

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA EMPRESARIAL



"Modelo de Involucramiento del personal (MIP) en el desarrollo organizacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NELSON DURAN GUZMÁN

SANDRA LUZ LÓPEZ MEJIA

CARLOS ADOLFO ORTEGA ARTEAGA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL

OCTUBRE DE 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

INDICE

Introducción	
Capitulo I	
1- Marco teórico	1
1.1 Formas de involucramiento	2
2 Situación planteada del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	13
2.1 Problema	13
2.2 Justificación del estudio	16
2.3 Cobertura	18
2.4 Objetivos	18
2.5 Hipótesis	20
2.6 Metodología de la investigación	20
2.6.1 Población	20
2.6.2 Método de investigación	21
2.6.3 Variables	21
3 Marco Histórico	23
3.1 Evolución de las relaciones laborales	23
3.2 Creación del Ministerio de trabajo y previsión Social	30
3.3 Del Consejo Nacional del Salario Mínimo	32
3.4 Del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	32

	ii
3.5 Del Consejo Superior del Trabajo	33
Capitulo II	
1 Metodología de la investigación	34
1.1 Determinación del universo	34
1.2 Investigación bibliografica	38
1.3 Investigación de campo	39
Capitulo III	
1 Análisis del diagnóstico realizado sobre el desarrollo organizacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	39
1.1 Interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.	39
1.2 Justificación del empleo de la distribución "Chi Cuadrado"	77
Capitulo IV	
Modelo de involucramiento de personal en el desarrollo organizacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	81
1 Supuestos para el desarrollo del modelo propuesto	81

		iii
2	Objetivos de involucramiento de personal	83
3	Definición de involucramiento de personal	83
4	Modelo de involucramiento de personal	84
4.1	Reconocer la importancia del involucramiento del personal	84
4.2	Formación del consejo de calidad	85
4.3	Mejorar la relación del director o jefe de departamento con su personal	86
4.4	Capacitación y liderazgo como elemento fundamental en el involucramiento	87
4.5	Capacitar al director o jefe sobre el papel que desempeña en un equipo de mejora o círculo de calidad	88
4.6	Participación del líder del proyecto	89
4.7	Formar equipos de involucramiento de empleados	90
4.8	Definir lineamientos operativos de los equipos	91
4.8.1	Miembros de los equipos	91
4.8.2	Tamaño de los equipos	91
4.8.3	Frecuencia de reuniones	92
4.8.4	Tiempo de reuniones	92
4.8.5	Rotación de los miembros	92
4.9	Sistema de sugerencias	92

5. Otros aspectos a considerar en el modelo de involucramiento	93
Esquema del modelo de involucramiento del personal del Ministerio de Trabajo y Previsión Social	97
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones	
1 Conclusiones	98
2 Recomendaciones	103
Bibliografía	107

INTRODUCCION

Con el propósito de responder a las exigencias que la globalización y el nuevo orden económico internacional imponen al país, el actual gobierno de la Republica de El Salvador, está impulsando un proceso de modernización del sector público con el fin de establecer mejores relaciones entre Estado y sociedad.

En consecuencia con lo antes expuesto y consciente de la importancia en la ejecución y asistencia de las relaciones laborales que el Ministerio de Trabajo tiene, y que inciden en la economía nacional, se presenta el siguiente "Modelo de Involucramiento de Personal en el Desarrollo Organizacional de la Institución", como un aporte en el fortalecimiento a la superación de algunas deficiencias, como son la carencia de un planteamiento claro que oriente el desarrollo y modernización del Ministerio de Trabajo y al mismo tiempo contribuir a generar una actitud positiva de parte de los funcionarios y empleados, para obtener una estructura organizacional con delegación de mayor responsabilidad, con procedimientos actualizados en atención de las necesidades de los usuarios, que mejore el adecuado aprovechamiento del recurso humano.

El presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos, que a continuación se detallan:

En el capítulo I se define el marco teórico el cual describe los diferentes tipos de involucramiento y las experiencias que se han desarrollado en otros países; adicionalmente se expone una breve reseña histórica de las diferentes etapas que han venido evolucionando las relaciones obrero patronales hasta llegar a darle una verdadera autonomía al Ministerio de Trabajo en las relaciones laborales.

En el capítulo II se ha dado a conocer el tipo de metodología utilizada en la investigación, para lo cual se elaboró un cuestionario como instrumento de recolección de información, lo que permitió conocer el clima organizacional de la Institución.

El capítulo III, contiene el análisis e interpretación de resultados de la investigación del diagnóstico realizado sobre el desarrollo organizacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

En el Capítulo IV, se presenta el Modelo de Involucramiento propuesto para la Institución.

Finalmente el Capítulo V, incluye las conclusiones respecto a los resultados obtenidos en el estudio y las recomendaciones para la consecución del éxito en el desarrollo del modelo.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme la sabiduría y entendimiento para culminar este esfuerzo. A mi madre Rogelia por fortalecer

mis anhelos de triunfos. A mi esposa Sonia y mis hijos Verónica, Nelson y Alexandra, por su amor, comprensión, apoyo moral y espiritual. A mis maestros, compañeros de estudio y amigos por el animo que me dieron para salir adelante.

Nelson

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme la oportunidad de alcanzar este nuevo triunfo profesional. A mi hijo Oscar Miguel, por el apoyo, comprensión y quien hoy se llena de orgullo. A mi madre Elsy Álvarez, a quien siempre me dio animo, cariño y comprensión. A los catedráticos y maestros que compartieron sus conocimientos, contribuyendo a que llegará a coronar mi carrera. Y finalmente a mis demás compañeros con los cuales compartimos el quehacer diario de la Maestría.

Sandra Luz

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por iluminarme el camino de la sabiduría para obtener otro triunfo profesional. A mi Madre Hilda porque siempre me brindo su amor y cariño que me sirvió de inspiración. A mis hijos Leyla, Violeta, Fernando y Alietti por su comprensión y apoyo. A mi esposa Violeta por su amor y apoyo moral. A mis hermanos Delmy y Roberto por su gran amor. A mis maestros, compañeros de estudio y amigos que me motivaron seguir adelante.

Carlos Adolfo

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ
SECRETARIO GENERAL: LIC. LIDIA MARGARITA MUÑOZ
VELA

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: MSc. ROBERTO ENRIQUE MENA
VICE DECANO: LIC. PEDRO FAUSTINO GARCIA
SECRETARIO DE LA FAC.: LIC. SANTOS SATURNINO SERPAS
ADMINISTRADOR ACADEMICO LIC. MANUEL ENRIQUE ARAUJO
VILLALOBOS

ASESOR: MSc. DIMAS DE JESUS RAMIREZ
ALEMAN

TRIBUNAL EXAMINADOR: MSc. ANA MARIA RAMIREZ
MSc. JULIO VALLE
MSc. DIMAS DE JESUS RAMÍREZ
ALEMAN.

DICIEMBRE DE 2000

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

CAPITULO I

1-MARCO TEORICO

El involucramiento de los empleados en el proceso productivo de todo tipo de empresa o institución de gobierno, se ha convertido en un término genérico a través de una diversidad de técnicas administrativas. Por ejemplo, abarca ideas populares como la participación de los empleados o la administración participativa, la democracia en el lugar de trabajo, la delegación de cierta cuota de autoridad a los empleados para decidir y actuar, la asociación con los empleados para que participen como socios al ofrecerles acciones. Nuestra posición, aunque cada una de estas ideas tiene ciertas características únicas, consiste en que todas ellas tienen un punto en común: el involucramiento de los empleados.

Por tanto, ¿Qué queremos decir, específicamente, con involucramiento de los empleados? lo definimos como un proceso participativo que utiliza la capacidad creativa de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización. La lógica

subyacente es que, al involucrar a los trabajadores en aquellas decisiones que les afectan, y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán satisfechos con su puesto. ¿Significa eso que la participación y el involucramiento de los empleados sean sinónimos? No. La participación es un término más limitado. Es un subconjunto dentro del marco más grande de involucramiento. Todos los programas de involucramiento de los empleados que se mencionan incluyen de alguna forma la participación, pero el término participación, por si mismo, es demasiado estrecho y limitado.

1.1 Formas de involucramiento

Existen diversas formas de involucramiento, entre las cuales mencionamos las siguientes: la administración participativa, la participación representativa, los círculos de calidad, planes de participación accionaria de los empleados, equipos de mejora, etc. 1/

1/ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional" séptima edición, pag. 258, 259

-Administración Participativa. La característica común a todos los programas de administración participativa es la utilización de la toma conjunta de decisiones. Es decir, los subordinados comparten realmente un grado significativo de poder con sus superiores inmediatos.

En ocasiones se ha promovido como la panacea para contrarrestar una moral y productividad baja. Algunos autores han llegado a sostener que es un imperativo ético, pero no es apropiada para todas las organizaciones, ni para todas las unidades de trabajo. Para que funcione, debe haber un tiempo adecuado para participar; los asuntos en los que se involucran los empleados deben ser adecuados a sus intereses, los empleados deben tener habilidad, inteligencia, conocimiento técnico, capacidad de comunicación para participar, y la cultura de la organización debe apoyar este involucramiento.

¿Por qué desearía la administración compartir su poder en la toma de decisiones con los subordinados? Hay varias razones de peso, entre las cuales podemos mencionar que al volverse más complejos los puestos es frecuente que los

administradores desconozcan lo que hacen sus empleados. De manera que la participación permite que contribuyan aquellas personas que saben más. El resultado puede ser mejores decisiones. A menudo, la interdependencia de las tareas que los empleados desarrollan también requiere de consultas con gente de otros departamentos y unidades de trabajo, esto incrementa la necesidad de equipos, comités y reuniones de grupo para resolver asuntos que les afectan conjuntamente. Además, la participación incrementa el compromiso con las decisiones. Es menos probable que la gente cuestione una decisión en el momento de su implantación si ha participado en formularla. Por último, la participación proporciona recompensas intrínsecas a los empleados: puede hacer que sus puestos sean más interesantes y significativos.

Se han realizado muchos estudios sobre la relación participación-desempeño. Sin embargo, los resultados son mixtos. Cuando se revisan cuidadosamente los resultados de la investigación, parece que la participación tiene sólo una modesta influencia sobre variables como la productividad, la motivación y la satisfacción del empleado

en el puesto. Desde luego, esto no significa que el uso de la administración participativa no pueda representar beneficios si se dan las condiciones correctas. No obstante, lo que sí establece es que el uso de la participación no es un medio seguro para mejorar el desempeño de los empleados.

-Participación Representativa: Casi todos los países de Europa Occidental tienen algún tipo de legislación que establece que las empresas cuenten con una participación representativa. Es decir, en lugar de participar directamente en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados que realmente intervienen. A la participación representativa se le ha llamado "la forma de involucramiento de los empleados más ampliamente legislada alrededor del Mundo"2/. La meta de la participación representativa es la redistribución del poder dentro de una organización,

2/ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional séptima edición, Pag. 260

colocando a los trabajadores en una situación de mayor igualdad con los intereses de la administración y los accionistas.

Las dos formas más comunes que presenta la participación representativa son los comités de trabajo y la representación en los comités de administración. Estos comités vinculan a los empleados con la administración. Son grupos de empleados nominados o elegidos, a los que se les debe consultar cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Por ejemplo, en los Países Bajos, si una compañía holandesa va a ser adquirida por otra, se debe informar al comité de trabajo en la etapa inicial, y si el comité se opone, tiene 30 días para buscar una orden judicial que detenga la adquisición. Los representantes en el comité de administración son empleados que tienen un puesto en dicho comité y representan los intereses de los empleados de la compañía. En algunos países se puede exigir por vía legal que las grandes compañías se cercioren de que los representantes de los empleados sean tantos como los de los accionistas.

Parece ser mínima la influencia global de la participación representativa sobre los empleados que trabajan. Por ejemplo, la experiencia demuestra que los comités de trabajo están dominados por la administración y tienen poco impacto sobre los empleados o la organización. No obstante, aunque esa forma de involucramiento de empleados podría incrementar la motivación y la satisfacción de aquellas personas que son los representantes, hay poca evidencia que indique que esto trasciende a los empleados operativos a quienes representan. De manera global, el mayor valor de la participación representativa es simbólico. Si uno está interesado en cambiar las actitudes de los empleados o en mejorar el desempeño organizacional, la participación representativa será una mala elección.

-Círculos de Calidad: Probablemente el estilo formal examinado y emprendido con mayor amplitud del involucramiento de los empleados es el círculo de calidad. Es frecuente que el concepto de círculos de calidad se mencione como una de las técnicas que utilizan las empresas japonesas para fabricar productos de alta calidad a bajos costos. Originalmente comenzó en Estados Unidos y se

exportó a Japón en la década de 1950. Los círculos de calidad se hicieron muy populares en América del Norte y Europa durante los años ochenta.

Los círculos de calidad están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianos.

-Planes de Propiedad Accionaria de los Empleados (PPAE):

Este enfoque puede significar diversas cosas, desde el hecho de que los empleados adquieran algunas acciones en la compañía en que trabajan, hasta que los individuos trabajen en la compañía de su propiedad y la manejen personalmente. Los planes de propiedad accionaria de los empleados son prestaciones establecidas por la empresa, donde los empleados adquieren acciones como parte de sus prestaciones adicionales. Por ejemplo, aproximadamente 20% de acciones de Polaroid es propiedad de sus empleados.

El 55% de acciones de United Airlines, es propiedad de sus empleados.^{3/}

En un típico PPAE, se crea un fondo o fideicomiso de propiedad accionaria para los empleados. Las compañías contribuyen con acciones o con dinero para comprar acciones que se destinan al fondo y después se distribuyen entre los empleados. Aunque los empleados tengan acciones de su empresa, por lo general no pueden tomar posesión física de ellas o venderlas mientras sigan siendo empleados de la compañía.

Investigaciones sobre PPAE indican que éstos incrementan la satisfacción del empleado. Además, frecuentemente presentan el resultado de un mejor desempeño. Por ejemplo, un estudio comparó 45 PPAE contra 238 compañías convencionales. Los PPAE tuvieron un mejor desempeño que las empresas convencionales, tanto en término del empleo como del crecimiento de las ventas.

^{3/} Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional séptima edición, Paj. 262

Los PPEA tienen el potencial de incrementar la satisfacción en el puesto y la motivación del empleado en el trabajo. Para que se realice este potencial, los empleados necesitan adquirir la experiencia psicológica de la propiedad. Es decir, además de tener un interés financiero en la compañía, los empleados necesitan estar informados periódicamente de la situación del negocio, así como tener la oportunidad de ejercer influencia sobre su marcha. Cuando se reúnen estas condiciones, los empleados estarán más satisfechos con sus puestos, con su identificación organizacional, más motivados para asistir al trabajo y para desempeñarse bien, mientras están en el trabajo.

-Equipos de mejora: sus miembros se seleccionan entre la alta gerencia, son designados por un consejo de calidad que identifica y selecciona los problemas, se reúnen de dos a cuatro veces al mes por una o dos horas. Un proyecto típico puede tomar aproximadamente un año. Usualmente, el equipo se disuelve a la terminación del proyecto y se forma otro equipo, que puede incluir miembros de equipos anteriores. Se recomienda que el equipo calcule el costo del proyecto.

En El Salvador, este enfoque lo utiliza la empresa privada más que los círculos de calidad.

El involucramiento de los empleados se apoya en varias de las teorías de la motivación participativa. En términos de la teoría de la motivación, los programas de involucramiento de los empleados podrían proporcionarles motivaciones intrínsecas mediante el incremento de las oportunidades para el crecimiento, la responsabilidad y el involucramiento en el trabajo mismo. De manera similar, la oportunidad para tomar e implementar decisiones, y después verificar que funcionen, puede ayudar a satisfacer las necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mayor autoestima de los empleados.

En la práctica: Alemania, Francia, los Países Bajos y los de la Península Escandinava han establecido sólidamente el principio de la democracia industrial, y otras naciones entre las que se cuenta Japón e Israel han practicado tradicionalmente alguna forma de participación representativa durante decenios. La administración participativa y la participación representativa ganaron

terreno mucho más lentamente en las organizaciones estadounidenses. Pero en la actualidad, los programas de involucramiento del empleado que destacan su participación se han convertido en normas. Aunque algunos administradores continúan resistiéndose a compartir el poder autocrático en la toma de decisiones, hay presión para que los administradores cedan su estilo autocrático de toma de decisiones a favor de un papel más participativo de apoyo, parecido al de un entrenador.

En la década de los 80's, los círculos de calidad fue una técnica que se utilizó por muchas compañías exitosas, principalmente porque fueron fáciles de implementar, así podemos mencionar entre estas compañías las siguientes: Hewlett-Packard, Digital Equipment, Westinghouse, General Electric, Texas Instruments, Inland Steel, Xerox, Eastman Kodak, Polaroid, Procter & Gamble, Control Data, General Motors, Ford, IBM, Martin Marietta, Motorola, American Airlines. Sin embargo, en la década de los 90's muchas organizaciones han eliminado los círculos de calidad

y los han sustituido con estructuras más amplias basadas en equipos. 4/

Los PPAE se han convertido en la forma más popular de propiedad de los empleados y con resultados positivos, debido a que permite a éstos sentirse parte importante de la compañía. Muchas empresas bien conocidas como la Proter & Gamble y Polaroid, han implantado los PPAE. Pero también lo han implementado muchas compañías no tan conocidas, como por ejemplo Pheps Conty Bank, de Rolla, Missouri, entre otras.

2. Situación planteada del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

2.1 Problema

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es una Institución de servicio público, y en sus áreas estratégicas (Dirección General del Trabajo e Inspección y Previsión Social) muestra deficiencias en la calidad y cobertura de sus intervenciones, con una tendencia a no

4/ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional séptima edición, Paj. 264

mejorar, si no se introducen cambios institucionales y mecanismos innovadores.

Las principales deficiencias se manifiestan en: 5/

- Actividades de inspección a centros de trabajo, predominantemente reactivas.
- La mayor parte de conflictos laborales carecen de solución.
- Baja calidad en las resoluciones, que se refleja en soluciones por debajo del 50% de lo reclamado por los trabajadores.
- Bajo impacto de las intervenciones del Ministerio en la generación y colocación de empleo.
- Baja cobertura de inspecciones en los centros de trabajo de seguridad e higiene ocupacional.
- Ausencia de procuración a los trabajadores en los procesos de conciliaciones laborales.
- Baja e inadecuada cobertura en la formación profesional en el mercado laboral.

5/ Estudio Plan de Modernización del Ministerio de Trabajo, Pag. 3

Estas deficiencias tienen como principales causas las siguientes:

- La inexistencia de un sistema de inspección de trabajo y de seguridad e higiene ocupacional.
- La carencia de políticas adecuadas de inspecciones laborales.
- La baja capacidad gerencial que no garantiza el desempeño administrativo institucional.
- La existencia de sistemas administrativos deficientes.
- Un sistema deficiente de conciliaciones laborales.
- Deficientes sistemas de información.
- Una inadecuada estructura física, referida a las instalaciones y condiciones actuales.
- La aplicación de criterios técnicos jurídicos deficientes en las actividades de inspección y conciliación.
- La inexistencia de programas de profesionalización de los funcionarios y empleados.
- La baja capacidad propositiva en el actual marco legal.

Algunas limitantes están, además, condicionadas por situaciones que rebasan el marco institucional:

- Inexistente cultura de diálogo.
- Legislación laboral desfasada.
- Deficiente administración de justicia.
- Deficiente procuración en los problemas laborales, especialmente la que se debe atender los intereses de los trabajadores.
- Falta de coordinación interinstitucional.

Esta situación tiene como elementos explicativos: una estructura organizacional de baja responsabilidad que impide el adecuado aprovechamiento del recurso humano; procedimientos desactualizados en la atención de las necesidades de los usuarios con resultados de insatisfacción en estos.

2.2 Justificación del estudio

La carencia de un planteamiento que oriente el desarrollo y modernización del Ministerio de Trabajo como Institución, al mismo tiempo, la falta de una actitud propositiva de sus

funcionarios y empleados, ha multiplicado los problemas de funcionamiento y desempeño; dando como resultado una estructura organizacional de baja responsabilidad con procedimientos desactualizados en atención de las necesidades de los usuarios, que impide el adecuado aprovechamiento del recurso humano.

Esta falta de correspondencia entre la situación del Ministerio de Trabajo y un servicio de mayor calidad demandado en un proceso global de desarrollo de la sociedad y específicamente de quienes requieren de los servicios de la institución (los trabajadores y los empleadores), se encuentran actualmente en una situación de crisis que revela la urgencia de implementar nuevos sistemas organizacionales, nuevos lineamientos en el desempeño de su personal y diseñar nuevas metas en el logro de las funciones descritas para el mismo.

Se considera que dentro del marco de la globalización y modernización del Estado, el Ministerio de Trabajo debe reestructurar sus servicios, a través del involucramiento del personal, para lograr que los procesos administrativos

y la toma de decisiones sean eficientes, que permitan armonizar las relaciones entre los empleados, y que garanticen un servicio eficiente y ágil, al nivel que la sociedad demande.

2.3 Cobertura:

El alcance de la investigación será las distintas instalaciones del Ministerio de Trabajo tanto en San Salvador, como en la Oficinas regionales de San Miguel y Santa Ana.

Así mismo, cubrirá el periodo determinado entre el año de 1997 al 2000, en donde se tomarán en cuenta los procesos de modernización que se han impulsado en el Ministerio, además los cambios y evoluciones que se han experimentado con las acciones realizadas.

2.4 Objetivos

General

Contribuir a la consolidación del proceso de modernización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través del

estudio de implementación de un modelo de involucramiento del personal en el Desarrollo Organizacional, que propicie un servicio eficiente y de calidad a la sociedad salvadoreña.

Específicos

- 1- Fomentar una participación activa entre empleados en los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control), fijación de metas, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
- 2- Promover la auto superación individual para lograr en los empleados un mayor nivel de interdependencia y que puedan asumir mayores responsabilidades.
- 3- Incentivar a los empleados para que conozcan sobre metas, valores y criterios de desempeño óptimo de la Institución.
- 4- Promover el trabajo en equipo y la cooperación entre todo el personal que labora en la Institución.
- 5- Fomentar la comunicación entre los diferentes niveles de la organización con el propósito de difundir las creencias y valores de la Institución.

2.5 Hipótesis

Hipótesis nula

La falta de un proceso de involucramiento del personal en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, repercute en la calidad de los servicios que el Ministerio ofrece a sus usuarios.

Hipótesis alterna

Un proceso de involucramiento de personal en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social no repercute en la calidad de los servicios que ofrece la Institución.

2.6 Metodología de la investigación

2.6.1 Población

El Ministerio cuenta actualmente con un personal de 343 empleados. Los niveles de la organización con los cuales se llevará a cabo la investigación serán desde servicios generales, administrativos, técnicos hasta los jefes de sección, debido a que los cargos de jefatura de departamento y los directores, ocasionarían distorsión en

la investigación por su mismo nivel de responsabilidad que desempeñan.

