La evaluación del clima organizacional es un instrumento a través del cual se pueden identificar los sentimientos, percepciones y motivaciones de los empleados hacia su trabajo y la institución en general. A la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los empleados.

Por otra parte, pone de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales.

La forma de ejecutar la evaluación del clima organizacional, depende de múltiples aspectos entre los que se pueden mencionar, el estilo de liderazgo, el tipo de comunicación, su estructura organizativa; es decir que la evaluación estará sujeta a las necesidades de la organización.

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional. Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación.

En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa empresa es deficiente, pero no debería servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

A pesar de la enorme complejidad que enmarca al clima de una determinada entidad, es posible realizar una evaluación a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunte a los miembros de la misma por sus percepciones respecto a determinadas dimensiones o factores considerados importantes en un determinado momento.

Existen diversos tipos de cuestionarios para la evaluación, entre los que se pueden mencionar el que se construye sobre la base de preguntas cerradas en el cual se pide a los encuestados que evalúan el clima

⁸⁰ www.calidad.org

en términos de la situación actual y de la situación que consideraría ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía. Otros cuestionarios en términos de preguntas cerradas, solicitan a los entrevistados que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación.⁸¹

Existen varias claves para hacer de esta evaluación un proceso responsable y al mismo tiempo ganador, las cuales se definen por fases:⁸²

i. Fase Alineamiento:⁸³

- ✓ Compromiso de la Alta Dirección de la empresa.
- ✓ Profundo conocimiento de la organización.
- ✓ Identificación de las dimensiones o variables estratégicas a evaluar, de tal manera que los resultados generen valor y no sea más de lo mismo.
- ✓ Construcción del instrumento de medición.

ii. Fase Sensibilización⁸⁴:

- ✓ Definición del concepto y objetivos de la medición de clima.
- ✓ Campaña de publicidad y comunicación interna.
- ✓ Integración y responsabilidad de los colaboradores de la organización con el programa.

iii. Fase de Medición:⁸⁵

- ✓ Convocatoria de los colaboradores.
- ✓ Sensibilización previa a la medición.
- ✓ Metodología de medición: existen diversos tipos de metodología para capturar la información, desde el papel y los tradicionales cuestionarios hasta la captura de datos a través de sistemas de medición inalámbrica, que aumentan la confidencialidad de las respuestas y los resultados se presentan en tiempo real.

⁸¹ Rodríguez, Darío, Diagnóstico organizacional. 3ª Edición. Editorial Alfa Omega México. 1999

⁸² www.gestionhumana.com

⁸³ Ídem #61

⁸⁴ Rodríguez, Darío, Diagnóstico organizacional. 3ª Edición. Editorial Alfa Omega México. 1999

⁸⁵ Ídem #63

- ✓ Anonimato y confidencialidad en la información.
- ✓ Análisis de resultados en tiempo real: identificar en la misma sesión de medición los aspectos que dificultan el desarrollo del clima organizacional, situaciones críticas donde se presenta y construcción de planes de acción. En esta medida se obtienen resultados cuantitativos y cualitativos que explican perfectamente el fenómeno que sucede en la organización.

iv. Fase de Análisis y Entrega de resultados⁸⁶:

- ✓ Resultados en tiempo real: muchos datos finales en estudios de clima organizacional son entregados semanas después de la evaluación. El escenario de la institución que usted ve, ya no es la misma. La situación bien ha desaparecido o se ha complejizado.
- ✓ Entrega de informes amigables e interactivos donde se pueda ver en lo general y en particular en comportamiento de cada uno de los microclimas y de la compañía en general.
- ✓ Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- ✓ Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición.
- ✓ Entrega de resultados a la alta gerencia, las gerencias y la organización en general.

v. Pos Estudio⁸⁷:

- ✓ Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- ✓ Amarrar los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización, beneficios, salario, etc.

Todo proceso de medición de clima implica grandes retos para las áreas responsables de fortalecer esta variable en la organización, es aquí donde las áreas de Gestión de Personal deben actuar estratégicamente para entregar las herramientas claves a las diferentes áreas que se quieren desarrollar y fortalecer, ya no desde un rol técnico sino de consultor y conocedor profundo de cada organización.

⁸⁶ Idem #63

⁸⁷ Idem #63

10. Técnicas e Instrumentos para Evaluar el Clima Organizacional⁸⁸

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

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

Sin embargo, a pesar de la enorme complejidad del clima organizacional, es posible elaborar un diagnóstico a partir de las técnicas siguientes⁸⁹:

a) Observación directa

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

b) Entrevista

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

c) Encuesta

⁸⁸ <http://www.monografias.com>

⁸⁹ <http://www.monografias.com>

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

Las preguntas pueden estar basadas en distintos tipos de escalas, como la siguiente:

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. Casi Siempre	4. Siempre	5. No Sé
----------	---------------	-----------------	------------	----------

La fórmula para determinar en qué estado se encuentra el clima organizacional (C.O.) fue elaborada por la Universidad de Harvard y aplicada al estudio que realizó en General Electric Company, esta es la siguiente:⁹⁰

$$c. o = \left[\frac{\sum X}{Fx(5)N} \right] 100$$

Donde:

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

Fx: Número de preguntas realizadas en cada cuestionario

5: Máximo puntaje obtenido en cada pregunta

N: Total de personas encuestadas

11. Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de Clima Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnóstico de clima organizacional:

Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca del liderazgo de las jefaturas, de los equipos de trabajo, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes se tomaban en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

⁹⁰ Idem #68

Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans⁹¹ sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy⁹². La creciente comunicación contrarresta esta tendencia; permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Desarrollo Organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación. Es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa

Educación. Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar i) el conocimiento y los conceptos, ii) las creencias y aptitudes anticuadas, iii) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas, dinámicas de procesos de administración y control del cambio.

Participación. Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

Energía y optimismo crecientes. Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito alcanzable.

Por todo lo expuesto e investigado con respecto al tema en estudio es necesario e imprescindible la realización de un diagnóstico del clima organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para poder detectar qué afecta el desempeño laboral de los empleados y así brindar estrategias

⁹¹ George C. Homans. El individuo y el grupo. Buenos Aires: Exudaba, 1968

⁹² Murphy, G. (1947). Personality: A biosocial approach to origins and structures. New Cork.

abriendo las posibilidades de mejorar las condiciones de vida tanto para los empleados como para los usuarios de servicio, a la vez para dar solución a la situación problemática establecida en el proyecto de investigación que es la creación de un modelo de gestión de personal a través del clima organizacional.

Para ello se tomo el método de Rensis Likert el cual a través de su técnica nos permite tener una perspectiva amplia de las causas que afectan al clima organizacional y poder ver las áreas deficientes o que necesitan refuerzos al respecto.

Por lo tanto se conto con el apoyo del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para darle seguimiento a las diferentes situaciones y brindar una solución que contribuya al logro de los objetivos de la institución y a fortalecer el desempeño laboral de todas las personas que laboran.

CAPITULO II: "DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE EL SALVADOR".

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización del diagnóstico de la gestión de personal a través del Clima Organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar fue trascendental porque permitió conocer la situación actual de la organización, ya que se evaluaron los distintos componentes que inciden en el ambiente laboral, logrando así conocer sus fortalezas y deficiencias con respecto al tema de estudio.

De este modo, se recopiló la información necesaria para poder diseñar un modelo de gestión de personal a través del Clima Organizacional que contribuya a generar ambientes laborales efectivos que mejoren el desempeño laboral del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Evaluar la situación actual del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para conocer el nivel en que se encuentra el Clima Organizacional y obtener la información necesaria con la cual se elaborará el diagnóstico que permitirá tomar medidas para fortalecer el Desempeño Laboral.

2. Específicos

1. Evaluar las percepciones, actitudes y comportamientos manifestados por los empleados en relación a las variables del Clima Organizacional que inciden positiva o negativamente en el Desempeño Laboral.
2. Conocer la percepción de cada uno de los empleados acerca de todos los factores que se relacionan con el Clima Organizacional para evaluar cada uno de ellos y poder determinar el nivel en el que se encuentra cada factor.
3. Analizar los resultados obtenidos para elaborar conclusiones y recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del Clima Organizacional de la institución.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario hacer uso de los métodos y técnicas de investigación que se exponen a continuación:

a) Métodos

Según Salvador Mejía el método es un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de un hecho, un camino lógico para encontrar la verdad.⁹³

Por lo tanto se aplico los siguientes métodos específicos:

b) Análisis

Operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo.

Este método ayudo a estudiar los elementos y variables para la propuesta de un modelo de gestión de personal para fortalecer el desempeño laboral en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI), ubicado en el

⁹³ Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. El Salvador

Departamento de San Salvador, identificando las variables relacionadas entre sí, al igual que se estableció los factores internos y externos que son determinantes para la elaboración del modelo de gestión de personal.

c) Síntesis

Logra la comprensión que abarca el objeto de interés científico en su totalidad, es decir, el fin de la investigación. Por lo tanto la síntesis es la meta y el resultado final del análisis.

Este método permitió concentrar los componentes del modelo de gestión de personal para fortalecer el desempeño laboral, y relacionarlos para lograr una visión integral de los mismos, lo cual facilitará la creación de los procedimientos para la elaboración de la propuesta de dicho modelo de gestión de personal.

2. Tipo de la investigación

El tipo de investigación que se utilizó en este estudio es el Correlacional, ya que este tipo de estudios tiene el propósito de evaluar la relación que existe entre dos variables o más conceptos, categorías o variables. Es decir miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba. Para el caso de la propuesta de un modelo de gestión de personal para fortalecer el desempeño laboral en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar permitió analizar la relación entre el clima laboral con el desempeño del personal; datos que serán fundamentales para la elaboración del modelo de gestión del personal.⁹⁴

3. Tipo de diseño

Para llevar a cabo este estudio se efectuó la investigación no experimental, ya que ésta, analiza el nivel, estado o presencia de una o diversas variables en un momento dado, y a su vez determina cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. La clasificación que se ha

⁹⁴ Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill México tercera edición, 2003. Pág. 121

considerado para dicho estudio es el transversal ya que el propósito de éste es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.⁹⁵

4. Fuentes de Información

Entre las fuentes de información están las primarias, secundarias y terciarias. Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes:

a. Primarias:

Contienen artículos que exponen por primera vez descubrimientos científicos, observaciones originales o los resultados de la investigación experimental o de campo, utilizándose las técnicas de observación directa, la entrevista y la encuesta.⁹⁶

Por lo cual la fuente de información primaria ejecutada para la investigación fue la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la organización, como la entrevista hecha al personal directivo, así mismo las observaciones que el grupo hizo al momento de la ejecución de las fuentes y las visitas realizadas a la institución.

b. Secundarias:

Reprocesan, mencionan y comentan información de primera mano tales como: artículos, libros, tesis, disertaciones, y otros documentos relevantes.

En la investigación se tomo en cuenta trabajos de graduación de diferentes áreas realizadas anteriormente por estudiantes de la Universidad de El Salvador, así como libros relacionados con el tema por mencionar algunos: Administracion de Stoner, Administracion de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato entre otros.

⁹⁵ Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill México tercera edición, 2003. Pág. 270

⁹⁶ www.tizimin.uady.mx

5. **Ámbito de la investigación**

a. Poblacional

La población objeto de estudio fue todo el personal del Asilo Sara Zaldívar y su desarrollo interpersonal y laboral.

b. Territorial

El ámbito geográfico fueron las instalaciones del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar ubicado en Colonia Costa Rica Avenida Irazú #181, San Salvador, El Salvador.

6. **Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación**

Las herramientas que se utilizaron en la investigación fueron de diferentes tipos: de medición, de constatación, de recopilación, de verificación de situaciones, etc. Estos proporcionaron información valiosa. Para esta investigación se hizo uso de:

a) Encuestas:

Las encuestas están destinadas a la obtención de datos de una población determinada para conocer una situación a través de un instrumento llamado cuestionario.⁹⁷ El cual está estructurado con 55 preguntas cerradas.

Los rasgos que caracterizan a una encuesta son los siguientes:

1. Consiste en la observación no directa de los hechos, sino a través de las manifestaciones realizadas por los propios interesados.
2. Es un método de obtención de datos preparado especialmente para la investigación sociológica.
3. Permite una aplicación masiva facultando además para la obtención de informaciones sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

⁹⁷ Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. El Salvador

Para el desarrollo de esta investigación se encuestó al personal administrativo y operativo del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, a través de un cuestionario realizado y supervisado por la Universidad como por la organización en estudio.

b) Entrevistas:

Es un canal de comunicación entre entrevistador y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.⁹⁸

Esta fue dirigida al personal directivo, a través de un instrumento llamado cuestionario con el fin de evaluar los diferentes factores es estudio.

c) La Observación Directa:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno o hecho, tomar información y registrarla para su posterior análisis.⁹⁹

Todas las apreciaciones hechas por el grupo de tesis al momento de realizar la encuesta y entrevista, así como las visitas realizadas con anterioridad a la institución.

7. Determinación del Universo y la Muestra

a) Universo

El universo fueron los 170 empleados que laboran actualmente en las diferentes salas del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar ya que 2 plazas se encuentran vacantes, A continuación se detallan las salas: Psiquiatría, lavandería, costurería, cocina, fisioterapia, sala de hombres y sala de mujeres.

⁹⁸ <http://www.monografias.com>

⁹⁹ www.buenastareas.com

Cuadro N° 3. Total del personal que labora en las diferentes áreas.

Áreas	N° de empleados
Médicos	4
Enfermería	68
Psicólogo	2
Laboratoristas clínicos	2
Barbero	1
Auxiliar de servicio	34
Lavandería	9
Mantenimiento	4
Vigilantes	4
Área administrativa	6
Terapia física	11
Alimentación y dietas	20
Trabajadoras sociales	3
Sala Respiratoria	2
Total	170

En la tabla anterior se detalla todo el personal que labora en la institución, cabe mencionar que los jefes y empleados fueron objeto de estudio para esta investigación.

b) Muestra

La muestra utilizada fue de tipo poblacional, ya que el universo para esta investigación es finito. Es decir la muestra es de 170 empleados del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, por lo tanto la muestra fue igual al universo para lo cual se llevo a cabo a través de un censo.

D- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR.

Para la investigación realizada se proporciono un cuestionario estándar al personal del Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar (Anexo 4)

Dicho cuestionario estuvo conformado por 55 preguntas cerradas, con cinco alternativas de respuesta, según la escala de Likert.

Los datos fueron tabulados y graficados mediante el programa de Microsoft Office Excel 2007.

El número total de trabajadores en el Centro de atención a Ancianos Sara Zaldívar es 170, de los cuales 3 no se encontraron en las visitas realizadas al centro. Por lo anterior, los encuestados fueron 167, que representa un 98% del total del personal.

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

$$c. o = \left[\frac{\sum X}{Fx(5)N} \right] 100$$

Donde:

Σx : Sumatoria del puntaje acumulado en el componente

Fx: Número de preguntas realizadas para evaluar el componente

5: Máximo puntaje obtenido en cada pregunta

N: Total de personas encuestadas.

Multiplicando el total de la fórmula por 100%.

Para determinar el puntaje acumulado por componente (Σx) es necesario sumar el total de puntos de todas las preguntas tanto con efecto positivo o negativo; el cual resulta de la multiplicación de las frecuencias por el valor que le corresponde a cada alternativa de respuesta.

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

Cuadro N° 4

ESTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
INTERVALO	ESTADO
0-30%	Crítico
31% - 59.9%	Bajo
60% - 79.9%	Promedio
80% - 90%	Destacado
91% - 100%	Óptimo

Fuente: Cuadro elaborado por el equipo investigador.

A continuación se analizan cada uno de los factores que se han incorporado en la investigación los cuales son:

- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Cooperación
- ✓ Comunicación
- ✓ Compromiso
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Innovación y cambio
- ✓ Capacitación y desarrollo.

1. Relaciones Interpersonales

Cantidad y calidad de recursos que ofrece la institución para que el personal interactúe con otras personas. En la siguiente tabla se aprecia el total de respuestas a este factor.

