

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



**“MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN
DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ARMANDO ADOLFO VALLADARES ESCOBAR

CLAUDIA JAQUELINE RETANA RUIZ

TOMAS ENRIQUE ZELAYA HENRIQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino:	Lic. José Luís Argueta Antillón
Vicerrector Académico:	Msc. Roger Armando Arias
Vicerrector Administrativo Financiero:	Ing. Carlos Armando Villalta
Secretaria General:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Licenciado Nixón Rogelio Hernández Vásquez
Vicedecano:	Licenciado Mario Wilfredo Crespín
Secretaria:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado: Rafael Arístides Campos
Licenciado: Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Licenciada: Ángela Marina, Suarez de Arias (**Docente Asesor**)

NOVIEMBRE DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por permitirme culminar mi carrera y lograr este objetivo, a mis padres María Gloria Escobar Lara y José Armando Valladares Ramos quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional, a cada uno de los catedráticos quienes me transmitieron sus conocimientos, a mis compañeros y amigos que a lo largo de mi carrera me ofrecieron su ayuda y colaboración para seguir adelante, a mis compañeros de equipo de trabajo por su dedicación y esmero.

Armando Adolfo Valladares Escobar

Agradecida infinitamente con Dios por brindarme la bendición de culminar mi carrera, con mi madre Juana Antonia Ruíz Acevedo por ser el pilar fundamental en mi vida sin su apoyo y atenciones este logro no habría sido posible, con mis compañeros de equipo por su dedicación, a cada una de las personas que a lo largo de mi carrera me apoyaron y con cada uno de los docentes por compartirme sus conocimientos y ayudarme a crecer profesionalmente.

Claudia Jaqueline Retana Ruiz

Antes que todo dar gracias a Dios por brindarme el privilegio de completar esta etapa de mi vida, la cual ha sido llena de muchos desafíos, los cuales han sido superados con su ayuda incondicional, así también dar gracias a mi familia ya que de ellos recibí el respaldo económico y moral, para formarme como un profesional, como una persona de bien para la sociedad y lograr cada uno de mis objetivos, sin duda alguno de ellos han sido pilar fundamental en los logros de mi vida; también mi gratitud a mis compañeros de trabajo quienes demostraron siempre un espíritu de grupo, y dedicaron de su tiempo y esfuerzo para dar por terminado nuestro trabajo de graduación, el cual nos sentimos honrados en presentar, para brindar apoyo metodológico a las futuras generaciones que se especialicen en nuestra área financiera-administrativa.

Tomas Enrique Zelaya Henríquez

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	1
A. GENERALIDADES SOBRE LA EDUCACIÓN	1
1. Ministerio de Educación	2
B. MARCO LEGAL DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR	4
C. GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	7
1. Misión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador	8
2. Visión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador	8
3. Valores de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador	8
4. Funciones de la Dirección Departamental de Educación	9
5. Estructura Organizacional Actual.....	9
Figura N° 1. Estructura Organizacional Actual	10
D. GENERALIDADES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	10
1. Conceptos y definición de Clima Organizacional	11
2. Importancia del Clima Organizacional.....	13
3. Objetivos del Clima Organizacional.....	13
4. Características del Clima Organizacional	14
5. Políticas de Clima Organizacional	14
6. Funciones del Clima Organizacional	15
7. Estrategias del Clima Organizacional.....	16
E. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	17
1. Estructura organizacional	17
2. Cultura organizacional	17
Figura N° 2. Dimensiones de la cultura	19
3. Desarrollo organizacional	21
4. Motivación	21

-	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	22
-	Teoría de las necesidades de David Mc Clelland	23
-	Teoría Y de Douglas McGregor	23
5.	Comunicación	25
6.	Liderazgo	25
7.	Relaciones interpersonales	26
8.	Puestos de trabajo	26
9.	Ambiente físico de trabajo	27
F.	MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	28
1.	Modelo.....	28
2.	Evaluación de Clima Organizacional.....	28
a.	Importancia de la evaluación del clima organizacional.....	29
b.	Objetivos de la evaluación del clima organizacional.....	30
c.	Ventajas de la evaluación del clima organizacional.....	30
3.	Modelo de evaluación	30
G.	DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL .	31
1.	Estructura organizacional	34
2.	Cultura organizacional	34
3.	Desarrollo organizacional	34
4.	Motivación.....	34
5.	Comunicación.....	34
6.	Liderazgo	35
7.	Relaciones interpersonales	35
8.	Puestos de trabajo	35
9.	Ambiente físico de trabajo	35
	CAPITULO II.....	36
	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	36
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	36
B.	OBJETIVOS.....	36
1.	Objetivo general	36

2. Objetivos específicos	37
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
1. Métodos de investigación	37
2. Recopilación de datos.....	37
3. Técnicas de recolección de datos	38
4. Instrumentos para la recolección de la información.....	39
5. Determinación del universo y la muestra	40
6. Tabulación, análisis e interpretación de datos	41
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	42
1. Diagnóstico de la entrevista realizada al área de jefaturas.....	42
2. Diagnóstico del cuestionario realizado a los empleados	43
a. Estructura Organizacional	43
b. Cultura Organizacional	44
c. Desarrollo Organizacional	45
d. Motivación.....	46
e. Comunicación.....	46
f. Liderazgo	47
g. Relaciones interpersonales.....	48
h. Puesto de trabajo	48
i. Ambiente físico de trabajo.....	49
E. CONCLUSIONES	50
F. RECOMENDACIONES	53
CAPITULO III.....	55
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....	55
A. IMPORTANCIA	56
B. OBJETIVOS.....	56
1. Objetivo General	56
2. Objetivos específicos	56
C. CONTENIDO DE MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
1. Ventajas generales del modelo.....	57

2. Políticas generales del modelo	58
3. Estrategias generales del modelo	59
4. Requisitos generales del modelo.....	59
D. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	60
Factor 1: Estructura Organizacional	61
Factor 2: Cultura organizacional	62
Factor 3: Desarrollo organizacional	63
Factor 4: Motivación	64
Factor 5: Comunicación	65
Factor 6: Liderazgo	66
Factor 7: Relaciones interpersonales	67
Factor 8: Puestos de trabajo	68
Factor 9: Ambiente físico de trabajo	69
E. OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN.....	70
1. Matriz de puntuaciones por factor	71
2. Gráfica de resultados globales sobre los resultados	89
3. Grado de Clima Organizacional.....	90
F. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	90
1. Estructura organizacional	90
2. Cultura organizacional	95
3. Desarrollo organizacional	95
4. Motivación.....	98
5. Comunicación	101
6. Liderazgo	104
7. Relaciones interpersonales	107
8. Puestos de trabajo	110
9. Ambiente físico de trabajo.....	113
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	115
1. Guía para la implementación de Modelo de Clima Organizacional.....	115
a. Actividades a realizar.....	115
b. Recursos requeridos.....	116

c. Cronograma de Actividades.....	120
2. Evaluación y seguimiento.....	121
a. Evaluación	121
b. Seguimiento.....	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos, los que reflejan la puesta en práctica de los conocimientos teóricos sobre lo que es el Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, así como los diferentes factores que lo afectan, como lo son Estructura, Cultura, y Desarrollo Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Motivación, Relaciones Interpersonales, Puestos de Trabajo y Ambiente Físico de Trabajo, los cuales han sido llevados a la realidad de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, ya que esta Institución nunca ha tenido este tipo de experiencias, por eso es que se decidió llevar a cabo este estudio.

Consecuentemente los objetivos que se lograron con este trabajo son los de haber propuesto un modelo de Clima Organizacional, para la Institución en estudio por medio de la evaluación de los factores mencionados en el párrafo anterior, además de lograr que este modelo sea admitido como una herramienta técnica administrativa por las autoridades de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Así mismo; la metodología de investigación que se utilizó, fueron los métodos científico deductivo y la observación directa; los datos se recopilaron por medio de fuentes primarias y secundarias; las técnicas utilizadas son la encuesta, la entrevista, y la observación directa, finalmente se ocupó el cuestionario, lista de cotejo y una guía de entrevista como instrumentos de recolección de información, y se obtuvo una muestra.

Posteriormente; se obtuvieron los resultados de la investigación de campo siendo el principal, que los empleados de la Institución no conocen, no entienden, o no están comprometidos, con la visión, misión, objetivos, valores, principios que brinda la entidad.

Sumado; a lo anterior la principal conclusión que se obtuvo fue de que el Clima Organizacional en general, y por factor evaluado se encuentra en deterioro; en consecuencia, la recomendación que se da es que las autoridades de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, tomen medidas a corto plazo para frenar este deterioro y posteriormente fortalecer el Clima Organizacional, para que sus objetivos individuales y colectivos sean alcanzados con eficiencia.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación, titulado Modelo de Evaluación del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, fue seleccionado como tema de estudio, debido a la importancia e incidencia que tiene en las organizaciones, la cual se refleja, en la conducta de los empleados y en consecuencia en el desempeño laboral de cada uno de ellos. Por tal motivo, el Clima Organizacional de una organización constituye la base para el desarrollo del recurso humano, el cual contribuye al fortalecimiento de los intereses individuales así como los organizacionales.

Por lo anterior, es importante brindar a la Dirección Departamental de Educación, de San Salvador un modelo de evaluación del Clima Organizacional que le permita establecer con precisión las deficiencias que puedan existir en un período determinado en la institución.

El capítulo I, está conformado por la recopilación de información bibliográfica sobre teoría, conceptos, y modelos para la base del marco teórico y conceptual. Así mismo, contiene las generalidades del Ministerio de Educación en El Salvador y de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador. Además, muestra los fundamentos teóricos sobre el Clima Organizacional definiciones, importancia, características, funciones, factores para evaluar el Clima Organizacional y por último, el desempeño laboral y su relación con el Clima Organizacional.

El capítulo II, comprende el diagnóstico del Clima Organizacional, el cual se realizó a través del trabajo de campo mediante una encuesta dirigida a los empleados, con el objetivo de conocer la situación actual en los diferentes departamentos de la Institución y de ésta manera determinar las áreas que necesitan mayor atención según los resultados, con los cuales se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que son la base para la realización de la Propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional.

El capítulo III, comprende la Propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional, en donde se presenta la descripción, importancia, objetivos, ventajas, estrategias y contenido del Modelo de Evaluación de Clima Organizacional, así como también se describe cada uno de los factores a evaluar del clima, el personal encargado de llevar a cabo la evaluación, además se presenta el formulario a utilizar y se presenta un cuadro descriptivo de como los factores del clima inciden en el desempeño laboral.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES SOBRE LA EDUCACIÓN

A principios del régimen republicano en el siglo XIX, el 8 de octubre de 1832 el gobierno del Estado de El Salvador, estableció de conformidad al primer reglamento de enseñanza primaria, que en todos los pueblos del país que tenían municipalidad, debían tener escuela de primeras letras y la vigilancia de éstas estaría a cargo de una junta departamental compuesta por el gobernador, regidor, decano, cura y dos vecinos honorables. El financiamiento de las escuelas corría a cargo de la alcaldía y contribuciones realizadas por los padres de familia.

Con el tiempo se llevó a cabo una reforma implementada por el Ministerio de Educación que fue “La reforma educativa en marcha”, la cual se implementó en los años 1990 y 1992, al firmarse los Acuerdos de Paz, después de finalizados los 12 años de guerra civil en el país; dio inicio un periodo muy importante para la educación, obteniendo avances trascendentales que incluyeron la construcción de nuevos centros educativos y planes de estudio¹.

De tal forma el Ministerio de Educación, trabajó en dos aspectos importantes que precedieron y sustentaron la reforma educativa en marcha:

a) Revisión de los programas de estudio, ya que tenían más de 25 años de no ser modificados, los libros de texto fueron actualizados, incorporando en estos temas relevantes, creando nuevas metodologías didácticas para cada nivel educativo.

b) Se impulsó la idea de cobertura educativa, llegando hasta el último rincón del país, se decidió descentralizar los fondos hacia los padres de familia, para que en un promedio de tres a cuatro meses comenzarán en una casa comunal a brindar

¹ <http://www.ministeriodeeducaciondeelsavador.gob.sv>

servicios educativos a las comunidades más necesitadas que no poseían este servicio

1. Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación (MINED), es la institución principal del sector educativo nacional y es el responsable de la administración de todos los niveles de enseñanza del sector público y de establecer normas y supervisar los servicios de educación que presta el sector privado. “Corresponde al MINED normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la Educación nacional. Todo esto lo hace a través de El Plan Nacional de Educación, el cual plantea un mayor protagonismo de los centros educativos y exige, enfocar a la escuela a su misión de educar, fortalecer el liderazgo de los actores escolares, relacionar a las comunidades educativas en cada escuela y Lograr la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa mediante el ejercicio de una autoridad equilibrada de directores y directoras”.²

Durante la presente administración se ha puesto énfasis en las necesidades más sentidas de la población impulsando fuertemente los programas insignia y sus tres ejes transversales: Arte y Cultura, Recreación y Deporte e Investigación, Ciencia y Tecnología.