2.6.2 Método de investigación

El método de investigación a utilizar será el de muestreo aleatorio simple y muestreo aleatorio estratificado, ambos métodos serán aplicados para determinar el tamaño de la muestra que represente estadísticamente a la población.

2.6.3 Variables

<u>Macro variables</u>	<u>Micro variables</u>
X1-Involucramiento	X1.1-trabajo en equipo
	X1.2-delegación
	X1.3-motivación
	X1.4-toma de decisión participat.
	X1.5-colaboración
	X1.6-solución de problemas organizacionales.
X2-Comunicación	X2.1-indiferencia
	X2.2-apatía
	X2.3-comprensión
	X2.4-sistema de información

X3-Motivación	X3.1-eficiencia
	X3.2-calidad en el servicio
	X3.3-logro de metas
	X3.4-lealtad en el trabajo
X4-Trabajo en equipo	X4.1-resultados positivos
	X4.2-compañerismo
	X4.3-simplificación de mejores métodos de trabajo
	X4.4-actitud ante los gastos
	X4.5-cooperación
X5-Estructura organi- zacional	X5.1-toma de decisiones centrali- zadas.
	X5.2-procedimientos burócratas
	X5.3-políticas inadecuadas de selec- ción de personal
X6-Riesgos de trabajo	X6.1-falta de responsabilidad
	X6.2-temor al fracaso
	X6.3-marginación
X7-Rendimiento	X7.1-motivación
	X7.2-conformismo
	X7.3-apatía

X8-Resistencia al

Cambio

X8.1-tradicionalismo

X8.2-inseguridad

X8.3-capacidad

X8.4-información

3- MARCO HISTORICO

3.1 Evolución de las relaciones laborales

A principios del siglo veinte, El Salvador se caracterizaba por contar con una economía basada en la producción agrícola, con la consecuente aglomeración de personas en las áreas rurales. Para entonces, las relaciones laborales se establecían de manera precaria, como un acuerdo exclusivamente individual entre el empleador y sus trabajadores, quienes negociaban sus contrataciones de manera personal.6/

6/ Estudio plan de modernización del Ministerio de Trabajo.

En las áreas rurales existía una especie de código de conducta que regía el comportamiento de los empleadores y trabajadores en las relaciones laborales, debido a la ausencia de legislación que las regulara, por lo cual el costo de la mano de obra, difería incluso dentro de una misma región.

Aunque este código de conducta no estaba escrito, establecía algunas prácticas comunes en las relaciones laborales tales como el derecho de alimentación en jornadas completas. A pesar de ello, algunas acciones frecuentes presentaban un carácter irregular. Ejemplos típicos se encuentran en los pagos con monedas de circulación exclusiva dentro de cada hacienda con las que se podía adquirir únicamente mercancía a la venta en la tienda de la misma, o además el pago en especie, etc.

El comercio representaba una fuente de empleo que aglutinaba un buen porcentaje de la mano de obra nacional.

Debido a su naturaleza, éste se desarrollaba principalmente en las áreas urbanas, convirtiendo a las ciudades en verdaderos centros de comercio y abastecimiento.

Al igual que en el campo, las relaciones laborales carecían de un marco legal que estipulara mínimos aceptables, lo que obligaba a llevar a cabo negociaciones de carácter bilateral (trabajador- empleador) para definir las condiciones de trabajo.

Si bien los trabajadores del comercio no se enfrentaban a situaciones irregulares como en el campo, tales como: el pago de sus salarios en monedas diferentes a las de curso legal; sus problemas se relacionaban con las horas laborales y los días de descanso.

Un tercer aspecto que puede señalarse, es la existencia de un grupo regular de trabajadores independientes quienes eran conocidos con el nombre de artesanos. Estos se especializaban en una tarea específica (sastrería, panadería, etc.), trabajando por cuenta propia. En este sector se dio la tendencia a la concentración, especialmente en las zonas urbanas. A principios de siglo constituyeron la base social del sindicalismo.

La industria, aspecto económico fundamental en la actividad productiva de mediados de siglo, propició nuevas modalidades en las relaciones laborales y generó, por consiguiente, nuevos problemas; sin embargo, las condiciones que rodearon el desarrollo de la industria se dieron en el marco de la existencia de un cuerpo de leyes que establecía deberes tanto para los trabajadores como para los empleadores.

El reconocimiento de los derechos inherentes a la condición de trabajador y la creación de instituciones relacionadas con la previsión y seguridad social, son dos conquistas que se vinculan al despliegue de la iniciativa de los trabajadores en los procesos de organización y lucha.

Por su parte, el Estado se involucró paulatinamente en las relaciones laborales, iniciando con una presencia casual y limitada en aquellos casos de disputas por accidentes hasta alcanzar el papel de rector de políticas nacionales en el área laboral.

El proceso por medio del cual el Estado fue definiendo su rol dentro del área laboral fue lento y atendió principalmente a la coyuntura política presente en cada período determinado, lo observado en la institucionalidad laboral a partir de los años cuarenta, no presentó ningún tropiezo hasta los sesenta y de ahí en adelante tuvo lugar una interacción entre éste y las organizaciones de trabajadores y empleadores por modificar el mapa de las relaciones en el país.

Los empleadores organizados han tenido una participación tardía en la toma de decisiones referente a las relaciones laborales. Las primeras asociaciones de empresarios (asociaciones agrícolas y comerciales) representaban los intereses predominantes de inicios de siglo. En los años cincuenta y sesenta, la creación de nuevas organizaciones introdujo una dinámica mayor en las negociaciones políticas respecto de las relaciones laborales.

Las relaciones laborales no han tenido lugar primordial en las agendas de los gobiernos de principios de siglo, más

bien éstas han sido abordadas en superar crisis o evitarlas a futuro.

Debido a la falta de un ente rector en la protección del trabajador ante el empleador, el Estado formuló la política social, la cual se presenta a continuación:7/

Por Decreto Legislativo de fecha 11 de mayo de 1911 fue emitida la Ley de Accidentes de Trabajo, confiándose la función de vigilar su cumplimiento a los alcaldes municipales y a los jueces de paz y en defecto de unos y otros, a las autoridades gubernativas más próximas al lugar en que acaeciera el accidente.

El 2 de marzo de 1927, se introdujo reformas al Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, creando el Despacho de Trabajo, adscrito al entonces Ministerio de Gobernación.

7/ Recopilación de leyes laborales. Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Por Decreto Ejecutivo de fecha 15 de junio de 1927, se crearon Juntas de Conciliación, que operaban en cada cabecera de departamento, integrada por cuatro miembros propietarios y dos suplentes.

En 1934 se organizó la Secretaría de Estado que atendería el Despacho de Trabajo, adscrita siempre al Ministerio de Gobernación, presentando la siguiente estructura:

- I - Secretaría de Estado; y
- II - Juntas de Conciliación.

Por Decreto Legislativo No. 282 del 22 de diciembre de 1945 fue creado un Ministerio de Estado y su correspondiente Subsecretaría, denominado Ministerio de Trabajo, Industria, Comercio y Agricultura".

Por Decreto Legislativo No. 321 de fecha 12 de enero de 1946, fue creado el Departamento Nacional del Trabajo, señalándosele como funciones la de preparar la legislación de trabajo, la inspección laboral y conocer de las disputas entre el capital y el trabajo.

3.2 Creación del Ministerio de Trabajo

Finalmente el 14 de Octubre de 1946, por Decreto Legislativo No. 134 publicado en el Diario Oficial del 22 de Octubre del mismo año se creó el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Según Decreto Legislativo No. 455 del 27 de Noviembre de 1963 publicado en el Diario Oficial No. 232, Tomo No. 201 del 10 de Diciembre del mismo año, se emitió la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Dicha Ley no responde a la realidad actual ni a las necesidades de esa Secretaría de Estado, y dado los cambios estructurales orgánicos, funcionales y legislativos que se han producido en el sector trabajo, se hizo urgente actualizar y modernizar la estructura interna, a fin de hacer al Ministerio un ente protagónico en la búsqueda de la armonización de relaciones empleado - empleador, por lo que se emitió el Decreto Legislativo No. 682 del 11 de Abril de 1996, y se definió La Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social. La presente ley determina el ámbito y composición del sector trabajo y previsión social; la competencia, funciones y estructura orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión

Social; y su vinculación con las instituciones pertenecientes a dicho sector.

Son fines del sector:

- a) Fomentar las relaciones laborales dentro del marco del tripartismo, coadyuvando con las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores, al logro del mejor entendimiento y armonía laborales.
- b) Institucionalizar el diálogo y promover la concertación económica y social entre las autoridades publicas y las organizaciones de empleadores y trabajadores.
- c) Procurar el mejoramiento del ingreso real de los trabajadores, la calidad de vida y del medio ambiente de trabajo, el bienestar social y recreación de los trabajadores y su familia.
- d) Promover el empleo y la formación profesional de los recursos humanos, asistir y controlar los flujos migratorios laborales.
- e) Procurar la mejora de la producción y de la productividad de las empresas dentro de un marco de justicia y equidad social.

f) Procurar el desarrollo de la legislación social y laboral y el mejoramiento de las instituciones de la administración del trabajo.

Forman parte del Ministerio de Trabajo las siguientes dependencias:

3.3 Del Consejo Nacional de Salario Mínimo

El Consejo Nacional del Salario Mínimo fue creado por Decreto Legislativo No. 241 de fecha 22 de enero de 1963, está integrado por representantes del interés público, de los patronos y de los trabajadores; tiene por finalidad fijar las tarifas de salarios mínimos y por mandato legal funciona como un organismo dependiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

3.4 Del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Por Decreto No. 329 del Consejo de Gobierno Revolucionario de fecha 28 de septiembre de 1949 se emitió la Ley de Seguro Social, mediante la cual se estatuyó el Seguro Social, como un servicio público de carácter obligatorio para todos los habitantes de El Salvador, que sean parte activa del proceso de producción.

Por Decreto Legislativo No. 1263 de fecha 3 de diciembre de 1953 se emitió una nueva Ley del Seguro Social, derogándose la anterior, con el objeto de iniciar la cobertura por etapas sucesivas y en forma gradual, de los riesgos a que están expuestos los trabajadores.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social funciona con un Consejo Directivo, como órgano superior del Instituto en el orden administrativo, financiero y técnico.

El consejo directivo está integrado por representantes del interés público, de los trabajadores, de los patronos, del Colegio Médico de El Salvador y de la Sociedad Dental de El Salvador.

3.5 Del Consejo Superior del Trabajo

Que por decreto legislativo No. 859 publicado en el Diario Oficial No. 87 bis, Tomo 323 de fecha 12 de mayo de 1994 se creó el Consejo Superior del Trabajo en calidad de órgano consultivo del Órgano Ejecutivo, con el fin de institucionalizar el diálogo y promover la concertación

económica y social entre las autoridades publicas y las organizaciones entre empleadores y trabajadores.

El Consejo Superior del Trabajo funciona dentro de las esferas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y su integración, ejercicio y demás actividades se reservarán a la reglamentación para facilitar y asegurar la aplicación de la ley.

CAPITULO II

1-METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Determinación del universo

- Elementos de análisis

Para llevar a cabo la investigación de campo, en principio se consideró como universo el total de empleados del Ministerio de Trabajo; siendo 343 empleados.

- Determinación de la muestra

El tipo de muestreo fue el probabilístico porque éste es más objetivo y científico. Su ventaja reside básicamente en que las unidades de análisis o de observación (personas), son seleccionadas en forma aleatoria, es decir, al azar;

cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo, o sea, la diferencia entre las medidas de la muestra y los valores poblacionales.

- Cálculo de la muestra

La fórmula que se utilizó está basada en las poblaciones infinitas, la fórmula es la siguiente:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Significado de la simbología:

n = muestra

Z = nivel de confianza

pq = variabilidad del fenómeno estudiado

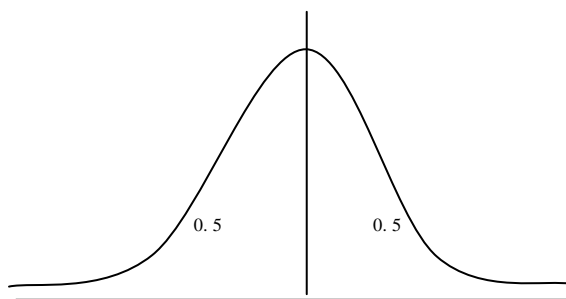
E = precisión con que se generalizan los resultados

Cálculo de la muestra

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 \cdot pq}{E^2}$$

$Z^2 = 95\%$



$$N = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5)(0.5)}{(0.10)^2}$$

$$N = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.01} \quad N = \frac{0.9604}{0.01} = 96.04$$

Los tipos de muestreo probabilísticos utilizados son:

- Muestreo aleatorio simple: Se contó con un listado ordenado y detallado del total de empleados del Ministerio, del 1 al 343 (tamaño de la población, para lo cual se utilizó la tabla de números aleatorios para ir definiendo al azar la selección de las personas que fueron seleccionadas para la muestra.

Las condiciones para utilizar el método de muestreo simple al azar, son las siguientes:

- objetivos de la investigación
- la disponibilidad de los recursos humanos
- el nivel de confianza y precisión para estimar los parámetros de la investigación.
- La normalidad de la población de la cual se extrajo la muestra es de los diferentes niveles de la organización.

- El tipo de preguntas que se incluyeron en el instrumentos de recolección de datos son cerradas.

- Muestreo aleatorio estratificado

El principio básico que se utilizó fue de dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los diferentes niveles que componen la población y hacer comparaciones entre ellos. Los estratos en los que se dividió son los siguientes: servicios generales , administrativos, técnicos y jefes de sección, exceptuando los cargos de jefatura de departamento y los directores, ya que ocasionan distorsión en la investigación por su mismo nivel de responsabilidad que desempeñan.

	Nh	nh
- Servicios Generales	77	23
- Administrativos	100	29
- Técnicos	126	37
- Jefes de sección	23	7
	N=326	n=96

Donde:

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra total

Nh= Tamaño de los estratos

nh= Tamaño de las muestras de cada uno de los estratos

Considerando el universo del estudio, se trabaja con un grado de confianza del 95%, definimos $Z= 1.96$

El % de probabilidad de que el evento se de es del 50% (p).

El % de probabilidad de que el evento no se de es del 50% (q).

1.2 Investigación Bibliográfica

La metodología que se utilizó para efecto de la realización del estudio "Modelo de Involucramiento del Personal (MIP) en el Desarrollo Organizacional del Ministerio de Trabajo y Previsión Social", fue de la siguiente forma:

Se consultaron las siguientes fuentes:

-Libros

-revistas

-folletos

-Leyes laborales

-Memorias de labores anuales del Ministerio de trabajo

-Internet

1.3 Investigación de campo

La investigación de campo se realizó a través de un cuestionario que permitió la recopilación de la información sobre el desarrollo organizacional de la institución, tomando como base el total de empleados establecidos en la muestra. Además se realizaron reuniones con el Vice-Ministro y algunos directores y jefes del área administrativa.

CAPITULO III

1-ANALISIS DEL DIAGNOSTICO REALIZADO SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

1-1 Interpretación de los resultados obtenidos en la investigación

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la investigación realizada a través de la encuesta efectuada a los empleados del Ministerio de Trabajo y Previsión Social:

CUADRO No. 1	
Objetivo:	Determinar si el personal del Ministerio de Trabajo se involucra en los objetivos de la Institución.
1-¿COMO SE INVOLUCRA USTED ANTE LOS OBJETIVOS DEL MINISTERIO?:	
1. Muestra poca iniciativa personal en la consecución de ellos.	
2. En ocasiones se esfuerza por algunos.	
3. Si se producen beneficios directos, se esfuerza por alcanzarlos.	
4. Se esfuerza por alcanzarlos casi siempre.	
5. Comparte ampliamente dichos objetivos, trabajando activamente para alcanzarlos	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
6	10	4	25	51	96
6.25%	10.42%	4.17%	26.04%	53.13%	100.00%
6.25%	16.67%	20.84%	46.88%	100.00%	

Un poco más de la mitad (53.13%), comparte ampliamente los objetivos, lo que significa que la mayor parte del personal se siente identificado, esto permite intuir que hay voluntad y disposición activa para lograrlos.

Adicionalmente un 26.04% confirma que se esfuerzan por alcanzarlos casi siempre.

Con esto se reafirma que aproximadamente el 80% del personal tiene actitud positiva hacia los objetivos del Ministerio.

Sin embargo, al relacionar este resultado con el de la pregunta No.25 que dice: El Ministerio es eficiente en el logro de sus metas, el 44.8% contestó que "no está bien, ni mal, pero seguiremos adelante", lo cual hace pensar que no existe un liderazgo que impulse al personal a la consecución del logro de las metas, a pesar que tienen disposición sobre los objetivos.

Cabe destacar, que los objetivos son declaraciones concisas de los logros que se esperan en una institución, que deben ser medibles y evaluados y si se involucra al personal, en el logro de éstos, el beneficio principal es que se pueden ver resultados de participación que parecen inducir al personal a establecer metas más difíciles.

CUADRO No. 2

Objetivo: Conocer el nivel de participación del personal en la solución de problemas del Ministerio.

2-ANTE LAS DIFICULTADES QUE SE DAN EN EL MINISTERIO, USTED:

1. Observa, crítica las fallas, pero nada hace por mejorarlas

2. Comenta dichas dificultades con su familia o con amigos que nada tienen que ver con el Ministerio y rara vez trata de resolverlos.

3. Trata de resolverlas pero solo en ocasiones.

4. Le interesa resolverlas, lo hace frecuentemente.

5. Participa decididamente en la solución de las dificultades observados, y prefiere tratarlos abiertamente y de frente.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
11	6	14	29	36	96
11.46%	6.25%	14.58%	30.21%	37.50%	100.00%
11.46%	17.71%	32.29%	62.50%	100.00%	

Las opiniones están compartidas entre: le interesa resolverlas de manera frecuente, (30,21%); y participa decididamente en la solución de las dificultades, y prefiere tratarlos abiertamente y de frente (37,50%).

Esto denota el interés y la participación del personal, en la solución de dificultades que se presentan, lo cual es congruente con los resultados obtenidos en la primera pregunta, ya que para lograr los objetivos es necesario superar las dificultades de la Institución.

Se observa que el personal se siente interesado en resolver las dificultades, pero se encuentra con la limitante del orden jerárquico que son los que siempre deciden con razón o sin razón, según la opinión obtenida en la respuesta de la pregunta No. 4.

Lo que sucede actualmente es que las instituciones de gobierno mantienen estructuras centralizadas que no permiten al personal desarrollarse, de tal manera que puedan formar grupos de trabajo, para que en alguna medida les permitan resolver las dificultades que se presentan en la organización, además éste alto grado de centralización, hace que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la Institución.

CUADRO No. 3
Objetivo: Conocer cómo influye el Status en la resolución de problemas
3- EL STATUS Y ORGANIGRAMA, ANTE LA RESOLUCION DE PROBLEMAS:
1. Es más importante respetar la posición o rango, que resolver un problema.
2. El inconformismo, ni es bien visto ni se acepta.
3. En ocasiones el status se pone en segundo plano en el proceso para resolver un problema.
4. La posición no influye en la resolución práctica de problemas específicos.
5. Se trabaja sin preocupación con la posición y territorio ocupacional(lugar de trabajo), solo se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
25	10	14	26	21	
26.04%	10.42%	14.58%	27.08%	21.88%	96
26.04%	36.46%	51.04%	78.12%	100.00%	100.00%

En esta pregunta un 27,08%, opina que la posición no influye en la resolución práctica de problemas específicos y un 26,4% opina que es más importante respetar la posición o rango que resolver un problema.

Esto significa que las opiniones están divididas casi en la misma proporción, lo que conlleva a pensar que las respuestas son en función de los puestos de trabajo.

Sin embargo, al observar los resultados de la pregunta No. 4, se confirma que las decisiones van más encaminadas al orden jerárquico, con esto se aclara que prevalece el criterio del jefe sobre la solución de problemas.

La estructura en las instituciones gubernamentales restringe al personal en el grado que limita y controla lo que hacen, así se puede decir que las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización, una adhesión estricta a la cadena de mando, una limitada delegación de autoridad, proporcionan poca autonomía a los empleados, lo que hace, que éstos no se sientan parte para la solución de problemas.

CUADRO No.4	
Objetivo:	Determinar la influencia del orden jerárquico en la toma de decisiones racionales.
4- ¿LA DECISIONES EN EL MINISTERIO, SE TOMAN DE ACUERDO A PROCEDIMIENTOS RACIONALES Y NO POR ORDEN DE JERARQUIA?	
1. El que manda siempre decide, con razón o sin razón.	
2. A veces se procede razonablemente ante una decisión.	
3. Los Jefes consultan, pero hacen lo que creen correcto.	
4. Casi siempre se deja de lado la jerarquía y se actúa racionalmente.	
5. Las decisiones en el Ministerio se toman sobre la base de procedimientos racionales y no por orden jerárquico.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
42	17	20	7	10	96
43.75%	17.71%	20.83%	7.29%	10.42%	100.00%
43.75%	61.46%	82.29%	89.58%	100.00%	

La mayoría (43.75%) responde que el que manda siempre decide, con razón o sin razón. Lo que demuestra una organización piramidal, típica de la administración pública. Revelando así mismo el sentimiento de la mayoría, de una relación

predominantemente autoritaria en la jerarquía y toma de decisiones.

CUADRO No.5	
Objetivo:	Conocer la participación de equipo de trabajo.
5-¿SE TRABAJA EN EQUIPO PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS?	
1. Los Directores se sienten solos.	
2. Pocas veces se trabaja en equipo, ante un problema.	
3. Cuando el Jefe quiere, reúne al equipo de trabajo para resolver problemas, bajo su dirección.	
4. Casi siempre se nota el espíritu de equipo y el involucramiento del jefe.	
5. Siempre se trabaja en equipo, se comparte responsabilidades.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
9	38	19	12	18	96
9.38%	39.58%	19.79%	12.50%	18.75%	100.00%
9.38%	48.96%	68.75%	81.25%	100.00%	

Pocas veces se trabaja en equipo (39.6%), ante un problema. Se Observa que la administración pública mantiene esquemas tradicionales que no promueven la búsqueda de nuevas ideas, ni la posibilidad de que la gente desarrolle nuevas

habilidades a través del trabajo en equipo, careciendo de un liderazgo, donde el jefe debe ser un facilitador, que ayuda a sus colaboradores a desarrollarse activamente, no dando órdenes.

Esto se viene a confirmar a través de la respuesta de la pregunta No. 10, que la mayor frecuencia de las opiniones indican que existen discusiones interminables y sin solución, que las cosas siguen igual y además los conflictos no siempre son considerados con seriedad y otros se dejan pasar.