CUADRO N° 5													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR I. RELACIONES INTERPERSONALES													
N°	PREGUNTA RESPUESTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Las Personas nos aceptamos tal como somos	5	3%	42	25%	1	1%	83	50%	36	22%	167	604
2	Existen relaciones cordiales entre el personal de los diferentes departamentos	2	1%	26	16%	2	1%	76	46%	61	37%	167	669
3	Existe armonía entre el personal de mi departamento	3	2%	33	20%	2	1%	62	37%	67	40%	167	657
4	En mi departamento se promueven las buenas relaciones interpersonales	5	3%	27	16%	4	2%	57	34%	74	44%	167	669
5	Mantengamos buenas relaciones con nuestros clientes	2	1%	16	10%	1	1%	46	28%	102	61%	167	731
TOTAL DE PUNTOS													3330

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C.O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

$$C.O. = 3330 / 5(5) * 167 = 0.7976 * 100\% = 79.76\% \text{ Clima Organizacional en estado Promedio}$$

De acuerdo a los resultados el mayor porcentaje de empleados se aceptan tal como son, lo que demuestra altos niveles de autoestima dentro de la institución. Esto indica que la institución hace sentir a su personal importante y necesario para el funcionamiento del Centro, lo que genera buenas Relaciones Interpersonales dentro de la institución. (Pregunta 1)

Los empleados de los diferentes departamentos aseguran que si existen buenas relaciones entre las distintas áreas, lo que refleja que hay armonía entre los departamentos del Asilo Sara Zaldívar, ayudando esto al logro de los objetivos de la institución. (Pregunta 2)

La mayoría de empleados afirma que existe armonía entre los compañeros del mismo departamento, lo que confirma que se mantienen aceptables niveles de armonía en la realización de las actividades de cada uno de los empleados del Centro. Confirmando la participación activa de los jefes de los diferentes departamentos para mantener un buen ambiente laboral para su personal a cargo. (Pregunta 3)

Un buen porcentaje de los empleados confirmo que en su departamento se hacen actividades encaminadas al fortalecimiento de las relaciones personales, siendo los jefes los responsables de llevar a cabo estas actividades. (Pregunta 4)

Al tocar el tema de los clientes en este caso los ancianos y ancianas del Asilo Sara Zaldívar se observo que la gran mayoría de empleados afirmo mantener un buen nivel de armonía hacia los clientes. (Pregunta 5)

Como primer factor se evaluó las Relaciones Interpersonales, a la que los trabajadores manifestaron estar de acuerdo en que existe armonía en el ambiente de trabajo, afirmando que en cada departamento se promueve la armonía entre compañeros, además la mayoría del personal asegura que existe cordialidad entre los empleados de los diferentes departamentos del Centro.

El factor de Relaciones Interpersonales obtuvo una calificación en la evaluación del Clima Organizacional del 79.76%, lo que significa que este factor se encuentra en un promedio, este resultado es aceptable sin embargo en este caso como el Centro carece de un manual de conducta interno no hay reglas que promuevan el respeto y cordialidad entre los empleados, lo que causa en muchas ocasiones discordias entre ellos generando conflicto entre las diferentes salas y niveles jerárquicos.

2. Cooperación

Trabajar en busca de los mismos objetivos con métodos definidos previamente, de manera que exista ayuda mutua entre todos los miembros de la institución.

CUADRO N° 6													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 2. COOPERACIÓN													
N°	RESPUESTAS PREGUNTAS	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Las Personas en la organización nos ayudamos mutuamente para hacer mejor el trabajo	9	5%	15	9%	1	1%	94	56%	48	29%	167	658
2	En la organización se promueve la ayuda entre compañeros para el logro de resultados	0	0%	27	16%	1	1%	89	53%	50	30%	167	663
3	Los jefes apoyan a sus colaboradores trabajando hombro a hombro	11	7%	42	25%	3	2%	71	43%	40	24%	167	558
4	Entre los diferentes departamentos existe ayuda mutua entre los distintos niveles jerárquicos	21	13%	17	10%	10	6%	87	52%	32	19%	167	593
5	Las personas perciben que existe ayuda mutua entre los diferentes niveles jerárquicos	11	7%	32	19%	11	7%	69	41%	44	26%	167	604
TOTAL DE PUNTOS													3076

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C. O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

$$C.O. = 3076 / 5(5)167 = 0.7439 = 74.39\% \text{ Clima Organizacional en estado Promedio.}$$

Por lo reflejado en la tabla, la mayoría del personal en la institución aseguran que existen niveles aceptables de compañerismo entre el personal del Centro, esto muestra que los empleados pueden realizar mejor las actividades laborales y mantener la cordialidad y armonía entre compañeros de trabajo, mejorando esto considerablemente en el logro de resultados de la Institución. (Pregunta 1)

La promoción del compañerismo es una estrategia utilizada por los jefes de los departamentos para mantener los niveles de armonía entre los miembros de cada área, y así lograr los objetivos de la institución. (Pregunta 2)

La mayor parte del personal asegura que su jefe trabaja hombro a hombro con el fin de ayudar a sus empleados en la realización de las actividades de cada uno, para poder sacar adelante las obligaciones del departamento, por otro lado hay muchos que opinan que sus jefes deben preocuparse y colaborar un poco más en el cumplimiento de tareas de su personal a cargo. (Pregunta 3)

El mayor porcentaje de los empleados dijo que en los diferentes departamentos, los distintos niveles jerárquicos se ayudan mutuamente. La colaboración entre niveles jerárquicos es indispensable para el buen funcionamiento de la institución, este aspecto necesita mejorar para lograr un óptimo ambiente laboral. (Pregunta 4)

A manera de comprobación se preguntó a los empleados del Asilo Sara Zaldívar si existe ayuda mutua entre los diferentes niveles jerárquicos, a lo que la mayoría respondió afirmativamente, un mínimo de los empleados no estuvo de acuerdo con dicha afirmación. Por lo tanto es necesario hacer pequeñas mejoras para lograr obtener un clima organizacional óptimo. (Pregunta 5)

En este factor se evaluó el nivel de ayuda mutua que existe entre compañeros de trabajo de la institución, se obtuvo datos de cómo se promueve el compañerismo, el apoyo de los jefes hacia los empleados en el cumplimiento de sus actividades laborales, así como también se logró conocer la ayuda que se proporcionan entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. En general los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados coadyuvan en la ejecución de las actividades diarias según la especialidad y funciones de cada una de las personas sin embargo cabe destacar que en algunas salas los encargados muy pocas veces colaboran en las funciones y actividades que ejecutan los empleados, debido a que existe poca identificación con los objetivos de la sala e institución causando en el empleado apatía a la hora de realizar las funciones asignadas por lo que existe oportunidad de mejorar este aspecto, a través de políticas que identifique claramente los objetivos de la institución y salas que posee el Centro de Atención a Ancianos. Es por eso que este factor obtuvo una calificación del 74.39%, lo que ubica al Clima Organizacional en estado promedio.

3. Comunicación

Cantidad y calidad de información sobre actividades, planes, documentación y normativas organizacionales importantes para su trabajo.

CUADRO N° 7													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 3. COMUNICACIÓN													
N°	PREGUNTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución	17	10%	14	8%	0	0%	85	51%	51	31%	167	640
2	En mi trabajo la información que se transmite entre las diversas áreas es clara correcta y oportuna	4	2%	45	27%	2	1%	67	40%	49	29%	167	613
3	Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de el Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar	6	4%	27	16%	4	2%	61	37%	69	41%	167	661
4	Se me comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo	9	5%	23	14%	1	1%	70	42%	64	38%	167	658
5	En mi trabajo se realizan actividades para intercambiar información entre mis compañeros y fomentar la unión de ellos	10	6%	48	29%	0	0%	61	37%	48	29%	167	590
TOTAL DE PUNTOS													3162

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C. O. = \frac{\sum x}{F_x(5)N}$$

C.O. = 3162/ 5(5)167 = 0.7573 = 75.73% Clima Organizacional en estado Promedio.

Un buen porcentaje de los empleados del Asilo Sara Zaldívar manifestaron estar satisfechos con los medios de comunicación utilizados para compartir la información necesaria por cada uno de ellos, sin embargo, existe un porcentaje que no percibe que sea escuchado ni informado, lo que evidencia necesidad de mejorar esta situación. (Pregunta 1)

Un poco más de la mitad del personal del Centro de Atención a Ancianos asegura que en su trabajo la información que se transmite entre las diversas áreas es clara correcta y oportuna, el resto difiere de esta afirmación ya algunos empleados consideran que la información es tergiversada al momento de ser transmitida a cada departamento. La manera de informar al personal debe ser corregido por parte de la administración y supervisores de área del Asilo Sara Zaldívar. (Pregunta 2)

Tres cuartas partes del personal afirma estar informado de los logros y resultados de las acciones que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar realiza, esta situación puede ser mejorada y lograr que el 100% de las personas sean informadas de las actividades de la institución, y lograr a través de ésta mejorar a un nivel superior en el clima Organizacional. (Pregunta 3)

Para que exista un mejor desempeño de los empleados es necesario informar con anticipación los cambios operativos correspondientes a cada puesto de trabajo, al evaluar esta situación, la mayoría del personal asegura que se le informa con anticipación. Un pequeño porcentaje contestaron que no reciben este tipo de información respecto a estos cambios. (Pregunta 4)

Existe la oportunidad de mejorar los canales de comunicación realizando actividades para intercambiar información entre compañeros y fomentar así la unión de ellos, ya que solo un poco más de la mitad respondió que se realizan este tipo de acciones. (Pregunta 5)

Al evaluar este factor se observó que la mayoría del personal asegura que hay buenos niveles de comunicación, siendo el resultado total de 75.73% en la escala utilizada, ubicando este factor en el nivel promedio, lo que indica que la información compartida a los empleados es aceptable, no obstante el nivel actual se presta para realizar acciones que ayuden a la mejora de los canales de comunicación ya que existen salas que geográficamente están lejos unas con otras y empleados que por sus funciones se encuentran aislados por lo que la información impartida en el Centro de Atención llega tardía o distorsionada, así mismo existe personal que se resta eficiencia al trabajo.

4. Compromiso

Significa el grado de responsabilidad moral asumida de parte de los empleados al cumplimiento de una obligación de la institución, en el compromiso se asume la responsabilidad por los efectos de no cumplir con los deberes.

CUADRO N° 8													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 4. COMPROMISO													
N°	PREGUNTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Los empleados en la organización nos esforzamos por cumplir los objetivos	2	1%	28	17%	1	1%	56	34%	80	48%	167	685
2	En mi departamento, los empleados sienten que el logro de los objetivos son logros propios	12	7%	11	7%	2	1%	86	51%	56	34%	167	664
3	En mi departamento los empleados participamos incondicionalmente en los objetivos	2	1%	32	19%	1	1%	79	47%	53	32%	167	650
4	En la organización la gestión de recursos humanos promueve el compromiso	10	6%	31	19%	6	4%	64	38%	56	34%	167	626
5	Las personas de los diferentes departamentos están comprometidas con los fines de la institución	6	4%	14	8%	14	8%	74	44%	59	35%	167	667
TOTAL DE PUNTOS													3292

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C. O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

C.O. = $3292 / 5(5)167 = 0.7885 = 78.85\%$ Clima Organizacional en estado Promedio.

Los datos obtenidos de la investigación realizada en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar muestra que en general el personal está comprometido en el logro de los objetivos institucionales, este resultado es positivo, sin descartar la posibilidad de mejorar estos resultados para tener un nivel más alto del obtenido. (Pregunta 1)

Por los resultados obtenidos se observa que el personal se preocupa por alcanzar los objetivos de la institución, haciendo suyos los logros institucionales, dejando a la vista el grado de responsabilidad por parte de los empleados, este punto se debe mantener y fortalecer, para continuar comprometiendo al personal. (Pregunta 2)

El 79% de los empleados afirman que participan incondicionalmente en el logro de los objetivos, en este caso se debe ayudar a los empleado a mantener la posición a este porcentaje e incluir a es resto a buscar el beneficio de la institución. (Pregunta 3)

Del total de empleados las tres cuartas partes afirmaron que en la organización la gestión de recursos humanos promueve el compromiso, el resto opino lo contrario, por los resultados se puede comentar que es necesaria la presencia de la administración de personal, en todos los departamentos del Asilo, para responsabilizar al personal del Centro. (Pregunta 4)

En general los empleados afirman que el personal de los diferentes departamentos está comprometido con los fines de la institución, el resto no opina lo mismo. Hay que aprovechar este porcentaje de empleados comprometidos y emplear medidas para lograr que el resto tenga el mismo grado de responsabilidad hacia la institución. (Pregunta 5)

Este factor ha sido evaluado para conocer el grado de responsabilidad que tienen los empleados hacia el Asilo Sara Zaldívar, y de esa manera identificar en qué medida se esfuerzan por cumplir los objetivos de la institución, así mismo verificar el apoyo que el departamento de recursos humanos les brinda en las necesidades que el personal posee, y precisar que acciones se deben tomar para que exista un verdadero compromiso por parte de los empleados. Logrando obtener mejores resultados en las actividades realizadas por los empleados, alcanzando así los objetivos planteados por la institución.

Los resultados fueron del 78.85%, lo que posiciona al Centro en un nivel promedio de Clima Organizacional respecto a este factor debido a que se observo que una parte de los empleados poco se identifican con el logro de los objetivos lo cual hace que ellos se esfuercen por la presión ejercida por parte de los superiores y no por convicción propia, esto se debe a que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar no posee un departamento de recursos humanos que realice este tipo de gestiones debido a que es una dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos ISRI el cual posee el departamento de recursos humanos y coordina las nueve dependencias.

5. Estabilidad Laboral

El derecho que tiene un trabajador en conservar su puesto de trabajo hasta que su vida laboral se lo permita, con la excepción de mal comportamiento o situaciones que fueren a la institución a reducir su personal.

CUADRO N° 9													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 5. ESTABILIDAD LABORAL													
N°	PREGUNTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	La organización se esfuerza por conservar las personas	7	4%	21	13%	4	2%	76	46%	59	35%	167	660
2	La institución me brinda seguridad en mi trabajo	5	3%	23	14%	3	2%	69	41%	67	40%	167	671
3	Los mensajes que se reciben a nivel institucional me permiten sentirme estable en mi trabajo	6	4%	25	15%	3	2%	77	46%	56	34%	167	653
4	Puedo estar seguro de conservar mi puesto si hago bien mi trabajo	2	1%	41	25%	2	1%	39	23%	83	50%	167	661
5	El trato que recibo de mis superiores me brinda sensación de estabilidad	7	4%	30	18%	2	1%	61	37%	67	40%	167	652
TOTAL DE PUNTOS													3297

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C.O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

$$C.O. = 3297/5(5)167 = 0.7897 = 78.97\%$$

Por otro lado se observa que la organización se preocupa por conservar a las personas a través de las políticas y reglas establecidas en la organización, lo cual es destacado, no dejando de lado la posibilidad de mejorar esta percepción. (Pregunta 1)

Los empleados opinaron que la institución a través de la gestión de personal que posee brinda una estabilidad laboral destacada, por lo que genera confianza entre el personal a permanecer y ejercer de la mejor manera su trabajo, preocupándose por mejorar y llegar a la consecución de los objetivos. (Pregunta 2)

EL 80% de los empleados percibe que los mensajes recibidos a través de los canales de comunicación que posee el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar les permiten sentirse seguro en su trabajo, lo cual hace un clima destacado en los medios que utiliza el Centro, lo cual indica que se debe fortalecer la manera de hacer llegar el mensaje a todos los empleados con el fin de obtener los objetivos propuestos por la organización. (Pregunta 3)

El realizar bien el trabajo en el Centro de Atención a Ancianos hace que la mayoría del personal este seguro de conservar su puesto de trabajo, dando la pauta a investigar cuales son los factores que el resto de las personas no perciben la seguridad en el trabajo al ejecutar sus funciones y tareas de manera óptima. (Pregunta 4)

El trato que reciben de parte de sus superiores contribuye a la estabilidad laboral ya que por medio de ellos es que la organización se incentiva para el logro de los objetivos, dando pauta a examinar las causas por las que el factor es ubicado en el nivel promedio. (Pregunta 5)

Éste factor fue evaluado para percibir como el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, brinda seguridad laboral a sus empleados para identificar las medidas a tomar para fortalecer la estabilidad ya que es un factor que influye en la motivación y en la manera de la elaboración de las tareas de las personas por lo que se obtuvo el siguiente resultado:

Del total de personas evaluadas un 78.97% percibe estabilidad en su trabajo, lo cual hace un clima promedio, teniendo el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar que tomar medidas a corto plazo a través de políticas y reglas para mejorar la estabilidad laboral de las personas ya que se

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C. O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

$$C.O. = 3377/5(5)167 = 0.8088 = 80.88\%$$

Se ha observado que los empleados perciben que sus superiores estimulan las buenas relaciones y el logro de los objetivos a través del liderazgo y conducción en la elaboración de sus tareas, por lo que el clima destaca en ciertas áreas de trabajo, sin embargo hay otras áreas de trabajo que necesitan reforzar los superiores en la manera de conducir e incentivar a sus empleados. (Pregunta 1)

Del total de personas encuestadas un 81% no están insatisfechos en la toma de decisiones ya que son escuchados por sus superiores en la ejecución de sus tareas, expresando las necesidades que ellos encuentran al momento de ejecutarlas. (Pregunta 2)

El personal está satisfecho con la forma de dirigir de sus jefes, sin embargo en ciertas áreas de trabajo no consideran lo mismo por lo que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar tiene que tomar acciones a corto plazo que le permitan mejorar estas áreas de trabajo. (Pregunta 3)

En las diferentes áreas de trabajo del Centro de Atención a Ancianos un 89% considera que su jefe le orienta y facilita a realizar el trabajo, sin embargo hay áreas que necesitan la capacitación y apertura de sus jefes en la orientación y ejecución de las funciones que ellos realizan. (Pregunta 4)

Los empleados consideran que su jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita, lo cual genera confianza y un ambiente destacado, por lo que el Centro de Atención a Ancianos debe tomar acciones a corto plazo para subsanar las áreas donde no se percibe dicha situación ya que un líder que no escucha a sus empleados ocasiona un ambiente crítico el cual va contaminando las demás áreas de trabajo. (Pregunta 5)

La forma de guiar y entusiasmar a las personas para realizar las tareas con el fin de lograr los objetivos de la organización determina un clima que favorece el desempeño en la organización, la investigación realizada se obtuvo que un 80.88%, esto lo ubica en un nivel destacado, por lo que las razones por la que el resto no siente confianza en sus líderes pueden ser subsanados a corto plazo a través de la implementación de estrategias para incentivar a sus guías para que puedan influir de manera positiva en los empleados ya que se observó que algunos de ellos hacen un clima autoritario tipo explotador.