Los programas insignias son:

- a)** Programa de Dotación de paquetes Escolares: busca contribuir al acceso y a la permanencia del estudiantado en el sistema educativo,
- b)** Programa de Alimentación Escolar; pretende contribuir con la mejora del estado nutricional del estudiantado para propiciar mejores condiciones de aprendizaje;
- c)** Programa de Alfabetización; busca garantizar el derecho a la Educación permanente en la población joven y adulta, y reducir el índice de

² <http://www.ministeriodeeducaciondeelsavador.gob.sv>

analfabetismo, asegurando la continuidad educativa desde un enfoque flexible, inclusivo, de equidad y calidad.

- d) Programa de Dignificación del Magisterio Nacional; busca elevar la satisfacción del magisterio, el desempeño efectivo del profesorado y el prestigio de la profesión docente mediante mejores condiciones salariales y de trabajo en reconocimiento a la función social de la profesión.
- e) Programa de Desarrollo Profesional Docente: persigue contribuir al mejoramiento de la Educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente.
- f) Programa de Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos; busca dotar a los centros escolares con instalaciones seguras y funcionales que cumplan con los requisitos pedagógicos de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes y motivadores.
- g) Programa de Recreación y Deporte, Arte y Cultura: busca contribuir con la formación integral de los y las estudiantes mediante el fomento de las prácticas deportivas y de esparcimiento así como del acceso, valoración, práctica y disfrute de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales.

Misión del Ministerio de Educación.

Contribuir, por medio de la Educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país, con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico, con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento³.

Visión del Ministerio de Educación.

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la

³ <http://www.ministeriodeeducaciondeelsalvador.gob.sv>

Educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos, la formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente⁴.

B. MARCO LEGAL DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR

La principal ley que rige y vela por la Educación en El Salvador es la Constitución de la República de El Salvador, en el Diario Oficial (D.O), N° 234, Tomo N°281, del 16 de Diciembre de 1983, en sus artículos menciona lo siguiente⁵:

Art. 53. El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado, su conservación, fomento y difusión.

Art. 54. El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarias.

Art. 56. Todos los habitantes de la República, tienen el derecho y el deber de recibir Educación parvulario y básica que las capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la creación de centros de educación especial.

⁴ <http://www.ministeriodeeducaciondeelsalvador.gob.sv>

⁵ Constitución de la República de El Salvador, D.O, N° 234, Tomo N° 281, 16 de Diciembre de 1983

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

Según la Ley General de Educación, en su Decreto número 917, señala los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación, que se aplicarán en todos los niveles para regular su funcionamiento.

Art. 1.- La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes⁶.

La presente ley, determina los objetivos generales de la educación, se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

Art. 2.- La Educación Nacional deberá alcanzar los fines que al respecto señala la Constitución de la República:

- a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
- b) Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más prospera, justa y humana;
- c) Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
- d) Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
- e) Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y
- f) Propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Art. 3.- La Educación Nacional tiene los objetivos generales siguientes:

- a) Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia;

⁶ Ley General de Educación Reforma 2005

- b) Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país;
- c) Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos deseables;
- d) Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica;
- e) Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños;
- f) Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;
- g) Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y
- h) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

Art. 4.- El Estado fomentará el pleno acceso de la población apta al sistema educativo como una estrategia de democratización de la educación. Dicha estrategia incluirá el desarrollo de una infraestructura física adecuada, la dotación del personal competente y de los instrumentos curriculares pertinentes⁷.

Art. 12.- El Ministerio de Educación establecerá las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y

⁷ Ley General de Educación Reforma 2005

cobertura de la educación. Coordinará con otras instituciones, el proceso permanente de planificación educativa.

Art. 13.- El Ministerio de Educación, de acuerdo con la Constitución velará por que se fomente, en todo el sistema educativo, el estudio de la Historia Nacional, la Constitución de la República y la formación cívica y moral del educando; la comprensión y observación de los derechos humanos; la utilización racional de los recursos naturales; y la conservación del patrimonio cultural⁸.

C. GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

“La Dirección Departamental de Educación de San Salvador, es la responsable de otorgar y establecer las normas generales para la inversión de recursos financieros, que oriente de manera general las áreas de inversión de estos fondos por Fuente y Componente en los centros escolares de las diferentes zonas de San Salvador. Los fondos transferidos se realizan a través del marco del Plan Nacional de Educación, asignándolos esencialmente del Presupuesto Escolar de la Dirección Departamental”.⁹

El objetivo que persigue es definir y normar los componentes del presupuesto escolar y las áreas de inversión de los fondos que el Ministerio de Educación transfiere a las modalidades de administración escolar local: Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE). Tales entes intervienen planificando las actividades anuales, elaborando el presupuesto escolar y administrando los recursos destinados a cada centro educativo. El papel primordial de estas comunidades es convertirse en los responsables de que los recursos se administren con eficiencia y lleguen oportunamente a los niños y niñas de El Salvador. Estos fondos son destinados para pago de salarios de los maestros y del personal administrativo de cada centro educativo, y los gastos de funcionamiento de los mismos. Todo es transferido a cuentas bancarias de cada

⁸ Ley General de Educación Reforma 2005

⁹ Dirección Departamental de Educación de San Salvador

modalidad de administración escolar: CDE, ACE y CECE, quienes administran estos fondos, de acuerdo a procedimientos establecidos. El criterio de asignación para cada componente de las diferentes modalidades es que, los fondos se transferirán a los centros educativos públicos y subsidiados, en los niveles de: PARVULARIA, BASICA Y MEDIA según tablas de asignación y en base al número de alumnos reportados en el censo matricular.

1. Misión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador

“Brindar un servicio eficiente y eficaz que impacte en la dignificación y crecimiento profesional, mejorando la interpretación y ejecución del saber, saber hacer, ser y saber convivir, que garantice el desarrollo integral de estudiantes familia y comunidad”.¹⁰

2. Visión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador

“Ser la institución comprometida con el desarrollo educativo y social; Transparente en la administración de los recursos, líder en los procesos de formación docente que permita el desarrollo integral de niños, niñas, jóvenes y adultos del Departamento de San Salvador”.

3. Valores de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador

- ✓ Solidaridad.
- ✓ Equidad y transparencia.
- ✓ Responsabilidad y eficiencia.
- ✓ Voluntariado.
- ✓ Inclusión.
- ✓ Cooperación.
- ✓ Innovación.
- ✓ Optimización de recursos.

El cumplimiento de los valores dentro de la institución conlleva a que exista un mejor ambiente laboral y de esta manera las funciones sean realizadas de forma eficiente y transparente.

¹⁰ <http://www.ministeriodeeducaciondeelsavador.gob.sv>

4. Funciones de la Dirección Departamental de Educación

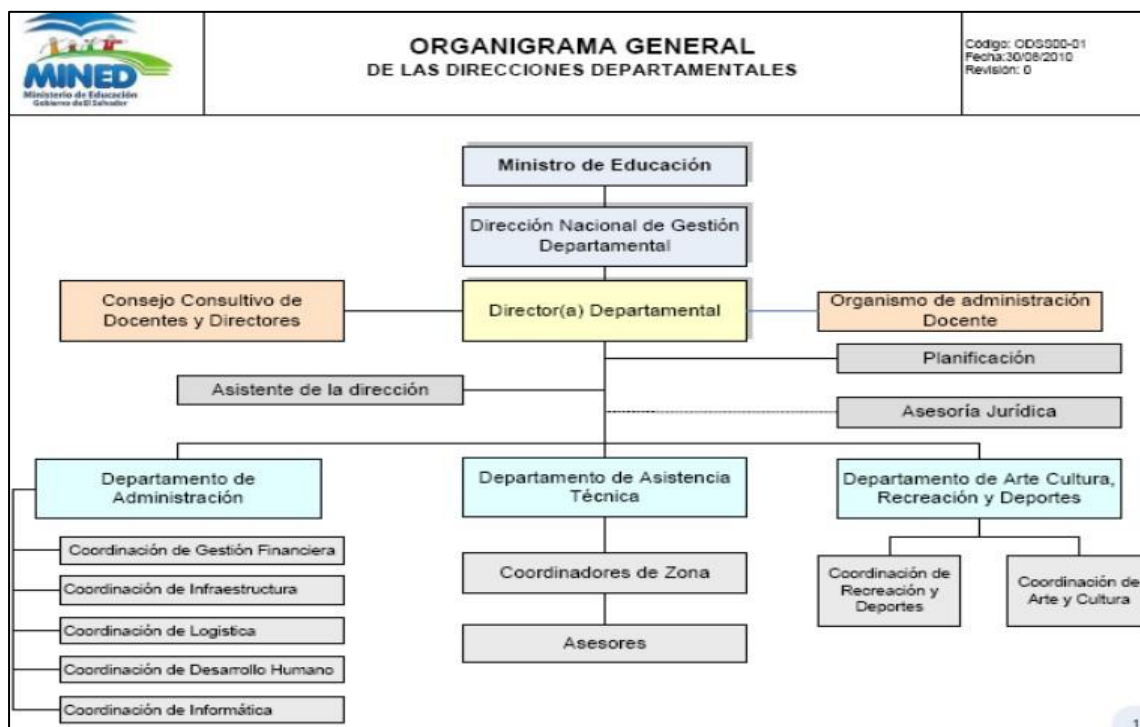
- a) Dirigir el proceso de planificación estratégica y operativa de la Dirección Departamental de Educación y aprobar dichos planes.
- b) Participar en el proceso de alineación de la planificación de la instancia departamental y central.
- c) Coordinar y controlar la ejecución de los planes estratégico y operativo de la Dirección Departamental de Educación.
- d) Realizar las actividades de Órdenes de Pagos correspondientes a los fondos de la Dirección Departamental de Educación.
- e) Organizar el uso de los recursos y el trabajo de las personas en función del cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de la dirección.
- f) Coordinar el análisis de las creaciones y cierres de centros educativos, de traslado de plazas, necesidades de plazas, necesidades de recursos y otros, en los centros educativos de su departamento y autorizar la solicitud de la Directora Nacional de Gestión Departamental.
- g) Liquidación de bonos para paquetes escolares y presupuestos escolares.

5. Estructura Organizacional Actual

Las instituciones independientemente de su naturaleza o su campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para poder funcionar, por lo cual todas las instituciones cuentan con un organigrama general dado que este es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen¹¹.

¹¹ Dirección Departamental de Educación

Figura N° 1. Estructura Organizacional Actual



Fuente: Dirección Departamental de Ministerio de Educación.

D. GENERALIDADES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Al hablar del Clima Organizacional se está hablando del ambiente de trabajo propio de una organización, es decir el ambiente que es generado por la forma del liderazgo creando una cultura dentro de la Organización¹².

El termino clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Las primeras definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de las organizaciones como un organismo perceptibles para sus miembros pero también relevantes para las personas externas a la organización. No obstante, el Clima Organizacional está referido a las características del medio ambiente de trabajo las cuales varían de una empresa a otra y departamento en departamento y que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores

¹² Aporte de grupo de investigación

que se desempeñan en este, y que a su vez tienen repercusiones en el comportamiento laboral de estos.

Por consiguiente es muy importante mantener un ambiente interno favorable que permita satisfacer las necesidades personales de los empleados dada la manera en que esto influye en el estado motivacional de las personas.¹³

1. Conceptos y definición de Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.¹⁴

A continuación se presentan una serie de definiciones del Clima Organizacional de los distintos autores:

- a)** Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

- b)** Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

¹³ http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes_organizacional.html

¹⁴ http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS

- c) Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.
- d) Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
- e) Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
- f) Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos detallar: “Clima Organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra”¹⁵.

¹⁵ Aporte de grupo de investigación

2. Importancia del Clima Organizacional

La administración moderna, las empresas e instituciones orientadas a la prestación de servicios, tienen al recurso humano como el más importante. Es por eso que el ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal por cuanto es necesario que la dirección en la Organización conozcan en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales ya que si no se cuentan con un personal calificado y motivado es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos estratégicos de una Organización.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

“Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.”¹⁶

3. Objetivos del Clima Organizacional

- Evaluar, cuales son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al jefe sobre qué elementos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que evitarse en el camino.

¹⁶ <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

- Diferenciar los tipos de clima percibidos en cada departamento y de qué manera afectan.

4. Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, por lo que Likert dice: que el Clima Organizacional se caracteriza por:

- a) El Clima hace referencias con la situación en que tiene lugar el trabajo en la organización.
- b) El Clima de una Organización tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- c) Tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de la Organización.
- d) El grado de compromiso e identificación de los miembros de la Organización con esta.
- e) El Clima Organizacional es influido por diferentes variables estructurales, tales como estilos de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos.
- f) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser identificadores de un mal Clima Laboral.

5. Políticas de Clima Organizacional

Algunos lineamientos generales que permiten lograr un buen Clima Organizacional en las organizaciones son:

- a) Potenciar la participación del personal. Es necesario el involucramiento decidido de los miembros de una Organización, en la evaluación de Clima Organizacional. De esta manera, se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral en una institución.

- b)** Ser coherentes con la misión. La intensión debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe de quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada miembro de una Organización. Por ejemplo, un superior que regañe en público difícilmente está actuando de forma coherente con la misión de la evaluación.

- c)** Decidir sobre la base de datos que expresen la situación real. Los planteamientos de proyectos estratégicos que habrán de incidir en la motivación del personal de una institución, deben partir de los resultados objetivos, que se hayan obtenidos en la evaluación realizada.

- d)** Pasar siempre del buen deseo a la acción. Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán, a un más, se crearán falsas expectativas, lo que desmejorará la calidad de vida de los miembros de una Organización.

6. Funciones del Clima Organizacional

Las funciones principales del Clima Organizacional son las de satisfacer las necesidades y mantener el equilibrio emocional de todos los miembros de la institución.

Además, el Clima Organizacional no solo se refiere a la situación de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Así mismo, cuando las funciones principales del Clima no se cumplen, causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas que integran la organización.

Por último, “el Clima Organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación de los colaboradores, además con la experiencia está comprobado que

la motivación influye grandemente en el tipo de clima y en el éxito o fracaso de los objetivos empresariales”.¹⁷

7. Estrategias del Clima Organizacional

Las estrategias utilizadas para lograr una buena administración del Clima Organizacional son:

- a)** Reorientar la institución hacia la nueva misión definida y comprometida ; todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo satisfactorio.
- b)** Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales, de esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- c)** Entender la empresa como un todo, no se deben efectuar cambios ; si los hubiere, se pueden hacer de manera aislada para no generar un cambio de cultura en toda la organización.
- d)** Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.
- e)** El Clima Organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.
- f)** Las instituciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

Así pues el Clima Organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actividades, conducta y valores de los trabajadores, y poner al descubierto las fortalezas y las debilidades de la fuerza laboral para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo.¹⁸

¹⁷ Cuellar Espinosa, Gabriela María, et all, Propuesta para crear un Clima Organizacional adecuado para el personal administrativo de la Asamblea Legislativa de El Salvador, UCA 2005.

¹⁸ / Ibid, Pág. 12 , 4

E. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Estructura organizacional

“Es la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo de la Institución de acuerdo con el objeto de creación, representa la relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”¹⁹

Constantemente la Estructura Organizacional de cualquier institución está creada para cumplir un papel de guía y de referencia entre los distintos componentes de la misma como lo son los recursos económicos, financieros, tecnológicos, materiales, y la parte más importante las personas, por otro lado de ella surgen los canales de comunicación, las líneas de autoridad, las relaciones entre departamentos, además ahí están plasmadas la misión visión, así como los objetivos y metas empresariales, por tal razón es de suma importancia que las entidades cuenten con estructuras organizacionales sólidas y bien definidas.²⁰

2. Cultura organizacional

Cada individuo tiene una personalidad única; rasgos y características en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y eso lo reconocemos como su Cultura.

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidas han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización.

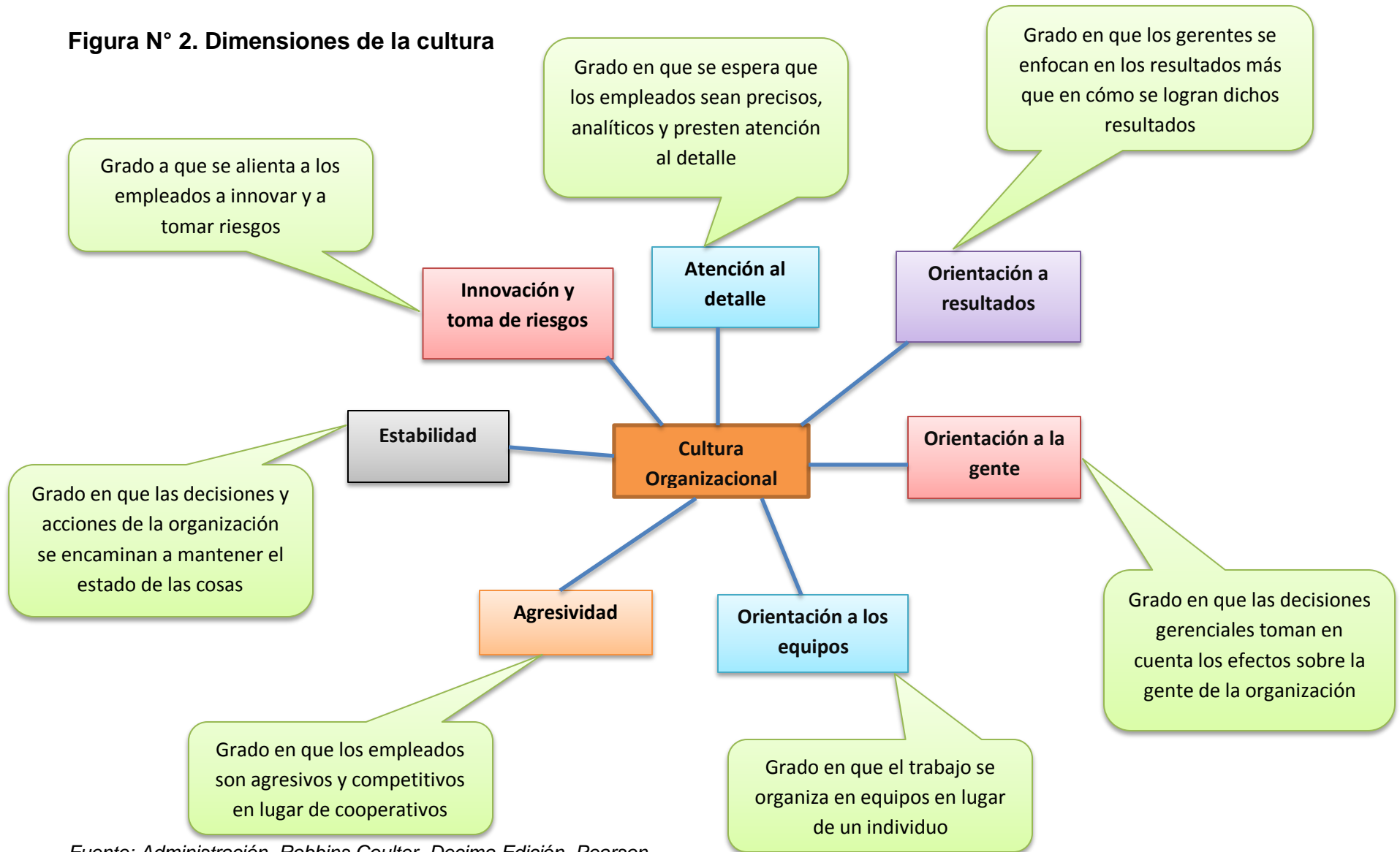
¹⁹ Enrique Franklin, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, Segunda Edición, Pág. 78

²⁰ Aporte de Grupo de Investigación

La definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos puedan tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares.²¹

²¹ Administración. Robbins Coulter, Decima Edición, Pearson.

Figura N° 2. Dimensiones de la cultura



Fuente: Administración. Robbins Coulter, Decima Edición, Pearson.

“Describir una organización mediante estas siete dimensiones nos da una idea general de la cultura de la organización. Con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y como trabajan sus miembros”.²²

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles. Cuantos más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es un compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura. La mayoría de las organizaciones tienen culturas moderadas a fuertes, es decir, existe una coincidencia relativamente alta sobre lo que es importante, lo que define un Buen Comportamiento de los empleados, lo que representa ir a la cabeza. Cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influyente es la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

Las investigaciones también sugieren que la cultura está asociada con el alto desempeño organizacional. Después de todo, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas.

Por lo tanto, “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue una organización de las otras. Además, la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, así mismo, cumple con varias funciones importantes al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer fundamentos reconocidos y aceptados para la toma de decisiones”.²³

²² Administración. Robbins Coulter, Décima edición; Pearson.

²³ Aporte de Grupo de Investigación

3. Desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional juega un papel vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que mediante este se logra incorporar un proceso de cambio planificado, en todos los componentes de toda entidad, incluyendo redefiniciones de su estructura, cultura, misión, y visión.

Stoner, Freeman, y Gilberto (1996). Define El Desarrollo Organizacional como: "Actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio del diagnóstico y una administración de la Cultura Organizacional, más eficiente y colaborativa".

4. Motivación

"La Motivación es considerada como la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la institución, establecido por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Más hace énfasis que esta perspectiva se limitará al esfuerzo por alcanzar las metas de la organización a efecto de proyectar el interés particular, por la conducta laboral."²⁴

Valenzuela González (1999), define a la Motivación como el conjunto de estados y procesos internos de las personas que despiertan, dirigen y sostiene una actividad determinada.

Para que las instituciones puedan cumplir con sus objetivos y metas, con la misión y visión plasmadas en la Estructura Organizacional de la misma debe de contar con participantes altamente motivados, de no ser así la institución enfrentaría graves problemas, ya que un colaborador desmotivado disminuirá su desempeño, y se creará un Clima Organizacional desfavorable para la entidad.

²⁴ / Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, Sexta Edición Prentice Hall.

Algunas teorías de la motivación.

Existen diferentes teorías acerca de la motivación de las cuales se mencionan a continuación:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Necesidades fisiológicas.** Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos.
- **Necesidades de seguridad.** Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
- **Necesidades sociales.** Las necesidades sociales de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidades de estima.** Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Necesidades de autorrealización.** Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

Según Maslow cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Un individuo sube en la jerarquía de necesidades de un nivel a otro.

Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Considero las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de

orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna.

Los líderes utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados a hacer cosas que satisfagan sus necesidades. Pero la teoría también dice que una vez que una necesidad se satisface por completo, un individuo no está motivado para satisfacer esa necesidad. Por lo tanto, para motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o sobre ese nivel.²⁵

- **Teoría de las necesidades de David Mc Clelland**

En las personas se pueden identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:

- **Necesidades de poder**

Las personas se interesan por ejercer influencia y control persiguiendo posiciones de liderazgo (buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, les gusta enseñar y hablar en público).

- **Necesidades de asociación**

Las personas suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación (mantienen buenas relaciones sociales, prestan ayuda, experimentan la sensación de comprensión y proximidad).

- **Necesidades de logro**

Las personas poseen un intenso temor al fracaso (son infatigables, prefieren analizar los problemas y se proponen metas difíciles).

- **Teoría Y de Douglas McGregor**

McGregor en su obra “El lado humano de las Organizaciones” describió una forma de pensamiento de los directivos al cual denominó **teoría Y**.

²⁵ Administración. Robbins Coulter, Décima edición; Pearson.

Posición optimista. En la concepción moderna de la administración de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin prejuicios con respecto a la naturaleza humana se conoce:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensas (cuando se desempeña voluntariamente), o una fuente de castigo (cuando es evitado siempre que sea posible por las personas).
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe de poner autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la organización cuya responsabilidad solo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; por lo tanto es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual.²⁶

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajo15/motivacion>

5. Comunicación

Reyes Ponce, Agustín (1998) define la comunicación como “Un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”

Para Flippo B., Munsinger Gary M. (1982), la Comunicación es el acto de participar una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo tipo de comportamiento que ejecuta un intercambio de ideas.

Por lo tanto, la Comunicación es el proceso que tienen las personas para transmitir a otras sus ideas, pensamientos, emociones, e inquietudes, por tal razón es de suma importancia que en la Estructura Organizacional de toda institución existan los canales adecuados, para que fluya la comunicación, lo cual ayuda a mejorar el Clima Organizacional dentro de las instituciones, ya que no existirán diferencias entre las áreas de la organización, ni entre los participantes de la misma.

6. Liderazgo

Según Jimenez Castro, Willburg (1992) “Es el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Consiste fundamentalmente en que el individuo líder posean buenas capacidades verbales, intelectuales y sociales”.

Dentro de cada Institución los líderes son los jefes que es a partir de ahí que se debe de dar el Liderazgo, pues ellos hacen la valoración del personal al que se dirigen, promoviendo la participación de cada uno de sus subalternos, de la misma manera los jefes deben gozar de prestigio como empleados de la unidad que conocen su trabajo y poseen habilidades en el desempeño de sus actividades laborales.