La practica demuestra que los equipos de trabajo típicamente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia, lamentablemente esta Institución no ha fomentado a la fecha el trabajo en equipo, para dar una mejor solución a los problemas existentes.

CUADRO No.6

Objetivo: Conocer como se toman en cuenta las opiniones y sugerencias del personal.

6-¿LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS QUE USTED PROPONE, SON TOMADAS EN CUENTA EN SU DIRECCION O DEPARTAMENTO?

1. No tenemos el valor de proponer una idea porque la rechaza.

2. Pocos tienen la iniciativa de opinar, solo los allegados al Jefe.

3. Opinamos y sugerimos, pero no se ven resultados.

4. Casi siempre opinamos y sugerimos ideas que son tomadas en cuenta.

5. Siempre se toma en cuenta las opiniones y sugerencias que proponemos.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
15	16	35	20	10	96
15.63%	16.67%	36.46%	20.83%	10.42%	100.00%
15.63%	32.29%	68.75%	89.58%	100.00%	

La mayoría sostiene que al dar *opiniones* y sugerencias no se ven resultados (36.5%), indicando que las opiniones o sugerencias no son oídas, lo cual repercute en el bajo rendimiento de la Institución y por consiguiente en el servicio que presta. Si las opiniones y sugerencias fueran tomadas en cuenta, se lograría que el personal aportara

ideas para mejorar la productividad, reducir gastos, desperdicios, mejoras en seguridad, etc.

Esto confirma la falta de trabajo en equipo, que se manifiesta en la respuesta de la pregunta No.5.

Así mismo, se observa la falta de liderazgo participativo que no se fomenta en la Institución, lo cual da como resultado que al dar sugerencias u opiniones no sean tomadas en cuenta.

CUADRO No.7

Objetivo: Determinar si son tomadas en cuenta las necesidades y sentimiento del personal.

7-¿EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS ORGANIZACIONALES, EN EL MINISTERIO, LAS NECESIDADES Y SENTIMIENTOS DEL PERSONAL SON TOMADOS EN CUENTA?

1. El Ministerio desconoce las necesidades de sus miembros

2. El Ministerio solo tiene una idea incompleta de las necesidades y sentimientos.

3. El Ministerio conoce las necesidades, pero no hace mayor cosa por resolverlas.

4. Casi siempre se toman en cuenta las necesidades y sentimientos en el diagnóstico y solución de los problemas del Ministerio.

5. Siempre son consideradas las necesidades y sentimientos del personal en la solución de los problemas del Ministerio.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
30	14	44	5	3	96
31.25%	14.58%	45.83%	5.21%	3.13%	100.00%
31.25%	45.83%	91.67%	96.88%	100.00%	

Un 45.83% indicó que el Ministerio conoce sus necesidades, pero no hace mayor cosa por resolverlas. Lo que hace suponer que se carece de un presupuesto que permita la ayuda a las necesidades del personal, dado que depende de un marco legal con limitaciones para poder desarrollar programas de beneficios que ayude a fortalecer la participación en el desarrollo organizacional, además no cuenta con un liderazgo capaz de motivar y desarrollar una atmósfera de ambiente agradable entre el personal.

No se percibe que exista motivación al personal, para que se tenga voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales.

CUADRO No. 8

Objetivo: Analizar el estilo de colaboración entre el personal de la Institución.

8- EN SU DEPARTAMENTO, EN CUESTIONES DE TRABAJO, SUS COMPAÑEROS:

1. Se ven como rivales, no prestan ayuda.

2. Colaboran a veces, por presiones.

3. La colaboración depende del estado de ánimo de quién la presta.

4. Hay colaboración espontánea casi siempre.

5. Siempre se colabora espontáneamente y de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
11	20	16	28	21	96
11.46%	20.83%	16.67%	29.17%	21.88%	100.00%
11.46%	32.29%	48.96%	78.13%	100.00%	

Un 29.27% indicó que existe colaboración espontánea casi siempre y un 21.9% dicen que siempre colaboran espontáneamente y de buen agrado. A través de esto se afirma de que se tiene colaboración o disposición para ayudar en el trabajo, lo que hace pensar que no hay rivalidad, ni competencia sobre el desempeño de las labores

en los puestos de trabajo; siempre y cuando la cooperación que se presta sea eventual y sin mayor responsabilidad.

A través de esta disposición que se tiene de parte del personal, se podría aprovechar para impulsar en ellos una colaboración de equipo, toda vez y cuando el líder trabaje sobre este objetivo. Esta disposición y colaboración puede ser la base para trabajar en un programa de involucramiento de personal.

CUADRO No.9

Objetivo: Determinar la actitud del personal ante las dificultades.

9-CUANDO HAY DIFICULTADES SERIAS EN SU DIRECCION O DEPARTAMENTO, SUS COMPAÑEROS:

1. Se culpan mutuamente, siempre se complican las cosas.

2. Evitan comprometerse quedándose como espectadores del problema.

3. En ocasiones colabora uno que otro.

4. Colaboran para superarlas, casi siempre.

5. Se reúnen como equipo hasta resolver el problema y lograr que la crisis desaparezca.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
18	21	18	21	18	96
18.75%	21.88%	18.75%	21.88%	18.75%	100.00%
18.75%	40.63%	59.38%	81.25%	100.00%	

Se obtuvieron dos opiniones encontradas o contradictorias: por una parte un 21.9% manifestó que evitan comprometerse quedándose como espectadores del problemas y otro 21.9% indicó que colaboran para superarlas casi siempre.

Esto demuestra que no se fomenta una labor de equipo que anime a todo el personal a unirse al proceso de solución de problemas; confirmando que la Institución presenta una fuerte deficiencia en la formación de equipos de trabajo.

CUADRO No.10
Objetivo: Evaluar la toma de decisiones a nivel de dirección o departamento ante un conflicto
10-¿QUÉ SE HACE EN SU DIRECCION O DEPARTAMENTO ANTE UN CONFLICTO?
1. Se oculta o se manejan a través de maniobras o astucias, siempre se empeoran las cosas.
2. Se tratan en forma de discusiones interminables y sin solución, las cosas quedan lo mismo.
3. Algunos son considerados con seriedad, otros se dejan pasar.
4. Casi siempre los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión, poniendo voluntad y empeño en solucionarlos.
5. Se valoriza y se maneja con eficacia, directa y abiertamente, cualquiera que sea el problema.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
14	21	25	17	19	96
14.58%	21.88%	26.04%	17.71%	19.79%	100.00%
14.58%	36.46%	62.50%	80.21%	100.00%	

La respuesta de mayor porcentaje(26.0%), indica que algunos son considerados con seriedad, otros no. El 21.8% contestó que se tratan en forma de discusiones interminables y sin

solución, las cosas quedan lo mismo. Esto nos señala de que no se comparten ideas, que no hay sinergia, que no se fomenta un respeto entre compañeros, por la razón que no se tiene un compromiso a mejorar continuamente y a mantener una actitud positiva para resolver cualquier tipo de conflicto.

Es de tomar en cuenta que un conflicto puede ser un serio problema en cualquier institución, aunque no todos los conflictos son perjudiciales; este puede ser el resultado natural e inevitable en cualquier grupo.

La dirección debe jugar un papel importante cuando se presentan conflictos y es donde los altos mandos deben manejar la negociación eficientemente, lo cual es necesario orientar y desarrollar líderes que sean capaces de manejar todo tipo de conflictos.

CUADRO No. 11

Objetivo: Conocer la opinión del personal con respecto al proceso de aprendizaje.

11-¿QUÉ OPINA ACERCA DEL PROCESO DE APRENDIZAJE, EN EL MINISTERIO?

1. Es difícil aprender, todo se hace en secreto, las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Se desprecia la experiencia de los demás.

2. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno y el que hay no es constructivo.

3. Es aceptable, pero podría mejorarse mucho.

4. Es bueno, la mayoría pone a la disposición su experiencia y se utiliza bastante la retroinformación.

5. Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar y recibir, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
26	19	39	3	9	96
27.08%	19.79%	40.63%	3.13%	9.38%	100.00%
27.08%	46.87%	87.50%	90.62%	100.00%	

Un 40.6% manifestó que es aceptable, pero podría mejorarse mucho. Son pocos los que están dispuestos a enseñar y aprender. El proceso de aprendizaje bajo ambas vías no se

desarrolla, ya que el que sabe no le gusta enseñar porque piensa que le puede afectar en su puesto y el que no sabe no quiere aprender porque piensa que esto implicaría que se le darían mayores responsabilidades; lo que no permite que las personas se sientan capaces de progresar y de desarrollarse.

Percibiendo la carencia por parte del Ministerio de una Institución de aprendizaje que tenga la capacidad continua de adaptarse y cambiar constantemente. Por otra parte se observa que no existe una visión compartida con la que todo el personal este de acuerdo.

La comunicación abierta ayuda a descartar la manera tradicional de pensar y al mismo tiempo las personas subliman su auto interés y los intereses departamentales fragmentados para trabajar juntos y alcanzar la visión compartida de la organización.

CUADRO No.12

Objetivo: Determinar si el personal está informado de parte del Ministerio.

12-EN CUANTO A LA INFORMACION, EN EL MINISTERIO:

1. Se evita. No sabemos si las cosas andan bien o mal.

2. Se evalúa, pero sólo en ocasiones, no conocemos los resultados de esas evaluaciones.

3. Algunas direcciones o departamentos la usan más que otros .

4. Casi siempre se utiliza y se le da mucha importancia, somos generalmente informados de los resultados obtenidos en el trabajo.

5. Se considera valiosa y es común que la gente se reúna para una critica conjunta de desempeño y resultados.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
36	34	16	6	4	96
37.50%	35.42%	16.67%	6.25%	4.17%	100.00%
37.50%	72.92%	89.58%	95.83%	100.00%	

Las respuestas de mayor frecuencia 37.5% y 35.4% respectivamente, que nos indican que: 1- Se evita, no sabemos si las cosas andan bien o mal y 2- Se evalúa, pero sólo en ocasiones; no conocemos los resultados de esas evaluaciones. Esto nos demuestra que se tiene deficiencias

en la comunicación, por la razón de que no se comparte información que afecta a los empleados y a la Institución, lo que permite una confusión de los resultados, por la falta de una comunicación formal.

Esto dificulta el logro de las metas, tal como se refleja en la respuesta de la pregunta 25, en donde el 44.8% indicó que no está bien, ni mal, pero seguiremos adelante, o sea que el personal por el mismo hecho de no tener acceso a información, no se siente comprometido con el logro de las metas de la Institución.

Existe una relación entre la comunicación y la satisfacción del personal: mientras menor sea la incertidumbre, mayor es la satisfacción. Mientras menos distorsiones haya en las comunicaciones, las metas, retroalimentación y otros mensajes de la administración, se logra un mayor involucramiento del personal.8/

8/ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional" séptima edición, Pag. 380

CUADRO No.13

Objetivo: Analizar la percepción que tienen los empleados respecto al compañerismo existente en la Institución.

13¿QUÉ OPINA DE LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS, EN SU DIRECCION ?

1. Las relaciones están contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias siempre.

2. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, la mayoría de veces.

3. Algunos se llevan bien, pero otros se temen.

4. La mayoría son leales unos con otros.

5. Todos nos llevamos bien, las relaciones son leales, las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
28	5	36	13	14	96
29.17%	5.21%	37.50%	13.54%	14.58%	100.00%
29.17%	34.38%	71.88%	85.42%	100.00%	

En base a lo contestado, la respuesta de mayor porcentaje (37.5%) indica que algunos se llevan bien, pero otros se temen. Suponemos que no hay un ambiente en donde se desarrolle un compañerismo sólido, en donde se fomente

confianza, respeto y lealtad para poder trabajar en equipo y se puedan reconocer logros personales e institucionales. Se debe trabajar en una cultura organizacional, en donde todos los miembros de la institución comparta un sistema de valores que los distinga de otras organizaciones.

CUADRO No.14	
Objetivo:	Conocer la actitud del personal hacia el trabajo o funciones que desempeñan.
14-¿CUÁL ES LA ACTITUD DE SUS COMPAÑEROS HACIA EL TRABAJO O FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN?	
1. Se sienten aburridos, estancados, prisioneros, pero se contienen por cuestión de seguridad. Si pudieran, ya todos habrían dejado el Ministerio	
2. Solamente muestran entusiasmo fuera del trabajo.	
3. Algunos se sienten bien en su trabajo, otros desearían cambiar su trabajo.	
4. La mayoría se siente comprometido y con gran motivación hacia su trabajo.	
5. Todos consideran el trabajo como algo importante y a la vez agradable. Existe motivación y unión.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
21	2	47	6	20	96
21.88%	2.08%	48.96%	6.25%	20.83%	100.00%
21.88%	23.96%	72.92%	79.17%	100.00%	

La respuesta que se contestó con mayor porcentaje (49%), nos dice que algunos se sienten bien en su trabajo, otros desearían cambiar.

Esto hace pensar que algunos han logrado sus expectativas, debido a que a través de la Institución pueden obtener algunos beneficios como continuar sus estudios, hacer trabajos personales, acomodarse al que hacer diario; otros están en la Institución por seguridad. Los que desean cambiar de trabajo es porque esperan obtener otro tipo de experiencias que los llene profesional, económicamente y buscar un ambiente agradable.

CUADRO No.15

Objetivo: Conocer la opinión del personal respecto a su jefe inmediato.
--

15-¿QUÉ OPINA DE SU JEFE?

1. Ordena hacer las cosas, nosotros obedecemos.

2. Es exigente y acepta críticas raras veces.

3. Trata a unos mejor que a otros, es selectivo.
--

4. Casi siempre actúa de acuerdo a la situación.
--

5. Es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones. Trata a todos por igual.
--

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
13	6	18	22	37	96
13.54%	6.25%	18.75%	22.92%	38.54%	100.00%
13.54%	19.79%	38.54%	61.46%	100.00%	

La respuesta de mayor porcentaje (38.5%), nos dice que el jefe es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones. Trata a todos por igual.

Esto nos hace pensar que hay contradicción con algunas respuestas anteriores, ya que se menciona que el jefe manda sin razón o con razón (respuesta 1 de la pregunta No. 4), de que no hay un liderazgo capaz de motivar al personal. Lo cual debe de entenderse que la flexibilidad se toma a conveniencia personal, debido que el jefe no se apega a las normas disciplinarias institucionales y prefiere evitar responsabilidades.

Se hace la salvedad que la opinión vertida pueda estar orientada a no entrar en conflicto con su jefe inmediato y por consiguiente evitar reacciones negativas.

CUADRO No. 16	
Objetivo:	Conocer cómo se comporta el jefe en cuanto al manejo de gastos.
16-¿CUÁL ES LA ACTITUD DE SU JEFE EN CUANTO A GASTOS?	
1. Los controla con rigor y siempre quiere tener explicaciones al respecto.	
2. Depende si uno le cae bien o mal, es estricto o flexible al respecto	
3. Acepta que se hagan sin consultarlo, pero de mala gana.	
4. Considera que la mayoría conoce lo que es importante y lo que no es importante para el Ministerio, pero los supervisa de vez en cuando.	
5. Posee un alto grado de confianza con las personas y un sentimiento general de libertad y responsabilidad mutua existe en el Ministerio.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
32	12	3	26	23	96
33.33%	12.50%	3.13%	27.08%	23.96%	100.00%
33.33%	45.83%	48.96%	76.04%	100.00%	

El 33.3% es la respuesta con mayor porcentaje, que nos dice que el jefe controla los gastos con rigor y siempre quiere tener explicaciones al respecto.

Esto nos indica que la actitud de los jefes hacia los gastos es bastante acuciosa, pensando que se tiene un

presupuesto limitado y los gastos es un rubro de gran responsabilidad para ellos y que los reglamentos internos no les permite salirse de lo estipulado, por la razón que son cuestionados por las instituciones controladoras del Estado.

CUADRO No.17	
Objetivo: Conocer la actitud de los directores ante los diferentes riesgos del Ministerio.	
17-¿QUÉ PIENSA USTED ACERCA DE LA ACTITUD DE LOS DIRECTORES EN CUANTO A LOS RIESGOS?	
1. Los evitan a toda costa.	
2. No les gustan y les temen, se aceptan los inevitables.	
3. Los aceptan de mala gana.	
4. Casi siempre los aceptan y les hacen frente.	
5. Aceptan el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
24	22	14	21	15	96
25.00%	22.92%	14.58%	21.88%	15.63%	100.00%
25.00%	47.92%	62.50%	84.38%	100.00%	

El 25.0% manifiestan que los evitan a toda costa.

Esto nos hace pensar que no existe un compromiso por contraer riesgo, que podrían tener beneficios positivos

para ayudar al cambio del personal y de la Institución misma, por la razón que les interesa su desarrollo personal y no el crecimiento organizacional.

CUADRO No.18	
Objetivo:	Conocer cómo reacciona un jefe ante los errores de un subalterno.
18-ANTE UN ERROR DE PARTE SUYA, ¿CUÁL ES LA ACTITUD DE SU JEFE?	
1. Le grita y amenaza con suspenderlo. Un error más y está suspendido.	
2. Se molesta el Jefe, pero no dice nada y lo ignora.	
3. Depende del estado de ánimo que él tenga en el momento, así responderá.	
4. Los acepta la mayoría de veces, dejándolos pasar.	
5. Se muestra comprensivo y lo alienta a salir adelante, porque él considera que a través de errores se puede aprender a mejorar.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
14	7	21	7	47	96
14.58%	7.29%	21.88%	7.29%	48.96%	100.00%
14.58%	21.87%	43.75%	51.04%	100.00%	

El 49% contesto, que el jefe tiene una actitud positiva, lo cual es congruente con la opinión obtenida en la respuesta

de la pregunta No. 15, en donde se menciona que el jefe es flexible y que trata a todos por igual.

Esto nos hace pensar, por una parte que los jefes tienen buenas relaciones con su personal o por otra parte que el personal guarda ciertas reservas al señalar sinceramente las cualidades del jefe.

CUADRO No. 19	
Objetivo:	Conocer qué actitud adopta la Institución ante el bajo rendimiento del personal.
19-¿CUÁL ES LA ACTITUD DEL MINISTERIO ANTE EL BAJO RENDIMIENTO?	
1. El bajo rendimiento se oculta, disfraza o se trata arbitrariamente.	
2. Se ignora, mientras no sea problema.	
3. A veces se oculta, a veces no.	
4. La dirigencia trata de tomar medidas correctiva para solventarlo.	
5. Se le hace frente, buscando en colaboración con todos una solución al problema.	

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
18	32	13	20	13	96
18.75%	33.33%	13.54%	20.83%	13.54%	100.00%
18.75%	52.08%	65.63%	86.46%	100.00%	

Tomando en cuenta que la respuesta de mayor porcentaje (33.33%), en donde se dice que se ignora, mientras no sea problema, hace deducir que no existe un plan de mejora continua que incluya una evaluación de desempeño efectiva e imparcial que permita un desarrollo de todo el personal de la Institución tendiente a elevar el rendimiento.

CUADRO No. 20

Objetivo: Identificar la opinión del personal sobre la organización, políticas y procedimientos.

20-¿QUE OPINA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL MINISTERIO?

1. Atropellan y encadenan la organización y sólo se establecen para alimentar a la burocracia.

2. Son confusas y no ayudan mayor cosa.

3. Algunas verdaderamente sirven para alcanzar las metas, otras no.

4. La mayoría son efectivos, pero es difícil cambiar las que no funcionan.

5. Se establecen para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados, para proteger a largo plazo un mejor desarrollo de la organización. Son flexibles y funcionales.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
31	18	18	18	11	96
32.29%	18.75%	18.75%	18.75%	11.46%	100.00%
32.29%	51.04%	69.79%	88.54%	100.00%	

Tomando en cuenta que la respuesta de mayor porcentaje es 32.3%, donde se manifiesta que hay atropellamiento, que se encadena la organización y que además sólo se establecen para alimentar a la organización; se puede señalar que prevalece una estructura organizativa tipo piramidal, tal como se confirma a través de la respuesta en la pregunta No. 4, donde se evidenció la típica organización gubernamental.

CUADRO No. 21
Objetivo: Conocer la opinión respecto a los métodos de trabajo.
21- QUE OPINION LE MERECE LOS METODOS DE TRABAJO EN EL MINISTERIO?
1. Se pueden considerar tradicionales, cada nuevo año volvemos a los mismos.
2. Se cambian o mejoran raras veces.
3. Algunos departamentos presentan cambios, otros no.
4. La mayoría se renuevan constantemente.
5. Hay un alto grado de innovación, se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
37	18	33	4	4	96
38.54%	18.75%	34.38%	4.17%	4.17%	100.00%
38.54%	57.29%	91.67%	95.83%	100.00%	

En base a la mayor frecuencia obtenida que representó un 38.54%, se deduce que a pesar del proceso de modernización del Estado, el Ministerio mantiene un esquema tradicional que no permite una renovación y actualización continua de los métodos o procedimientos que hace que el personal se acomode al esquema establecido.

La Institución debe trabajar fuertemente en métodos de trabajo claros y definidos que ayuden a orientar mejor al trabajador y se comprometan a través de éstos a alcanzar las metas establecidas en El Ministerio.

CUADRO No.22

Objetivo: Determinar si el personal está informado de las innovaciones que se realizan en el Ministerio y de su manejo.

22- LAS INNOVACIONES (LOS CAMBIOS) EN EL MINISTERIO:

1. Las controlan algunas personas que centralizan las decisiones. Si funciona se adueñan del éxito, pero si se fracasa, nos culpan a nosotros.

2. Las más importantes las controlan los directores, lo que generalmente genera resistencia u oposición en el personal.

3. En ocasiones las ideas de todos son tomadas en cuenta.

4. Casi siempre se dan cambios, procurando anticiparse al futuro e involucramiento a los afectados.

5. La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, todas las personas están atentas a lo que es mejor para el Ministerio.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
57	17	7	9	6	96
59.38%	17.70%	7.29%	9.38%	6.25%	100.00%
59.38%	77.08%	84.37%	93.75%	100.00%	

De acuerdo a la respuesta obtenida con mayor porcentaje (59.4%), se aduce que no existe una visión compartida en la Institución, que permita ver los cambios como una oportunidad de mejora y no como un temor al fracaso, en

donde además se reconozcan los méritos del personal en general, lo que hace mantener una estructura tradicional tal como lo confirma la respuesta de la pregunta No. 21.

A través de la visión compartida que podría ser importante para la institución, brindaría concentración y energías para el aprendizaje, teniendo propensión a exponer el modo de pensar de las personas, y a reconocer los defectos de una persona o de la institución misma para mejorarla.

CUADRO No.23

Objetivo: Conocer las reacciones que toma el personal ante un fracaso o frustración en el Ministerio.

23-ANTE UN FRACASO O FRUSTACION, ¿CÓMO REACCIONAN LAS PERSONAS EN EL MINISTERIO?

1. Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten, y prefieren que los demás hagan algo para salvar la situación

2. Mucho los ignoran y no les dan importancia, aceptando pasivamente.

3. A veces se actúa, a veces se dejan pasar, ignorándolos.

4. La mayoría trata de hacer algo para solventar la crisis.

5. Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento, entre todos se reúnen para seguir adelante.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
21	27	27	14	7	96
21.88%	28.12%	28.13%	14.58%	7.29%	100.00%
21.88%	50.00%	78.12%	92.70%	100.00%	

En base al porcentaje obtenido (28.13%), tanto en la respuestas 2 y 3, se puede determinar que el personal no está identificado o comprometido ante los éxitos o fracasos de la Institución, lo cual se considera que es un problema, ya que no está ayudando al proceso de modernización que el Ministerio está desarrollando y sería una barrera para la implementación de dicho plan

CUADRO No. 24
Objetivo: Conocer el clima organizacional de la Institución.
24-EL AMBIENTE, LAS RELACIONES Y EL CLIMA EN QUE SE LABORA ES:
1. Insoportable, en el momento que encuentre otro trabajo, aún ganando menos, me voy.
2. Pocas veces nos sentimos libres de presiones, tensión, malestar.
3. Algunas veces el ambiente es tranquilo, otras veces no (generalmente cuando llega el jefe)
4. Me siento generalmente bien en el Ministerio, me gusta su ambiente.
5. Por nada me cambiaría. Me siento bien, el día que abandone el Ministerio lo voy a sentir.

Frecuencias observadas					
1	2	3	4	5	
10	27	20	33	6	96
10.42%	28.13%	20.83%	34.38%	6.25%	100.00%
10.42%	38.55%	59.38%	93.75%	100.00%	

La respuesta de mayor porcentaje (34.4%), manifestaron que el ambiente es satisfactorio y que se sienten bien, lo cual hace deducir de que tomando en cuenta las anteriores respuestas, es incongruente, ya que no se puede hablar de un ambiente adecuado, por la razón de que existe una estructura rígida, que son pocos los que deciden (según las respuesta obtenida en la pregunta No. 4), que no se toman en cuenta las opiniones o sugerencias, que los sentimientos y las necesidades no importan (según las respuestas de la pregunta No.7), lo cual indica que al dar esta afirmación puede ser debido a que se tiene un acomodamiento al sistema tradicional que prevalece.

CUADRO No. 25
Objetivo: Conocer el nivel de eficiencia en el Ministerio sobre el logro de sus metas.
25-EL MINISTERIO ES EFICIENTE EN EL LOGRO DE SUS METAS.
1. Falso, el Ministerio va de mal en peor.
2. No se alcanzan las metas.
3. No está bien, ni mal, pero seguiremos adelante.
4. El Ministerio está bien, está alcanzando sus metas.
5. Mejor no podría estar el Ministerio.

Frecuencias observadas				
1	2	3	4	5
26	14	43	11	2
27.08%	14.58%	44.79%	11.46%	2.08%
27.08%	41.66%	86.46%	97.91%	100.00%

Tomando como base el porcentaje obtenido (44.8%), en donde se dice que no está bien, ni mal, pero seguiremos adelante. A través de esto se puede decir que afecta la eficiencia en la comunicación, tal como se menciona en la respuesta 1 y 2 de la pregunta No. 12. Consideramos que es preocupante ya que tal como se puede percibir existen serios problemas en la consecución de las metas.

1.2 Justificación del empleo de la distribución "Chi Cuadrado"

Si un fenómeno tiene sólo dos resultados posibles, tales como la aparición de cara o sello al lanzar una moneda, se puede utilizar la distribución normal para determinar si las frecuencias de ambos sucesos observados directamente, se apartan significativamente de las frecuencias esperadas. Cuando se pueden presentar más de dos sucesos, tales como las respuestas a la primera pregunta de la pagina 40 de esta investigación, la distribución normal no es aplicable para probar una posible diferencia significativa entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas; es decir, si se consideran más de dos sucesos, debe definirse una expresión que mida la discrepancia entre las k frecuencias observadas (f_{o_k}) y sus correspondientes frecuencias esperadas (f_{e_k}). Esta situación la responde la distribución "Chi Cuadrado" que definimos así:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_{o_i} - f_{e_i})^2}{f_{e_i}}$$

En donde:

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \text{Chi cuadrado} \\ F_o &= \text{Frecuencia observada} \\ F_e &= \text{Frecuencia esperada} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \frac{(1-0.9)^2}{0.9} + \frac{(2-1.6)^2}{1.6} + \frac{(3-0.9)^2}{0.9} + \frac{(4-3.9)^2}{3.9} + \frac{(5-7.6)^2}{7.6} \\ = & \frac{0.001}{0.9} + \frac{0.16}{1.6} + \frac{4.41}{0.9} + \frac{0.01}{3.9} + \frac{-6.76}{7.6} \\ = & 0.01 + 0.1 + 4.9 + 0.0026 + 0.889 \\ = & 5.9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \frac{(6-5.7)^2}{5.7} + \frac{(10-10.45)^2}{10.45} + \frac{(4-5.7)^2}{5.7} + \frac{(25-24.71)^2}{24.71} + \frac{(51-47.52)^2}{47.52} \\ = & \frac{0.09}{5.7} + \frac{0.21}{10.45} + \frac{2.89}{5.7} + \frac{0.084}{24.71} + \frac{12.11}{47.52} \\ = & 0.016 + 0.020 + 0.51 + 0.00034 + 0.255 \\ = & 0.801 \end{aligned}$$

$$= 6.7$$

Comprobación de la hipótesis por la
distribución

De muestreo "CHI CUADRADO"

FRECUENCIA OBSERVADA					
1	2	3	4	5	15
6	10	4	25	51	96
7	12	7	29	56	111

$$C1 \quad \frac{7}{111} = 0.06$$

$$C2 \quad \frac{12}{111} = 0.11$$

$$C3 \quad \frac{7}{111} = 0.06$$

$$C4 \quad \frac{29}{111} = 0.26$$

$$C5 \quad \frac{56}{111} = 0.50$$

FRECUENCIA ESPERADA					
0.9	1.6	0.9	3.9	7.6	14.9
5.76	10.56	5.76	24.96	48	95.04

$$14.9 \quad X \quad 0.06 \quad = \quad 0.9$$

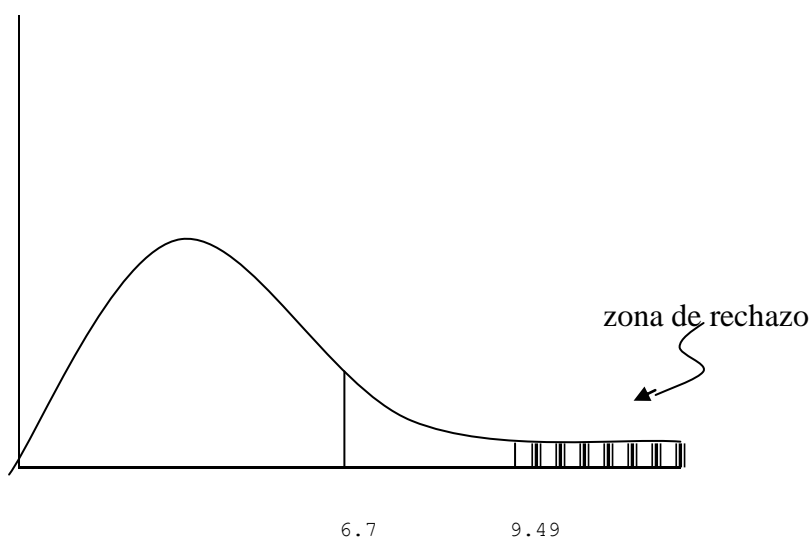
$$14.9 \quad X \quad 0.11 \quad = \quad 1.6$$

14.9	X	0.06	=	0.9
14.9	X	0.26	=	3.9
14.9	X	0.50	=	7.6
96	X	0.06	=	5.76
96	X	0.11	=	10.56
96	X	0.06	=	5.76
96	X	0.26	=	24.96
96	x	0.50	=	48

A continuación se determina el valor tabular.

Los grados de libertad son $(r-1)$ y $(k-1) = (5-1) (2-1) = 4$.

El valor tabular es 9.49 (según tabla distribución Chi cuadrado). El valor estadístico de prueba se encuentra en la región de aceptación, el resultado obtenido indica que acepta la hipótesis como verdadera.



CAPITULO IV

"MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL (MIP) EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y
PREVISION SOCIAL"

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que en el Ministerio de Trabajo, es necesario que se establezca un cambio en la estructura organizacional para establecer un modelo de involucramiento del personal que asegure que los titulares, adquieran un compromiso para que se pueda alcanzar y mantener un alto nivel de desempeño individual y colectivo en todos los niveles de la organización, y que a través de esto cada uno de los empleados puedan obtener la preparación y destrezas para lograr las metas de la Institución.

1. Supuestos para el desarrollo del modelo propuesto

Bajo nuestra perspectiva será funcional en la medida que se cumplan algunos de los siguientes aspectos:

- 1.1 Interés de los titulares de obtener mayor eficiencia, acompañado de la motivación del personal
- 1.2 Los directores y jefes deben estar concientes de la necesidad de ejecutar el modelo.

- 1.3 Reconocer que el Ministerio necesita programas de capacitación relacionados con el involucramiento de empleados.
- 1.4 Obtener un cambio de actitud del personal con respecto a romper esquemas tradicionales de trabajo.
- 1.5 Establecer mecanismos de comunicación formales, efectivos y confiables con el propósito de que el personal se mantenga informado.
- 1.6 El modelo propuesto debe ser utilizado únicamente con fines para los cuales ha sido creado.
- 1.7 El involucramiento sólo puede funcionar en un ambiente donde exista confianza y lealtad a la institución
- 1.8 El modelo propuesto no dará los resultados esperados, si no se toman en cuenta los supuestos, entre otros, anteriormente mencionados.

Es preciso poner en práctica el modelo de involucramiento propuesto, pues sólo a través de la aplicación se podrá comprobar y corregir.

2. Objetivos de involucramiento de los empleados

2.1 Fomentar la participación activa a los empleados en los procesos de planificación, fijación de metas, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

2.2 Fomentar la auto superación personal y de grupo.

2.3 Incentivar a que los empleados conozcan sobre las metas, valores y desempeño del Ministerio, a través de la confianza, comunicación e involucramiento.

2.4 Promover el trabajo en equipo y la cooperación entre todos los empleados.

2.5 Mejorar la calidad, productividad y seguridad del personal del Ministerio.

3 Definición de involucramiento de los empleados

El "Involucramiento de los empleados" es al mismo tiempo una filosofía gerencial y un conjunto de procesos de apoyo para que los empleados tomen parte en las actividades de planeamiento, fijación de metas, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con el trabajo que hacer 8/

8/ Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional" séptima edición

El involucramiento de los empleados no sólo es un proceso que tiene lugar en las reuniones formales de los equipos de trabajo. Ocurre cada vez que los directores o jefes deciden hacer participar a los empleados en áreas que tiene efecto sobre su trabajo.

Si se trata de las personas como seres inteligentes, involucradas y responsables, si sus sugerencias de mejoras se respetan y se alientan, pueden y aceptan la responsabilidad de participar en la gestión de su propio trabajo.

4. Modelo de involucramiento de personal:

4.1 Reconocer la importancia del involucramiento de personal

El involucramiento de los empleados comienza en el nivel individual. Se inicia reconociendo y aceptando el potencial del personal para agregar valor a una institución, más allá de las tareas específicas que desempeñan. Implica darse cuenta de que la gente responde según la forma en que se les trate. Si los hacemos participar de tal forma que su trabajo se vuelva más significativo, se sentirán motivados

a poner sus mejores esfuerzos y, a la vez, encontrarán más satisfacción en su trabajo. Para realizar el mayor potencial del personal, se necesita la disposición a compartir información y a alentar a estos a que participen.

4.2 Formación del consejo de calidad

El consejo de calidad esta integrado por los titulares. Estos deben asignar a los directores o jefes el rol de "facilitadores" para guiar sus actividades. Los facilitadores ayudan a preparar sus soluciones, funcionar eficazmente y, en última instancia, le ayudan a presentar sus soluciones ante los titulares. Es ideal que los facilitadores sean los responsables de capacitar a los miembros (no necesariamente) y de mantener informado al consejo de calidad acerca de los asuntos, inquietudes, oportunidades y logros que éstos han experimentado. El papel del facilitador es concentrarse en "cómo" se están obteniendo los resultados, y no en "cuáles" son los resultados.

4.3 Mejorar la relación del director o jefe de departamento con su personal previo a la capacitación

Los resultados más directos del involucramiento del personal se dan dentro de la relación empleado - jefe. La manera en que un jefe opte por utilizar el conocimiento y la energía de un subalterno, y la comunicación y confianza que existen en esa relación, determinan en gran parte la actitud de ese empleado hacia su trabajo y la Institución. Cuando los jefes animan a su personal a participar en el proceso de solución de problemas, a través de sus puntos de vista y sus ideas y cuando el jefe da a los empleados una retroalimentación y reconocimiento constructivos, sienta las bases para que el involucramiento con ellos funcione en una escala mayor dentro de la Institución.

4.4 Capacitación 9/ y el liderazgo 10/ como elemento fundamental en el involucramiento

La capacitación y el liderazgo son los componentes decisivos para que el proceso de involucramiento de los empleados tenga éxito.

Aunque los miembros de los equipos pueden tener entusiasmo e interés, necesitan conocer específicamente las técnicas de solución de problemas, los efectos de la dinámica grupal sobre el equipo y destrezas eficaces de comunicación. La capacitación consiste no solamente en ofrecerles información disponible, si no vincular la información estratégica con las situaciones de la vida real y dar mensajes claves, de tal forma que influya eficazmente y moldee el comportamiento del personal.

9/ Artículo "Capacitación a la medida"

www.BusinessPeru.com.pe

10/<http://www.businessperu.com.pe/1998/marzo/informe/01.htm>

La capacitación para el involucramiento se concentra en cómo solucionar problemas, cómo interactuar, cómo hacer presentaciones y cómo lidiar con otros.

La capacitación por sí sola no dará los resultados esperados si no se logra inicialmente una transformación de jefes a líderes, para que éstos se conviertan en facilitadores, que den empoderamiento a la gente, que distribuya su liderazgo, que logren consenso con una visión y estrategia amplia. Deben desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo. Tienen que lograr compromiso, centrarse en la calidad, el servicio al cliente, colaborar, unificar, estimular la interdependencia, respetar, honrar y respaldar la diversidad, promover el aprendizaje e innovación continuados y finalmente ser globalmente competitivo.

4.5 Capacitar al director o jefe sobre el papel que desempeña en un equipo de mejora o círculo de calidad

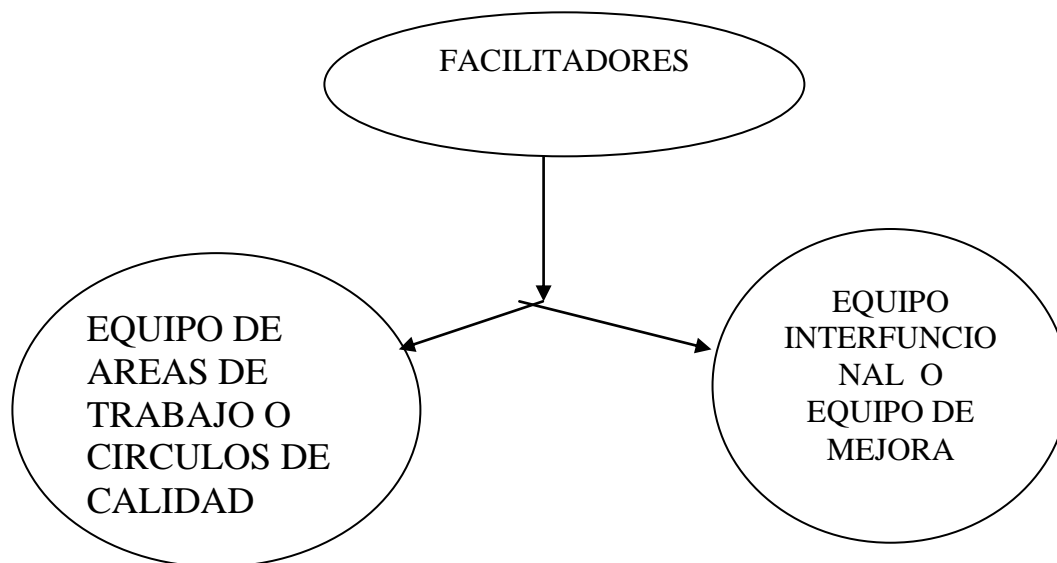
El líder del equipo en un trabajo debe ser una persona diferente al director o jefe de quien depende normalmente los miembros de éste. El director tiene el papel de servir

de facilitador para el proyecto o asunto en lo que van a trabajar. El líder debe hacer que su equipo aborde proyectos y asuntos significativos y apropiados. La clave es desafiar y comprometer a sus miembros, sin exigirle demasiado a la pericia o la habilidad de actuar que ellos tienen.

El papel del líder es encargarse de que todos participen, que nadie domine y que se escuchen justamente todas las opiniones. Este debe procurar darles la ayuda que necesita para abordar los temas, pero sin encargarse de la tarea o hacer sentir a los miembros que son capaces sin la ayuda de él.

4.6 Participación del líder del proyecto

El líder del proyecto funciona de manera similar al líder de un equipo de trabajo o círculo de calidad, quien debe aprender a concebir resultados exitosos del equipo, brindando una mano orientadora a los esfuerzos de este, pero sin administrar en exceso o sofocar las energías creativas y la motivación del equipo. El líder del proyecto debe aprender a dirigir al grupo para que éste tome buenas decisiones.

4.7 Formar equipos de involucramiento de empleados 11/

- Los miembros dependen típicamente del mismo director o jefe
- Deben ser voluntarios y permanentes
- El jefe orienta los procesos del equipo
- Los asuntos son específicos para el equipo de trabajo.
- Manejan asuntos múltiples
- Reuniones continuas
- El equipo de trabajo implementa sus propias decisiones

- Los miembros vienen de diferentes grupos de trabajo y departamento
- Deben ser asignados por titulares o directores.
- El facilitador o líder del equipo orienta los procesos del equipo.
- Los asuntos usualmente afectan varios departamentos.
- La concentración es sólo en un asunto o proyecto.
- Se reúnen hasta que se soluciona un problema o tema de discusión.
- Algunas veces las decisiones son implementadas por otros.

11/ Peter M. Senge "La Quinta Disciplina", Aprendizaje en equipo

4.8 Definir lineamientos operativos de los equipos

4.8.1 Miembros de los equipos

En los círculos de calidad a decisión de pertenecer a un equipo de involucramiento debe ser voluntario. Se debe motivar fuertemente a los directores o jefes a que formen un equipo y participen indirectamente en ellos, si los empleados de su área de trabajo muestran interés en participar.

La meta de largo plazo del Ministerio es hacer que todos los empleados pertenezcan a un equipo de involucramiento.

En los equipos de mejora la decisión de quien este en los equipos los define el concejo de calidad.

4.8.2 Tamaño de los equipos

Los equipos deben esforzarse por incluir un mínimo de 3 miembros y un máximo de ocho, además del líder y facilitador. Existe quórum cuando asiste una mayoría de los miembros a una reunión y el líder se encuentra presente o le da permiso al equipo para que se reúna sin que el este presente.

4.8.3 Frecuencia de reuniones

Se deben fomentar las reuniones de acuerdo a las necesidades de la Institución o de los proyectos, asignando el tiempo suficiente para reunirse y trabajar en los proyectos en su área de trabajo de manera regular, y para desarrollar una identidad de equipo.

4.8.4 Tiempo de reuniones

Las reuniones deben celebrarse durante las horas normales de trabajo, sin perturbar significativamente las labores cotidianas.

4.8.5 Rotación de los miembros

En los círculos de calidad se debe contemplar una transición en su membresía, tomando en cuenta el máximo de participación, capacitación y cooperación difundida entre los empleados, no así en los equipos de mejora en donde su participación finaliza con el proyecto.

4.9 Sistema de sugerencias

Como no todos los empleados del Ministerio, pudiesen tener interés u oportunidad de estar en un equipo, en un momento

dado, es importante que haya un mecanismo para que los que no sean miembros contribuyan al proceso. Un sistema de sugerencias puede ayudar a generar un abastecimiento continuo de ideas que se traspasan a los equipos para que las consideren. El sistema de sugerencias indica a todo el personal, que los esfuerzos para mejorar los servicios son fomentados y que se consideran responsabilidad de todos los empleados.

El involucramiento de los empleados no es valor agregado a una organización. Es la forma como se hacen las cosas, tampoco es, algo que solo se hace cuando uno tiene tiempo. Debería llegar a ser parte de la razón de ser de la Institución.

5. Otros aspectos a considerar en el modelo de involucramiento

Temas apropiados en un programa de involucramiento

- Ideas para mejorar la productividad
- Ideas para reducir gastos
- Mejorar la calidad de atención a usuarios o clientes
- Reducción de desperdicios

- Costos sobre los cuales los miembros del equipo tienen control
- Mejoras de seguridad

Temas no convenientes (inapropiados) en un programa de involucramiento

- Políticas de la Institución
- Pago y prestaciones
- Quejas personales
- Personalidades de los empleados
- Asuntos y recursos que van más allá del grupo inmediato de trabajo

Es conveniente involucrar a los empleados cuando:

- La decisión afecta sus labores cotidianas
- Tienen conocimiento, información y / o la experiencia para contribuir a la decisión
- Es importante el compromiso de los empleados para llevar a cabo la decisión
- Se tiene tiempo suficiente para que el equipo tome decisiones

No es conveniente involucrar a los empleados cuando:

- Una persona tiene mayor habilidad en un área que todos los demás Y esa habilidad es aceptada por los demás
- A nadie realmente le importa el asunto
- Se debe tomar una decisión inmediata
- No resultaría ningún crecimiento o desarrollo de los empleados como resultado de su involucramiento

Las afirmaciones anteriores se hacen en base a la experiencia de algunas empresas que han desarrollado programas similares y que han obtenido resultados favorables.