7. Motivación

Relación existente entre expectativas de los trabajadores y planes de satisfacción presentes en la Institución.

CUADRO N° 11													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 7. MOTIVACIÓN													
N°	PREGUNTA RESPUESTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Mi trabajo frecuentemente me produce satisfacciones personales	3	2%	35	21%	0	0%	56	34%	73	44%	167	662
2	Considero que en el Centro de Atención a Ancianos nos brinden incentivos que me estimulan a desempeñar mejor mi trabajo	25	15%	51	31%	3	2%	53	32%	35	21%	167	523
3	La institución se preocupa por mantenerme motivado	16	10%	62	37%	2	1%	58	35%	29	17%	167	523
4	Cuando mis compañeros hacen bien su trabajo reciben estímulos	23	14%	60	36%	4	2%	48	29%	32	19%	167	507
5	El trabajo que realizo en el Centro contribuyen al logro de mis objetivos personales	4	2%	44	26%	2	1%	50	30%	67	40%	167	633
TOTAL DE PUNTOS													2848

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C. O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

$$C.O. = 2848/5(5)167 = 0.6821 = 68.21\%$$

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 78% del personal considera que la realización de las actividades en su trabajo les produce satisfacciones personales. Esto indica que la motivación personal esta en un nivel bueno lo cual beneficia a mantener una motivación grupal intermedio puesto que el resto del personal no considera que las tareas laborales les produzcan satisfacciones personales. (Pregunta 1)

El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar mantiene un programa de incentivos el cual consiste en felicitaciones verbales y escritas de parte de los jefes de área hacia los empleados, el cual se hace efectivo solo en un 53% del personal. Ésto es una de las razones por el cual la motivación grupal no se encuentra en un nivel óptimo ya que no todos los empleados reciben incentivos aun cuando su trabajo es de calidad. (Pregunta 2)

El 52% del personal manifestó que el Centro Asilo Sara Zaldívar se preocupa por mantener a su personal motivado, dicho porcentaje muestra un nivel bajo respecto a la responsabilidad que tiene el Centro de propiciar las condiciones adecuadas para que su personal se mantenga estable anímicamente, se recomienda fortalecer la motivación grupal dentro de la Institución. (Pregunta 3)

También se verifico que solo un 48% de los empleados reciben estímulos cuando realizan bien su trabajo, ya que por lo general el hacer las tareas de una manera que demuestre calidad y eficiencia es considerado como parte de sus obligaciones diarias. (Pregunta 4)

Por lo contrario el 70% de los empleados perciben su trabajo de manera gratificante ya que para los empleados el formar parte en la realización de las actividades del Asilo Sara Zaldívar contribuye al

alcance de los objetivos personales. Propiciando un beneficio tanto para la conducta y motivación del empleado como para el éxito en la realización de los objetivos institucionales. (Pregunta 5)

En este factor se evaluaron las estrategias que utilizan en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para motivar a los empleados y responder a las necesidades de estos. Se obtuvieron datos de cómo el Centro incentiva a sus empleados para un mejor desempeño en el trabajo, la satisfacción personal que los empleados encuentran al realizar las actividades laborales, la responsabilidad que presenta el Asilo por mantener motivados al personal, si obtienen o no estímulos cuando un empleado se destaca en sus labores, y por ultimo pero no menos importante si el trabajo que realizan en el Centro les ayuda al logro de los objetivos personales de cada uno de los empleados.

En general los resultados obtenidos reflejan que un 68.21% están de acuerdo con la forma de incentivar, dejando como resultado global una motivación en estado delicado ya que se presenta un clima organizacional en un nivel promedio en lo que respecta a este factor de estudio.

En este factor se observó que el trabajo les produce satisfacciones personales por el logro obtenido al ejecutarlo, sin embargo se observó que la Institución poco o nada se preocupa por incentivar a sus empleados a través de programas de motivación esto debido a que el Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar no posee una unidad encargada de las gestiones de recursos humanos por ser una de las dependencias del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI); la cual posee la unidad para las nueve dependencias esto contribuye a que la gran mayoría de empleados no percibe que sean tomados como colaboradores importantes de la institución sino como un recurso más, por lo que es necesario implementar charlas motivacionales y capacitaciones para incentivar y cambiar la percepción de ser solo capital más de la institución.

8. Trabajo en Equipo

Relaciones de amistad y trabajo con otros empleados y relaciones de cooperación existentes con otras unidades.

CUADRO N° 12													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 8. TRABAJO EN EQUIPO													
N°	PREGUNTA RESPUESTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Mis compañeros verdaderamente realizan el trabajo en equipo	6	4%	16	10%	2	1%	100	60%	43	26%	167	659
2	Cuando trabajamos en equipo se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias	2	1%	22	13%	2	1%	86	51%	55	33%	167	671
3	En el Centro de Atención a Ancianos todos conocemos lo que significa trabajar en equipo	5	3%	18	11%	2	1%	68	41%	74	44%	167	689
4	En el Centro de Atención a Ancianos con frecuencia formo parte de los equipos de trabajo que se conforman	6	4%	11	7%	1	1%	87	52%	62	37%	167	689
5	Mis compañeros cada vez que trabajan en equipo se comprometen para lograr resultados	7	4%	5	3%	7	4%	85	51%	63	38%	167	693
TOTAL DE PUNTOS													3401

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C. O. = \frac{\Sigma x}{Fx(5)N}$$

C.O. = $3401/5(5)167 = 0.8146 = 81.46\%$

En este factor de trabajo en equipo el 86% de los empleados consideran que sus compañeros verdaderamente realizan el trabajo en equipo cuando han sido nombrados en un equipo de trabajo. Esto ha favorecido a la implementación de las destrezas y habilidades que poseen los empleados para ejecutar las tareas y a la facilitar el logro de las metas propuestas. (Pregunta 1)

El personal tiene un nivel de participación idóneo en los equipos de trabajo ya que el 84% manifestó que son tomados en cuenta sus ideas y sugerencias cuando trabajan en conjunto. (Pregunta #2)

El 85% de los empleados contestaron que si conocen lo que se refiere trabajar en equipo, este porcentaje es coherente al verificar los resultados obtenidos en la evaluación del compromiso que muestra el personal cuando están realizando las actividades en grupos de trabajo. (Pregunta 3)

Cuando se evaluó con que frecuencia los empleados toman parte de los equipos de trabajo que se conforman, el estudio mostro que un 89% del personal trabaja en los equipos que los jefes de áreas conforman de manera periódica. Al trabajar de esta manera el Centro de Atención a Ancianos obtiene mayores beneficios ya que los empleados trabajan más coordinados, con estrategias y con un sentido común. (Pregunta 4)

El 89% de los empleados contestaron que sus compañeros se comprometen para lograr los resultados propuestos cada vez que trabajan en equipo. Concluyendo así que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar mantiene un adecuado trabajo en equipo y es por eso que logran los objetivos institucionales. (Pregunta 5)

En este factor se evaluó la manera como el personal ejecuta las actividades para lograr los resultados esperados. El propósito de este factor era identificar que tan a menudo los empleados conforman equipos de trabajo y trabajan en equipo, para coordinarse de mejor manera y aplicar estrategias que les faciliten lograr los resultados propuestos por parte de la Institución.

Para ello fue necesario evaluar si los empleados verdaderamente realizaban el trabajo en equipo al consultarles a sus compañeros como percibían la manera de coordinarse entre ellos, el nivel de participación del personal en la toma de decisiones o implementación de estrategias dentro de los

equipos de trabajo al ser tomadas en cuenta las ideas o sugerencias que aportan al grupo. Para obtener esta información fue necesario evaluar si los empleados conocen que es trabajar en equipo y la regularidad con que conforman un equipo de trabajo en el desempeño de las tareas diarias; y el compromiso que tienen para lograr los objetivos de cada área de trabajo.

Este factor es el segundo de diez en haber obtenido un nivel destacado, mostrado en un 81.46% , que las actividades que se realizan dentro del Centro de Atención a Ancianos, son llevadas a cabo con éxito por el trabajo en equipo que realizan los empleados. En este factor el nivel de clima organizacional se encuentra en condiciones destacadas por lo cual solo será necesario fortalecer áreas específicas que afectan de manera leve el trabajo en equipo ya que se identificó que unas salas del centro, los equipos de trabajo son altamente estresantes y no poseen buenas relaciones interpersonales por lo que se tiene que tomar acciones a corto plazo para minimizar el estrés y mejorar a través de normas de comportamiento, las relaciones interpersonales.

9. Innovación y Cambio

Capacidad de la institución de ofrecer Innovación en los procesos realizados por el personal. Determinar si los cambios que se realizan son de beneficio para la institución y son informados con anticipación al personal.

CUADRO N° 13													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 9. INNOVACION Y CAMBIO													
N°	PREGUNTA RESPUESTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes para hacer las cosas	5	3%	11	7%	1	1%	91	54%	59	35%	167	689
2	El Centro de Atención a Ancianos me a capacitado para aceptar los cambios que ocurran en mi forma de trabajar	10	6%	25	15%	1	1%	83	50%	48	29%	167	635
3	Considero que en mi área de trabajo es posible modernizar las formas de proporcionar servicios	3	2%	28	17%	3	2%	56	34%	77	46%	167	677
4	Mis jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios	24	14%	44	26%	11	7%	46	28%	42	25%	167	463
5	Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo	10	6%	25	15%	3	2%	60	36%	69	41%	167	654
TOTAL DE PUNTOS													3118

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
1	2	3	4	5	En afirmaciones positivas
5	4	3	2	1	En afirmaciones negativas (pregunta 4, factor 9)

$$C. O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

$$C.O. = 3118/5(5)167 = 0.7650 = 76.5\%$$

Los resultados de la investigación de muestra que el 89% de los empleados tiene la motivación suficiente para realizar sugerencias de maneras nuevas y mas eficientes de hacer las actividades, esto quiere decir que existe una apertura de parte del jefe a cargo para escuchar las propuestas que ayuden al mejoramiento e innovación de las actividades que realizan. (Pregunta 1)

Con un 79% se diagnóstica que el Centro de Atención a Ancianos capacita de manera frecuente al personal para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar y se asume la necesidad de capacitación existente para el 21% restante del personal que aun no tiene la capacidad o preparación adecuada para enfrentar cambios o medidas de innovación en las actividades que realizan. (Pregunta 2)

El 80% de los empleados considera que en su área de trabajo es posible modernizar las formas de proporcionar servicios, y expresaron la existencia de la necesidad de implementar cambios o innovar la manera de ejecutar las actividades pero que el Centro de Atención a Ancianos no realiza cambios frecuentes en la operacionalización de las actividades. (Pregunta 3)

El dato anteriormente mencionado coincidió con el resultado que se obtuvo al preguntar si con frecuencia los jefes evitaban introducir cambios, aunque se vea que son necesarios, ya que el 53% de los empleados mencionaron que sus jefes evitan innovar o introducir cambios aun cuando es necesario. (Pregunta 4).

El 77% del personal considera que su jefe inmediato le alienta a ser creativo al desarrollar su trabajo, esto proporciona libertad al empleado de mejorar o innovar de manera individual la forma de ejecutar las tareas diarias dentro del Asilo. (Pregunta 5).

En este factor se evaluó la disposición que tiene el personal del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para innovar o implementar cambios cuando hay necesidad de ello. Puesto que toda institución pública o privada se ve obligada a mantenerse constantemente en cambios o innovando su manera de ejecutar las actividades ordinarias.

Para obtener un diagnóstico apropiado se evaluó el nivel de motivación que tienen los empleados del Centro para sugerir maneras nuevas y más eficientes para hacer las cosas, cuan capacitado se encuentra el personal para aceptar los cambios que ocurran en la forma de trabajar, También se analizó la opinión que tienen los empleados sobre la posibilidad de modernizar en las áreas (salas) los procedimientos y formas para proporcionar los servicios a los pacientes; la disposición que tienen los jefes para introducir cambios cuando es evidente la necesidad de ello. Y por último se consideró el preguntar si los jefes alientan a sus subordinados a ser creativos en la manera de desempeñar su trabajo en la Institución.

Este factor tuvo un resultado del 76.5% ubicando un clima organizacional en un nivel promedio, por el cual será necesario proponer una medida que fortalezca este factor que interviene para mantener un clima organizacional óptimo.

En este factor se identifico que la institución carece de métodos que involucren a sus empleados para sugerir nuevas maneras de realizar el trabajo y de modernizar su trabajo, así mismo que el Centro carece de decisión propia al momento de innovar o realizar un cambio por ser una de las dependencias del ISRI.

10. Capacitación y Desarrollo

Cantidad y calidad de las acciones de entrenamiento, capacitación y desarrollo que se ofrecen en la institución.

CUADRO N° 14													
MATRIZ DIAGNÓSTICA DEL FACTOR 10. CAPACITACION Y DESARROLLO													
N°	PREGUNTA RESPUESTA	NUNCA		CASI NUNCA		INDECISO		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		PUNTOS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Mis jefes fomentan la capacitación de mis compañeros	12	7%	15	9%	0	0%	72	43%	68	41%	167	670
2	En todo momento me dan oportunidades de capacitación	10	6%	25	15%	1	1%	68	41%	63	38%	167	650
3	El Centro de Atención a Acianos promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de mis compañeros	11	7%	31	19%	1	1%	55	33%	69	41%	167	641
4	La capacitación que recibo mejora el desempeño en mi trabajo	15	9%	6	4%	0	0%	72	43%	74	44%	167	685
5	La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo	11	7%	62	37%	1	1%	62	37%	77	46%	213	679
TOTAL DE PUNTOS													3325

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

$$C.O. = \frac{\sum x}{Fx(5)N}$$

C.O. = $3325/5(5)167 = 0.7964 = 79.64\%$

Del total de las personas encuestadas considera que la organización fomenta la capacitación entre los compañeros de trabajo, sin embargo hay que notar que el 16% no opina lo mismo debido a que consideran que no han tenido mayores cambios en las diferentes formas de ejecutar las tareas. (Pregunta 1)

Consideran que en la organización brindan oportunidad de capacitaciones y formación profesional, situando en deterioro este factor, cabe notar que depende de las tareas y funciones que son delegadas así es la especialización y capacitación exigida, por lo que el centro debe ejecutar a corto plazo estrategias que fortalezcan la capacitación y desarrollo. (Pregunta 2)

Este factor está situado en un nivel promedio ya que considera que el Centro de Atención a Acianos promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional, dejando en detrimento el crecimiento en especialidades e investigación al centro de atención, por lo que debe de tomar acciones que mejoren la capacitación y desarrollo profesional. (Pregunta 3)

Las capacitaciones que reciben mejora el desempeño del trabajo, ocasionando seguridad en la ejecución de las tareas en la mayoría de empleados por lo que está destacado el centro, tomando medidas para fortalecer las capacitaciones y el desarrollo profesional. (Pregunta 4)

Sin duda alguna es importante que las capacitaciones que se reciben tienen que estar relacionadas con el trabajo realizado por lo que es destacada la labor que el centro realiza en ello, dando pauta para reforzarlas capacitaciones y el desarrollo profesional a corto plazo en la organización. (Pregunta 5) ya que menos del 50% no opina lo mismo.