Razonablemente el Liderazgo es un tema crítico hoy en día en donde las instituciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más eficientes, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la Institución; además, al hablar de institución y personas es indispensable mencionar a los líderes, que son los que logran el éxito de sus Instituciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo; así mismo, el líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica que la persona debe mirar primero dentro de sí misma, así lleva al líder a entenderse para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño como líderes, sea para beneficio personal y a la vez de la Institución; finalmente la esencia del Liderazgo son los seguidores, por lo cual, lo que hace que una persona sea líder es la disposición que sus subalternos lo sigan; además, las personas tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

7. Relaciones interpersonales

El éxito que experimente cualquier persona en la vida depende en gran parte de la manera como se relacione con las demás, esto es trasladado al mundo empresarial, ya que si existen buenas relaciones entre los empleados de una entidad, esto conllevará a que las instituciones obtengan sus metas y objetivos con eficiencia.

Como resultado las Relaciones Interpersonales dentro de una entidad representan esfuerzos individuales de los empleados que al unirlos alcanzan un objetivo ya determinado por las altas directrices de la organización.

8. Puestos de trabajo

Los Puestos de Trabajo en las instituciones deben de ser diseñados acorde a las necesidades que plantea la Estructura Organizacional en la institución en lo que a su declaratoria de misión, visión, valores y objetivos se refiere, en otras palabras

quiere decir que la persona o colaborador que aspira a un puesto dentro de una institución debe de adaptarse al puesto y no al contrario.

Consecuentemente, al momento de elaborar las pruebas a que son sometidas los aspirantes a empleados en el proceso de reclutamiento, selección, y contratación, deberá tomarse en cuenta los retos que emanan de la Estructura Organizacional, esto dará como resultado, a un empleado que estará realizando en sus funciones, ya que no es subestimado o sobrestimado en sus capacidades y por lo tanto su desempeño será el mejor, solidificando de esa manera, la Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional.

9. Ambiente físico de trabajo

El Ambiente Físico de Trabajo, es uno de los factores que afectan el Clima Organizacional en cualquier institución, ya que la existencia inadecuada de las condiciones físicas de las instalaciones donde se realizan las actividades como lo son la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que perjudicará la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Así mismo, el Ambiente Físico de Trabajo se define como: "El lugar o espacio físico determinado, que se asigna a un colaborador o grupo, para que desarrollen sus labores".²⁷

Consecuentemente, toda institución debe de brindar todas las comodidades físicas ambientales para que sus colaboradores efectúen sus labores con eficiencia, y por lo tanto mantener a las personas motivadas para conseguir las metas y objetivos propuestos.

²⁷ / Aporte de Grupo de Investigación.

F. MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Modelo

Un modelo es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, proponiendo una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización a través de un proceso dinámico, sistemático e interactivo, el cual muestra características únicas que resaltan una idea. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.²⁸

Se puede definir modelo como:

La representación de una idea que sea utilizada como una guía de acción para organizar, explicar, entender o mejorar un sistema.²⁹

2. Evaluación de Clima Organizacional

“La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológicos y sociológicos, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados”³⁰.

Por lo tanto mediante la evaluación del clima organizacional se conocen los sentimientos percepciones y motivaciones de los empleados hacia su trabajo y hacia la institución en general. Además pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planeación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales³¹.

Para la evaluación es necesario determinar los factores del Clima Organizacional, que se utilizaran para determinar el Clima existente en la Organización, los

²⁸ Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

²⁹ Aporte de grupo de investigación

³⁰ <http://gestiopolis.com/canales6/ger/tecnologia-informacion-comunicaciones.html>

³¹ Aporte de grupo de investigación

factores pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presente cada Organización.

El conjunto de factores determina lo que denominamos Clima Organizacional, sin embargo para la evaluación de este Clima se debe evaluar por separado cada uno de los factores, a través de un instrumento que proporciona el nivel en el que se encuentra ese factor; tal instrumento se presenta en el capítulo III como parte de la propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional.

Se debe contar con las herramientas necesarias de evaluación indicadas, como por ejemplo la encuesta utilizada en el capítulo II, y que forma parte del modelo de evaluación propuesto en el capítulo III, que comprende en cada factor una serie de preguntas relacionadas con esa área donde se refleja su opinión con relación a las tendencias de la Institución.

Antes de recopilar la información es necesario recopilar los niveles objeto de evaluación con el propósito de hacer una investigación objetiva. Al tener procesada toda la información (tabulada), se debe hacer una evaluación (capítulo II) sobre el Clima Organizacional de la Institución.

Luego, es necesario adaptar las actividades que se deben realizar para fortalecer las deficiencias encontradas en el diagnóstico, el cual tendrá repercusiones directas en el desempeño laboral de los empleados.

a. Importancia de la evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional es importante por lo siguiente:

- “Porque es una de las principales herramientas para mejorar el desempeño dentro de las organizaciones.
- Porque permite objetivamente identificar problemas y causas.
- Porque las personas trabajan mejor, mientras mejor sea el ambiente de trabajo”.³²

³² <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/tecnologia-informacion-comunicaciones.htm>

b. Objetivos de la evaluación del clima organizacional

- Detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos.
- Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional.
- Identificar los factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.
- Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal.
- Explicar los motivos por los que las personas que trabajan dentro de la organización se sienten motivadas al ejercer sus actividades.

c. Ventajas de la evaluación del clima organizacional

Algunas de las ventajas que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional son las siguientes:

- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Mejorar las relaciones del personal.
- Se reduce la rotación del personal.
- Mejorar la motivación laboral.
- Mejora la comunicación.
- Mejorar el desempeño del personal por medio de la resolución de problemas.
- Mejorar el medio ambiente organizacional.
- Mejora el servicio.

3. Modelo de evaluación

En los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros por el cumplimiento de las tareas que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones. Un modelo de evaluación se puede definir así: Conjunto de procesos relacionados con el descubrimiento de los comportamientos de las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en eficiencia de los objetivos

organizacionales o empresariales. El éxito de un modelo de evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada a la Institución y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y los evaluadores estén bien entrenados.

Todo modelo de evaluación define los factores básicos que lo componen, como lo son: toma de decisiones, unidad de evaluación, rol del evaluador, enfoque y proceso metodológico.

G. DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución, por esta razón hay un constante interés de las instituciones por mejorar el desempeño.

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

Se define **desempeño laboral** como aquellas acciones o comportamientos observados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. Entonces puede decirse que el desempeño es el comportamiento para alcanzar los objetivos fijados.

Por otra parte “el desempeño laboral es considerado como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o

regulación entre él y la Institución”³³. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a la Institución tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una Institución. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

“El desempeño laboral disminuye cuando las organizaciones a través de la sobrecarga laboral, excesivo control, salarios bajos, injusticias; generan desmotivación, resentimientos, enojos, frustración; que son los factores que conllevan a un clima organizacional negativo. En cambio cuando las instituciones dirigen bien y ayudan a sus miembros a desarrollar sus actividades de la mejor manera, crean un buen clima organizacional que favorece el desempeño laboral”.³⁴

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

Por lo tanto, el clima organizacional no solo se ve afectado de manera favorable o desfavorable por las percepciones que tienen las personas en las organizaciones con respecto a los elementos culturales, sino también por la personalidad de estos; que comprenden el temperamento y el carácter. Por lo que es necesario

³³ Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Noriega Editores. México.

³⁴ Ruiz, Karla A. La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones.

conocer que es la inteligencia emocional y la importancia que esta reviste en las instituciones.

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

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

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

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

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

Para Goleman, existe dos tipos de competencias emocionales: las personales y las sociales, que ayudan a crear ambientes favorables para la institución y mejoran el desempeño laboral; las cuales se dividen en distintos factores que generan ciertas conductas observables en las personas.

Por lo tanto se puede concluir que el desempeño es definido como el comportamiento para lograr los objetivos fijados, se ve influido en gran manera, no

solo a factores personales sino también a factores propios de la institución, como son los objetivos organizacionales, los planes, las políticas, las reglas y procedimientos, etc.

1. Estructura organizacional

Este factor está referido a la forma cómo la institución se encuentra estructurada, y mide el grado de conocimiento que tiene el empleado sobre la misión, visión, políticas y objetivos plasmados por las directrices de la entidad.

2. Cultura organizacional

El factor Cultura Organizacional tiene por objeto medir la absorción y acoplamiento que tienen los empleados de cualquier institución a las creencias, mitos y valores que existen en las organizaciones y sus consecuencias en el desempeño laboral.

3. Desarrollo organizacional

Este factor indica si los empleados de cualquier entidad están preparados ante los cambios emanados por las altas esferas de la institución, que surgen por los nuevos retos que plantea el mundo moderno.

4. Motivación

El factor motivación da la pauta para conocer si los empleados en la institución, tienen todas sus necesidades satisfechas, lo cual llevará a los mismos a un excelente desempeño en sus labores.

5. Comunicación

Este factor examina las distintas formas que tienen las organizaciones para comunicarse entre sus diferentes áreas, y empleados internos como externos que la conforman.

6. Liderazgo

Este factor evalúa las formas o estilos de liderazgo practicados en cualquier Organización, al mismo tiempo, evalúa la capacidad de influencia del líder en sus empleados para conseguir los objetivos y metas trazados, y la mejora del desempeño laboral.

7. Relaciones interpersonales

En este factor se mide la satisfacción de los empleados de alternar con sus compañeros de labores, de la misma forma, se conoce si estos están comprometidos con la consecución de un objetivo en común que beneficiará a la institución.

8. Puestos de trabajo

El factor Puestos de Trabajo mide el grado de satisfacción que tiene el empleado con el puesto de trabajo en el cual desempeña sus labores, así mismo descubre las posibles fuentes de desmotivación que puedan afectar su desempeño.

9. Ambiente físico de trabajo

Este factor estudia el nivel de satisfacción que tienen los empleados en las Organizaciones con relación a las instalaciones tangibles en su puesto de trabajo, lugares de recreación, comedores, servicios sanitarios, etc.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

Para la elaboración de este capítulo se tomaron en cuenta todos los componentes que ayudan a realizar una investigación de campo, como lo son los métodos y técnicas de investigación, tamaño de la muestra, instrumentos de recolección de información, etc., posteriormente se describieron los resultados que sirvieron de base para efectuar el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la Institución en estudio, y dar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La finalidad principal de la investigación de campo que tuvo lugar en **La Dirección Departamental de Educación de San Salvador**, fue determinar el Clima Organizacional por medio de la evaluación de diversos factores que lo afectan, y así poder conocer los motivos y las condiciones que llevan a los empleados de la Institución a tener un determinado desempeño en sus labores.

Por lo antes expuesto, se recabo información que permitió elaborar el diagnóstico de la situación actual que vive la Institución, y posteriormente proponer un modelo de Clima Organizacional para **La Dirección Departamental de Educación de San Salvador**, que ayudará a mejorar el desempeño de los empleados de la misma.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Realizar una evaluación del Clima Organizacional que permita identificar los factores que afectan el desempeño laboral de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

2. Objetivos específicos

- Conocer si la Dirección Departamental de Educación de San Salvador cuenta con un Modelo de Evaluación de Clima Organizacional que contribuya en el desarrollo de sus actividades.
- Evaluar el ambiente laboral que existe dentro de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.
- Identificar las áreas en las que el personal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador necesite mejorar el desempeño laboral.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos de investigación

Con el propósito de llevar a cabo el estudio, será necesario la elaboración de una guía metodológica que oriente la operativización de la misma, esta contendrá los elementos necesarios, que van a ser los estratégicos para ser abordados y alcanzar los objetivos visualizados mediante su ejecución.

Para el caso del área de investigación, el método a utilizar como base fundamental será el científico, ya que comprende una serie de etapas de investigación, dichas etapas permiten acercarse de manera objetiva a la realidad que se desea describir e interpretar, debiendo auxiliarse de otros tales como: el deductivo, ya que se parte de un marco general de referencia hacia un particular, permitiendo con ello identificar a nivel específico una situación problemática existente.

2. Recopilación de datos

La investigación se desarrollará a nivel de campo lo cual se detalla a continuación.

- **Investigación de Campo**

Con esta investigación se pretende la obtención de la información primaria, es decir, recolectar datos directamente de las personas consideradas objeto de estudio, para diagnosticar las necesidades y problemas existentes en la Institución, en este caso se requerirá hacer uso de ciertas técnicas e instrumentos de recolección de información.

3. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- **Entrevista**

Esta técnica se aplicó por medio de una guía de preguntas las cuales deberán ser contestadas por el nivel de decisión, el cual está conformado por el Director Departamental, Asistente de la Dirección, Jefe de Departamentos. Con la finalidad de conocer cuáles son los elementos estratégicos que van orientados al Modelo de Evaluación.