Participación de los empleados y la calidad 13/

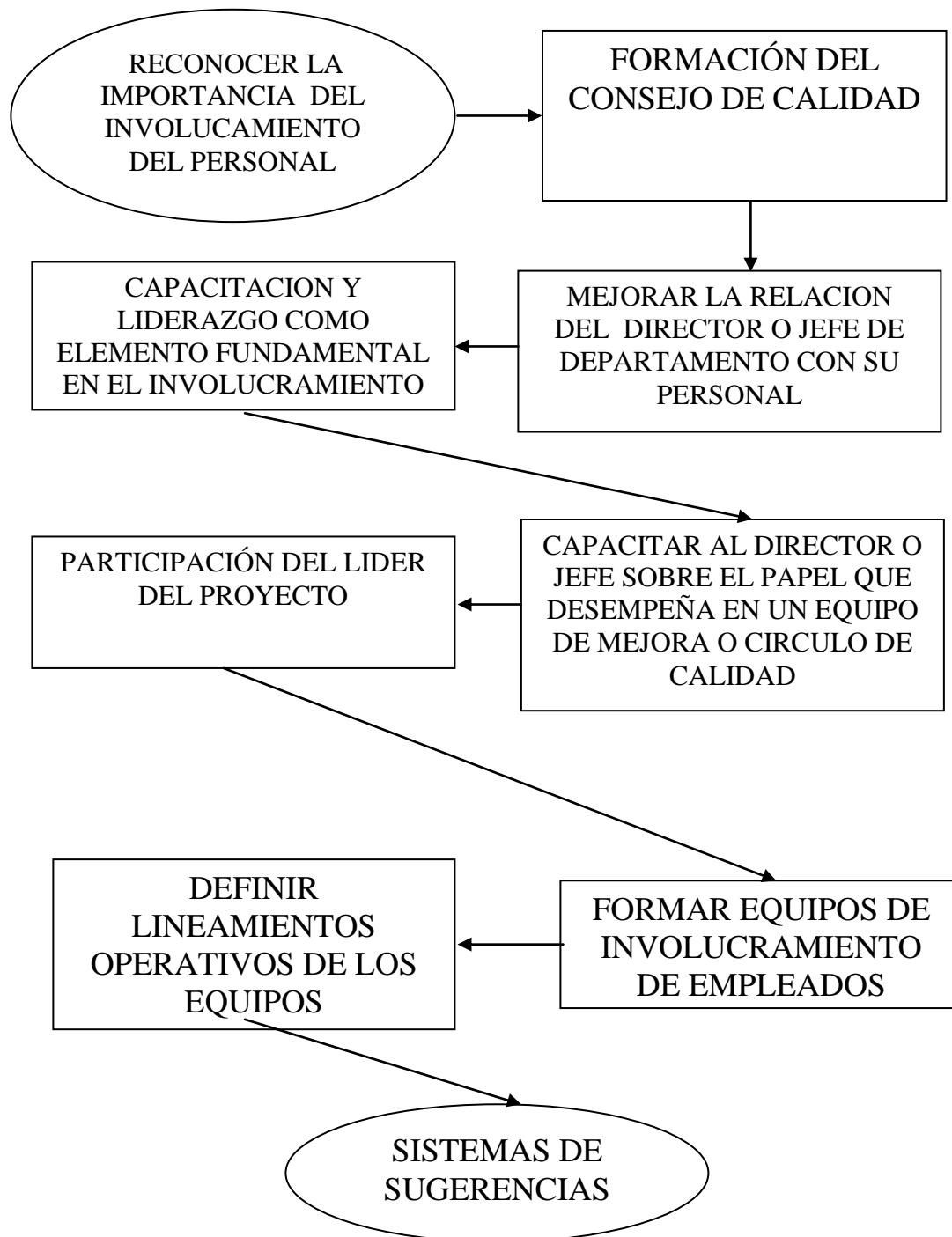
La iniciativa de involucramiento de los empleados y la de calidad trabajan juntas y se integran entre si, porque ambas se concentran en la mejora de procesos y se dan cuenta que la mayor parte de los problemas relacionados con el trabajo son ocasionados no por la gente, sino por fallas en el proceso de trabajo y que para corregir el problema se

debe concentrar, primordialmente en el proceso y no en la gente involucrada. 13/

A continuación se presenta esquema que resume los diferentes componentes que se describen anteriormente, sobre el modelo propuesto del involucramiento del personal para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social

13/ Armand V. Feigenbaum "CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD", Tercera edición. Pag. 223, 224

ESQUEMA DEL MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el fin de determinar y analizar el nivel de involucramiento del personal en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se procedió a pasar cuestionario a una muestras de la población total de empleados, con el propósito de obtener un diagnostico del clima organizacional actual existente de la Institución, además de consultar bibliografía sobre el tema. Habiendo obtenido la información que permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. CONCLUSIONES

1.1 En su mayoría el personal se siente identificado con los objetivos de la Institución; sin embargo, pese a lo anterior se percibe que no existe un liderazgo que impulse al personal a la consecución de las metas.

1.2 Existe interés de parte del personal en resolver las dificultades que se les presentan, pero se encuentran

con limitantes de orden jerárquico, debido a que casi siempre son los jefes los que deciden, ya que como toda institución de gobierno mantiene una estructura centralizada.

- 1.3 Tradicionalmente la administración pública mantiene esquemas que no promueven la búsqueda de nuevas ideas, ni la posibilidad que el personal desarrolle habilidades a través del trabajo en equipo, debido a que se carece de un liderazgo, donde el jefe debe ser un facilitador, que ayuda a sus colaboradores a desarrollarse activamente, no dando órdenes.
- 1.4 Las opiniones o sugerencias del personal no son oídas por los jefes inmediatos en la mayoría de los casos, lo cual contribuye al bajo rendimiento de la Institución, y por consiguiente, en el servicio que prestan.
- 1.5 El Ministerio carece de un presupuesto que permita ayudar en las necesidades del personal, dado que depende de un marco legal con limitaciones para poder

desarrollar programas de beneficios que ayuden a fortalecer la participación del personal en el desarrollo organizacional.

- 1.6 El personal colabora en el trabajo que le solicitan, siempre y cuando la cooperación que se presta sea eventual y sin mayor responsabilidad.
- 1.7 Las discusiones relacionadas con el trabajo se vuelven interminables y sin arrojar resultados favorables, quedando las cosas de la misma manera. Esto indica que no se comparten ideas, que no se genera sinergia, que no se fomenta respeto entre compañeros, que no existe trabajo en equipo, evidenciando que no se tiene un compromiso a mejorar continuamente y a mantener una actitud positiva para resolver cualquier tipo de conflicto.
- 1.8 Si bien es cierto que existen condiciones favorables para un aprendizaje dentro de la institución, a la mayoría de empleados no les gusta enseñar porque piensan que les puede afectar en su puesto; y el que

no sabe, no muestra interés por aprender porque piensa que esto implicaría una asignación de mayores responsabilidades.

- 1.9 La comunicación dentro de la Institución demuestra deficiencias debido a que no se comparte información con los empleados, ocasionando una confusión de los resultados, por la falta de una comunicación formal.
- 1.10 Dentro del Ministerio se percibe un ambiente que no permite desarrollar un compañerismo sólido, en donde se fomente confianza, respeto y lealtad, para poder trabajar en equipo y se puedan reconocer logros personales e institucionales.
- 1.11 Existe en el personal del Ministerio una baja actitud hacia el trabajo, debido a que no hay un programa de motivación que ayude a fomentar una actitud positiva.
- 1.12 Por parte de los directores del Ministerio no se percibe un compromiso por contraer riesgos, que

podrían tener beneficios positivos para ayudar al cambio del personal y de la Institución misma.

- 1.13 El Ministerio debería contar con un plan de mejora continua que incluya una evaluación de desempeño efectiva e imparcial, que permita un desarrollo de todo el personal de la Institución tendiente a elevar el rendimiento.
- 1.14 El Ministerio mantiene un esquema tradicional que no permite una renovación y actualización continua de los métodos o procedimientos lo hace que el personal se acomode fácilmente a un patrón de sobre vivencia.
- 1.15 El cambio por parte del personal, se percibe no como una oportunidad de mejora, sino como un temor al fracaso.
- 1.16 El personal no se siente comprometido ante los éxitos o fracasos de la institución, lo cual se considera que es un problema porque no está ayudando al proceso de modernización del Ministerio.

1.17 La Institución no cumple con las normas escritas sobre selección y reclutamiento de personal, lo cual incide en la contratación de personal idóneo para las diferentes posiciones de la organización.

Atendiendo a la información recabada en el presente estudio es como se permite dar a continuación las siguientes recomendaciones:

2. Recomendaciones

2.1 Establecer por parte de los titulares un plan de capacitación sistemática para desarrollar líderes, que sepan cuándo ser jefe y cuándo ser compañero dentro de la Institución.

2.2 Descentralizar la toma de decisiones mediante una mayor participación del personal en el proceso de solución de problemas y formulación de nuevas ideas, a través de la estrategia propuesta en este documento.

- 2.3 Instituir el trabajo en equipo, como herramienta básica, que permita explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- 2.4 Incluir una asignación económica especial dentro del presupuesto anual de la Institución que permita desarrollar un programa de estímulos para motivar al personal.
- 2.5 Mantener una cultura entre el personal que permita crear un ambiente de confianza, respeto y lealtad, para fomentar el trabajar en equipo y fortalecer logros personales e Institucionales.
- 2.6 Institucionalizar formalmente la evaluación del personal que permita valorar el desempeño, establecer y revisar los planes de desarrollo individual e identificar las áreas que necesitan mejoramiento.
- 2.7 Definir dentro de la Institución una política de comunicación formal que comprenda todos los niveles de la

Estructura organizacional, con el propósito de que a través de esta el líder comparta la misión, los objetivos institucionales y los resultados.

- 2.8 Que los titulares, directores y jefes de departamento se interesen en desarrollar el modelo de involucramiento del personal, con el fin de obtener resultados favorables de los empleados que laboran en la Institución.
- 2.9 Los titulares y los directores deben asignar personal para implementar el modelo de involucramiento, que sea capaz de estar en actitud creativa y positiva y puedan recibir todas las ideas y sugerencias que lleguen a sus manos, enviadas por los empleados, para evaluarlos y dar su parecer si son viables o no.
- 2.10 Partiendo de una adecuada selección de personal, debe procurarse un constante desarrollo intelectual y profesional, a fin de hacerle frente a los retos y desafíos que se presentan en el proceso de modernización del Estado.

2.11 Establecer un proceso técnico de selección de personal, con el propósito de obtener personal calificado y eficiente.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Empowerment " Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo" SECAP, Sistema de Excelencia y Capacitación Profesional, Año 1997, Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe

- 2- La Quinta Disciplina "El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje". Año 1998
Peter M. Senge

- 3-Administración exitosa de procesos en una semana
Michael Turcker. Año 1997

4. Boletines y revistas relacionadas con el tema
UCA. Turbo gerencia, Director y Editor: Ing. Ricardo Yohalmo León E., Calidad Total, Ing. José Leñero, CECAME boletines.

5. Empowerment "3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa"
Ken Blanchard. Año 1997

6. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica
Stephen P. Robbins, Séptima Edición, PHH Prentice Hall

7. Psicología General y Organizacional
Manfredo Riffthofer Castro Guzmán
Editorial Universitaria - Universidad de El Salvador

8. Excelencia personal: valores
Luis Jorge González, Programa neuro lingüístico. Año 1996

9. Equipos de alta gerencia
John R. Katzenback. Editorial CECSA, año 1997

10. Edición Internet "Gestión y estrategia" Departamento
de administración, México

11. Artículo "capacitación a la medida", "El reto del
futuro", "Desarrollar líderes", "El líder y sus
circunstancias", "La organización interfuncional" edición
Internet, www.businessperu.com.pe,
[http://web.jet.es/amazarrain/la organización
interfuncional.html](http://web.jet.es/amazarrain/la_organización_interfuncional.html)



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

**“MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DE PERSONAL
(MIP) EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL”**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

NELSON DURAN GUZMAN
SANDRA LUZ LOPEZ MEJIA
CARLOS ADOLFO ORTEGA ARTEAGA

ASESOR: M.S.C. DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMAN





CONTENIDO DE LA TESIS

• INTRODUCCION

• CAPITULO CONTENIDO

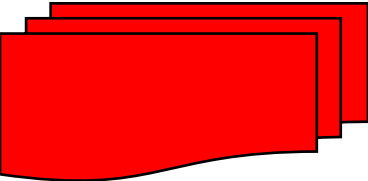
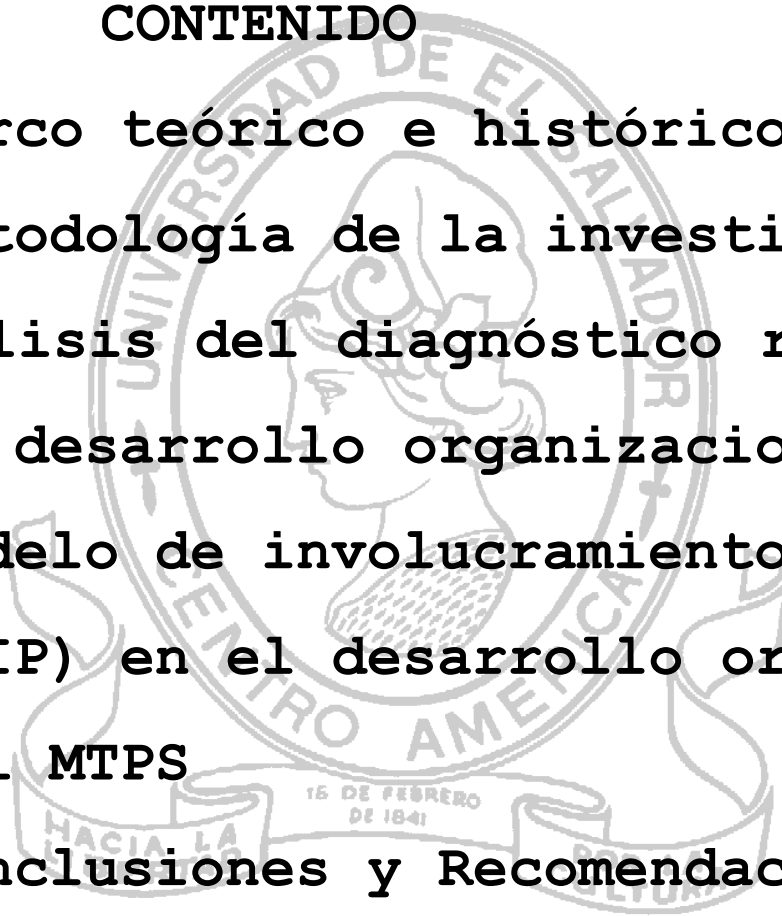
I Marco teórico e histórico

II Metodología de la investigación

III Análisis del diagnóstico realizado sobre
 el desarrollo organizacional del MTPS.

IV Modelo de involucramiento de personal
 (MIP) en el desarrollo organizacional
 del MTPS

V Conclusiones y Recomendaciones

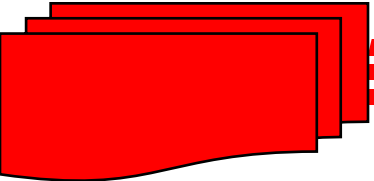
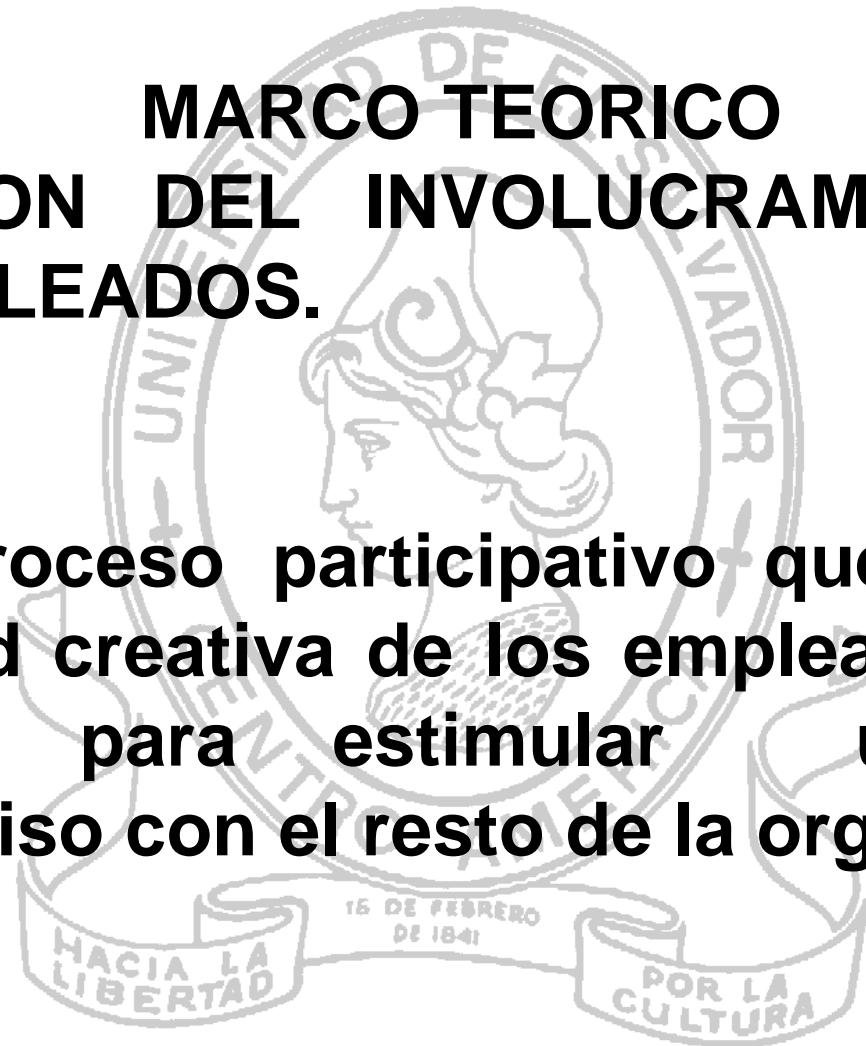




MARCO TEORICO

DEFINICION DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

Es un proceso participativo que utiliza la capacidad creativa de los empleados y esta diseñado para estimular un mayor compromiso con el resto de la organización.

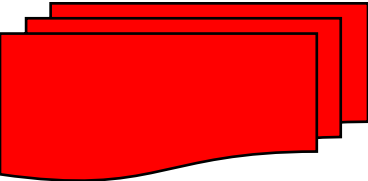
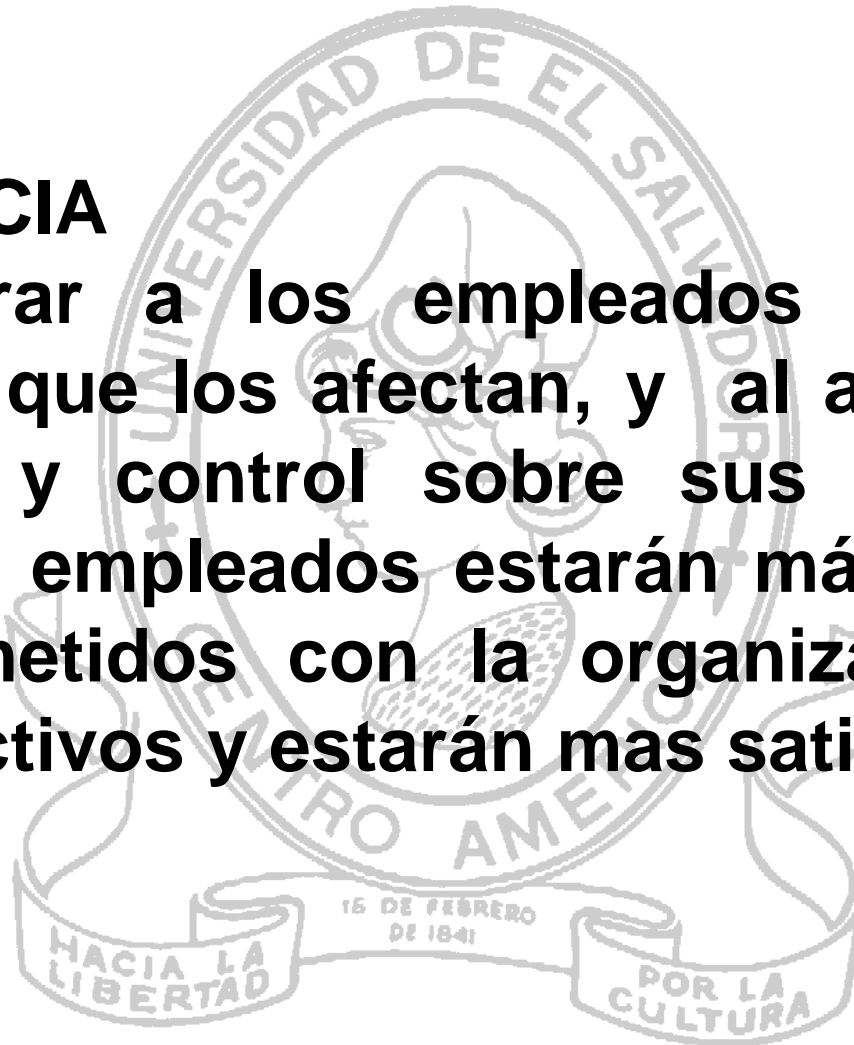




CONT. . CAPITULO I

IMPORTANCIA

Al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan, y al aumentar su autonomía y control sobre sus vidas en el trabajo, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán mas satisfechos.






• **Algunas formas de involucramiento**

-La administración participativa(utilización de la toma conjunta de decisiones)

-La participación representativa(Los trabajadores estan representados por un pequeño grupo de empleados. Esta es la forma de involucramiento más ampliamente legislada alrededor del Mundo)

-Circulos de calidad(Se forman por pequeños grupos de empleados, para identificar y solucionar problemas relacionadas con sus labores diarias).





-Planes de propiedad accionaria de los empleados (PPAE)

Son prestaciones establecidas por las empresas, donde los empleados adquieren acciones como parte de sus prestaciones adicionales.

-Equipos de mejora

Sus miembros se seleccionan entre la alta gerencia, son designados por el consejo de calidad que identifica y selecciona los problemas,

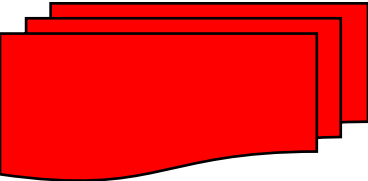
Se disuelven a la terminación de proyecto.





SITUACION PLANTEADA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL


Problema: Es una Institución de Servicio público y en sus áreas estratégicas (Direcciones) muestra deficiencias en la calidad y cobertura de sus intervenciones, en una tendencia a no mejorar si no se introducen cambios institucionales y mecanismos innovadores.





JUSTIFICACION

Se considera que dentro del marco de la globalización y modernización del Estado, del Ministerio de Trabajo debe reestructurar sus servicios a través del involucramiento de personal, para lograr que los procesos administrativos y la toma de decisiones sean eficientes, que permitan armonizar las relaciones entre los empleadores y que garanticen un servicio eficiente y ágil, al nivel que la sociedad demande.






PRINCIPALES DEFICIENCIAS DEL MINISTERIO.