Para el logro de los objetivos la organización necesita personal especializado en las diferentes áreas de trabajo es por ello que es importante que el Centro de Atención a Ancianos sea precursor y emprendedor del desarrollo profesional y capacitación de sus empleados; la investigación realizada dio como resultado:

Este componente está situado en un estado promedio con un 79.64%, lo que representa que el clima organizacional se encuentra en estado aceptable y es necesario tomar acciones a corto plazo para

reforzarlo se observó que la institución no se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados sin embargo cabe notar que con el cambio administrativo que ha tenido el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar han hecho énfasis en las capacitaciones para mejorar las funciones y competencias de los empleados, así como en temas relevantes para mejorar equipos de trabajo; sin embargo la institución necesita dar mayor importancia a la formación profesional ya que es del personal el cual depende la organización y así llegar a ser una empresa competente en el área del servicio del adulto mayor.

11. Estado Actual del Clima Organizacional

Después de haber evaluado y obtenido resultados de cada uno de los factores, nos interesa conocer el promedio del Clima Organizacional en términos generales, para lo cual se elaboró la siguiente tabla:

Cuadro N. 15

Factor	Porcentaje
Relaciones Interpersonales	79.76%
Cooperación	74.39%
Comunicación	75.73%
Compromiso	78.85%
Estabilidad Laboral	78.97%
Liderazgo	80.88%
Motivación	68.21%
Trabajo en Equipo	81.46%
Innovación y Cambio	76.50%
Capacitación y Desarrollo	79.64%
Promedio	77.44%

El Promedio total de todos los factores es de 77.44%, por lo tanto el Clima Organizacional del Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar se encuentra en Estado Promedio.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Alcances

- a) La investigación fue realizada con éxito, gracias a la accesibilidad del personal del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI) que hizo viable el estudio en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.
- b) Se contó con la apertura de la dirección y gerencia del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para la recolección de datos necesarios para la investigación; a su vez se permitió el libre acceso a las instalaciones de la Institución.
- c) Así mismo se contó con la colaboración del personal del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar para la realización de la investigación.

2. Limitaciones

- a) La investigación realizada en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar no fue realizada con el 100% de las opiniones del personal, debido a que tres miembros de la institución estaban en licencia por razones que no fueron especificadas en las ocasiones que se realizó el censo a todos los empleados. Por la situación anteriormente descrita, de los 170 empleados con los que cuenta el Asilo Sara Zaldívar se obtuvo la colaboración de 167 personas, representando esto el 98% del total de la población.
- b) También se pudo observar que algunos de los empleados sienten temor al expresar sus inquietudes o disconformidades cuando se les consultó sobre aspectos que involucraban directamente a sus jefes, por lo tanto se limitaban a contestar que desconocían la situación o en algunos casos, manifestaron que por motivos de seguridad a su trabajo decían estar de acuerdo pero expresaban experiencias de conflictos anteriores.
- c) El tiempo de realización del censo fue largo debido a la rotación de horarios del personal ya que no siempre se encontraban en horarios disponibles por motivos de que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar brinda servicios las 24 horas.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones:

1. El factor más vulnerable actualmente en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar es la motivación ya que éste presentó el porcentaje más bajo de 68.21% , debido a que no todos los empleados reciben incentivos cuando hacen bien su trabajo, adicional a eso existe poco interés de parte de los jefes por mantener motivado al personal, no hay un programa de incentivos y contribuciones, como agregado a dicho problema está el estrés que genera el tipo de trabajo que se lleva a cabo dentro de la institución ya que requiere de mucho compromiso, responsabilidad y servicio social.
2. El segundo factor con mas deficiencia es el de cooperación manteniendo solo el 74.39% de aprobación entre los empleados, ya que existe un bajo nivel de colaboración entre el personal de los distintos departamentos debido a que están distribuidos por salas de atención a los pacientes como cada uno de ellos tiene tareas y actividades específicas.
3. Actualmente el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar no cuenta con su propio reglamento interno por ser dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación a Inválidos (ISRI), por lo tanto, las normativas vigentes son compartidas con el resto de las dependencias, aun cuando cada centro tiene su administración particular.
4. El otro hallazgo es la poca disposición de parte de los jefes inmediatos del personal ante la innovación y cambio en la manera de ejecutar las actividades, ya que en la actualidad la realización de las tareas se lleva de una manera poco innovadora, y existe la necesidad de cambiar en ciertas áreas la manera en que se desempeñan las labores ya que esto permitirá que sea más ágil y práctico para los usuarios y el personal.

5. El otro factor que necesita ser reforzado es la comunicación, ya que los canales de comunicación entre los jefes y los empleados no siempre es oportuna y transmitida a tiempo a todas las áreas de la Institución.
6. El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar no cuenta con estudios previos sobre la situación actual respecto al clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral.
7. Para algunos empleados los grupos que se conforman no logran trabajar en equipo; debido a que no hay una buena comunicación ya que no colaboran entre sí para terminar a tiempo el trabajo.

2. Recomendaciones:

1. Se recomienda la implementación de un programa de incentivos y contribuciones para el personal, el cual puede consistir en estímulos o recompensas como premios, beneficios sociales, elogios, empleado del mes, mural mensual, etc. Esto ayudará a fortalecer la motivación individual y grupal de los empleados y por consiguiente el desempeño de los mismos.
2. Se debe fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas de la organización para que de esta forma se logre una mayor integración y cooperación entre el personal esto a su vez contribuirá al logro de los objetivos que se han definido en la misión y visión.
3. El Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar a pesar de ser dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación a Inválidos (ISRI), necesitará crear y poner en vigencia su propio reglamento interno, el cual contenga políticas y normativas ajustadas a la realidad y necesidades que enfrenta el Asilo Sara Zaldívar; esto contribuirá a fortalecer la coordinación y cooperación dentro de la institución además de aportar mejoras a los demás factores en estudio.

4. Capacitar a los jefes inmediatos para que tengan apertura a realizar cambios cuando sea necesario e innovar periódicamente la manera de ejecutar las actividades cotidianas dentro de cada una de las áreas del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.
5. La Institución debe transmitir a todos los empleados la información en forma clara y precisa a través de los canales correctos, para que se sientan tomados en cuenta y puedan realizar bien el trabajo.
6. El centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar deberá realizar evaluaciones periódicas por lo menos cada seis meses del clima organizacional para poder comparar si existen mejorías en el ambiente de trabajo y el efecto que este causa en el desempeño laboral.
7. Se debe fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas de la organización para que de esta forma se logre una mayor integración y coordinación del personal

CAPITULO III “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA ZALDÍVAR UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

A. OBJETIVO

1. Proporcionar a la Dirección del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar una herramienta técnica que sirva como base para poder tomar decisiones y ayuden a fortalecer el Desempeño Laboral a través del Clima Organizacional.
2. Mantener una evaluación constante del Clima Organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar a fin de crear un ambiente que propicie un desempeño óptimo en la Organización.
3. Conocer en qué momento, factores internos y externos a la Institución, pueden estar afectando el desempeño del personal a fin de tomar las medidas necesarias que ayuden a mantener un ambiente sano en la Organización.

B. IMPORTANCIA

La importancia de este programa radica específicamente en que el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar contará con una herramienta administrativa que permitirá evaluar el Clima Organizacional en los distintos departamentos y áreas, que a su vez servirá como base para la toma de decisiones.

El programa de Clima Organizacional presentado en este documento, es el resultado del análisis del diagnóstico, complementado con el análisis del entorno de la institución, con sus compromisos principios, que le permiten plantear objetivos, estrategias y políticas así como su desarrollo y proyección a corto, mediano y largo plazo.

Las oportunidades de mejora señaladas en el diagnóstico, corresponden a los elementos que deben ser atendidos para dinamizar y proyectar los procesos que han sido identificados como necesarios fortalecer. Esto no limita a poder proponer estrategias para mejorar el ambiente en el Asilo Sara Zaldívar de los factores mejor evaluados en este caso.

C. POLÍTICAS GENERALES DEL PROGRAMA

De acuerdo al grupo de investigación se proponen las siguientes políticas:

- ❖ La alta dirección (Directora del Centro) evaluará el Clima Organizacional anualmente y en la misma época del año (ver método en capítulo II).
- ❖ El Administrador será el encargado de definir en qué mes será más adecuado evaluar el Clima Organizacional.
- ❖ El Administrador será el responsable de ejecutar el proceso de evaluación del Clima Organizacional con el propósito que éste no genere conflictos en la convivencia diaria.
- ❖ La alta gerencia (Directora del Centro) será la responsable de la aprobación y ejecución del Modelo de Gestión de Personal para fortalecer el Desempeño Laboral a través de la evaluación del Clima Organizacional.

D. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El programa propuesto consta de las siguientes etapas:

1. Diseño y Administración del Instrumento de Evaluación.

El proceso para interpretar la percepción de los empleados acerca del Clima Organizacional, se realiza a través de la elaboración de encuestas para conocer y profundizar los factores propuestos.

Desde la misma concepción del instrumento, sus variables y preguntas, se hace necesario un conocimiento profundo de la estrategia y la cultura organizacional. No tiene sentido medir variables que están fuera del alcance de lo que se hace en el día a día y en donde la organización no está interesada o muy a largo plazo quiere llegar, al ser consideradas este tipo de variables, afectarían

sus resultados y posiblemente generen distorsión en los procesos de retroalimentación posteriores al estudio.

2. Plan de Comunicación

El plan de comunicación es uno de los puntos más importantes dentro del Diagnóstico de Clima Organizacional, pues nunca hay que perder la oportunidad de comunicar.

Algunos de los puntos que debe contemplar un plan de comunicación son:

- a. **Informar** sobre el por qué se lleva a cabo una encuesta de clima (objetivos) dentro del Asilo.
- b. **Comunicar** los beneficios de encuestar a los empleados de la institución.
- c. **Explicar** el proceso que va a seguirse forma previa, durante y después de la encuesta; construyendo un proceso de divulgación de resultados ágil y práctico, en donde la alta dirección del Asilo Sara Zaldívar y las diferentes jefaturas accedan a la información del estudio, la cual deberá ser presentada al personal oportunamente.
- d. **Lanzar** mensajes corporativos de interés que puedan estar relacionados con la encuesta.
- e. **Animar** a la participación de los empleados.
- f. **Asumir** compromisos con los empleados, a través de la confidencialidad de la información y la búsqueda de acciones institucionales que mejoren los factores deficitarios.

Algunas herramientas sugeridas que podrían formar parte del Plan de Comunicación de Clima, son:

- Publicar una noticia en el boletín interno y/o un artículo en la cartelera de cada unidad o a través de una intranet.
- Entregar a todo el personal un folleto promocional.
- Realizar pequeñas reuniones informativas en cada unidad.

3. Guía para la ejecución de la Encuesta.

No existe un momento justo para realizar un estudio de Clima Organizacional, cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Se debe realizar en algún momento que no interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evitar realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Asimismo, debe establecerse la parte de logística para la administración de dicha encuesta; lo cual conlleva la selección del lugar donde se llevará a cabo, la convocatoria a los participantes, entrega de formularios, control de asistencia etc. Y lo más importante, que es garantizar la confidencialidad o anonimato.

4. Registro de los resultados

Una vez administradas las encuestas, se debe tabular las respuestas y analizar los resultados. Afortunadamente existen numerosas herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadísticos, etc.) que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación.

Con los paquetes estadísticos se realizan cálculos más sofisticados, así como cruces de información que permiten diagnosticar con mayor precisión los problemas.

En general, el análisis de los resultados busca identificar brechas entre la situación actual y el deber ser. Así, si ante la pregunta "Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo", el 90% de los encuestados responde en forma negativa, es evidente que existe un problema a resolver en el área de capacitación.

E. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA Y ELABORACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN

Se deben elaborar planes de acción en cada una de las unidades de la institución de acuerdo a los factores que han resultado deficientes. Los componentes de cada factor se definen así:

- ✚ **Factor:** Se refiere al factor que ha sido estudiado y los resultados no satisfacen las expectativas del Clima Organizacional esperado. Obteniendo niveles abajo del óptimo o del nivel destacado.
- ✚ **Objetivos:** Se plantean objetivos generales para dar solución a las problemáticas evidenciadas.
- ✚ **Propuesta:** Se hace referencia a las actividades específicas a desarrollar para superar las dificultades detectadas en los factores adjuntando los costos estimados.
- ✚ **Responsables:** Personal involucrado en la organización y ejecución de las estrategias.

F. SEGUIMIENTO A PLANES DE ACCIÓN

Adicionalmente, se debe apoyar con un sistema de información para dar seguimiento a los planes de acción por área y que a su vez, le permita identificar que la situación se normalice o cambie radicalmente. Esta actividad la debe realizar la alta gerencia.

G. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA

El Modelo consiste en lineamientos propuestos para fortalecer el Clima Organizacional a través de factores que inciden en el ambiente de trabajo, los cuales influyen directamente en el desempeño laboral de los empleados.

A continuación se detallan los factores del Modelo de Gestión de Personal que se propone con el fin de fortalecer el Clima Organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.

1. Relaciones Interpersonales

Como seres humanos, tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas, es por ello que dentro de toda organización las personas se relacionan, ya sea por motivos laborales o motivos personales. Lo que se debe mejorar en este factor es la forma de las relaciones entre el personal de cada sala de trabajo (áreas de trabajo).

Objetivo

- Capacitar a todo el personal del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar en temas que fortalezcan las relaciones interpersonales existentes.

Propuestas de capacitaciones para mejorar las Relaciones Interpersonales en los empleados del Asilo Sara Zaldívar.

Se dispondrá de los recursos propios del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar y con el apoyo del ISRI, para el desarrollo de las capacitaciones. Cabe señalar que el Centro de Atención no incurre en costo alguno para las capacitaciones ya que estas las hacen a través de universidades, unidades de salud, instituciones públicas que quieren brindar apoyo al Centro de Atención; así mismo el tiempo de ejecución de las capacitaciones pueden ser en cualquier momento con previa programación en el centro ya que no es necesaria la aprobación del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos ISRI.

Cuadro N° 16

Capacitaciones para Relaciones Interpersonales								
Tema de Capacitación	Temas	Dirigido a	Duración	A realizar	Responsable	Ejecutor	Recursos Necesarios	Costo
Manejo de Conflictos- Negociación	1. Tipos de Conflictos 2. Métodos para enfrentar conflictos. 3. Negociación y Solución de Conflictos	Mandos Medios (20 Personas)	240 minutos	Primer Trimestre Semana 7	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$55.00)	\$55.00
Empatía	1. Empatía y Relaciones Interpersonales. 2. Colócate en el lugar del otro.	Mandos Medios (20 Personas) ↓ Personal Operativo (140 Personas)	240 minutos	Segundo Trimestre Semana 19	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$370.00)	\$370.00
Inteligencia Emocional	1. El Estrés y su relación con las Emociones y la Salud. 2. La química de las emociones y el cerebro	Mandos Medios (20 Personas) ↓ Personal Operativo (140 Personas)	240 minutos	Tercer Trimestre Semana 31	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$370.00)	\$370.00
Autocontrol	1. Autodisciplina 2. La Justa Medida	Mandos Medios (20 Personas) ↓ Personal Operativo (140 Personas)	240 minutos	Cuarto Trimestre Semana 43	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$370.00)	\$370.00
Imprevistos (10 %)								\$116.50
Costo Total para Factor Relaciones Interpersonales (IVA Incluido)								\$1281.5
Los precios de almuerzo han sido cotizados en Restaurante "Le Caffe".								