- **Observación Directa**

Esta técnica se llevó a cabo por medio de visitas a la Dirección Departamental de Educación de San Salvador. Con el propósito de verificar y complementar en cierta medida la información recolectada con la técnica anterior.

- **Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea representativa de la población general de la que procede.

4. Instrumentos para la recolección de la información

- **Guía de entrevista**

Es un instrumento que permite recopilar información suficiente y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido.

Para la realización de la entrevista se utilizó la guía de preguntas con el fin de detectar las necesidades de un Modelo de Evaluación de Clima Organizacional, diseñadas para recabar información sobre el funcionamiento, problemas y situación actual del desempeño del personal, la información obtenida se utilizó para la elaboración del diagnóstico.

- **Lista de cotejo**

Es un instrumento de verificación que nos permite identificar el comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas de los empleados de La Dirección Departamental de Educación de San Salvador. Contiene un listado de aspectos a evaluar en el que se constata, en un solo momento mediante el proceso de observación directa.

- **Cuestionario**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Su finalidad es recolectar información de manera cuidadosa y congruente para desarrollar el tema de investigación. Para la realización de la entrevista y la encuesta se utilizó el cuestionario. Con el objeto de conocer la opinión de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Este instrumento fue elaborado en base a 9 factores que afectan el Clima Organizacional; cada componente constaba de 6 enunciados, todo lo anterior contribuyó a elaborar el Diagnóstico de la situación actual.

5. Determinación del universo y la muestra

- **Determinación del Universo.**

El universo está compuesto por los empleados de los 5 departamentos con los que cuenta la Dirección Departamental de Educación, lo cual asciende a 85 empleados.

- **Muestreo probabilístico (aleatorio)**

En el muestreo probabilístico todos los empleados de La Dirección Departamental de Educación de San Salvador tienen la posibilidad de formar parte de la muestra, ya que se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir que todos tienen la probabilidad de ser elegidos, lo que nos asegura la representatividad de la muestra extraída. Por lo que se le asigna a cada empleado un número a través de un ordenador, luego se eligen al azar tantos sujetos como sean necesarios para completar la muestra requerida.

- **Determinación de la muestra.**

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística que incluye universos finitos, tomando como base los 85 empleados de la Institución.

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

Fuente:Formula Para Poblaciones Finitas

Donde :

n = Tamaño de la muestra

Q = Probabilidad de fracaso

N = Tamaño de la población

e = error

P = Probabilidad de éxito

Z = Nivel de Confianza

Sustituyendo en la Formula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.90)(0.10)(85)}{(85-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{(3,8416)(0.09)(85)}{(84)(0.0025) + (3.8416)(0.09)}$$

$$n = \frac{29.38824}{0.21 + 0.345744}$$

$$n = \frac{29.38824}{0.555744}$$

$$n = 52.8811827$$

$$n = 53$$

Tamaño de la muestra: n= 53 Empleados

Debido a que el tamaño de la población es finito, se utiliza un nivel de confianza del 95%. Se establece que la estimación efectuada es bastante representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito es del 90% y la probabilidad de fracaso son de 10%, el margen de error permisible es de 5% el resultado que nos proporciona la fórmula indica el número de empleados a encuestar.

6. Tabulación, análisis e interpretación de datos

Los datos obtenidos a través de las encuestas fueron tabulados en hojas de cálculo de Excel, luego se procedió a seleccionar la información por medio de tablas dinámicas. Finalmente se elaboraron gráficos para presentar los resultados de cada pregunta de forma clara y comprensible. La información resultante fue interpretada para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, la cual se presenta en el anexo 4.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR

El diagnóstico contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de la guía de pregunta dirigida al área de jefaturas y del cuestionario dirigido a los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

1. Diagnóstico de la entrevista realizada al área de jefaturas

A través de la entrevista realizada al área de jefaturas, se obtuvieron diferentes resultados que ilustran claramente la situación actual del Clima Organizacional en la institución y permiten formular las bases de mejora del Clima Organizacional obteniendo de esta manera un mejor desempeño laboral.

El área de jefaturas manifiesta que no hay armonía dentro de cada departamento debido a la inconformidad por ascensos salariales injustificados, lo que lleva a que el personal no sea el adecuado de acuerdo al perfil que requiere la Institución. Lo que provoca que la comunicación existente en el personal sea deficiente por lo que las relaciones interpersonales se ven afectadas en gran manera provocando que no se trabaje con un objetivo en común.

A la vez se obtiene que hay una demora en los suministros necesarios para el desarrollo de las actividades y que los materiales no están en óptimas condiciones. Posteriormente se obtiene que el personal no cuenta con incentivos que motiven a un mejor desempeño laboral, solamente se cuenta con el salario y prestaciones de ley, lo que conlleva a que el personal no muestre ningún compromiso con la Institución, así como también un alto grado de desagrado por las funciones que desempeñan, teniendo como consecuencia una distorsión en el Clima Organizacional.

2. Diagnóstico del cuestionario realizado a los empleados

Con la información proveniente de la investigación de campo se identifican las áreas de mejora que existen en la institución. La detección de necesidades de mejora en el Clima Organizacional contribuirá a obtener un mayor desempeño laboral.

a. Estructura Organizacional

- De acuerdo a la pregunta 1, 2, 3 y 4, se tiene que un 34% de empleados conoce que existe una Visión en la Institución, sin embargo al pedir que citen la misma es casi nulo el porcentaje capaz de hacerlo de manera acertada la mayoría de empleados mencionan ciertos aspectos de la misma, similar situación que se da con la Misión en la cual el 36% de los empleados en estudio conocen que existe una Misión Institucional pero al momento de citarla, solamente conocen algunos factores de la misma. Con esto se puede observar que existe un desconocimiento de aspectos tan importantes y fundamentales como lo son la Visión y la Misión de la institución.
- Referente a la pregunta 5 se tiene que el 28% de empleados tiene bien definidas las funciones que se realizan en su área de trabajo; sin embargo, se tiene un 66% de empleados manifiestan no tener claras dichas funciones, por lo tanto es necesario dar atención para que los empleados tengan bien definidas sus funciones, y las conozcan a plenitud.
- Con respecto a la pregunta 6, que hace referencia a los niveles jerárquicos de la Institución se tiene que el 64% de los empleados en estudio no tienen conocimientos de los niveles jerárquicos que existen en la Institución, lo cual puede provocar inconvenientes en las relaciones entre los distintos departamentos de la Institución, por lo tanto se debe prestar la debida atención y dar a conocer en cada departamento el orden jerárquico con que cuenta la Institución.

- En cuanto a la pregunta 7, referente a la adecuada coordinación de las actividades laborales entre jefe inmediato y empleados que conforman el área de trabajo se obtiene que un 13% de los empleados opina que existe una buena coordinación entre jefe y empleado y un 62% varía de esta opinión, por lo cual se puede decir que esta área necesita refuerzo para hacer llegar al 100% la opinión de los empleados y de esta manera mejorar el desempeño laboral.

b. Cultura Organizacional

- Con respecto a la pregunta 1, referente a los principios que promueve la institución se obtiene que un 21% de los empleados en estudio tienen conocimiento de ellos y un 70% dicen no conocer dichos principios, por lo tanto se le debe prestar atención a la variante de empleados, ya que esto podría ocasionar problemas en el desempeño laboral de ese porcentaje de empleados.

- En cuanto a la interrogante 2 y 3, que citan los valores; al preguntarles a los empleados con cuáles de ellos se identifican se puede determinar que se da una dificultad, ya que un 24% se abstienen en responder, un 19% considera que el principal valor que debe tener para el desarrollo de sus labores es de la cooperación, 15% creen que la optimización de recursos es importante en la vida laboral, así también un 13% considera el voluntariado ya que están dispuestos a proporcionar ayuda a sus compañeros de trabajo; por lo cual puede observarse que es poca la identificación con los valores en los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador. Se obtiene que un 72% de los empleados opinó, que los valores de la Institución y los suyos no son coincidentes, pero cabe destacar que las personas que contestaron en forma diferente representan un porcentaje significativo de 28%, por lo cual habría que tomar medidas al respecto.

- En la Interrogante 4 y 5, se determinó que existe la necesidad de que los empleados trabajen en equipo con un fin en común, para que se pueda alcanzar los objetivos y metas propuestas por la Institución, según los resultados se obtuvo

que un 60% de los empleados manifiestan que no existe el trabajo en equipo dentro de sus departamentos y un 70% manifiesta a la vez que el trabajo en equipo no es esencial para el logro de los objetivos de la Institución, con estos resultados se puede observar que dentro de la Institución existe individualismo en cuanto a la realización de actividades en cada una de las áreas de trabajo.

- En la Interrogante 6, la mayor parte de los empleados un 26% manifiesta sentirse valorado por la Institución, y un 59% manifiesta no sentirse una parte importante de la Institución, este porcentaje es muy significativo y podría ser una posible fuente de desmotivación, para las personas, y por lo tanto el desempeño laboral podría verse seriamente afectado.

c. Desarrollo Organizacional

- En cuanto a la pregunta 1 y 4, se determinó que la mayoría de empleados presenta alguna inconformidad cuando se le asigna funciones diferentes a las que realiza, la investigación muestra que un 64% de empleados se ven afectados cuando se les asignan funciones a las que no están acostumbrados, por lo tanto la alta dirección deberá tomar medidas para corregir este aspecto, para evitar que los empleados disminuyan su desempeño. A lo cual se le encuentra una resistencia por parte de los empleados ya que manifiestan con un 79% que la mejora constante no es vital para no estancarse ante los nuevos retos, por tal razón, la alta dirección de la Institución deberá, aumentar y solidificar esa percepción, para que los empleados cambien de pensamiento.

- En la interrogante 2 y 6, la mayor parte de los empleados consultados mostraron su desagrado con respecto a la asistencia a seminarios de capacitación, siendo un 55% que manifiesta asistir a dichos seminarios por obligación, por tal razón, la alta dirección de la Institución tendrá que trabajar en hacerle ver al empleado que los seminarios son para su beneficio y el de la entidad, a lo cual se encuentra una resistencia ya que un 76% de los empleados manifiesta que la Institución no vela por su crecimiento profesional.

- Con respecto a la pregunta 3 y 5, los empleados manifiestan presentar inconvenientes para adaptarse a un nuevo jefe, teniendo esta percepción el 55% de los empleados, por lo tanto la alta dirección deberá tomar medidas para corregir este aspecto, ya que de ahí parte la opinión de los empleados de no ser tomados en cuenta para los cambios de la Institución, manifestándolo un 91% de los empleados consultados, lo cual puede provocar que las personas no se sientan comprometidas con su trabajo, por lo tanto la alta dirección debe de hacerles reconocer dicho cambio como una oportunidad de mejora tanto para los individuos como para la Institución y de esta manera su desempeño no disminuya.

d. Motivación

- De acuerdo a las interrogantes citadas en este factor se puede determinar, que un aspecto muy importante el cual es necesario analizar es el que se refiere al trato que los empleados reciben por parte de los superiores ya que un 76% manifiesta que esto no los estimula a mejorar su desempeño. A la vez un 74% de empleados hacen referencia que no se les reconoce su calidad en el trabajo; lo que hace que el empleado no se comprometa con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas, haciendo referencia a este aspecto un 66% de los empleados consultados; por consiguiente el empleado no se siente motivado a descubrir nuevas técnicas para el desarrollo de su trabajo presentando esta desmotivación el 59% de empleados, a su vez un 53% de los empleados opinan que no se le permite desarrollar su creatividad personal y de esta manera se encuentran insatisfechos con las actividades que realizan en su puesto de trabajo.

e. Comunicación

- En relación a la pregunta 1, 3 y 4, se tiene que un 72% de empleados perciben que la comunicación no es adecuada dentro de la Institución. Por consiguiente al preguntar sobre cómo se da la comunicación entre compañeros la percepción que se tiene es que no se cuenta con una comunicación adecuada entre compañeros, según lo ha manifestado el 64% de los empleados, al igual que la

comunicación con las jefaturas se tiene que no es buena con un 56%, ya que existe cierto porcentaje de empleados que manifiestan no tener la confianza suficiente para expresar sus quejas o insatisfacciones a sus superiores, por tanto es un aspecto que deberá fortalecerse.