- Inspecciones a centros de trabajos predominantemente reactivas (Higiene y Seguridad Industrial, Industria, Comercio y Agrícola)
- La mayor parte de conflictos laborales carecen de soluciones.
- Bajo impacto en las intervenciones del Ministerio en generación y colocación de empleo.

CAUSAS DE LAS DEFICIENCIAS. (Algunas)

- Baja capacidad gerencial que no garantiza el desempeño administrativo.
 - Existencia de sistemas administrativos deficientes (Obsoleto)
 - Inexistencia de programas de profesionalización de funcionarios y empleados
 - La inexistencia de un sistema de Inspección de Trabajo y de Seguridad e Higiene Ocupacional.
- 



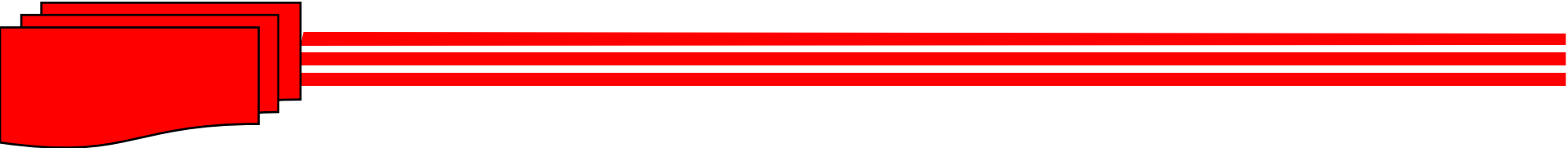
FINES DEL SECTOR TRABAJO

- a) Fomentar las relaciones laborales**
 - b) Institucionalizar el diálogo y promover la concertación económica y social.**
 - c) Procurar el mejoramiento del ingreso real de los trabajadores, calidad de vida y del medio ambiente de trabajo.**
 - d) Promover el empleo y la formación profesional**
 - e) Procurar la mejora de la producción y productividad de los empleos**
- 



➤ **OBJETIVO GENERAL:**

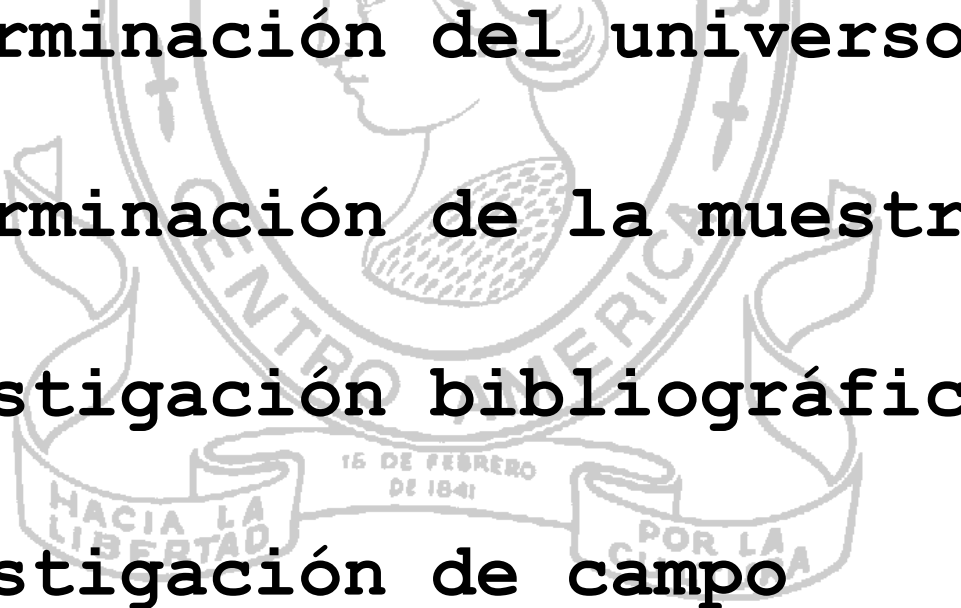
Contribuir a la consolidación del proceso de modernización del MTPS a través del estudio de implementación de un modelo de involucramiento de personal en el desarrollo organizacional, que propicie un servicio eficiente y de calidad a la sociedad salvadoreña.

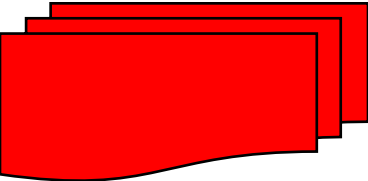




CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

- Determinación del universo
 - Determinación de la muestra
 - Investigación bibliográfica
 - Investigación de campo
- 



CAPITULO III

ANALISIS DEL DIAGNOSTICO REALIZADO SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MTPS

Interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

Objetivo

Resultado

- | | |
|--|---|
| 1- Determinar si el personal del Ministerio se involucra en los objetivos de la Instit. | 1-La mayor parte del personal esta identificado(53%)y se esfuerzan por alcanzarlos casi siempre(26%), lo que significa una mayoria absoluta de 79% |
| 2-Conocer la participación ante las dificultades. | 2- Existe interés en participar en la solución de dificultades (37.5%), les interesa resolverlos (30.2%) |
| 3-Conocer la influencia del Status ante la resolución de problemas. | 3-Es más importante la posición que resolver un problema (26.04%), la posición no influye en la solución práctica de problemas (27.1%). |



CONTINUACION INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS ...

4-Determinar la influencia en la toma de decisiones de acuerdo a procedimientos racionales y no por el orden jerárquico.

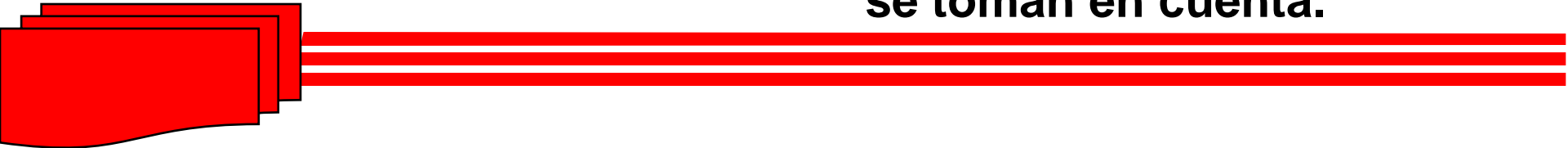
5-Conocer la participación de equipos de trabajo.

6-Conocer cómo son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias.

4- El que manda decide, con razón o sin razón (43.7%).En mayoría absoluta 82 %, en general no se procede razonablemente

5- Pocas veces se trabaja en equipo (39.6%), cuando el jefe quiere, reúne al equipo de trabajo(19.8%)

6- Se opina y se sugiere, pero no se ven resultados (36.5%).En mayoría absoluta 68.7%, la opiniones y sugerencias no se toman en cuenta.





CONTINUACION INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS ...

7-Determinar si son tomadas en cuenta en la solución de problemas, las necesidades y sentimientos del personal.

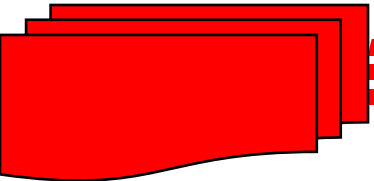
7- Se conocen las necesidades, pero no se hace mayor cosa para resolverlas (45.8%), en % absoluto se tiene 91.6%, que se desconocen las necesidades.

8-Medir la colaboración entre compañeros.

8- Existe colaboración de manera espontánea (29%).

9-Determinar la actitud del personal ante las dificultades.

9-Evitan comprometerse (22%) y colaboran para superarlas (22%).





CONTINUACION INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS...

10-Evaluar la toma de decisiones ante un conflicto.

10- Algunos son considerados con seriedad, otros se dejan pasar (26%), se tratan en forma de discusiones interminables y sin solución (21.9%)

11- Conocer la opinión ante el proceso de aprendizaje.

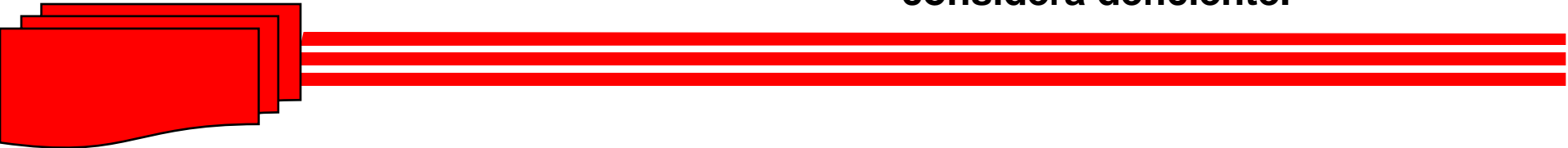
**11- Se considera aceptable, pero podría mejorarse (40.6%)
En mayoría absoluta es difícil aprender 87.5%.**

12-Determinar si el personal está informado.

12- En general no están informados (37.5%), en ocasiones se conoce (35.42%).

13-Determinar las relaciones entre compañeros.

13-Algunos se llevan bien, otros se temen (37.5%). Con mayoría absoluta de 71.8%, en donde las relaciones entre compañeros se considera deficiente.





CONTINUACION INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS...

14- Conocer la actitud hacia el trabajo o funciones que desempeñan.

14-Algunos se sienten bien otros desearían cambiarse (49%). En mayoría absoluta el 73% no se observa un compromiso hacia la institución.

15- Conocer la opinión del personal sobre el jefe.

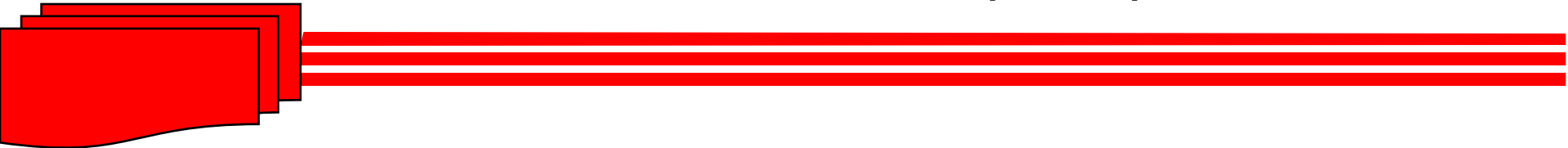
15-Es flexible, variando de estilo, conforme a las necesidades (38.5%).

16-Conocer la actitud del jefe en cuanto a gastos.

16- Los controla con rigor, y siempre pide explicaciones (33.3%).

17-Conocer la actitud de los directores en cuanto a los riesgos.

17-Los evitan a toda costa (25%), no les gustan y les temen (22.9%).





CONTINUACION INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS...

18-Conocer la actitud del jefe ante los errores del personal.

18- Se muestra comprensivo y alienta a salir adelante (49%), depende del estado de ánimo que él tenga en ese momento (21.9%).

19-Conocer la actitud de la Institución ante el bajo rendimiento del personal.

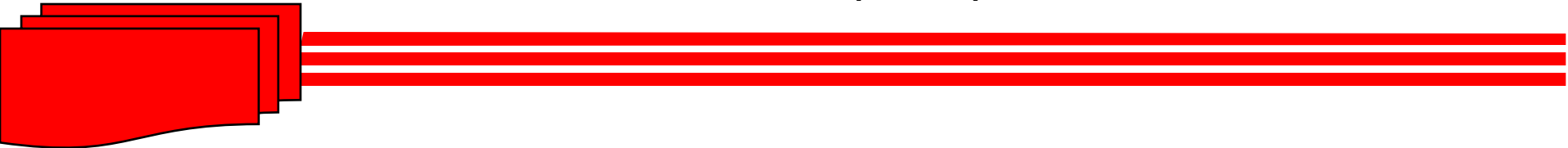
19-Se ingoran mientras no sea problema (33.3%). En mayoría absoluta 65.6%, se oculta el bajo rendimiento.

20-Identificar la opinión del personal sobre la estructura organizacional, políticas y procedimientos.

20-Las políticas y procedimientos existentes solo sirven para burocratizar la toma de decisiones(32.3%), otros opinan que son confusas (18.7%)

21-Conocer opinión sobre los métodos de trabajo.

21-Mantiene esquemas tradicionales (38.5%), algunos departamentos presentan cambios, otros no (34.4%).





CONTINUACION INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS...

22-Determinar si el personal esta informado de las innovaciones (cambios).

22- Son controladas por los mandos intermedios, pero si se fracasa se culpa a otros (59.4%).

23-Conocer las reacciones del personal ante un fracaso o frustración.

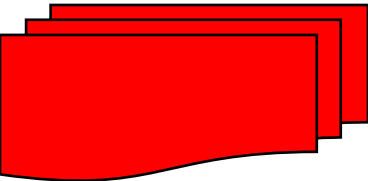
23-Muchos los ignoran y no les dan importancia (28.1%), a veces se actua, a veces se dejan pasar (28.1%).

24-Conocer el clima organizacional de la institución.

24- En la generalidad se sienten bien, les gusta el ambiente (34.4%), pocas veces se sienten libres de presiones (28.1%)

25- Conocer la eficiencia en el logro de las metas.

25- No estan bien, ni mal (44.8%), el Ministerio anda de mal en peor (26%).

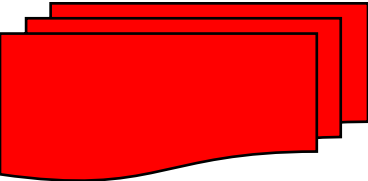
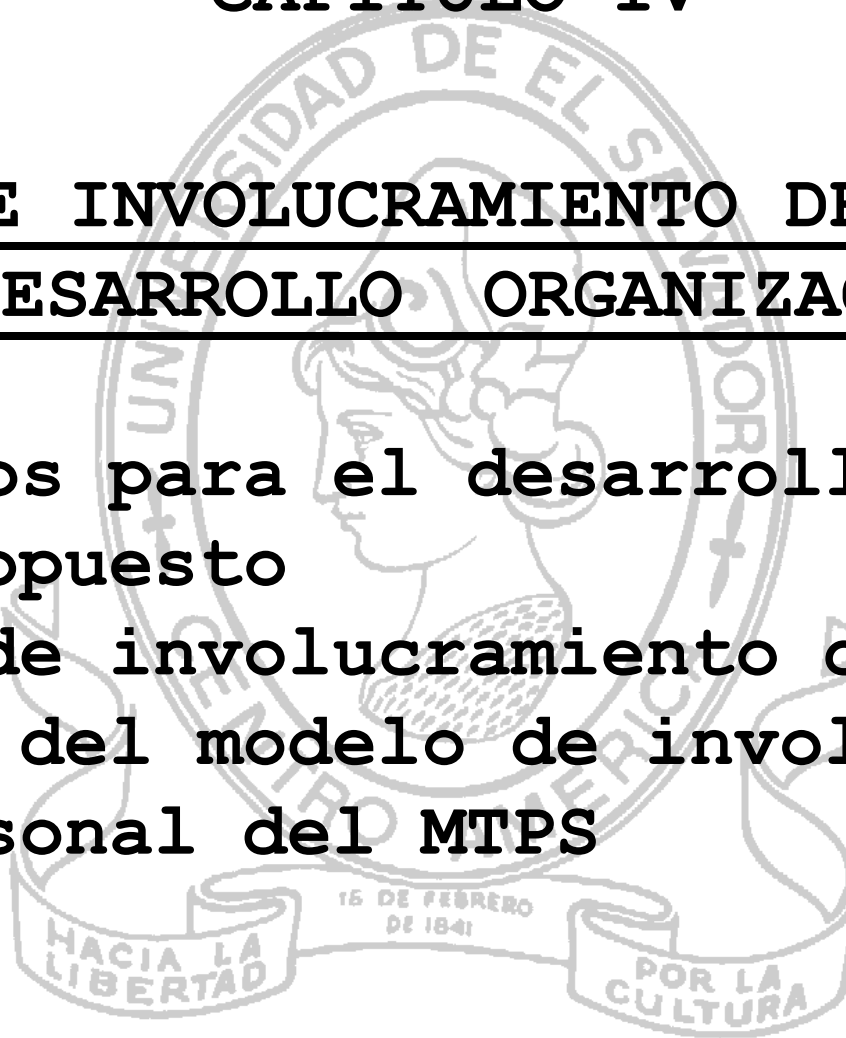




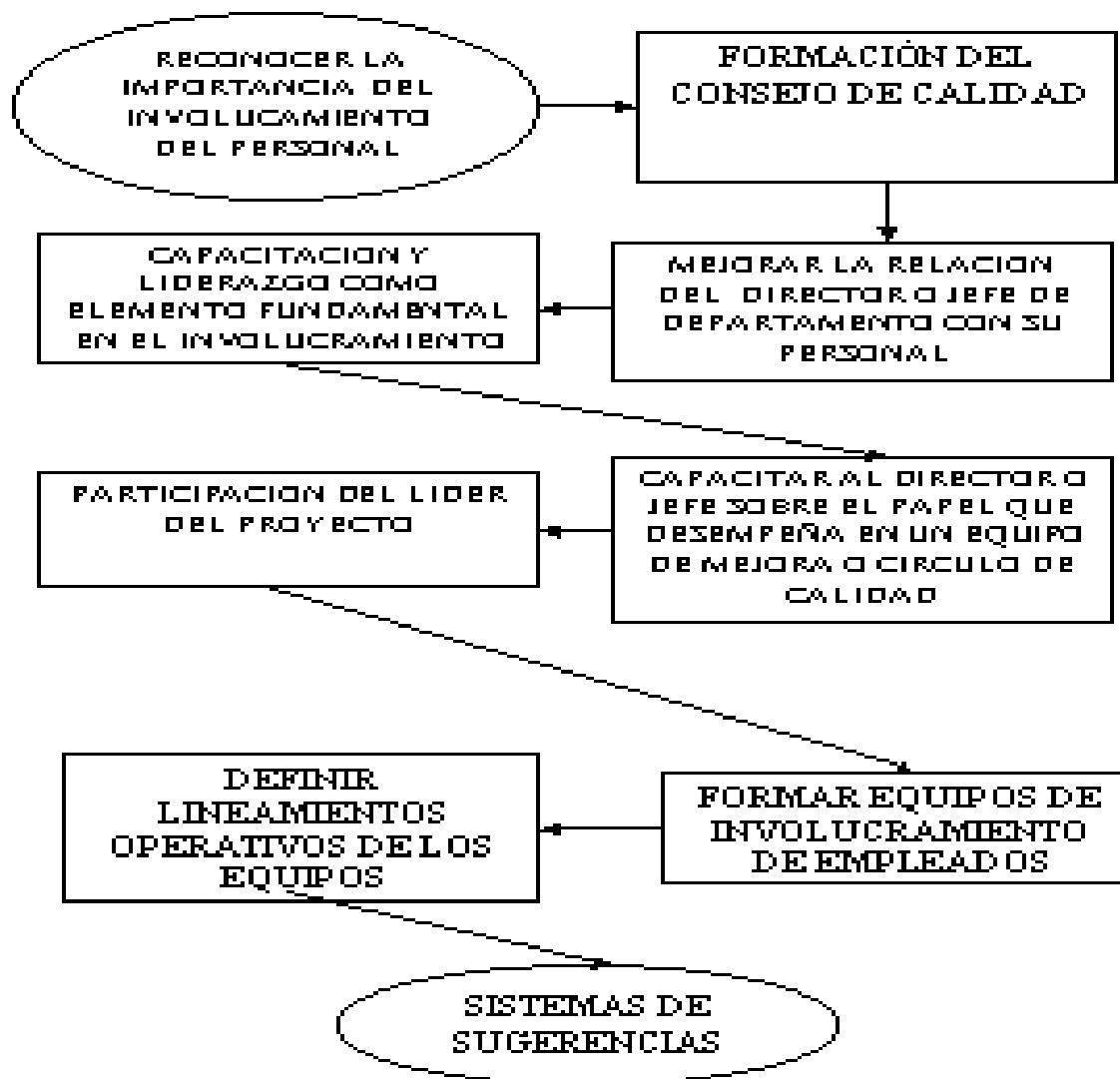
CAPITULO IV

MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MTPS

- Supuestos para el desarrollo del modelo propuesto
- Modelo de involucramiento de personal
- Esquema del modelo de involucramiento del personal del MTPS



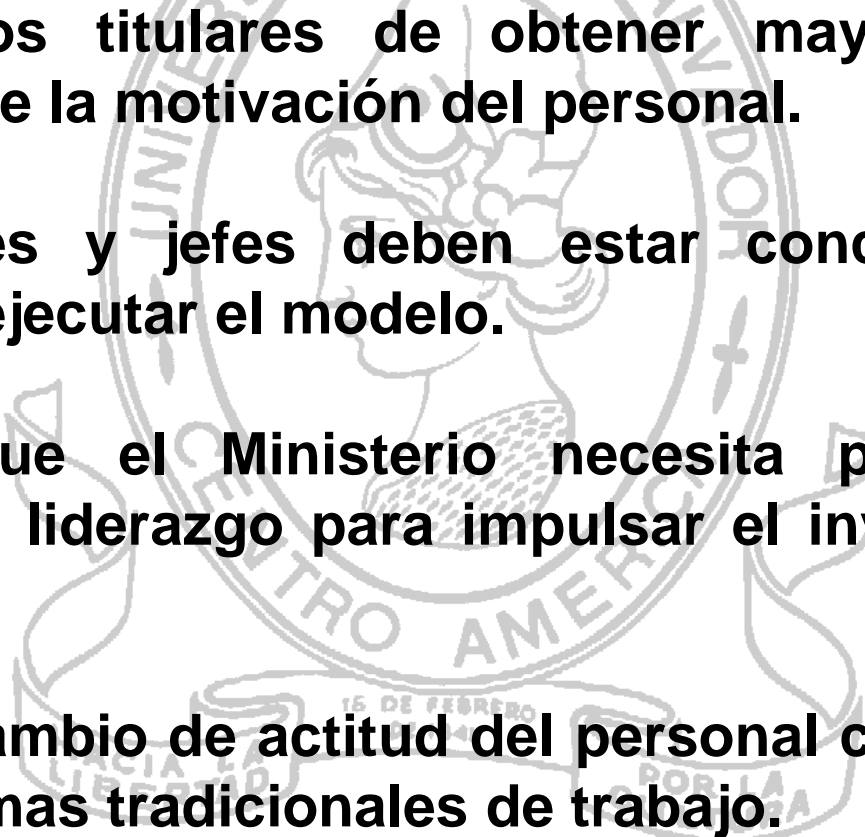
ESQUEMA DEL MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DE PERSONAL

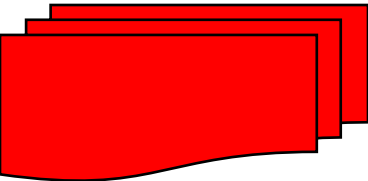




**“MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL(MIP) EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL”**