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador

2. Cooperación

Para promover la cooperación los jefes inmediatos deberán implementar el aprendizaje cooperativo realizando un taller en el que se pretende fomentar el trabajar juntos, construir juntos, aprender juntos, cambiar juntos, mejorar juntos.

Objetivo

- Realizar actividades recreativas que propicien el trabajo en equipo para implementar los elementos que fomentan la cooperación mutua.

Cuadro N° 17

Elementos que fomentan la cooperación	Metodología	Actividades	Materiales o Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia positiva que creará la necesidad de trabajar en equipo para la realización de la actividad. • Responsabilidad individual y grupal para que el grupo asuma unos objetivos y cada miembro sea responsable de cumplir con la parte que le corresponda. • Actitudes, habilidades personales y grupales. Los miembros del grupo sabrán tomar decisiones, crear un clima de confianza, comunicarse y manejar conflictos jugando diferentes roles. • Evaluación grupal se perseguirá premiar el trabajo del grupo y la cooperación y evitar la competitividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se hará uso de juegos cooperativos. 2. Material didáctico. 3. Ambiente físico al aire libre dentro de las instalaciones. 4. Equipos de trabajo <p>Jefes inmediatos serán los coordinadores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juego Bolimano (ver anexo N°6) 2. Dinámica básquet baldes (ver anexo N°6) 3. Dinámica de futbol ciego. (ver anexo N°6) 	1 Pelota de Voleibol (\$20.00) 2 Cuerdas (\$10.00) 4 Baldes (\$10.00) 1 Pelota de Futbol (\$15.00) 1 Pelota de Goma (\$5.00) 20 Pañoletas (\$10.00) Otros Gastos(\$30.00)
Imprevistos (10%)			\$10.00
Costo Total para Factor Cooperación (IVA Incluido)			\$110.00
Los precios fueron cotizados en Walmart El Salvador			

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador

El taller se llevará a cabo por los jefes de salas en un periodo trimestral y no incurrirá en costos cada vez que se realicen las dinámicas, ya que el material didáctico solo se comprará una vez y será reutilizable en las siguientes ocasiones.

Se incluyo un adicional de \$30.00 para otros gastos ya que se deja a disposición del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar la compra de nuevo material didáctico en caso de implementación de nuevas actividades.

3. Comunicación

Objetivos

- Mantener informados de las actividades del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar a los empleados para mejorar el ambiente en la institución.

Propuesta

La comunicación para la alta gerencia y bandos medios:

- Para la alta gerencia y bandos medios, la forma de comunicación seria por medios electrónicos, circulares, llamadas telefónicas, actas, comunicación verbal y escrita, para no distorsionar ni entorpecer las funciones y actividades que le competen a cada puesto de trabajo.

La comunicación para técnicos y operarios:

- La alta gerencia estará a cargo de realizar reuniones periódicas con el fin de dar a conocer las decisiones y los nuevos proyectos que la dirección pretende realizar, así mismo verificar a través de la firma de cada miembro la precepción de información de esta manera el personal se sentirá tomado en cuenta y colaborará con más energía.

- Emitir por un medio difusor de radio interno periódicamente las noticias que involucren a todo el personal; así como actividades que la institución esté planificando o realizando, este estaría a cargo de la administración del centro de atención.
- Colocar un buzón de sugerencias para que los empleados puedan brindar sus opiniones de forma anónima, en caso de sentir temor por informar o sugerir situaciones delicadas, el cual deberá de permanecer en el área de administración.

Responsables

- La alta dirección (Directora del Centro) es la responsable de realizar las reuniones informativas, así mismo transmitir la información a los mandos medios y éstos al personal operativo.
- El departamento administrativo será el encargado de dar a conocer por medio del sistema de comunicación las noticias que involucren a todo el personal, así como el manejo del buzón de sugerencias.
- Los jefes de cada área son los responsables de realizar las reuniones con su personal a cargo para informar proyectos concernientes a su departamento.

Costos:

El medio de difusión no tendrá ningún costo ya que el centro de atención a ancianos Sara Zaldivar ya posee uno el cual tendría que darle uso adecuado para la difusión de noticias y demás actividades que son encaminadas para la consecución de los objetivos.

El buzón de sugerencias tendrá un costo de \$50 este se colocara en la entrada del área administrativa.

Cuadro N° 18

Comunicación	
Costo por Buzón	\$50.00
Imprevistos (\$5.00)	\$5.00
Costo Total de Factor Comunicación	\$55.00
El precio del buzón ha sido cotizado en "Tecno Acril" (Incluye IVA)	

Fuente: Equipo Investigador



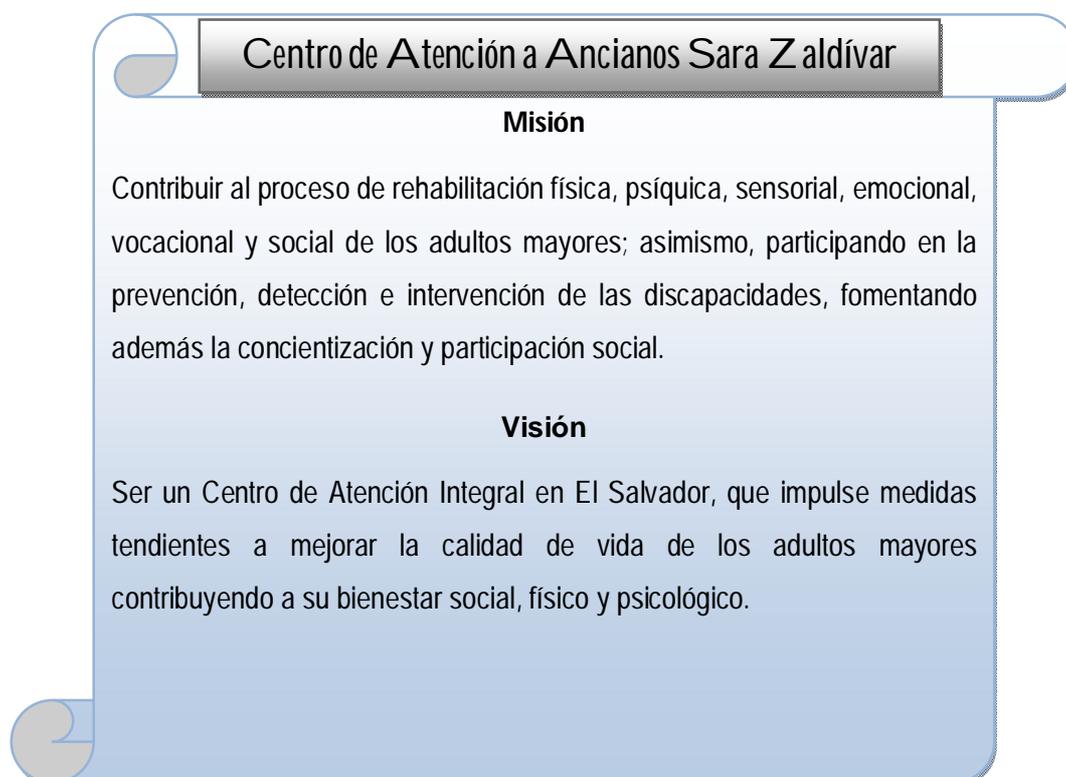
4. Compromiso

Objetivos

- Establecer acciones útiles con la intención de conseguir una fuerza laboral con un alto grado de rendimiento y de compromiso con el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.

Propuestas para fortalecer el valor del compromiso en los empleados.

- La alta gerencia tiene que inducir a los empleados a apropiarse de la misión y visión del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, plasmándolos en murales en las áreas más transitadas por los empleados, como se muestra a continuación.



Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar

Misión

Contribuir al proceso de rehabilitación física, psíquica, sensorial, emocional, vocacional y social de los adultos mayores; asimismo, participando en la prevención, detección e intervención de las discapacidades, fomentando además la concientización y participación social.

Visión

Ser un Centro de Atención Integral en El Salvador, que impulse medidas tendientes a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores contribuyendo a su bienestar social, físico y psicológico.

- El equipo investigador recomienda para fortalecer el compromiso, la creación de camisas estilo polo que comprendan el logo del Asilo Sara Zaldívar y el nombre del Centro, para ser repartidas a todo el personal, las cuales podrán utilizar únicamente los días viernes. El diseño de la camisa se muestra a continuación:



Camisa tipo polo para hombre

Logo de la Institución



**Centro de Atención a Ancianos
Asilo Sara Zaldívar**

Camisa tipo polo para dama



Logo de la Institución



**Centro de Atención a Ancianos
Asilo Sara Zaldívar**

Respon

- La alta dirección del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar será la encargada de ejecutar la propuesta de fabricación de camisas que identifiquen a los empleados con la Institución.

Los costos en que se incurrirá para la realización de la propuesta para fortalecer el compromiso son los siguientes:

Cuadro N° 19

Costos para Fortalecer el Compromiso	
Acciones	Costo
Adquisición de camisas	\$1190.00
Elaboración del Mural	\$200.00
Imprevistos (10%)	\$139.00
Costo Total de Factor Compromiso (IVA Incluido)	\$1529.00
Los Precios de las camisas han sido cotizados en JhonsSport	

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador

5. Estabilidad Laboral

Objetivo:

Transmitir al personal que su empleo es permanente y seguro, siempre y cuando se realice correctamente las actividades asignadas a su puesto de trabajo.

La Alta Gerencia es la encargada de concientizar al personal de la necesidad que existe en la institución de contar con los servicios de calidad que estos prestan, recalcando que es una institución gubernamental, lo que vuelve al Centro de Atención a Ancianos un generador de empleos permanentes y seguros. Los empleados deben ser responsables de prestar servicio a la institución de forma eficaz y eficiente, conociendo los derechos y obligaciones a los que se somete cuando comienza a laborar en el Asilo.

A continuación se presenta la estructura que se debe utilizar para generar un ambiente de estabilidad laboral

Cuadro N° 20

Propuestas para Inspirar Estabilidad Laboral				
Responsabilidad de la Institución	Objetivo	Encargado	Herramientas a utilizar	Costo
Controlar las faltas y sanciones correspondientes a cada uno de los empleados	Hacer buen uso de los recursos evidénciales para respaldar un despido	Jefe Inmediato	*Reglamento Interno del ISRI *Control de faltas	Ninguno
Difundir un mensaje positivo al personal acerca de la estabilidad de la institución.	Transmitir al personal el sentimiento de seguridad para conservar sus trabajos	La alta dirección	*Mensajes positivos en las reuniones con el personal. *Concientizarlos al iniciar su trabajo de la estabilidad que la institución ofrece.	Ninguno
Responsabilidad de los empleados	Objetivo	Encargado	Herramientas a utilizar	Costo
Cumplir las normativas de la Institución y las responsabilidades de su puesto de trabajo	Realizar adecuadamente el trabajo para no incumplir las normas y evitar sanciones.	Empleado	Anexar hoja al folleto de inducción	Ninguno
Realizar su trabajo eficiente y eficazmente	Cumplir con su responsabilidad en el trabajo asignado	Empleado	Conocimientos y capacidades del empleado	Ninguno

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador

En este factor no se incurrirá en costos, ya que las propuestas planteadas en el cuadro anterior para inspirar Estabilidad Laboral a los empleados son acciones que no necesitan recursos materiales que generen gastos.

6. Liderazgo

Objetivos

- Lograr que la alta gerencia y mandos medios influyan de manera positiva en los empleados para que el personal ejecute las tareas con la convicción que es lo mejor para la institución.
- Conseguir que los jefes confíen en sus empleados para la delegación de tareas, alcanzado trabajar en equipo y mejorar la eficiencia del área.
- Obtener satisfacción de los jefes, cuando se entregan resultados de parte de su personal, para mejorar la confianza dentro del área.

Propuestas

- Que cada jefe convoque a reuniones mensuales en las que involucre a todo el personal bajo su cargo, para que éste pueda opinar y sugerir mejoras de acuerdo a las funciones que desempeña.
- Elaborar un plan de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo, que mejore sus competencias y habilidades de dirección.

A continuación se presenta el plan de capacitación propuesto:

Cuadro N° 21

Capacitaciones para Liderazgo								
Tema de Capacitación	Temas	Dirigido a	Duración	A realizar	Responsable	Ejecutor	Recursos Necesarios	Costo
Enfoque de los rasgos de liderazgo	.1. Teorías de liderazgo. 2. Modelos de Liderazgo.	Mandos Medios (20 Personas)	240 minutos	Primer Trimestre Semana 10	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$55.00)	\$55.00
Como ser un Líder Excelente	1. Diferencia entre Gestor y Líder 2. Estilos de Liderazgo 3. Una Guía para Gestores	Mandos Medios (20 Personas)	240 minutos	Segundo Trimestre Semana 22	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$55.00)	\$55.00

Inteligencia Emocional	1. Las emociones Básicas: Rabia, Miedo, Dolor y Alegría. 2. Autocontrol, Autorregulación y Auto motivación.	Mandos Medios (20 Personas) ↓ Personal Operativo (140 Personas)	240 minutos	Tercer Trimestre Semana 34	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$370.00)	\$370.00
Motivación	1. Teorías de Motivación. Resultados de una Actitud Positiva.	Mandos Medios (20 Personas) ↓ Personal Operativo (140 Personas)	240 minutos	Cuarto Trimestre Semana 46	Alta Gerencia (Administrador)	ISRI (Sin Costo)	Refrigerio, transporte, cañón, laptop y papelería (\$370.00)	\$370.00
Imprevistos (10 %)								\$85.00
Costo Total para Factor Liderazgo (IVA Incluido)								\$935.00
Los precios de almuerzo han sido cotizados en Restaurante "Le Caffe".								

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador

Responsables

- La alta gerencia es el responsable de los planes de capacitación, para mejorar el liderazgo de los jefes.
- Los jefes inmediatos son los responsables de realizar las reuniones con su personal y de delegar los proyectos.

Cabe mencionar al igual que el factor de relaciones interpersonales el Centro no incurre en gastos para la ejecución de las capacitaciones ya que estas son impartidas por instituciones públicas y a su vez estas son realizadas en el centro de Atención, las capacitaciones son programadas anualmente in embargo estas pueden ser programadas en cualquier momento sin previa aprobación del ISRI.

7. Motivación

Objetivos

- Mejorar el ambiente laboral de la institución a través de programas de motivación para tener mejores resultados en las actividades que realiza el personal.

Propuestas

- Reconocer los logros alcanzados por los equipos de trabajo, por medio de felicitaciones verbales de parte de los jefes inmediatos.
- Celebrar el día de la Madre, día del Padre, día de la amistad, día de la Independencia decorando las salas de trabajo alusivo a la fecha que se celebra, a fin de lograr un estado de ánimo agradable dentro de la institución.
- Celebrar los cumpleaños del mes, para estimular a los empleados en actividades no relacionadas directamente con su trabajo, dichas celebraciones serán llevadas a cabo el último viernes del mes último del trimestre todo y cuando no exista una actividad de mayor importancia programada con anticipación para dicho día de lo contrario la fecha de celebración de los cumpleaños será modificada a estimación de la dirección de el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sala Zaldívar.

Para la realización de estos festejos, la Alta Gerencia es la encargada de gestionar los fondos necesarios a través de instituciones privadas.

A continuación se presenta un modelo del registro de los cumpleaños clasificada por trimestre con la programación de las actividades que se llevaran a cabo por trimestre.