- Referente a las interrogantes 2, 5 y 6, se puede conocer que los principales medios a través de los cuales la Institución da a conocer sus proyectos son reuniones informativas, boletines, correo electrónico y circulares, siendo los circulares el medio más utilizado. Un punto importante a mencionar es que los empleados consideran que la información que se transmite a través de los mismos no es relevante ya que no se le informa acerca de los logros y resultados de las acciones de la Institución, ni oportuna pues no se les da a conocer los cambios que se llevarán a cabo en la operatividad del trabajo.

f. Liderazgo

- En relación al Liderazgo se citan 7 preguntas a través de las cuales se determina que la institución tiene aspectos negativos que mencionar, entre los cuales se encuentran que el 59% de empleados perciben que el trabajo realizado por el jefe inmediato no está enfocado en ser un líder de equipo, que el 66% de empleados considera que la forma de dirigir de los jefes no estimula las buenas relaciones laborales ni el logro de resultados, el 62% percibe que su jefe inmediato no valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo, el 64% opinan que el respeto y confianza entre jefes y empleado es calificado como deficiente, el 66% considera que el jefe no posee la habilidad necesaria para influir en el grupo, lo que conlleva a que los empleados no perciban como valoradas las sugerencias que aporta al área de trabajo teniendo esta percepción el 72%, teniendo a su vez un 60% de los empleados que perciben que el jefe solo se limita a dar órdenes y a dar sugerencias, y que no participa en el trabajo.

g. Relaciones interpersonales

- En relación a esta área evaluada con las preguntas 1, 2, 4, 6 y 7, no se tiene buenos resultados en general, dado que al evaluar diversos aspectos como el respeto y lealtad que existe entre compañeros, si las personas en la Institución se aceptan tal como son, si existe armonía entre el personal, el ambiente que se percibe en la Institución es adecuado para el logro de las metas, las respuestas fueron negativas es decir que los empleados de la Institución tienen un nivel de relaciones interpersonales deficiente, se tiene empleados que de igual manera opinan lo contrario y aunque son en menor cantidad la Institución debe tratar de mejorar algunos aspectos en relación a esta área que pudieran estar causando esta sensación.
- Con respecto a la pregunta 3 y 5, se tiene los aspectos que están relacionados con la colaboración entre departamentos dicha tendencia no se mantiene por el contrario se da una sensación de inconformidad y al preguntarles si participan en reuniones para dialogar sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, un porcentaje muy alto manifiesta no participar a lo cual se le debe dar importancia, ya que la relación entre los distintos departamentos es muy importante para que se desarrollen de manera adecuada sus labores.

h. Puesto de trabajo

- En lo que respecta a esta área se citan 6 interrogantes, a través de las cuales los empleados manifiestan no estar satisfechos con el puesto de trabajo que desempeñan, se tiene que un 62% de los empleados manifiestan que el equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo no los obtienen a tiempo y en las cantidades adecuadas, así como un 59% opinan que el puesto que ocupa no es el más apropiado para sus habilidades y destrezas, un 72% manifiesta que la presión de su trabajo tiende a ser excesiva, y un 55% muestran su desagrado ante el salario que recibe ya que consideran no es el

apropiado para las actividades que realiza, aspectos a los que hay que ponerle atención ya que estos podrían influir en el desarrollo de las actividades y a la vez en los resultados que la Institución obtenga, lo cual se complementa preguntando a los empleados si al existir trabajo extra lo realizan de una manera positiva a lo que un 64% muestra su desagrado, a lo que se les cuestiona a los empleados si su trabajo es agradable e interesante teniendo como resultado un 57% que dice no percibir su trabajo como agradable ni interesante.

i. Ambiente físico de trabajo

- Con respecto a las preguntas 1, 3 y 4 de esta área, se determinó que existe la necesidad de que los empleados cuenten con un espacio físico apropiado en su área de trabajo a la vez un lugar confortable donde puedan gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos ya que según las opiniones de los empleados no cuentan con estos aspectos en la Institución. También se denota que existe insuficiencia en cuanto al mobiliario y equipo que utiliza ya que manifiestan no encontrarse en óptimas condiciones de uso.
- Un aspecto muy importante es la seguridad e higiene que presente la Institución, a lo cual se les presenta a los empleados las interrogantes 2, 5 y 6, haciendo referencia si los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada a lo que los empleados manifiestan con un 74% que no cuentan con los servicios sanitarios limpios e higiénicos, a la vez se les hace referencia si el lugar de trabajo presenta seguridad para el desarrollo de las actividades, a lo cual se obtiene un mal resultado, ya que los empleados manifiestan no contar con seguridad en su lugar de trabajo, lo que conlleva a interrogar a los empleados si saben qué hacer para evacuar las instalaciones en caso de emergencias a los que un 85% manifiesta saberlo.

E. CONCLUSIONES

Tomando como base la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, se detallan las siguientes conclusiones:

Estructura Organizacional

La mayor parte de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, no conocen a profundidad la Misión y Visión de la Institución, así como también no conocen los diferentes niveles jerárquicos de la Institución, un porcentaje alto de empleados no tienen bien definidas sus funciones, ya que se puede detectar la mala coordinación de actividades que existe entre jefe y empleados, lo cual podría estar ocasionando dificultades en el desempeño laboral y a su vez al logro de las metas Institucionales.

Cultura Organizacional

Los empleados no muestran interés con respecto a los principios que promueve la institución, tanto los valores, como el trabajo en equipo no prevalecen, en consecuencia la mayoría de empleados no se siente una parte importante dentro de la Institución.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo Organizacional se ve afectado en gran manera ya que los empleados no están preparados para los cambios planificados por la alta Dirección, presentan inconvenientes muy significativos ante dichos cambios, lo cual conlleva a que el crecimiento profesional y la mejora continua se vean estancados.

Motivación

Un factor muy determinante al que hay que brindarle importancia es la motivación, siendo este esencial en el logro de los objetivos Institucionales, y en el cual se detecta inconvenientes, pues se puede conocer el nivel de insatisfacción que los empleados poseen, ya que comentan que la Institución no les reconoce la calidad

en su trabajo, lo que provoca la falta de compromiso que el empleado presente con la Institución, y que el empleado no muestre interés por conocer nuevas técnicas para el desarrollo de sus actividades.

Comunicación

Los empleados no sienten libertad de expresarle a su jefe inmediato una queja o insatisfacción en su área de trabajo. Por otro lado, los empleados manifiestan no involucrarse ante los cambios y planes futuros por lo cual ellos consideran que la comunicación que se practica en la Institución no es clara y concreta.

Liderazgo

El personal de la Institución considera que la forma de dirigir de sus jefes inmediatos no estimula las relaciones laborales ya que no valora habilidades y destrezas de sus empleados, a la vez las sugerencias que aporta al área de trabajo no son tomadas en cuenta, ante lo cual se determinó que los jefes inmediatos no están enfocados a ser un líder de equipo ya que no poseen la capacidad de influir en su grupo de trabajo.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son muy estrechas entre departamentos; siendo así también, internamente en cada departamento ya que los empleados manifiestan no fomentar el respeto y lealtad lo que lleva a un ambiente poco armónico, a la vez los empleados reconocen no aceptarse tal como son, esto conlleva a que exista un ambiente laboral deficiente para el logro de las metas de la Institución.

Puesto de trabajo

Los empleados manifiestan no estar satisfechos con el puesto de trabajo que desempeñan en la mayor parte de aspectos en que se refiere, lo que provoca que el trabajo extra lo realicen con desagrado, a lo que hay que ponerle atención ya que esto podría influir en los resultados que la Institución obtenga.

Ambiente físico de trabajo

La opinión de los empleados es que no cuentan con la higiene y limpieza de los servicios sanitarios, la seguridad, el mobiliario y equipo que utilizan, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades de manera eficiente y segura. Existiendo de esta manera la necesidad de que los empleados cuenten con un espacio físico apropiado en su área de trabajo, a la vez un lugar confortable donde puedan gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

F. RECOMENDACIONES

Estructura Organizacional

Es necesario tomar acciones, para reforzar a los empleados los elementos administrativos tales como: misión, visión, objetivos, políticas, y estructura organizativa, así como dar a conocer a los que mostraron un nivel bajo de entendimiento de dichos elementos, mediante talleres de capacitación en los cuales se dé a conocer dichos elementos y de esta manera poder trabajar con un fin en común.

Cultura Organizacional

Incentivar al personal a practicar los principios que promueve la institución, a la vez la práctica continúa del trabajo en equipo, a través de capacitación en el tema de trabajo en equipo, a fin de mejorar las relaciones laborales y alcanzar los objetivos planteados.

Desarrollo Organizacional

Reforzar aquellas áreas que son primordiales para que el empleado enfrente de mejor manera los cambios Institucionales, mediante programas que le permita al empleado desarrollarse profesionalmente y de esta manera tener un mejor desempeño laboral.

Motivación

Motivar a los empleados a través de reuniones periódicas para evaluar aquellas áreas deficientes en las que se puede implementar medidas de acción correctivas y de esta manera contar con un clima organizacional satisfactorio que les permita tener un mejor desempeño laboral.

Comunicación

Que la institución promueva confianza y seguridad para comunicar quejas o insatisfacciones que surgen en el trabajo o alguna sugerencia para mejorarlo, permitiendo de esta manera que la información sea clara y concreta.

Liderazgo

Ejercer un tipo de liderazgo democrático en el que se tome en cuenta la opinión y sugerencias del personal en las tomas de decisiones que vayan encaminadas a la consecución de los objetivos tanto individuales como institucionales.

Relaciones Interpersonales

La Institución debe mejorar algunos aspectos en relación a esta área que pudieran estar causando inconvenientes, como lo es la relación estrecha que existe entre departamentos, mediante actividades en las cuales los miembros de los diferentes departamentos puedan expresarse con libertad siempre y cuando respeten las ideas de sus compañeros, con el fin de mejorar los procesos y resultados que obtenga la Institución.

Puesto de trabajo

Crear un programa de incentivos al desempeño, ya sea cualitativo o cuantitativo y de esta manera los empleados aumenten su motivación con respecto a su puesto de trabajo. Así como proporcionar los equipos, materiales y demás insumos necesarios para la realización de su trabajo en el tiempo y cantidades adecuadas.

Ambiente físico

Brindar a los empleados un espacio físico apropiado para el desarrollo de sus actividades, así mismo proporcionarlos de un mobiliario y equipo en óptimas condiciones, a la vez la creación de un lugar confortable donde puedan gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.

Con el propósito de evaluar periódicamente el Clima Organizacional y determinar la forma como influye en el desempeño laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, a continuación se presenta un modelo de evaluación el cual contribuirá al logro de este fin. Tomando en consideración los factores Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puesto de trabajo y Ambiente físico de trabajo; evaluados en el diagnostico aplicado a la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Este modelo comprende una serie de pasos a seguir las cuales servirán de base para establecer las principales ventajas y deficiencias en la Institución en cuanto al Clima Organizacional. Además provee de un plan de acción y de mejora para el fortalecimiento de aquellas áreas que se encuentran deficientes.

Así mismo, la finalidad primordial de este modelo, es que sea utilizado como una herramienta técnica administrativa básica para las autoridades de la Institución en estudio, que conlleve a mejorar el Clima Organizacional hasta alcanzar un nivel óptimo a través de la identificación del tipo de percepciones que tienen los empleados sobre su trabajo en particular y la Institución en general con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.

A. IMPORTANCIA

La importancia del modelo de evaluación nace a raíz de la necesidad existente en la Institución, de poder mejorar la calidad del desempeño laboral como uno de los motores fundamentales de la institución.

El diseño de este modelo servirá como una herramienta administrativa para evaluar y fortalecer el Clima Organizacional en cada uno de los Departamentos de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con respecto a Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puesto de trabajo y Ambiente físico de trabajo, evaluados en el diagnóstico.

Por lo que las condiciones laborales se verán beneficiadas, obteniendo un alto grado de compromiso e identificación de los miembros de la Institución.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Clima Organizacional que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el desempeño laboral, a la vez lograr un compromiso en los diferentes niveles jerárquicos para el mejoramiento continuo.

2. Objetivos específicos

- Fomentar la participación de todos los empleados de la Institución, para que junto a las autoridades de la misma construyan un Clima Organizacional favorable para la obtención de las metas individuales y colectivas.
- Consolidar y mejorar la percepción que tienen los empleados de la Institución respecto a los componentes Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones

Interpersonales, Puesto de trabajo y Ambiente físico de trabajo, para consolidar el Clima Organizacional.

- Lograr que la propuesta del Modelo de Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, sea establecida como herramienta técnica administrativa, para consolidar el ambiente organizacional de la Institución.

C. CONTENIDO DE MODELO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La información que se presenta está fundamentada en la investigación de campo que se realizó en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, en la que se determina la evaluación del Clima Organizacional dentro de todos los departamentos, lo cual permitirá reforzar y mejorar el desempeño en las actividades diarias, desarrollar habilidades y actitudes que ayuden a brindar un mejor servicio al usuario.