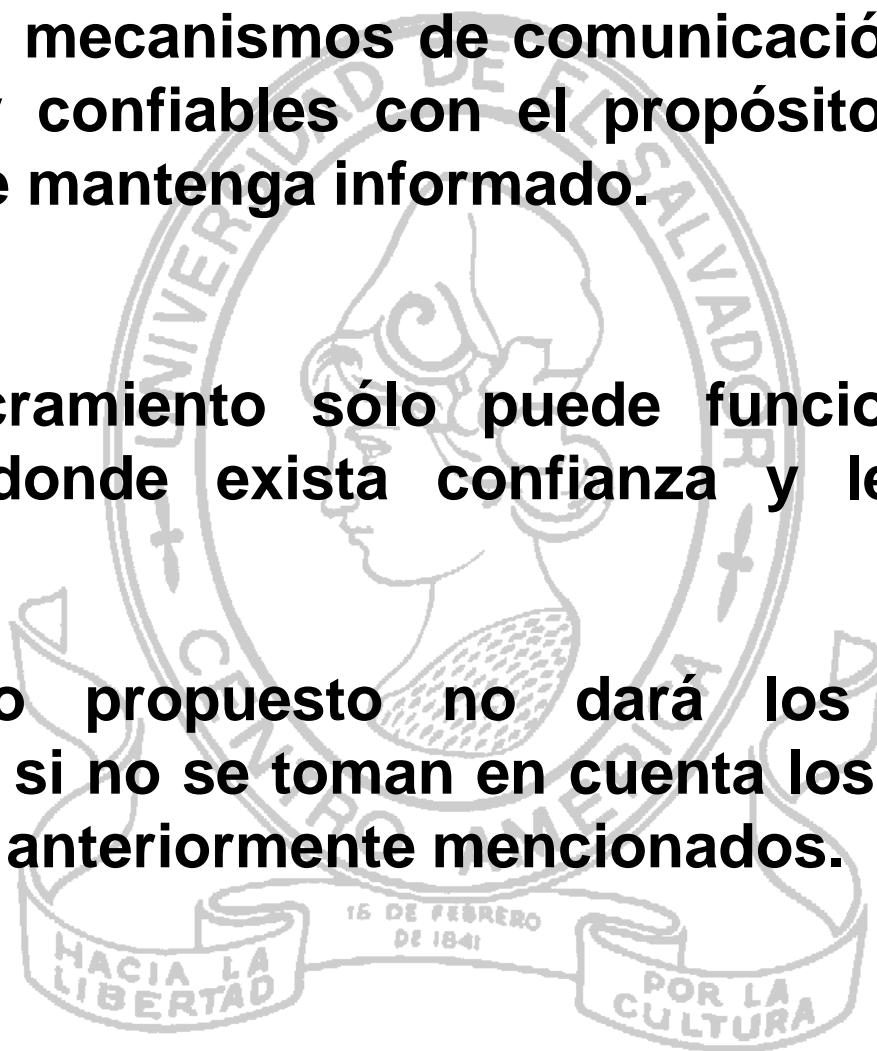
1.Supuestos para el desarrollo del modelo propuesto

- **Interés de los titulares de obtener mayor eficiencia, acompañado de la motivación del personal.**
 - **Los directores y jefes deben estar concientes de la necesidad de ejecutar el modelo.**
 - **Reconocer que el Ministerio necesita programas de capacitación y liderazgo para impulsar el involucramiento de empleados.**
 - **Obtener un cambio de actitud del personal con respecto a romper esquemas tradicionales de trabajo.**
- 



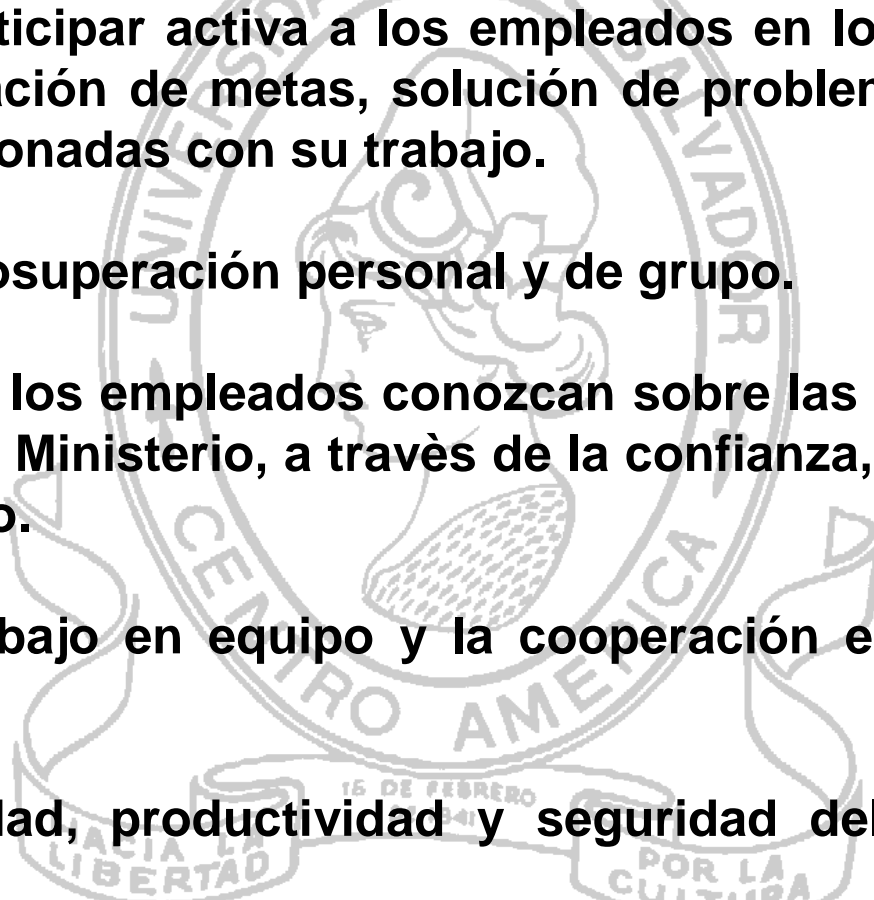
CONTINUACION SUPUESTOS...

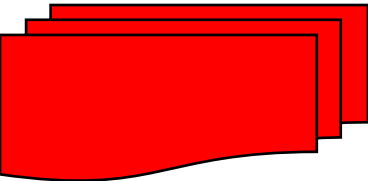
- **Establecer mecanismos de comunicación formales, efectivos y confiables con el propósito de que el personal se mantenga informado.**
- **El involucramiento sólo puede funcionar en un ambiente donde exista confianza y lealtad a la institución.**
- **El modelo propuesto no dará los resultados esperados, si no se toman en cuenta los supuestos, entre otros anteriormente mencionados.**





OBJETIVOS DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

- Fomentar la participación activa a los empleados en los procesos de planificación, fijación de metas, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
 - Fomentar la autosuperación personal y de grupo.
 - Incentivar a que los empleados conozcan sobre las metas, valores y desempeño del Ministerio, a través de la confianza, comunicación e involucramiento.
 - Promover el trabajo en equipo y la cooperación entre todos los empleados.
 - Mejorar la calidad, productividad y seguridad del personal del Ministerio.
- 



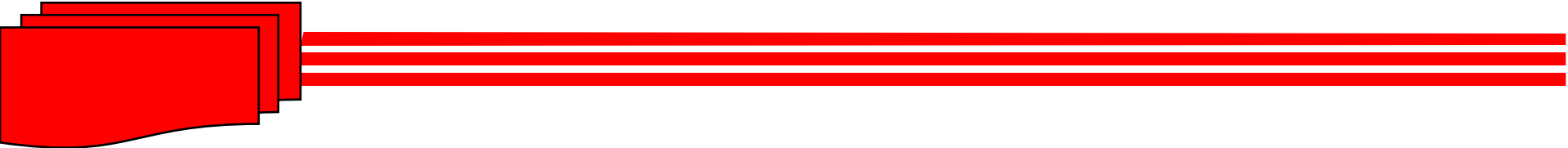


“MODELO DE INVOLUCRAMIENTO DE PERSONAL”

Es necesario que los titulares reconozcan:

- Que este modelo inicia aceptando el cambio a nivel individual.
- Reconociendo el potencial del personal.
- Implica darse cuenta que las personas responden según la forma en que se les trate.
- Se necesita disposición a compartir información y alentar al personal a que participen.

FORMACION DEL CONSEJO DE CALIDAD

- Debe estar integrado por los titulares y debe formarse desde el inicio que se acepte implementar el modelo, ya que ellos son los responsables de llevar a cabo todo el proceso.
- 



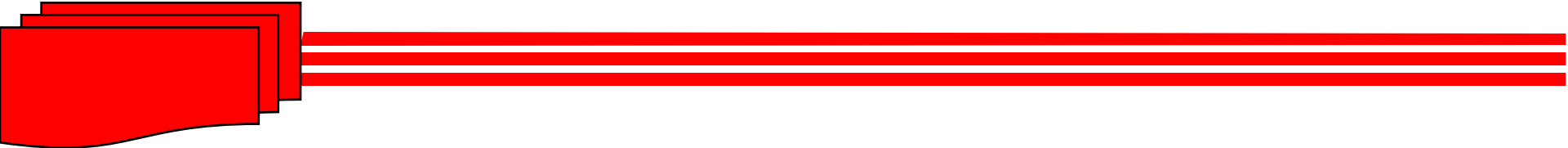
MEJORAR LA RELACION DEL DIRECTOR O JEFE DE DEPARTAMENTO CON SU PERSONAL

Debe conocer mejor a su personal, a traves de una mayor comunicación, que le de confianza, reconozca el potencial de su jente y que ejerza un liderazgo participativo.

LA CAPACITACION Y EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL INVOLUCRAMIENTO

La capacitación y el liderazgo: componentes decisivo en el proceso de Involucramiento. La capacitación debe ser enfocada a tecnicas de solución de problemas, formación de equipos, dinamica grupal, destrezas eficaces de comunicación, programa motivacional.

La capacitación enfocada al líder debe orientarse a que este sea formador, facilitador, colaborador, estimular la interdependencia, empoderar al personal.





CAPACITAR AL DIRECTOR O JEFE SOBRE EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EN UN EQUIPO

La capacitación va enfocada a formar facilitadores, estos son más que líderes de proyectos, son los orientadores generales de los equipos.

PARTICIPACION DEL LIDER DEL PROYECTO

Este tiene que dirigir, para que el equipo tome buenas decisiones

FORMAR EQUIPOS DE INVOLUCRAMIENTO DE EMPLEADOS

- Equipos de area de trabajo o circulos de calidad.
 - Equipos interfuncionales o de mejora.
- 



LINEAMIENTOS OPERATIVOS DE LOS EQUIPOS

Debe definirse en los equipos:

- **Formación de los equipos**

Círculos de calidad: decisión voluntaria.

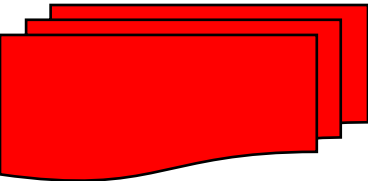
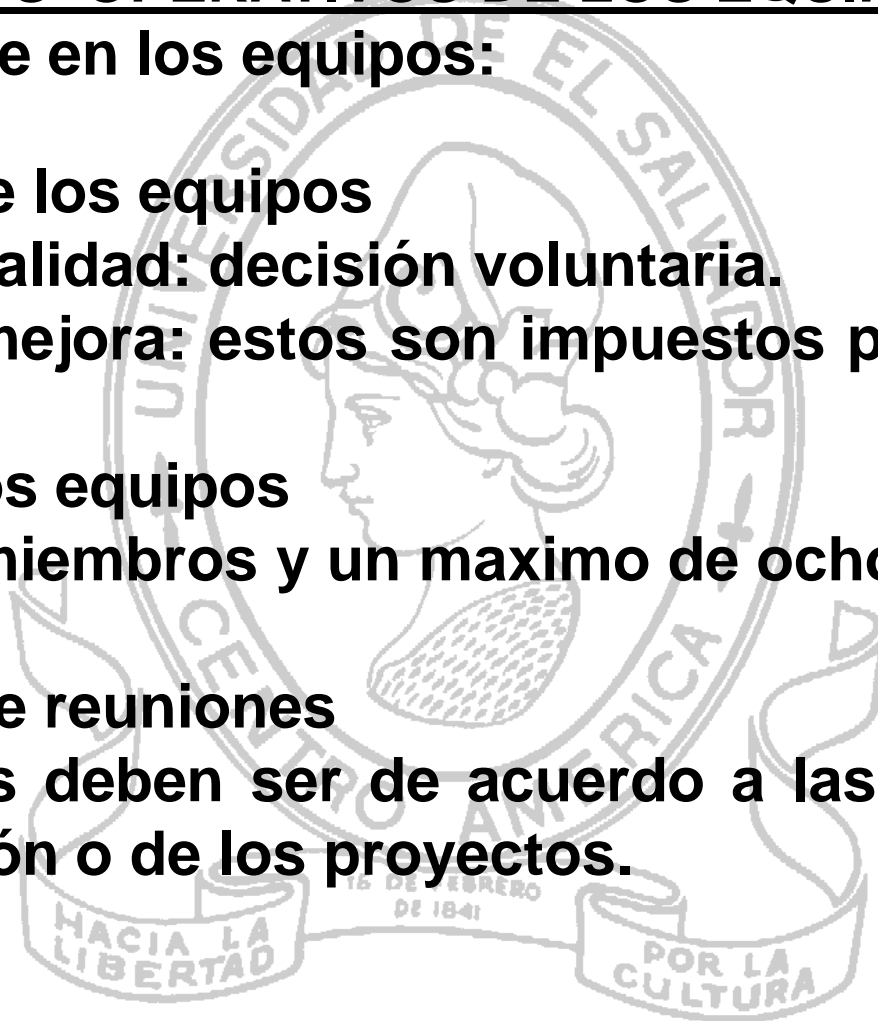
Equipos de mejora: estos son impuestos por el consejo de calidad.

- **Tamaño de los equipos**

Mínimo de 3 miembros y un máximo de ocho, además del líder.

- **Frecuencia de reuniones**

Las reuniones deben ser de acuerdo a las necesidades de la institución o de los proyectos.





- **Tiempo de reuniones**

Deben de celebrarse durante las horas normales de trabajo, sin perturbar las labores cotidianas.

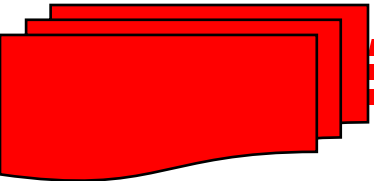
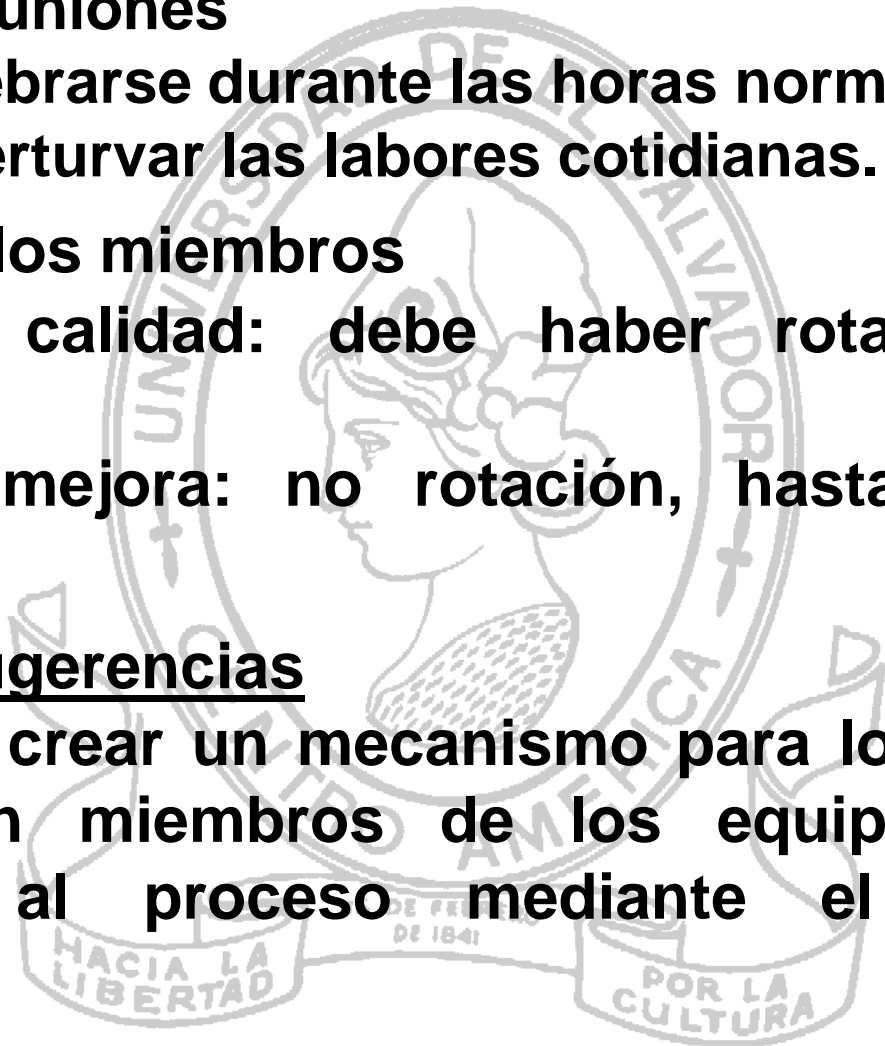
- **Rotación de los miembros**

Círculos de calidad: debe haber rotación de los miembros.

Equipos de mejora: no rotación, hasta terminar el proyecto.

Sistema de sugerencias

Es necesario crear un mecanismo para los empleados que no sean miembros de los equipos, así que contribuyan al proceso mediante el aporte de sugerencias.




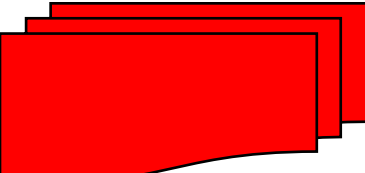


CAPITULO V

CONCLUSIONES

1- En su mayoría el personal se siente identificado con los objetivos de la Institución; sin embargo, pese a lo anterior se percibe que no existe un liderazgo que impulse al personal a la consecución de las metas.

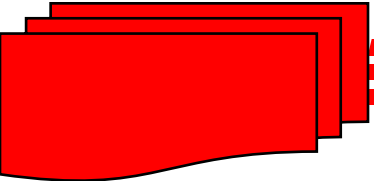
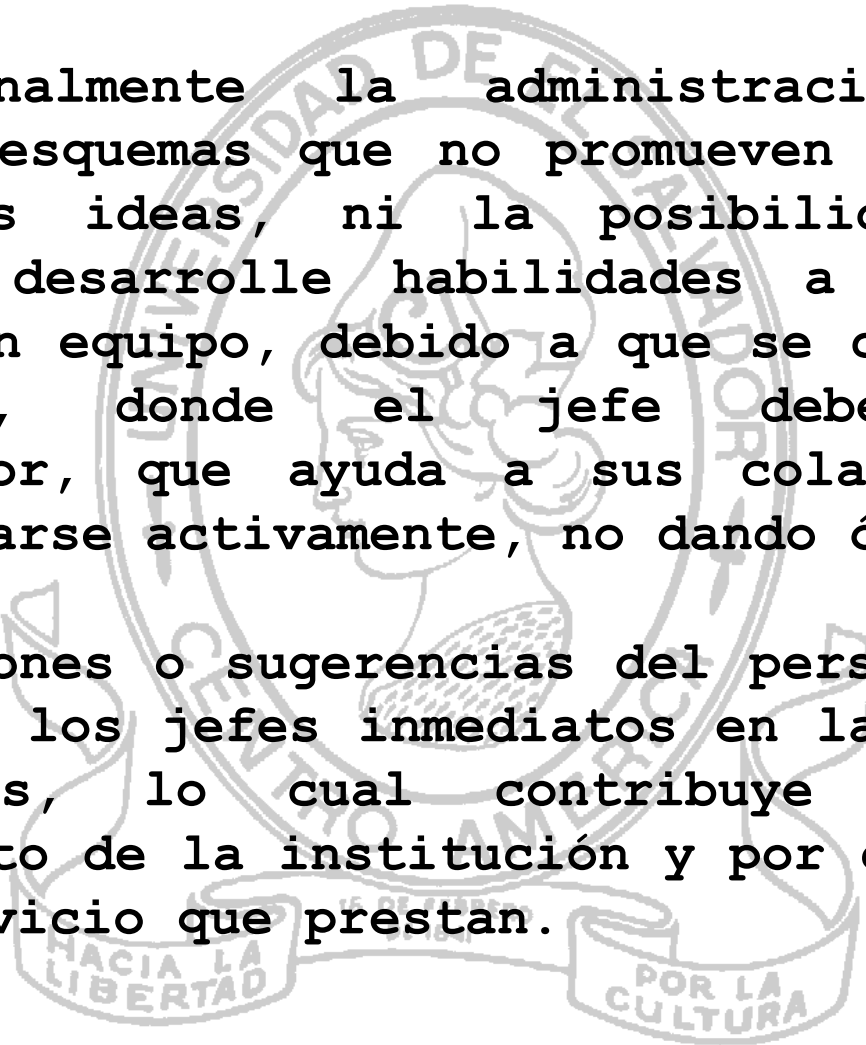
2- Existe interés por parte del personal en resolver las dificultades que se les presentan, pero se encuentran con limitantes de orden jerárquico, debido a que casi siempre son los jefes los que deciden, ya que como toda instituciones de gobierno mantiene una estructura centralizada.