La propuesta consiste en celebrar los cumpleaños de todos los empleados por periodos, realizando la misma dinámica de celebración

REGISTRO TRIMESTRAL DE LOS CUMPLEAÑOS DE LOS EMPLEADOS

Cuadro N°22

Cumpleañeros	Actividad	Insumos	Costos
1° Trimestre (Enero, Febrero, Marzo) (Nombre de los empleados que cumplen años durante el primer trimestre del año)	<ul style="list-style-type: none"> Convivio recreativo donde podrán los cumpleaños compartir tiempo con los jefes inmediatos. Degustar de almuerzo, pastel, refresco y música. Decoración del área donde se llevará acabo la celebración 	Almuerzo (50 personas)	\$175.00
		Pastel (50 personas)	
		Refresco (50 personas)	
		Material Decorativo	
2° Trimestre (Abril, Mayo, Junio) (Nombre de los empleados que cumplen años durante el segundo trimestre del año)	<ul style="list-style-type: none"> Convivio recreativo donde podrán los cumpleaños compartir tiempo con los jefes inmediatos. Degustar de almuerzo, pastel, refresco y música. Decoración del área donde se llevará acabo la celebración 	Almuerzo (50 personas)	\$170.00
		Pastel (50 personas)	
		Refresco (50 personas)	
		Material Decorativo	
3° Trimestre (Julio, Agosto, Septiembre) (Nombre de los empleados que cumplen años durante el tercer trimestre del año)	<ul style="list-style-type: none"> Convivio recreativo donde podrán los cumpleaños compartir tiempo con los jefes inmediatos. Degustar de almuerzo, pastel, refresco y música. Decoración del área donde se 	Almuerzo (50 personas)	\$175.00
		Pastel (50 personas)	
		Refresco (50 personas)	

	llevará acabo la celebración	Material Decorativo	
4° Trimestre (Octubre, Noviembre, Diciembre) (Nombre de los empleados que cumplen años durante el cuarto trimestre del año)	<ul style="list-style-type: none"> Convivio recreativo donde podrán los cumpleaños compartir tiempo con los jefes inmediatos. Degustar de almuerzo, pastel, refresco y música. Decoración del área donde se llevará acabo la celebración 	Almuerzo (50 personas)	\$170.00
		Pastel (50 personas)	
		Refresco (50 personas)	
		Material Decorativo	
Costos por Eventos durante el año (Día de la Madre, Fiesta Navideña, etc.)			\$600.00
Imprevistos (10%)			\$69.00
Costo Total de Factor Motivación (IVA Incluido)			\$1359.00
Los precios han sido cotizados a Restaurante "Le Caffé" y Librería "San Rey"			

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador

En los costos del 2º y 4º trimestre existe una disminución en los costos ya que se estima que parte del material decorativo que se compre durante el primer y tercer trimestre sea reutilizado en los periodos siguientes a éstos.

8. Trabajo en Equipo

En el Centro de Atención a ancianos es indispensable que los trabajadores realicen sus actividades laborales como un equipo, que tiene los mismos intereses, de esta manera se vuelve necesario lograr que el personal del Asilo pueda trabajar en conjunto y así se obtenga un ambiente de trabajo sano.

Objetivos

- Fortalecer el conocimiento de trabajo en equipo actual en la institución para mejorar el Clima Organizacional y así lograr de forma conjunta los objetivos institucionales.
- Evitar conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental para no dañar el ambiente de la organización.

Propuestas

- Implementar seminarios talleres de trabajo en equipo y a la vez que vayan dirigidos o encaminados a generar un ambiente de respeto y tolerancia entre compañeros. El cual se desarrollo en el factor 2 (Cooperación)

El grupo de investigación pone como ejemplo el siguiente taller:

TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro N° 23

DINAMICA	DURACION	MATERIAL	OBJETIVOS
Cabeza con Cabeza	25 Minutos	Especializado	I. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo. II. Energetizar a un grupo fatigado.

El cual consiste en:

Cuadro N° 24

CABEZA CON CABEZA	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> I. Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo. II. Energetizar a un grupo fatigado. 	
TIEMPO: Duración: 25 Minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 15 Participantes LUGAR: Sala Normal Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes formen un círculo.	MATERIAL: Especializado Música (de grabadora o radio).
DESARROLLO	
<ul style="list-style-type: none"> I. El Facilitador solicita un voluntario y a los demás participantes les solicita que formen dos grupos (el Facilitador deberá verificar que cada grupo tenga exactamente el mismo número de participantes). II. El Facilitador indica a los participantes que cada subgrupo deberá formar un círculo. III. El Facilitador solicita a uno de los grupos que se coloque de forma tal que su círculo quede dentro del formado por el otro grupo. IV. El Facilitador indica al voluntario que se coloque de pie en medio de los círculos. 	

II. El Facilitador explica a los participantes que cuando empiece la música, los círculos deberán moverse en direcciones opuestas, cuándo se detenga, los círculos dejarán de moverse y todos deberán juntar su cabeza con la de otro participante del círculo contrario. El voluntario deberá de tratar de encontrar una pareja.

III. Si el voluntario encuentra pareja, cuándo la música comience nuevamente el participante que quedó sin pareja será quien se coloque en medio de los círculos y podrá cambiar la orden (la diversión está en las ordenes diferentes que se pueden da), por ejemplo:

Nariz con nariz

Ojo con ojo

Mejilla con mejilla

Pie con pie

Cabeza con dedo del pie

Mano con mano

Espalda con espalda

Mano con oreja

Talón con dedo del pie

Hombro con hombro

Mano con rodilla

¡Se puede utilizar cualesquiera!

IV. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

- Formar equipos de trabajo de las diferentes áreas del Asilo Sara Zaldívar, para que los empleados aprendan a convivir con todos sus compañeros y de esta forma mejore la armonía de Centro.

Un equipo de trabajo exitoso se forma:

El trabajo en equipo se basa en las llamadas "5C":

- **Complementariedad:** cada miembro domina una sección determinada del proyecto donde cada sección es vital para lograr el objetivo principal.

- **Coordinación:** todos los miembros, con un líder a la cabeza, deben actuar de forma organizada.

- **Comunicación:** es vital mantener una buena y fluida comunicación entre todos los integrantes del equipo. Es esencial para la coordinación de actuaciones individuales.

- **Confianza:** la confianza es el pilar fundamental sobre el cual se fortalece el trabajo en equipo. Honestidad, franqueza, firmeza, respeto son cualidades que deben existir y que pondrán el objetivo del equipo por sobre los intereses y ego personal.

- **Compromiso:** cada miembro debe estar comprometido con el objetivo principal, asegurando aportar lo mejor de sí y poner todo su esfuerzo para lograrlo. Esto es más que colaboración.

Responsables

- Los jefes de áreas, son los que deben realizar talleres con su personal a cargo, a fin de mejorar el trabajo en equipo y la identificación con su área de trabajo.
- La dirección debe realizar actividades recreativas que incluyan a todo el personal con sus grupos de familia, para fortalecer los lazos de compañerismo y mejorar el ambiente en el área de trabajo.
- La dirección debe formar equipos de trabajo de las diferentes áreas.

En el Factor de Trabajo en Equipo no se incurrirá en costos, ya que los talleres se realizarán en el lugar de trabajo y el Asilo cuenta con los recursos necesarios

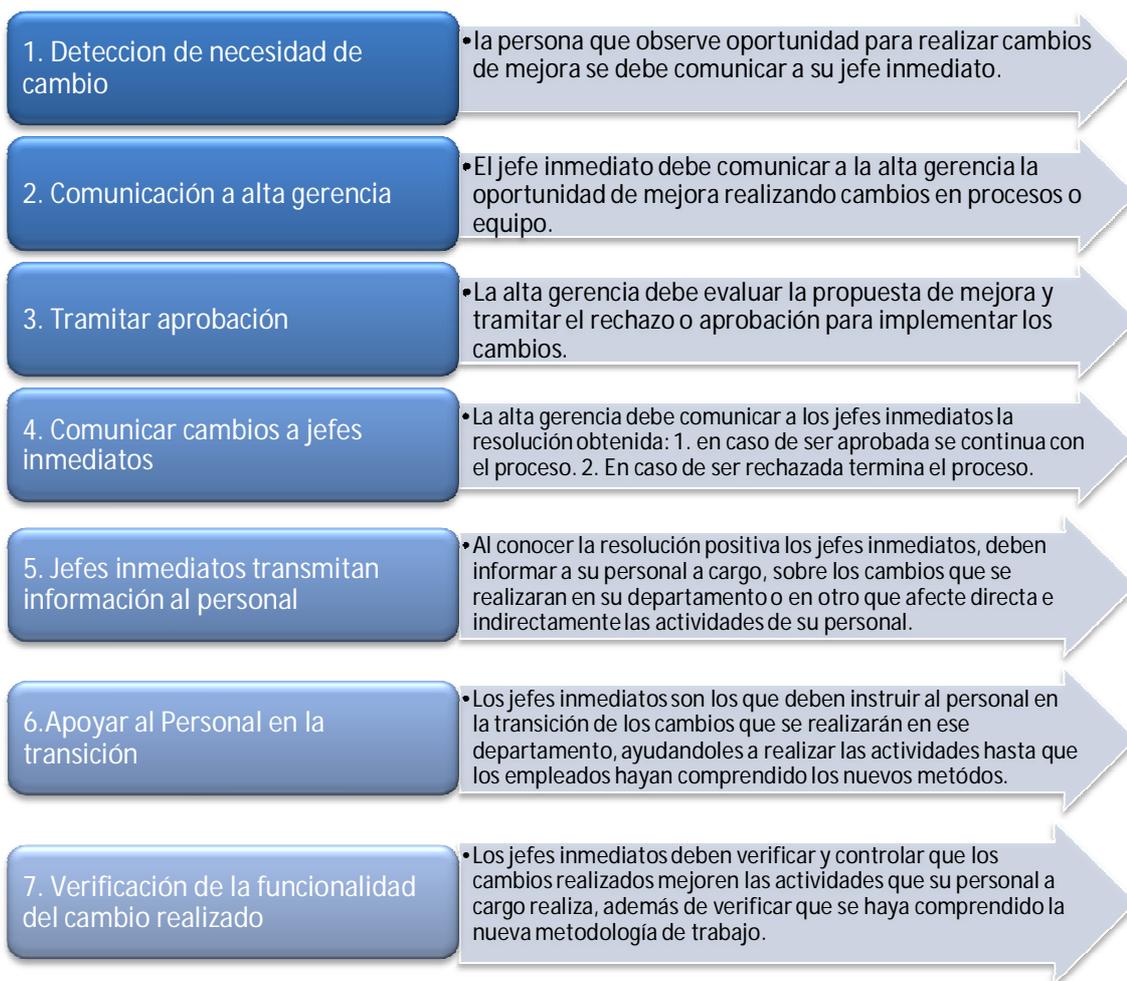
9. Innovación y Cambio

Objetivo:

- Proporcionar los lineamientos necesarios para crear un ambiente de adaptabilidad y aceptación al cambio.

El equipo investigador propone las siguientes medidas a tomar para mejorar el factor innovación y cambio en la evaluación realizada del Clima Organizacional al Asilo Sara Zaldívar.

1. Comunicar oportunamente los cambios a realizar.



Los posibles cambios a realizar en las áreas de la institución son inesperados, por lo que no se puede presupuestar los recursos económicos que serán necesarios para llevarlos a cabo.

2. Brindar Reconocimiento al personal que demuestre ser creativo y proponga oportunidades de mejora para realizar las actividades de las diferentes áreas de manera eficiente y eficaz, optimizando tiempo y recursos.



Los costos para realizar estas actividades varían de acuerdo a la cantidad de personas que muestren iniciativa para mejorar los procedimientos de las actividades de sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 25

Costos para Factor Innovación y Cambio	
Paquete de Opalina (50 Unidades)	\$9.50
Cartucho de Tinta (2 unidades)	\$50.00
Imprevistos (10%)	\$5.95
Total de Factor Innovación y Cambio (IVA Incluido)	\$65.45
Precios cotizados en Office Depot El Salvador	

Fuente: Elaborado por Equipo Investigador



10. Capacitación y Desarrollo

Objetivos

- Capacitar al personal del Centro de Atención a Ancianos Sara Zaldívar, en las dificultades que cada uno presente a la hora de desempeñar las funciones concernientes a su puesto de trabajo, para mejorar el desempeño y a su vez, el ambiente de trabajo en cada área.
- Motivar al personal para crecer a nivel profesional, y de esta manera puedan acceder a beneficios dentro de la institución, como ser promovidos, según su grado académico.

Propuestas

- Crear planes de capacitación adecuados para cada necesidad en las diferentes áreas del Asilo Sara Zaldívar, los cuales se han ido desarrollando durante la propuesta.
- Desarrollar técnicas de desarrollo viables para cada puesto de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

Técnicas propuestas para el desarrollo del personal:

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.

- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)

- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.

- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio.

- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (como las demás dependencias), lo cual también ayuda a promover la coordinación.

- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

Tales acciones permitirán desarrollar y denotar las áreas que necesitan desarrollarse profesionalmente y en el área de trabajo favoreciendo al clima organizacional y fortaleciendo el desempeño laboral.

Responsables

- Los jefes inmediatos son los encargados de observar el desempeño destacado del personal a su cargo, para poder mejorar las condiciones de cada empleado, ya sea en el área de capacitación o en desarrollo dentro de la Institución según sea el caso.
- La dirección debe delimitar los lineamientos a seguir para promover al personal según el grado académico alcanzado.
- La dirección es la responsable de gestionar el apoyo para que los empleados tengan la oportunidad de estudiar, para obtener un nivel académico superior.

H. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN EN LOS PLANES DE CAPACITACIÓN

1. Actividades.

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se efectuará una serie de actividades que a continuación se detallan:

Para invitar a los empleados al evento el Gerente General se dirige a ellos en forma oral, éstos deberán asistir a las capacitaciones ya que se tomará nota de la asistencia, la cual ira en cuenta para futuras capacitaciones y a la vez se le amonestará por escrito con copia a sus expedientes, perjudicando su record.

Durante el evento el instructor irá tomando la asistencia de los participantes a la llegada de éstos al evento, para después hacer la respectiva inauguración.

A continuación se presenta en ejemplo de una lista de asistencia.

Lista de Asistencia

Nombre del Evento: (Capacitación en Relaciones Interpersonales.)

Lugar:

Fecha: (fecha del día del evento)

Instructor: (nombre del Instructor)

No. Participante	Sección	Firma
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en el evento.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el instructor deberá asegurarse que cada participante y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el ISRI deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada capacitación los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio.

Al final del último día del evento, se harán dos evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación.

Seguidamente se realizará la clausura iniciando con palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas por parte del ISRI.

El Gerente General debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realizaron en el evento.

I. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Evaluación.

Después de concluida la capacitación, es necesario evaluar para conocer si ha tenido éxito.

Si se impartió en forma adecuada y se lograron los resultados deseados, el tema y los métodos pueden ser utilizados en futuras capacitaciones, de lo contrario los participantes podrían necesitar capacitación adicional y entonces éstas a futuro deberán incluir diferentes temas y/o emplear otros métodos.

Para medir la eficacia del Plan de capacitación se debe evaluar:

Los resultados finales.

Lo más importante es saber si los resultados finales en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados se lograron; es decir, si se produjeron las modificaciones deseadas.

El aprendizaje.

Se debe someter a los participantes a prueba para determinar su nivel de aprendizaje y si aprendieron los principios y las habilidades que tenían que haber asimilado.

Es necesario realizar un pre-examen acerca del tema que trata la capacitación y un post-examen para verificar si los conocimientos adquiridos durante la capacitación fueron lo suficientemente absorbidos, para lo cual al participante se le da un examen antes de la capacitación y se le da la misma prueba después. Un aumento significativo en la calificación indicaría el valor informativo del curso y hasta que punto fueron absorbidos los conocimientos.

El nivel de aprendizaje también lo puede evaluar el jefe inmediato del participante a través de la forma en que el empleado desarrolla las funciones de su puesto después de la capacitación.

La Conducta.

Posteriormente se hace una evaluación sobre la conducta de los participantes para verificar si se dieron cambios positivos después de haber asistido a las capacitaciones.

La Reacción.

Es decir, aquellas opiniones que el participante que asistió a la capacitación puede describir, como por ejemplo:

Si le gustó la capacitación, si cree que le va servir para mejorar la realización de sus tareas, que le pareció el contenido de los temas expuestos, la metodología utilizada por el instructor, si el ambiente donde se llevó a cabo cumplía los requisitos.

Todo lo anterior sirve para evaluar el Plan de manera general.