1. Ventajas generales del modelo

- a) Contar con un modelo propio sin necesidad de contratar consultoría para la elaboración del análisis del Clima Organizacional.
- b) Disponer de una herramienta administrativa que les facilita realizar investigaciones al personal con el propósito de conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral.
- c) Permite identificar los factores más fuertes y débiles del Clima Organizacional.
- d) Sirve de motivación para los empleados, ya que ellos perciben que se les está tomando en cuenta y que la Institución se preocupa por ellos.

- e) Proporciona información valiosa para la toma de decisiones en el momento oportuno.
- f) Mantener un Clima Organizacional estable para que contribuya al buen desempeño laboral de los trabajadores.
- g) Ayuda a mejorar la calidad en los servicios que se ofrecen a la población.
- h) Enfocar las medidas de mejora hacia aquellas áreas que necesitan mayor atención.
- i) Dar a conocer el Clima Organizacional periódicamente.
- j) Se obtiene resultados que permite hacer recomendaciones puntuales.

2. Políticas generales del modelo

- a) El departamento de Coordinación y Desarrollo Humano a través de un comité evaluador será el encargado de evaluar el Clima Organizacional.
- b) Capacitar al personal en el área de Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puesto de trabajo, una vez al año con el fin de fortalecer el Clima Organizacional.
- c) La evaluación deberá hacerse la primera vez un mes después de finalizado el proceso de capacitación, repitiendo el proceso de evaluación siete meses después al proceso de capacitación.
- d) La evaluación podrá realizarse por departamentos o en un ámbito general de acuerdo a la capacidad y disponibilidad del comité evaluador.

- e) Divulgar los resultados obtenidos a todos los empleados, para que junto a las autoridades de la Institución las deficiencias sean corregidas y mejoradas, y lo que se encuentra en orden sea mantenido y fortalecido.

3. Estrategias generales del modelo

- a) Dar a conocer el cronograma de actividades para la evaluación del clima organizacional y la implementación del modelo.
- b) Dar instrucciones previas a los empleados, sobre la importancia de completar el proceso de evaluación objetivamente.
- c) Lograr el pleno convencimiento de los miembros de la institución, de que una mejora del Clima Laboral trae consigo una mayor productividad y calidad del servicio brindado a los usuarios.
- d) Evaluar periódicamente el modelo de Clima Organizacional, teniendo como base el cuestionario, que sobre cada componente del clima, fueron llenados por los empleados, dicho instrumento y los componentes, podrán modificarse, adaptarse o ampliarse según los nuevos retos que aparezcan o según el entorno de la Institución.

4. Requisitos generales del modelo

Para que la evaluación del Clima Organizacional se realice, se recomienda cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Que sea aprobada y autorizada por la dirección general de la Institución.
- b) Lograr que todos los empleados participen aportando ideas y acciones que la enriquezcan.

- c) Capacitar al personal de jefatura en el tema Clima Organizacional así como de la forma de administrar basada en la motivación del trabajador.
- d) Realizar reuniones periódicas con los jefes de Departamentos y secciones, a fin de darle seguimiento al modelo de Clima Organizacional.

D. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación se presentan los parámetros de evaluación, para los factores del clima organizacional que están relacionados con el desempeño laboral y la forma en que influyen en el desarrollo de las labores de los empleados.

Factor 1: Estructura Organizacional

Importancia

Ayuda a difundir claramente la filosofía, funciones de la institución y los niveles jerárquicos, facilitando la coordinación de esfuerzos, estableciendo responsabilidades, toma de decisiones, etc. para el logro de resultados.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Conocimiento de la Estructura Organizacional	Conocimiento y retroalimentación de la misión, visión y niveles jerárquicos de la Institución	Realizar el trabajo teniendo en cuenta la misión y visión de la Institución
		Cumplir con las expectativas de la Institución
		Respetar los niveles jerárquicos existentes en la Institución

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 2: Cultura organizacional

Importancia

Permite conocer el patrón general de conductas y valores compartidos por los miembros de la Institución y de esta manera facilitar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Valores	Identificación con la Institución	Menor rotación de personal
		Disminución de ausentismos
Trabajo en equipo	Motivación a realizar el trabajo en equipo	Agilización de tareas para el logro de metas
		Menor margen de error en las operaciones
		Resolución de los problemas en conjunto

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 3: Desarrollo organizacional

Importancia

Permite proporcionar a los empleados de la Institución más conocimientos y herramientas para mejorar su desempeño laboral.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Ascensos	Desarrollo personal	Motivación en el cumplimiento del trabajo
		Mayor empeño en el desarrollo de las labores
Objetivos Compartidos	Integrar objetivos personales con los laborales	Mayor compromiso con la organización
Oportunidades de desarrollo	Acceso a capacitaciones por parte de la Institución	Mayor conocimiento y criterios que benefician el desarrollo de las labores
		Mejor adaptación a los cambios producidos de tal forma que no perturbe las labores

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 4: Motivación

Importancia

Permite identificar la satisfacción que los empleados sienten de laborar en la Institución, del trabajo que desempeñan, de los logros alcanzados y de las expectativas que tienen de la misma.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Estímulos	Rendimiento	Mayor satisfacción del empleado
		Crear un mejor compromiso con la Institución
Reconocimientos	Conocimiento y valoración de las acciones	Lograr involucrar a todos los empleados a la participación de las labores

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 5: Comunicación

Importancia.

La comunicación es de vital importancia porque nos permite transmitir y recibir información para la toma de decisiones.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Confianza	Libertad para Comunicar cualquier error o pedir ayuda	Seguridad en el trabajo.
		Empleados proactivos (Generan Soluciones y se adelantan a los cambios)
Información Oportuna	Brindan información antes que ocurran cambios operativos en el sistema.	Cometer el mínimo de errores al efectuar alguna operación
		Dar información adecuada al instante al usuario.
		Tener conocimiento y mayor confianza al realizar el trabajo.

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 6: Liderazgo

Importancia

Permite conocer como son percibidas las relaciones entre jefes y empleados así como los estilos de liderazgo que son practicados para coordinar a los empleados y las tareas en el logro de objetivos comunes.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Importancia al empleado	Atribuir mayor importancia al empleado que a las tareas	Desarrollar el trabajo con más esmero y entusiasmo.
		Sentirse alguien importante y dar lo mejor de sí.
Trabajo en equipo	Participación jefe y empleado en el desarrollo del trabajo	Buenos resultados en las tareas
		Cumplimiento de metas en conjunto.
		Aportar opiniones para mejoras en el desarrollo del trabajo.

*Fuente: Grupo de investigación

Factor 7: Relaciones interpersonales

Importancia

Permite identificar si las relaciones entre los compañeros de trabajo son agradables o no, si existe cooperación, sana competencia, respeto, buena comunicación y cohesión de grupo.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Armonía	Unión entre los departamentos.	Desarrollo del trabajo en un ambiente agradable lo cual mejora la productividad.
Cooperación	Colaboración entre departamentos	Rapidez en los procesos de cada uno de los departamentos.

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 8: Puestos de trabajo

Importancia

El puesto de trabajo es importante porque nos permite conocer la carga de trabajo que cada empleado tiene, así como sus funciones, el grado de conocimiento del puesto y de otros aspectos relevantes para evaluar el clima organizacional.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Condiciones de trabajo	Contar con el mobiliario y equipo necesario	Mejores resultados en el desarrollo de las actividades
Motivación	Satisfacción en el puesto de trabajo	Que las actividades se lleven a cabo con un alto grado de empatía

**Fuente: Grupo de investigación*

Factor 9: Ambiente físico de trabajo

Importancia.

Es necesario evaluar esta área para saber si aspectos como la distribución física del puesto de trabajo afecta negativamente la motivación o disposición que tienen los empleados hacia sus labores o hacia la institución en general.

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Seguridad	Medidas de seguridad necesaria	Realización de las labores sin estar pendiente de correr algún riesgo
Comodidad	Satisfacción	Mejor rendimiento en las labores

**Fuente: Grupo de investigación*

E. OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Para la toma de decisiones sobre la implementación de cambios significativos en las áreas en que se determinen deficiencias, se deben tomar como base ciertos parámetros de evaluación para cada factor. Tales parámetros se incluyen en el cuestionario para la recolección de datos:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Desacuerdo
5. Si
6. No
7. Ocasionalmente

Los parámetros serán representados mediante una matriz de puntuación por factor con los puntos obtenidos por pregunta, para determinar el nivel en que se encuentran los factores, por lo tanto se debe hacer uso de la siguiente fórmula estadística que facilite este proceso.

$$\text{Factor} = \frac{\sum x}{\text{Pr}(pt)(N)} \times 100$$

Simbología:

$\sum x$: Total de puntos acumulados por factor

Pr: Total de preguntas por factor

pt: Máximo puntaje que se puede obtener por pregunta

N: Total de personas encuestadas

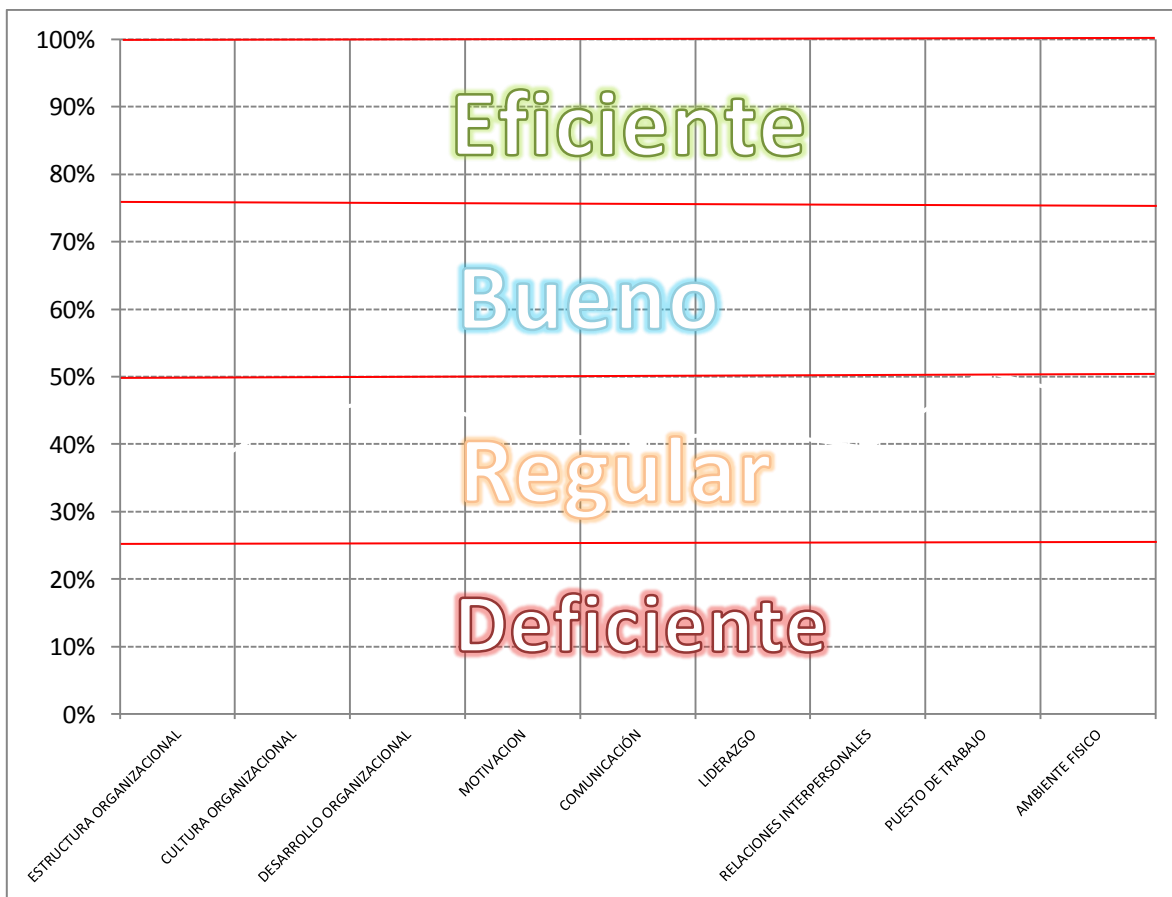
Después de implementada la fórmula, el valor obtenido se ubica en alguno de los rangos establecidos que determinan el estado del factor evaluado, y de acuerdo a ello se indican las medidas a tomar, según lo describe la siguiente matriz:

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL			
RESPUESTAS	RANGO	CALIFICACIÓN	MEDIDAS A TOMAR
Totalmente de acuerdo	DE 0% A 25%	DEFICIENTE	Se deben tomar medidas urgentes y precisas para mejorar este factor.
De acuerdo	De 25.1% a 50%	REGULAR	Se deben tomar medidas a corto plazo para mejorar este factor
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De 50.1% a 75%	BUENO	Indica que deben tomarse medidas leves que controlen este factor
Desacuerdo	De 75.1% a 100%	EFICIENTE	Se deben continuar con las medidas actuales para mantener el estado de este factor.
Si			
No			
Ocasionalmente			

Fuente: Metodología de la investigación 5° Edición, Roberto Hernández Sampieri, Pagina 252-253

Además, para una mejor visualización del nivel alcanzado con la puntuación, se ha creado una gráfica representativa de los factores, que permitirá visualizar con mayor claridad la ubicación actual.