CONTINUACION CONCLUSIONES

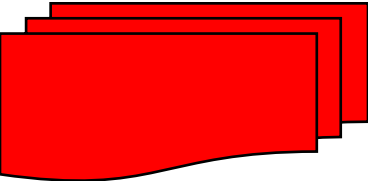
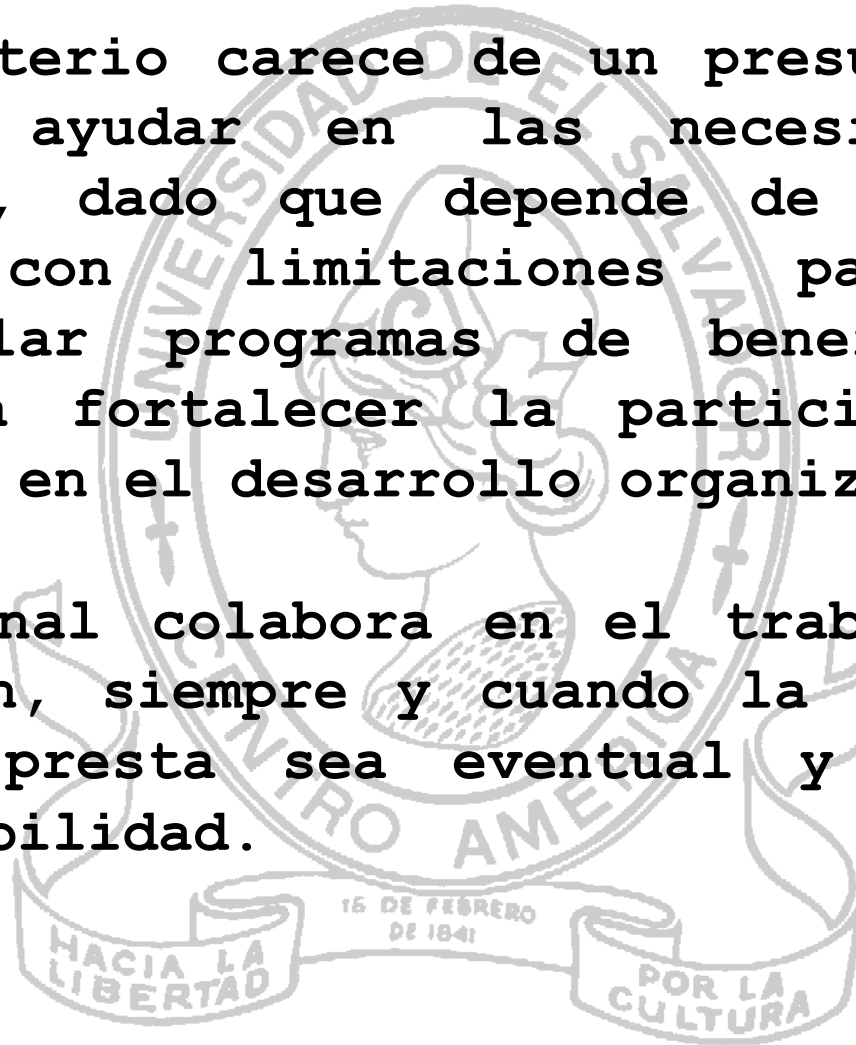
- 3- Tradicionalmente la administración pública mantiene esquemas que no promueven la búsqueda de nuevas ideas, ni la posibilidad que el personal desarrolle habilidades a través del trabajo en equipo, debido a que se carece de un liderazgo, donde el jefe debe ser un facilitador, que ayuda a sus colaboradores a desarrollarse activamente, no dando órdenes.
- 4- Las opiniones o sugerencias del personal no son oídas por los jefes inmediatos en la mayoría de los casos, lo cual contribuye al bajo rendimiento de la institución y por consiguiente en el servicio que prestan.





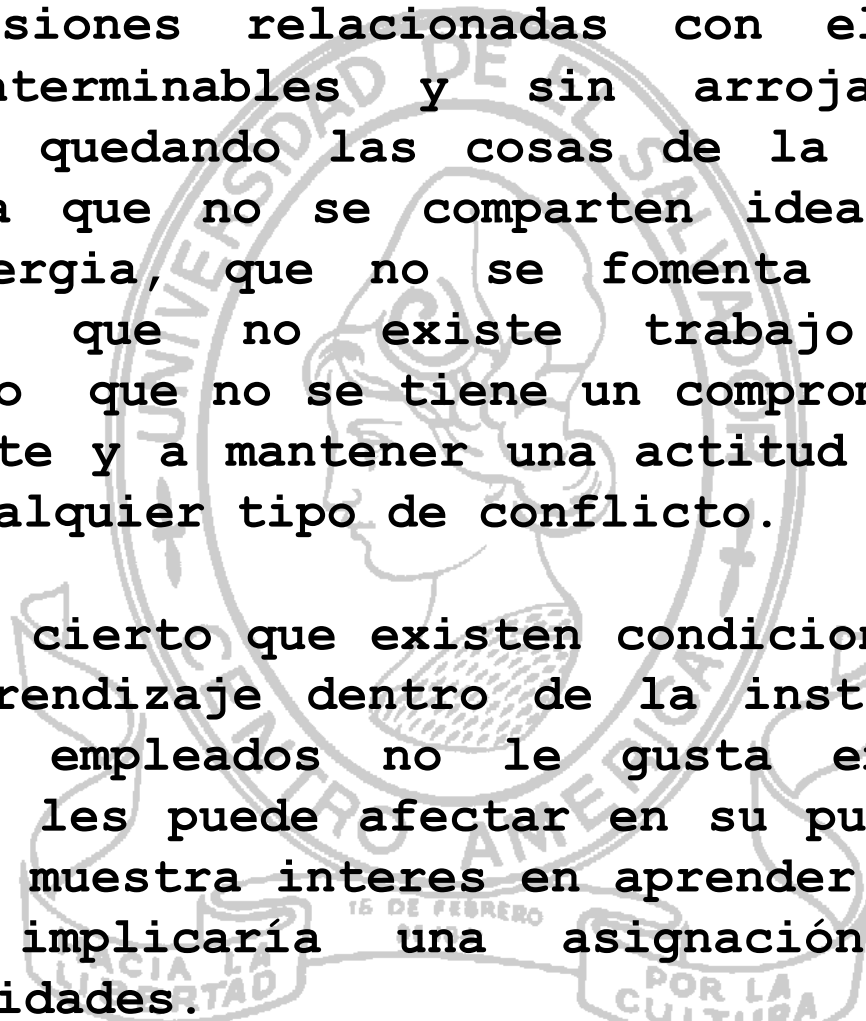
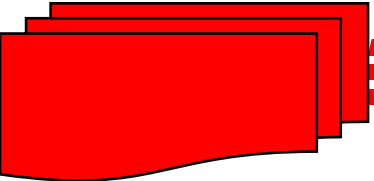

CONTINUACION CONCLUSIONES

- 5- El Ministerio carece de un presupuesto que permita ayudar en las necesidades del personal, dado que depende de un marco legal con limitaciones para poder desarrollar programas de beneficios que ayuden a fortalecer la participación del personal en el desarrollo organizacional.
- 6- El personal colabora en el trabajo que le solicitan, siempre y cuando la cooperación que se presta sea eventual y sin mayor responsabilidad.





CONTINUACION CONCLUSIONES

- 7- Las discusiones relacionadas con el trabajo se vuelven interminables y sin arrojar resultados favorables, quedando las cosas de la misma manera. Esto indica que no se comparten ideas, que no se genera sinergia, que no se fomenta respeto entre compañeros, que no existe trabajo en equipo, evidenciando que no se tiene un compromiso a mejorar continuamente y a mantener una actitud positiva para resolver cualquier tipo de conflicto.
- 8- Si bien es cierto que existen condiciones favorables para un aprendizaje dentro de la institución, a la mayoría de empleados no le gusta enseñar porque piensan que les puede afectar en su puesto y el que no sabe, no muestra interes en aprender porque piensa que esto implicaría una asignación de mayores responsabilidades.
- 
- 
- 

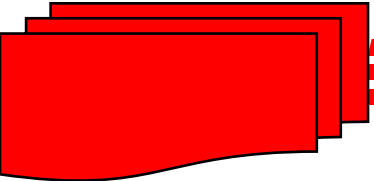
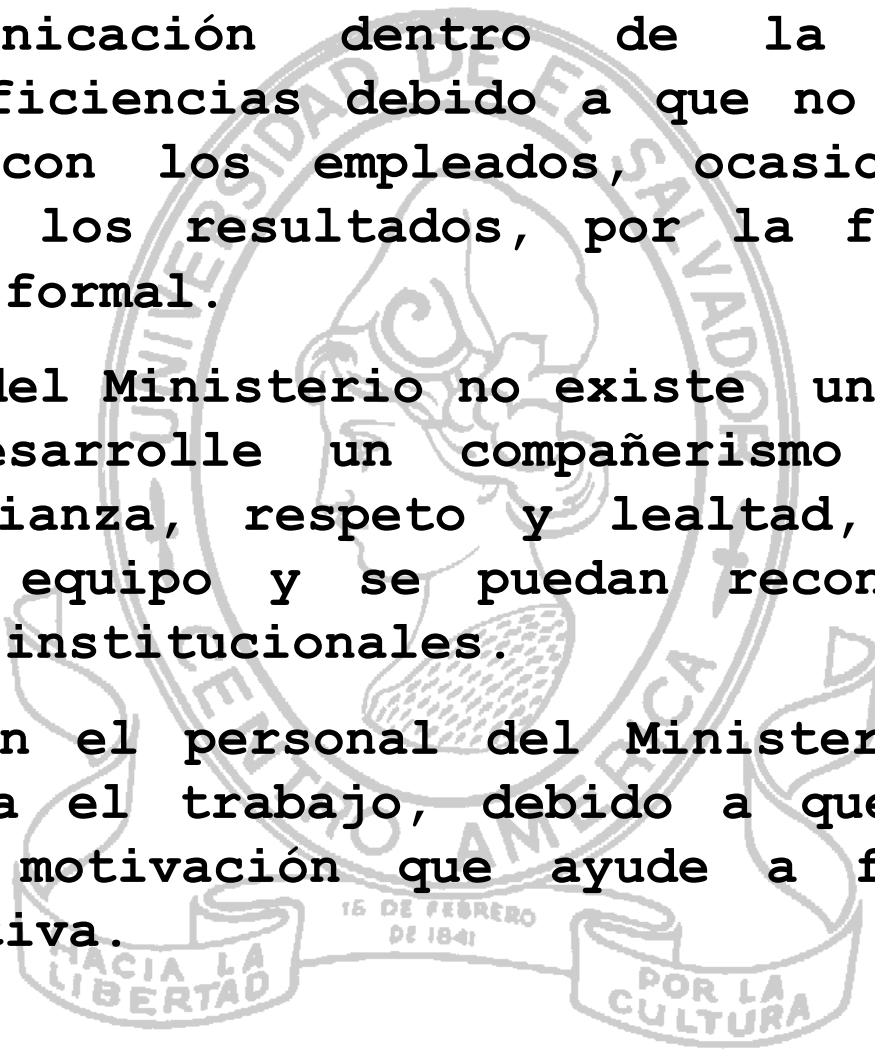


CONTINUACION CONCLUSIONES

9- La comunicación dentro de la Institución demuestra deficiencias debido a que no se comparte información con los empleados, ocasionando una confusión de los resultados, por la falta de una comunicación formal.

10- Dentro del Ministerio no existe un ambiente en donde se desarrolle un compañerismo sólido, se fomente confianza, respeto y lealtad, para poder trabajar en equipo y se puedan reconocer logros personales e institucionales.

11- Existe en el personal del Ministerio una baja actitud hacia el trabajo, debido a que no hay un programa de motivación que ayude a fomentar una actitud positiva.



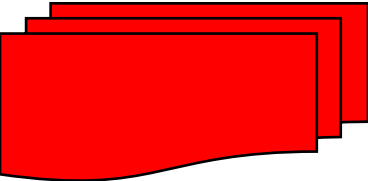
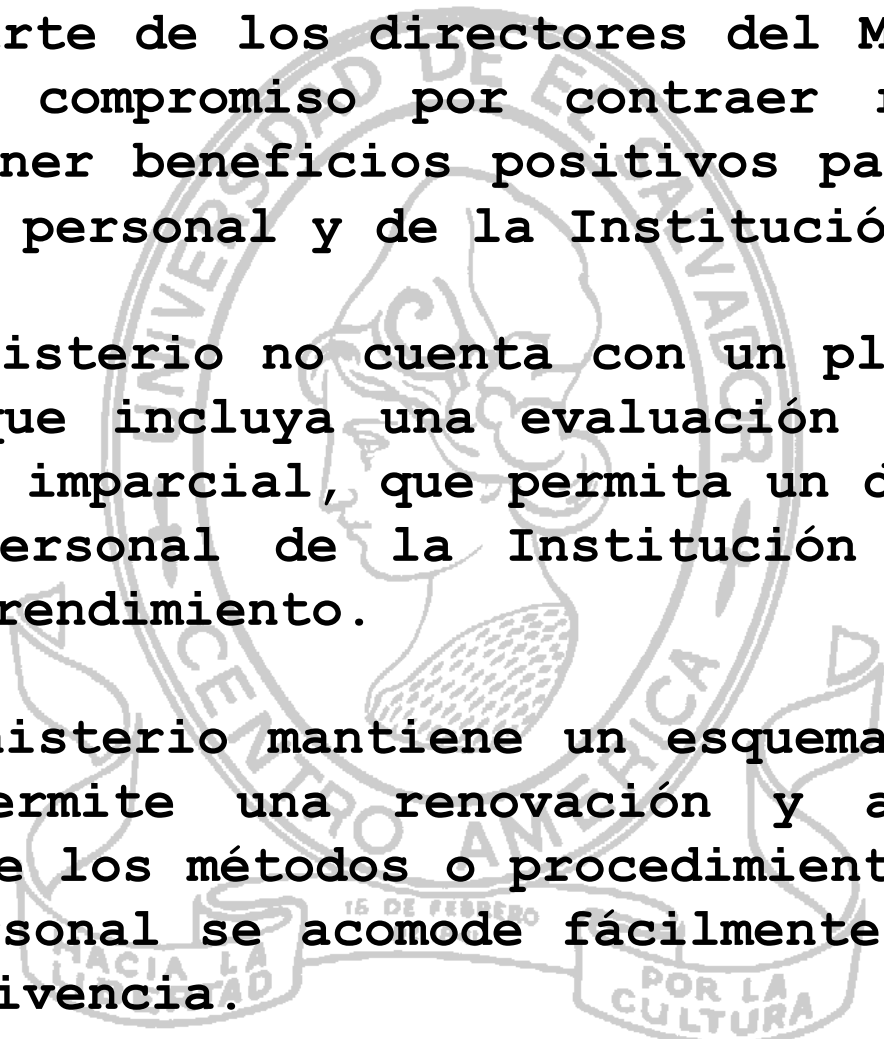


CONTINUACION CONCLUSIONES

12- Por parte de los directores del Ministerio no existe un compromiso por contraer riesgos, que podrían tener beneficios positivos para ayudar al cambio del personal y de la Institución misma.

13- El Ministerio no cuenta con un plan de mejora continua que incluya una evaluación de desempeño efectiva e imparcial, que permita un desarrollo de todo el personal de la Institución tendiente a elevar el rendimiento.

14- El Ministerio mantiene un esquema tradicional que no permite una renovación y actualización continua de los métodos o procedimientos, que hace que el personal se acomode fácilmente a un patrón de sobre vivencia.






CONTINUACION CONCLUSIONES

15- El cambio por parte del personal se percibe no como una oportunidad de mejora, sino como un temor al fracaso.

16- El personal no se siente comprometido ante los éxitos o fracasos de la institución, lo cual se considera que es un problema porque no está ayudando al proceso de modernización del Ministerio.

17- La Institución no cumple con las normas escritas sobre selección y reclutamiento de personal, lo cual incide en la contratación de personal idóneo para las diferentes posiciones de la organización.



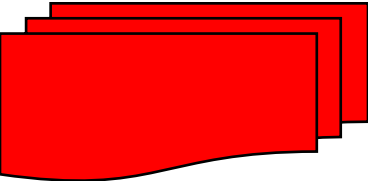
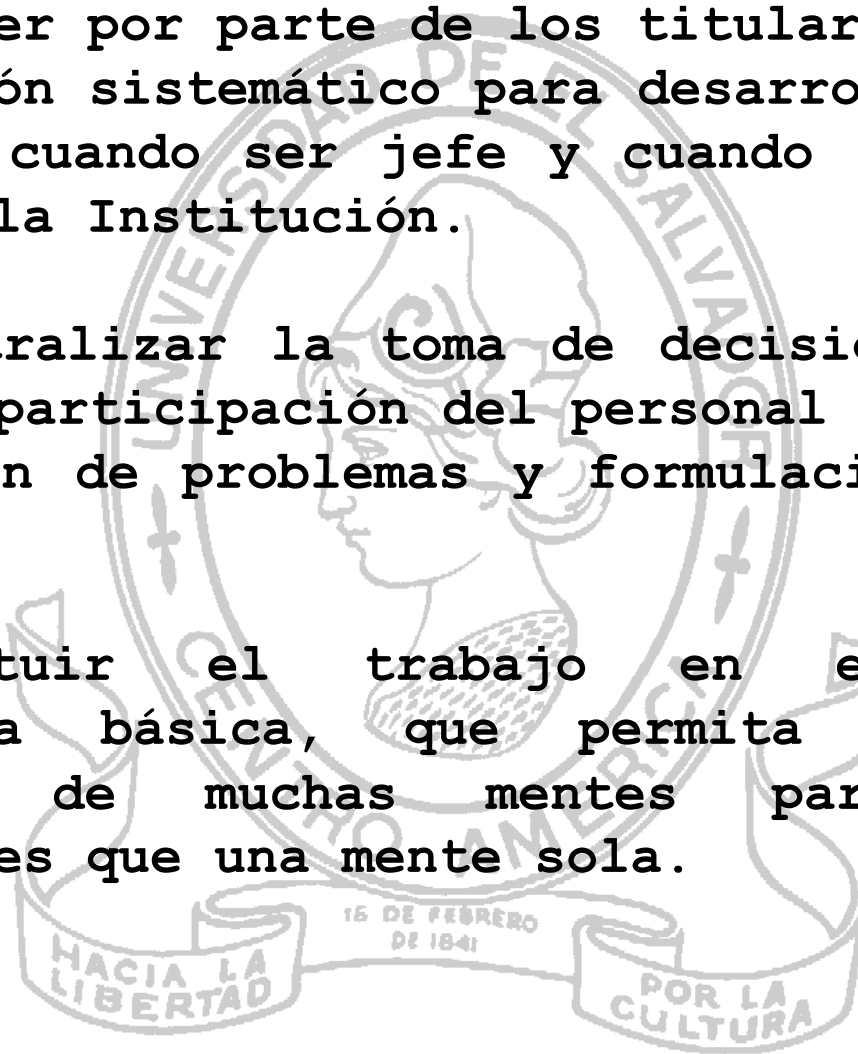


RECOMENDACIONES

1- Establecer por parte de los titulares un plan de capacitación sistemático para desarrollar líderes, que sepan cuando ser jefe y cuando ser compañero dentro de la Institución.

2- Descentralizar la toma de decisiones mediante una mayor participación del personal en el proceso de solución de problemas y formulación de nuevas ideas.

3- Instituir el trabajo en equipo, como herramienta básica, que permita explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.



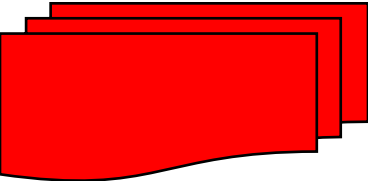
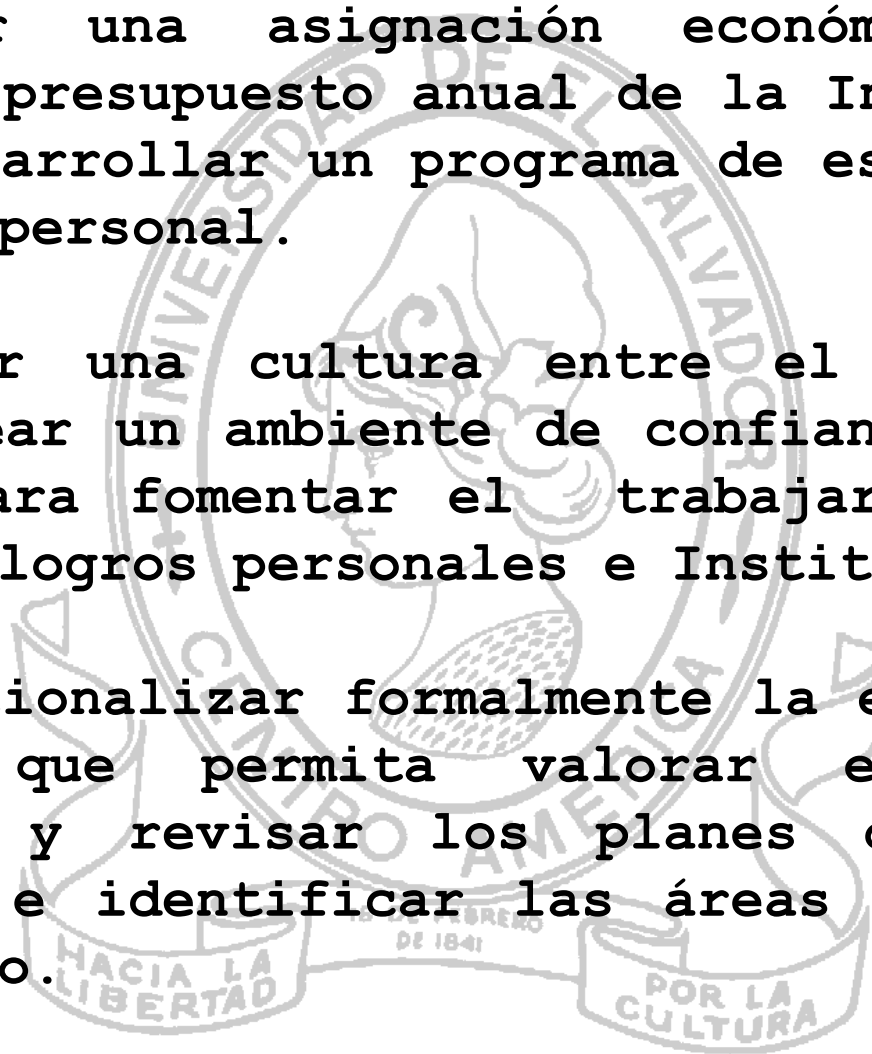


CONTINUACION RECOMENDACIONES

4- Incluir una asignación económica especial dentro del presupuesto anual de la Institución que permita desarrollar un programa de estímulos para motivar al personal.

5- Mantener una cultura entre el personal que permita crear un ambiente de confianza, respeto y lealtad, para fomentar el trabajar en equipo y fortalecer logros personales e Institucionales.

6- Institucionalizar formalmente la evaluación del personal, que permita valorar el desempeño, establecer y revisar los planes de desarrollo individual e identificar las áreas que necesitan mejoramiento.



CONTINUACION RECOMENDACIONES

7- Definir dentro de la Institución una política de comunicación formal que comprenda todos los niveles de la estructura organizacional, con el propósito de que a través de esta, el líder comparta la misión, los objetivos Institucionales y los resultados.

8- Que los titulares, directores y jefes de departamento se interesen en desarrollar el modelo de involucramiento del personal, con el fin de obtener resultados favorables de los empleados que laboran en la Institución.

9- Los titulares y los directores deben asignar personal para implementar el modelo de involucramiento, que sea capaz de estar en actitud creativa y positiva y puedan recibir todas las ideas o sugerencias que lleguen a sus manos, enviadas por los empleados, para evaluarlos y dar su parecer si son viables o no.

CONTINUACION RECOMENDACIONES

10- Partiendo de una adecuada selección de personal, debe procurarse un constante desarrollo intelectual y profesional, a fin de hacerle frente a los retos y desafíos que se presentan en el proceso de modernización del Estado.

11- Establecer un proceso técnico de selección de personal, con el propósito de obtener personal calificado y eficiente.