Seguimiento

En el proceso de capacitación, el seguimiento de los eventos y actividades realizadas, así como la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes tiene un papel esencial. El seguimiento les indica a los participantes de que el responsable de la capacitación está interesado no solamente en que se desarrollen las capacitaciones y las personas asistan, sino que tiene una preocupación real por saber el resultado final para la organización.

Debe dársele continuidad al Plan de Capacitación mediante controles internos a los participantes, por lo que hay que auxiliarse de la evaluación con el fin de: Lograr un desarrollo satisfactorio de la capacitación detectar las fallas del proceso, para mejorar las próximas capacitaciones de manera que satisfagan las necesidades existentes.

Debe elaborarse un informe cada Plan de Capacitación y de los resultados de la evaluación del Plan, y es el instructor o jefe inmediato de cada sala el responsable de presentarlos al Gerente General.

Es necesario sin embargo, que se le de seguimiento a la capacitación no solamente durante su proceso sino aún después de finalizado el evento.

El seguimiento que se hace después del evento será efectivo si los jefes inmediatos de los participantes se involucran, por el hecho de que son ellos los que conocen a fondo las funciones y problemas de sus respectivas secciones y sobre todo porque es su responsabilidad. Es recomendable que además estén al tanto del contenido del curso, de la forma de impartirlo y de los objetivos.

El método de seguimiento que puede utilizarse es la entrevista personal entre el participante y su jefe inmediato, porque crea la posibilidad de analizar situaciones dentro de las secciones o actitudes inadecuadas del jefe que pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos o habilidades. Hay que procurar evitar que esta reunión se convierta en una cadena de justificaciones o en agresiones de ambas partes.

Entre las técnicas de seguimiento que se recomiendan están:

- Entrevistas individuales o colectivas con participantes.
- Entrevistas con los jefes inmediatos.

J. PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAL.

Cuadro N° 26

Costos Totales por Factores C.O	
Relaciones Interpersonales	\$ 1281.50
Cooperación	\$ 110.00
Comunicación	\$ 55.00
Compromiso	\$ 1529.00
Estabilidad laboral	\$ 0.00
Liderazgo	\$ 935.00
Motivación	\$ 1359.00
Trabajo en equipo	\$ 0.00
Innovación y cambio	\$ 65.45
Capacitación y desarrollo	\$ 0.00
Costo Total	\$ 5334.95

X. BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- Chiavenato, Idalberto. Administración. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico. 2009.
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. El Salvador.
- Koontz, Harold. Administración. 9ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1990.
- Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional. 3ª Edición. Alfa omega Grupo Editor S.A. de C.V. Chile. 1999.
- Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill México.
- Stoner, James y otros. Administración. (5ª edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México 1992.

B. TESIS

- Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS). /Karen Lissette Velis Alas, Juana Lissette Emperatriz Alfaro Munguía, Bleny Patricia Vásquez Sermeño ; asesora Mélida Hernández de Barrera Imp. / Ed.: San Salvador: Universidad de El Salvador, 2007

- Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal en las sucursales del Banco Salvadoreño del área metropolitana de San Salvador.
/Canales Cañada, Alba Emperatriz, Cruz Luna, Carlos Alberto, Rodríguez Ramírez, María del Rosario.
San Salvador: Universidad de El Salvador, 2003

C. SITIOS WEB

- www.buenastareas.com
- www.buscon.rae.es
- www.csj.gob.sv
- www.isri.com
- www.lumaga@monteria.cetcol.net.co
- www.tizimin.uady.mx
- www.umce.cl
- www.wikilearning.com

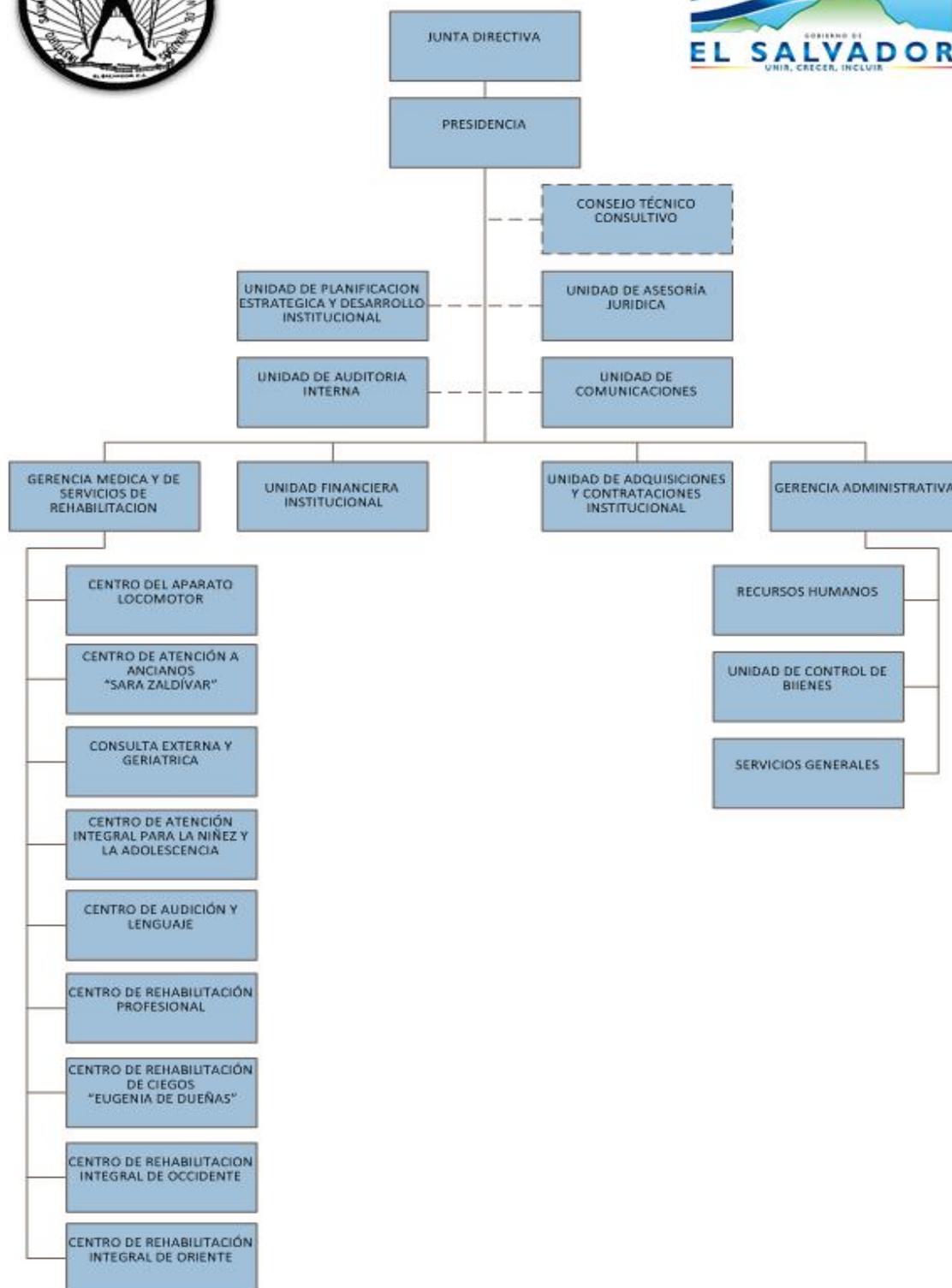
ANEXOS

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA DEL ISRI



ORGANIGRAMA DEL ISRI

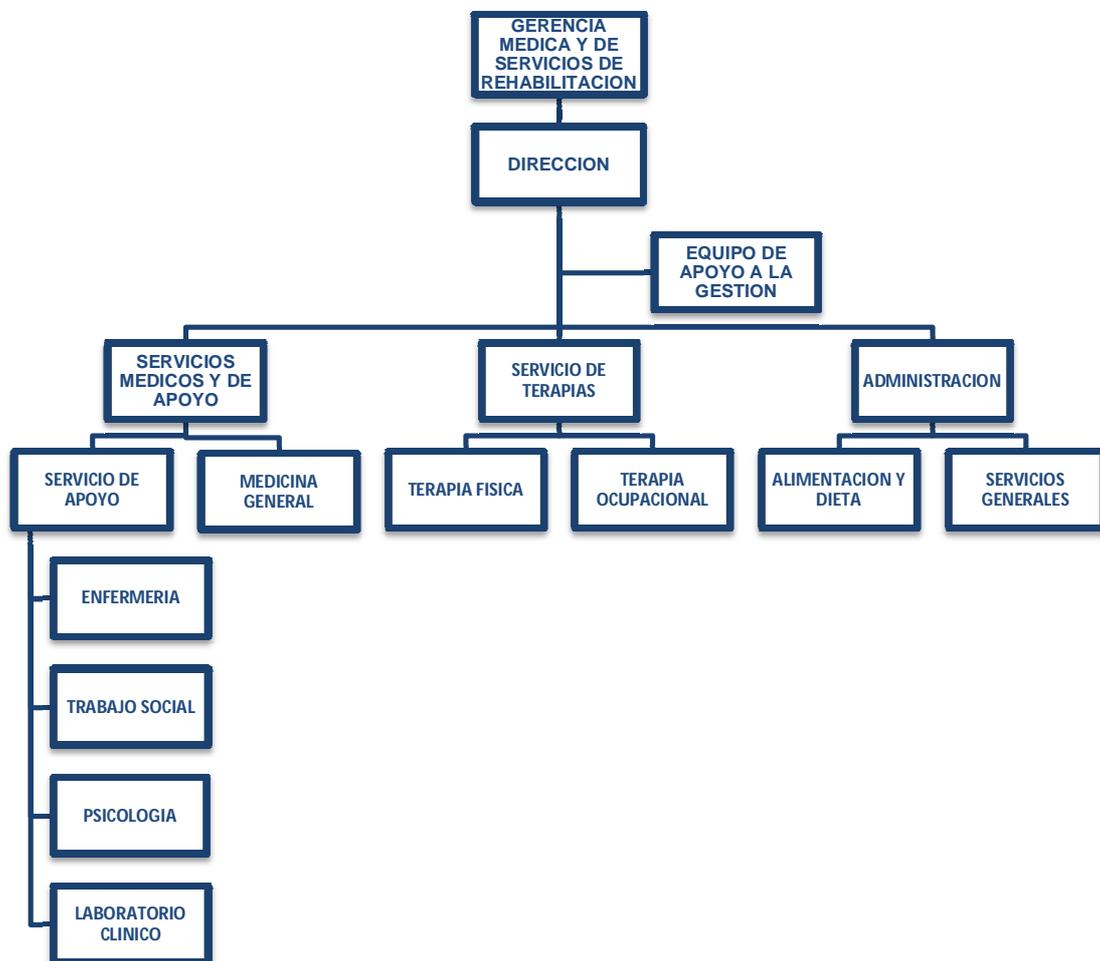


ANEXO N° 2

ORGANIGRAMA DEL ASILO SARA

Estructura Orgánica

Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar

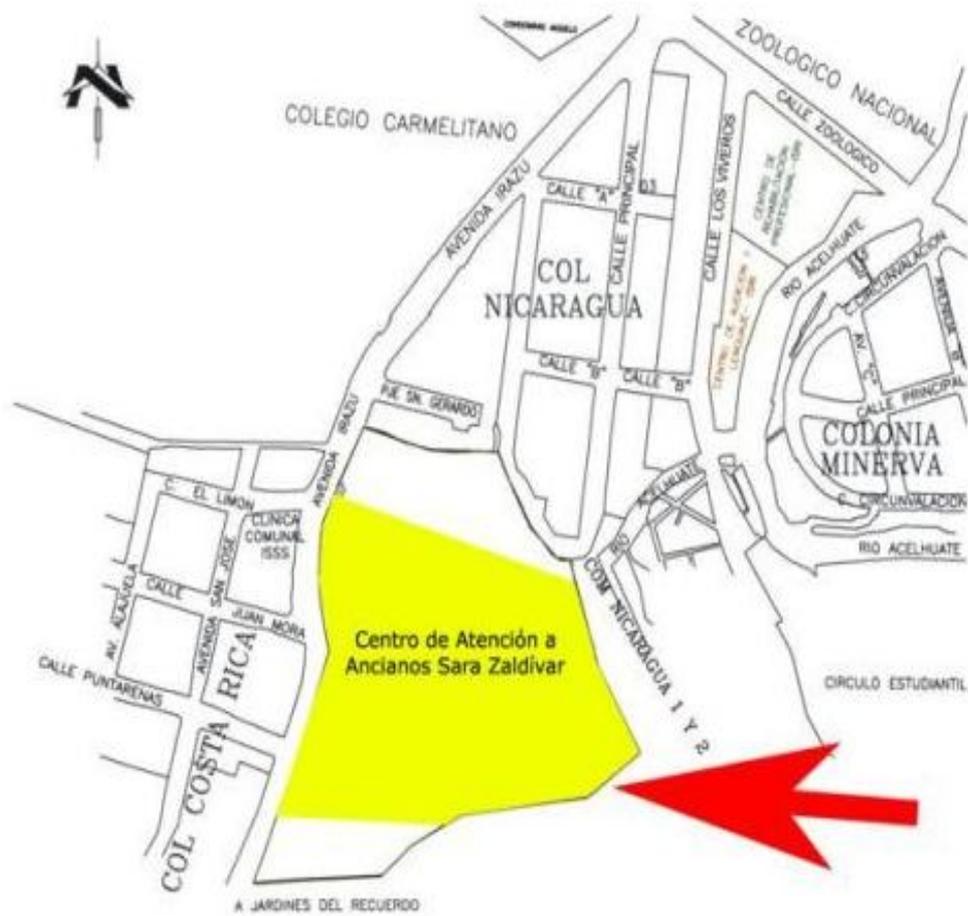


ANEXO N° 3

CROQUIS DE UBICACIÓN

CENTRO DE ATENCIÓN A ANCIANOS ASILO SARA SALDÍVAR

UBICACIÓN



ANEXO N° 4

ENTREVISTA

FORMATO DE ENTREVISTA

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

La presente entrevista esta dirigida al personal directivo y administrativo del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, elaborado por estudiantes egresadas de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre los programas y planes de acción que se llevan acabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento del desempeño laboral por medio del clima organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.

Preguntas para el personal Directivo:

1. ¿Cuáles han sido algunos problemas que se han dado con los empleados?
2. ¿Qué ha propuesto usted para la solución de esta problemática?
3. ¿Que tanto se ha logrado reducir las problemáticas antes expuestas?
4. ¿De qué manera comunica a los empleados sugerencias o nuevos procedimientos?
5. ¿Siente usted como jefe que brinda el apoyo adecuado a su personal?
6. ¿Se siente el personal a su cargo con libertad de comunicarle los problemas y quejas?
7. ¿Que parámetros toma para medir el desempeño del personal periódicamente?
8. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y el personal a su cargo?
9. ¿Se promueven reuniones sociales en las cuales se pueda compartir con todo el personal del centro de atención?

10. ¿Cómo percibe el Clima Organizacional del centro de la institución?
11. ¿Estimula usted como jefe que el personal a su cargo tenga como objetivo: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos?
12. ¿Dialoga con sus empleados para proponer soluciones ante los problemas que surgen en el trabajo?
13. ¿Se hacen evaluaciones del desempeño laboral periódicamente?
14. ¿Cómo se lleva a cabo el control del desempeño laboral?
15. ¿De qué manera dan a conocer a los empleados la misión, visión y objetivos del centro?
16. ¿Motiva usted a su personal para que en conjunto logren las metas en el centro de atención?
17. ¿Qué sugerencias puede dar para que el centro de atención se desarrolle en un ambiente favorable entre jefe y empleados?

18. Preguntas para el personal Administrativo:

1. ¿Qué tipo de manuales administrativos aplican en la institución?
2. ¿Existen instituciones nacionales que brindan ayuda al centro de atención?
3. En el entorno ¿Cuales son algunas de las oportunidades que tiene el centro para gestionar beneficios para sus empleados?
4. ¿La institución brinda algún tipo de capacitación al personal administrativo y técnico?
5. Motiva a su personal para que en conjunto logren las metas en el centro de atención.
6. ¿Qué sugerencias puede dar para que el centro de atención se desarrolle en un ambiente favorable entre jefe y empleados?
7. ¿Cuánto es el porcentaje de ingresos para el 2011 del Asilo Sara?
8. ¿Han implementado alguna vez algún plan de motivación o incentivo (no económico) al personal
9. ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la Institución, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.
10. ¿Cree usted que los empleados consideran que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores, como para desarrollar efectivamente su trabajo?

11. ¿Se promueve el trabajo en equipo en las diferentes salas del Asilo Sara?
12. ¿Considera usted que los empleados cuentan con las herramientas y el ambiente adecuado para llevar a cabo un desempeño de calidad?
13. ¿Ofrece la organización oportunidades de ascenso a los empleados que demuestren su capacidad?
14. ¿Confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?
15. ¿A su criterio qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

ENTREVISTA COMPLEMENTADA

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

La presente entrevista está dirigida al personal directivo y administrativo del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, elaborado por estudiantes egresadas de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre los programas y planes de acción que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento del desempeño laboral por medio del clima organizacional en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar.

Preguntas para el personal Directivo:

1. ¿Cuáles han sido algunos problemas que se han dado con los empleados?
Descontentos en todo el personal por constancias de medicina de trabajo, desigualdad en tratos, preferencias a la hora de realizar tareas, falta de respeto entre compañeros, el trato al paciente muchas veces no hay tacto a la hora de brindarles el servicio.
2. ¿Qué ha propuesto usted para la solución de esta problemática?
Se realizan capacitaciones en áreas de atención al cliente, trabajo en equipo, en servicio a la calidad, y reuniones para tratar de subsanar problemas entre los empleados.
3. ¿Que tanto se ha logrado reducir las problemáticas antes expuestas?
Se ha reducido en un 60%.
4. ¿De qué manera comunica a los empleados sugerencias o nuevos procedimientos?
Por escrito, verbal, reuniones, se hace constar por medio de un acta que se ha notificado la cual firma cada jefe y empleado que va dirigida la información.

5. ¿Siente usted como jefe que brinda el apoyo adecuado a su personal?
Se es equitativo, se trata de suplir más las necesidades que son inmediatas, como alimento, medicamentos, laboratorios y fisioterapias más que todo en la atención del adulto mayor.
6. ¿Se siente el personal a su cargo con libertad de comunicarle los problemas y quejas?
Se trata de ser abierta en consulta, a escuchar toda inquietud, a resolver cada diferencia o necesidad.
7. ¿Qué parámetros toma para medir el desempeño del personal periódicamente?
Hay evaluación cada seis meses en el mes de junio, y enero, los factores que se evalúan son calidad en el trabajo, el respeto, cumplimiento de metas, la organización, cumplimiento de normas, la discreción, las relaciones laborales.
8. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y el personal a su cargo?
Si hay buenas relaciones interpersonales, pero siempre hay resistencia al cambio en todos los niveles.
9. ¿Se promueven reuniones sociales en las cuales se pueda compartir con todo el personal del centro de atención?
Si se están realizando las celebraciones del día del empleado, también del día del adulto mayor el clima ha mejorado durante la gestión que es de diez meses que tengo de tener a cargo este puesto de trabajo.
10. ¿Cómo percibe el Clima Organizacional del centro de la institución?
Bien está en proceso todavía debido a los cambios administrativos que han ocurrido y a pesar de estar en construcción y la incomodidad para los empleados, ellos han respondido bien al cambio.
11. ¿Estimula usted como jefe que el personal a su cargo tenga como objetivo: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos?
Si por medio de capacitaciones se trata de motivar, también cada mes seleccionan al mejor empleado del mes.
12. ¿Dialoga con sus empleados para proponer soluciones ante los problemas que surgen en el trabajo?
Hablan más que todo con el supervisor del área a la que pertenecen
13. ¿Se hacen evaluaciones del desempeño laboral periódicamente?
Cada seis meses se realiza una y es el ISRI quien se encarga de la evaluación,

14. ¿Cómo se lleva a cabo el control del desempeño laboral?

Es el instituto salvadoreño de rehabilitación para inválidos quien la realiza.

15. ¿De qué manera dan a conocer a los empleados la misión, visión y objetivos del centro?

El jefe de cada área le notifica todo cuando la persona entra a trabajar acá en el centro.

16. ¿Motiva usted a su personal para que en conjunto logren las metas en el centro de atención?

Si se hace por medio de un compromiso a la hora de comenzar a trabajar en el centro.

17. ¿Qué sugerencias puede dar para que el centro de atención se desarrolle en un ambiente favorable entre jefe y empleados?

Lograr hacer compromiso, equidad en el trato, mejorar la comunicación, a través de capacitaciones.

Preguntas para el personal Administrativo:

1. ¿Qué tipo de manuales administrativos aplican en la institución?

Todos los que posee el ISRI, de organización, de normas, etc.

2. ¿Existen instituciones nacionales que brindan ayuda al centro de atención?

Si, más que todo las instituciones públicas como la universidad, unidades de salud, etc.

3. En el entorno ¿Cuales son algunas de las oportunidades que tiene el centro para gestionar beneficios para sus empleados?

Solamente a través de la evaluación del desempeño que se realiza cada seis meses ya que por medio de ella se puede llegar a dar un aumento del sueldo al empleado.

4. ¿La institución brinda algún tipo de capacitación al personal administrativo y técnico?

Si están las que el ISRI programa para todo el año y se realizan en el centro en otros temas que el centro va necesitando a través de entidades públicas.

5. Motiva a su personal para que en conjunto logren las metas en el centro de atención.

Si claro, esto se hace por medio de las capacitaciones.

6. ¿Qué sugerencias puede dar para que el centro de atención se desarrolle en un ambiente favorable entre jefe y empleados?

Bueno haciendo un compromiso en la ejecución de las tareas asignadas, también reforzando las relaciones entre los empleados, fomentar mas los valores.

7. ¿Cuánto es el porcentaje de ingresos para el 2011 del Asilo Sara?

Eso es dependiendo del presupuesto del ISRI y ahí si varía dependiendo de cuanto ellos reciben, y esa información es confidencial.

8. ¿Han implementado alguna vez algún plan de motivación o incentivo (no económico) al personal Si es el empleado del mes.

9. ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la Institución, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, etc.

Si cada uno de los jefes les informa a cada uno de ellos al momento de ingresar a trabajar al centro.

10. ¿Cree usted que los empleados consideran que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores, como para desarrollar efectivamente su trabajo?

Si ellos están bastante capacitados en cada una de sus especialidades.

11. ¿Se promueve el trabajo en equipo en las diferentes salas del Asilo Sara?

Si se forman equipos de trabajo todos los días y más que todo cuando se rota el personal ahí se forman.

12. ¿Considera usted que los empleados cuentan con las herramientas y el ambiente adecuado para llevar acabo un desempeño de calidad?

En el área de enfermería si bastante ya que se trata de brindarle el mejor servicio al adulto mayor.

13. ¿Ofrece la organización oportunidades de ascenso a los empleados que demuestren su capacidad?

Si por supuesto pero eso depende de las plazas que estén disponibles y de las evaluaciones, requisitos que se piden.

14. ¿Confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

Si cada uno de ellos tiene que estar preparado en sus áreas de trabajo, eso es indispensable para ejercer la función de supervisor.

15. ¿A su criterio qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

Se trata de reconocer cada esfuerzo que hace el trabajador verbalmente y se percibe que están contentos con ello por lo que si están contentos.

ANEXO N° 5

CUESTIONARIO

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

Cuestionario dirigido a los empleados del Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, elaborado por estudiantes egresados de administración de empresas de la Universidad de El Salvador.

OBJETIVO: Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que usted siente o percibe dentro de la Institución.

Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar, todas son importantes, recuerde que el cuestionario es anónimo.

Departamento o unidad: _____

Situación laboral: Ley de salarios Contratos Otros

Sexo: F M Edad: _____ Años

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

0-3 años 4-6 años 6-9 años 10 años

FORMA DE CONTESTAR:

Marque con una "X" sobre el numero en el lado derecho de cada pregunta, utilizando la siguiente escala, según el grado en el cual usted está de acuerdo en cada una de las siguientes preguntas. Recuerde no marcar más de un número en cada pregunta.

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. Casi siempre	4. Siempre	5. No Se
----------	---------------	-----------------	------------	----------

Ejemplo:

Forma correcta de contestar:

Las personas nos aceptamos tal como somos	1	X	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Forma incorrecta de contestar:

Las personas nos aceptamos tal como somos	1	X	3	X	5
---	---	---	---	---	---

FACTOR 1. RELACIONES INTERPERSONALES

Son las relaciones sociales que se establecen tanto entre las diferentes áreas de la institución como entre los jefes y colaboradores a través de una excelente comunicación para el alcance de los objetivos comunes.

1. Las Personas nos aceptamos tal como somos	1	2	3	4	5
2. Existen relaciones cordiales entre el personal de los diferentes departamentos	1	2	3	4	5
3. Existe armonía entre el personal de mi departamento	1	2	3	4	5
4. En mi departamento se promueven las buenas relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
5. Mantenemos buenas relaciones con nuestros clientes	1	2	3	4	5

FACTOR 2. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de colaboración entre los empleados y los directivos de la organización.

1. Las Personas en la organización nos ayudamos mutuamente para hacer mejor el trabajo	1	2	3	4	5
2. En la organización se promueve la ayuda entre compañeros para el logro de resultados	1	2	3	4	5
3. Los jefes apoyan a sus colaboradores trabajando hombro a hombro	1	2	3	4	5
4. Entre los diferentes departamentos existe ayuda mutua entre los distintos niveles jerárquicos	1	2	3	4	5
5. Las personas perciben que existe ayuda mutua entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4	5

FACTOR 3. COMUNICACIÓN

Se refiere al proceso de intercambiar información, ideas y pensamientos tanto en la institución y sus empleados como entre los mismos compañeros de trabajo

1. Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución.	1	2	3	4	5
2. En mi trabajo la información que se transmite entre las diversas áreas es clara correcta y oportuna	1	2	3	4	5
3. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de el Centro De Atención a Ancianos Sara Zaldívar	1	2	3	4	5
4. Se me comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo	1	2	3	4	5

5. En mi trabajo se realizan actividades para intercambiar información entre mis compañeros y fomentar la unión de ellos	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

FACTOR 4. COMPROMISO

Creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

1. Los empleados en la organización nos esforzamos por cumplir los objetivos	1	2	3	4	5
2. En mi departamento, los empleados sienten que el logro de los objetivos son logros propios	1	2	3	4	5
3. En mi departamento los empleados participamos incondicionalmente en los objetivos	1	2	3	4	5
4. En la organización la gestión de recursos humanos promueve el compromiso	1	2	3	4	5
5. Las personas de los diferentes departamentos están comprometidas con los fines de la institución	1	2	3	4	5

FACTOR 5. ESTABILIDAD LABORAL

Consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

1. La organización se esfuerza por conservar a las personas	1	2	3	4	5
2. La institución me brinda seguridad en mi trabajo	1	2	3	4	5
3. Los mensajes que se reciben a nivel institucional me permiten sentirme estable en mi trabajo	1	2	3	4	5
4. Puedo estar seguro de conservar mi puesto si hago bien mi trabajo	1	2	3	4	5
5. El trato que recibo de mis superiores me brinda sensación de estabilidad	1	2	3	4	5

FACTOR 6. LIDERAZGO

Se refiere a como son percibidas las relaciones entre jefes y colaboradores, así como los estilos de liderazgo que son practicados para coordinar a los empleados y las tareas en el logro de objetivos comunes

1. La forma de dirigir de mis jefes de área estimula las buenas relaciones laborales y el logro de los resultados	1	2	3	4	5
2. Mi jefe inmediato se interesa por escuchar mis opiniones durante el desempeño de mis labores	1	2	3	4	5
3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe	1	2	3	4	5
4. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo	1	2	3	4	5

5. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

FACTOR 7. MOTIVACIÓN

Satisfacción que la persona siente de estar laborando en la institución, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma

1. Mi trabajo frecuentemente me produce satisfacciones personales	1	2	3	4	5
2. Considero que en el Centro de Atención a Ancianos nos brindan incentivos que estimulan a desempeñar mejor mi trabajo	1	2	3	4	5
3. La institución se preocupa por mantenerme motivado	1	2	3	4	5
4. Cuando mis compañeros hacen bien su trabajo reciben estímulos	1	2	3	4	5
5. El trabajo que realizo en el centro contribuyen al logro de mis objetivos personales	1	2	3	4	5

FACTOR 8. TRABAJO EN EQUIPO

Es un grupo de personas trabajando de manera conjunta a las que se les asigna el cumplimiento de una determinada actividad o trabajo bajo la dirección de un coordinador.

1. Mis compañeros verdaderamente realizan el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
2. Cuando trabajamos en equipo se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias	1	2	3	4	5
3. En el Centro de Atención a Ancianos todos conocemos lo que significa trabajar en equipo	1	2	3	4	5
4. En el Centro de Atención a Ancianos con frecuencia formo parte de los equipos de trabajo que se conforman	1	2	3	4	5
5. Mis compañeros cada vez que trabajan en equipo se comprometen para lograr resultados	1	2	3	4	5

FACTOR 9. INNOVACIÓN Y CAMBIO

Es la capacidad de la institución para generar nuevas ideas, ser creativo con el objetivo de mejorar los servicios que se prestan

1. Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes para hacer las cosas	1	2	3	4	5
2. El Centro a Atención a Ancianos me a capacitado para aceptar los cambios que ocurran en mi forma de trabajar	1	2	3	4	5
3. Considero que en mi área de trabajo es posible modernizar las formas de	1	2	3	4	5

proporcionar servicios					
4. Mis jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios	1	2	3	4	5
5. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo	1	2	3	4	5

FACTOR 10. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Precepción que tienen los trabajadores a cerca de las necesidades de capacitación profesional requeridas en un puesto de trabajo

1. Mis jefes fomentan la capacitación de mis compañeros	1	2	3	4	5
2. En todo momento me dan oportunidades de capacitación	1	2	3	4	5
3. El Centro de Atención a Ancianos promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de mis compañeros	1	2	3	4	5
4. La capacitación que recibo mejora el desempeño en mi trabajo	1	2	3	4	5
5. La capacitación que recibo está relacionada con las funcione que realizo	1	2	3	4	5

ANEXO N° 6

JUEGOS PARA FOMENTAR LA COOPERACIÓN

CENTRO DE ATENCION A ANCIANOS ASILO SARA ZALDIVAR
Juegos para fomentar la cooperación en los empleados

Sala:	BASQUET BALDES	Objetivo:
Coordinador:		Fomentar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos.
Fecha:		
<p>Los participantes se dividen en dos equipos de 5 a 7 integrantes; cada equipo tiene un representante con un balde que puede desplazarse en su zona, sin entrar al espacio de juego. Los integrantes del equipo se pasan la pelota entre si, tratando de encestarla en su balde. El que tiene la pelota puede pasarla o tirarla al balde, pero no se puede desplazar con ella, el otro equipo procura interceptar la pelota (sin contacto personal con el adversario) y embocarla en su balde. Cada vez que un jugador emboca la pelota convierte gol y tira un dado, si marca números impares, ese gol vale 1, 3 o 5 puntos a favor. si marca números pares el gol vale 2, 4 o 6 puntos en contra.</p>		

Asistencia de los empleados al taller de cooperación.

Nombre	Firma

CENTRO DE ATENCION A ANCIANOS ASILO SARA ZALDIVAR
Juegos para fomentar la cooperación en los empleados

Sala:	FUTBOL CIEGO	Objetivo:
Coordinador:		Fomentar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos.
Fecha:		
<p>Los participantes se dividen en dos equipos de 8 a 12 integrantes, que jugarán en parejas, tomados de la mano; uno de los dos, con los ojos tapados. Se juega un partido de fútbol con pelota de goma. Los goles pueden ser conquistados sólo por un jugador con los ojos tapados, dependiendo para ello, de la comunicación que pueda establecer con su compañero de juego. Los equipos pueden integrarse con parejas mixtas, alternándose en el rol de ojos tapados. De esta manera se pretende que los jugadores puedan ganar si cooperan entre si para lograr goles a su favor debido a que de los dos integrantes solo uno de ellos podrá ver el campo de juego, éste jugara el rol de comunicador para el otro participante.</p>		

Asistencia de los empleados al taller de cooperación.

Nombre	Firma