La gráfica es un modelo que se utiliza para ubicar los puntos y visualizar en que categoría son asignados y a qué nivel. Al centro de los intervalos aparecen los nombres de las categorías para efectos de visualizar que espacio abarcan. La gráfica presentará el diseño siguiente:



***Fuente: Grupo de investigación**

1. Matriz de puntuaciones por factor

- Estructura Organizacional

Enunciados	Estructura Organizacional											
	Si			No			Ocasionalmente			Abstenciones		
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
1. Conoce la visión que se ha planteado la Institución	18	4	72	26	1	26			0	9	0	0
2. Si su respuesta es Si en cuanto a la Visión ¿Podría citarla?			0	18	1	18			0			0
3. Conoce la Misión que se ha planteado la Institución	19	4	76	27	1	27			0	7	0	0
4. Si su respuesta fue Si en cuanto a la Misión ¿Podría citarla?			0	19	1	19			0			0
5. Le han definido claramente sus funciones en su área de trabajo	15	4	60	35	1	35			0	3	0	0
6. Conoce como están distribuidos los niveles jerárquicos de la Institución	14	4	56	34	1	34			0	5	0	0
7. Considera que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo	7	4	28	33	1	33	13	2	26			0
Total			292			192			26			0

*Fuente: Grupo de investigación

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$292 + 192 + 26 + 0 = \mathbf{510}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (28) = (53) \times (28) = \mathbf{1484}$$

Coeficiente:

$$510 / 1484 = 0.34 = \mathbf{\underline{34\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- **Cultura Organizacional**

Enunciado	Cultura Organizacional																																
	Si		No		Ocasionalmente		Solidaridad		Responsabilidad y eficiencia		Inclusión		Innovación		Equidad y transparencia		Voluntariado		Cooperación		Optimización de recursos		Abstención										
	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos	F	Puntuación Total de puntos									
1. Conoce los principios que promueve la institución	11	44	37	1	37		0		0		0		0		0		0		0		0		5	0	0								
2. De los valores que tiene la Institución. ¿Con cuáles de ellos se identifica?		0		0		0	2	2	4	4	2	8	1	2	2	1	2	2	3	2	6	8	2	16	12	2	24	9	2	18	13	0	0
3. Se adecuan estos valores a sus valores individuales	15	60	31	1	31	7	2	14		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
4. En su Departamento existe el trabajo en equipo	14	56	32	1	32	7	2	14		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
5. Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos Institucionales	11	44	37	1	37	5	2	10		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
6. Se siente parte importante de la Institución	14	56	31	1	31	8	2	16		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	
Totales		260		168		54		4		8		2		2		6		16		24		18		0		0		0		0		0	

***Fuente: Grupo de investigación**

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$260+168+54+4+8+2+2+6+16+24+18+0 = \mathbf{562}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (24) = (53) \times (24) = \mathbf{1272}$$

$$\text{Coeficiente: } 562/1272 = 0.44 = \mathbf{\underline{44\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- **Desarrollo Organizacional**

Enunciados	Desarrollo Organizacional																							
	Si			No			Ocasionalmente			Obligación			Superación personal			Aumento salarial			Abstención			Otras		
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
1. Siente incertidumbre cuando se le asigna funciones diferentes a las que usted realiza	34	4	136	10	1	10	9	2	18			0			0			0			0			0
2. Cuál es la razón por la cual asiste a seminarios de capacitación, creados por la alta dirección			0			0			0	29	1	29	19	3	57	0	2	0			0	5	2	10
3. Tiene problemas en entender y adaptarse a un nuevo jefe	29	4	116	7	1	7	17	2	34			0			0			0			0			0
4. Considera que la mejora constante es vital para no estancarse ante los nuevos retos	2	4	8	42	1	42		2	0			0			0			0	9	0	0			0
5. Se le involucra y se le pide opinión cuando se realiza algún tipo de cambio	0	4	0	48	1	48	5	2	10			0			0			0			0			0
6. La Institución vela por su crecimiento profesional	5	4	20	40	1	40	8	2	16			0			0			0			0			0
Totales			280			147			78			29			57			0			0			10

***Fuente: Grupo de investigación**

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$280 + 147 + 78 + 29 + 57 + 0 + 0 + 10 = \mathbf{601}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (24) \qquad (53) \times (24) \quad \mathbf{1272}$$

Coeficiente:

$$601/1272 = 0.47 = \mathbf{\underline{47\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- **Motivación**

Enunciados	Motivacion																							
	Totalmente de acuerdo			Desacuerdo			De acuerdo			Ni acuerdo, Ni en			Si			No			Ocasionalmente			Abstención		
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
1. El trato que le dan sus superiores le estimula para mejorar su desempeño	8	4	32	28	1	28	5	3	15	12	2	24			0			0			0			0
2. La Institución reconoce la calidad de su trabajo			0			0			0			0	8	4	32	39	1	39			0	6	0	0
3. Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo	2	4	8	41	1	41	3	3	9	7	2	14			0			0			0			0
4. Le es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo	8	4	32	29	1	29	14	3	42	2	2	4			0			0			0			0
5. Su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal			0			0			0			0	15	4	60	28	1	28	10	2	20			0
6. Se siente comprometido con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas			0			0			0			0	10	4	40	35	1	35	8	2	16			0
7. La Institución se interesa por mantener motivados a sus empleados			0			0			0			0	3	4	12	43	1	43	7	2	14			0
Totales			72			98			66			42			144			145			50			0

**Fuente: Grupo de investigación*

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$72 + 98 + 66 + 42 + 144 + 145 + 50 + 0 = \quad \mathbf{617}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (28) \qquad (53) \times (28) = \quad \mathbf{1484}$$

$$\text{Coeficiente:} \qquad 617 / 1484 = 0.42 = \quad \mathbf{\underline{42\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- **Comunicación**

Enunciados	Comunicación									Reuniones informativas			Circulares			Boletines			Correo electrónico			Otros		
	Si			No			Ocasionalmente			F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos															
1. La comunicación que se practica en la empresa es clara y concreta	9	4	36	38	1	38	6	2	12			0			0			0			0			0
2. Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes			0			0			0	8	4	32	32	2	64	8	1	8	5	3	15	0	2	0
3. Existe una buena comunicación entre los compañero(a) s de trabajo	3	4	12	34	1	34	16	2	32			0			0			0			0			0
4. Cuándo tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con sus jefes o superiores	12	4	48	30	1	30	11	2	22			0			0			0			0			0
5. Está informado de los logros y los resultados de las acciones de la Institución	2	4	8	45	1	45	6	2	12			0			0			0			0			0
6. Se les comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo	4	4	16	39	1	39	10	2	20			0			0			0			0			0
7. La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo	7	4	28	41	1	41	5	2	10			0			0			0			0			0
Total			148			227			108			32			64			8			15			0

*Fuente: Grupo de investigación

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$148 + 227 + 108 + 148 + 227 + 108 + 32 + 64 + 8 + 15 + 0 = \mathbf{602}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (28) \qquad (53) \times (28) = \mathbf{1484}$$

$$\text{Coeficiente:} \qquad 602 / 1484 = 0.41 = \mathbf{\underline{41\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- Liderazgo

Enunciados	Liderazgo																																			
	Si			No			Ocasionalmente			Totalmente de acuerdo			De acuerdo			Ni acuerdo, Ni en desacuerdo			Desacuerdo			Muy buena			Buena			Regular			Deficiente			Abstenciones		
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
1. Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo	13	4	52	32	1	32	8	2	16			0			0			0			0			0			0			0			0			0
2. Considera que el trabajo realizado por su jefe está enfocado en ser un líder de equipo	15	4	60	31	1	31			0			0			0			0			0			0			0			0			0	7	0	0
3. La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados			0			0			0	2	4	8	9	3	27	7	2	14	35	1	35			0			0			0			0			0
4. Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo	7	4	28	33	1	33	13	2	26			0			0			0			0			0			0			0			0			0
5. Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados			0			0			0			0			0			0			0	5	4	20	4	3	12	10	2	20	34	1	34			0
6. Su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados			0			0			0	5	4	20	8	3	24	5	2	10	35	1	35			0			0			0			0			0
7. Son valoradas las sugerencias que usted aporta a su área de trabajo	9	4	36	38	1	38	6	2	12			0			0			0			0			0			0			0			0			0
Totales			176			134			54			28			51			24			70			20			12			20			34			0

*Fuente: Grupo de investigación

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$176 + 134 + 54 + 28 + 51 + 24 + 70 + 20 + 12 + 20 + 34 + 0 = \mathbf{623}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (28) \qquad (53) \times (28) = \mathbf{1484}$$

$$\text{Coeficiente:} \qquad 623 / 1484 = 0.42 = \mathbf{\underline{42\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- **Relaciones interpersonales**

Relaciones Interpersonales													
Enunciados	Si			No			Ocasionalmente			Abstencion			
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	
1. Fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales	11	4	44	39	1	39				0	3	0	0
2. Las personas en la Institución se aceptan tal como son	10	4	40	39	1	39	4	2	8				0
3. Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas	9	4	36	36	1	36	8	2	16				0
4. Existe armonía entre el personal de la Institución	7	4	28	34	1	34	12	2	24				0
5. Participan en reuniones para dialogar sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones entre el personal	5	4	20	29	1	29	19	2	38				0
6. Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la Institución es el adecuado para el logro de las metas	2	4	8	32	1	32	19	2	38				0
7. Reconoce que en la Institución existe respeto entre jefe y sus grupos de trabajos	4	4	16	38	1	38	11	2	22				0
Totales			192			247			146				0

**Fuente: Grupo de investigación*

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$192 + 247 + 146 + 0 = \mathbf{585}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (28) \quad (53) \times (28) = \mathbf{1484}$$

Coficiente:

$$585 / 1484 = 0.39 = \mathbf{\underline{39\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

- Puesto de trabajo

Enunciados	Puesto de Trabajo																				
	Totalmente de acuerdo			De acuerdo			Ni acuerdo, Ni en desacuerdo			Desacuerdo			Si			No			Ocasionalmente		
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
1. El trabajo que desarrolla es agradable e interesante	3	4	12	7	3	21	13	2	26	30	1	30			0			0			0
2. El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo los obtiene a tiempo y en cantidades y condiciones adecuadas			0			0			0			0	8	4	32	33	1	33	12	2	24
3. Considera que el puesto que ocupa es el más apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales	0	4	0	7	3	21	15	2	30	31	1	31			0			0			0
4. La presión de su trabajo no tiende a ser excesiva			0			0			0			0	38	4	152	6	1	6	9	2	18
5. Al existir trabajo extra lo realiza en forma positiva			0			0			0			0	18	4	72	34	1	34	1	2	2
6. Su salario es el adecuado para las actividades que realiza	5	4	20	17	3	51	2	2	4	29	1	29			0			0			0
Totales			32			93			60			90			256			73			44

*Fuente: Grupo de investigación

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$32 + 93 + 60 + 90 + 256 + 73 + 44 = \quad \mathbf{648}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

$$(\text{Número de empleados encuestados}) \times (24) \quad (53) \times (24) = \quad \mathbf{1272}$$

Coficiente:

$$648 / 1272 = 0.51 = \quad \mathbf{\underline{51\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **BUENO**

- Ambiente físico de trabajo

Enunciados	Ambiente físico de trabajo											
	Si			No			Ocasionalmente			Abstención		
	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos	F	Puntuación	Total de puntos
1. El espacio físico de su área de trabajo le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores	9	4	36	30	1	30	14	2	28			0
2. Los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada	7	4	28	39	1	39	7	2	14			0
3. Tiene la Institución un lugar confortable en donde usted puede gozar de esparcimiento y tomar alimentos	4	4	16	42	1	42			0	7	0	0
4. El mobiliario y equipo de trabajo que utiliza está en buenas condiciones de uso	13	4	52	37	1	37			0	3	0	0
5. El lugar de trabajo en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de las actividades que se le han encomendado	6	4	24	32	1	32	15	2	30			0
6. Los trabajadores saben que deben hacer para evacuar las instalaciones en caso de una emergencia	45	4	180	3	1	3	5		0			0
Totales			336			183			72			0

*Fuente: Grupo de investigación

Sumatoria de los puntos totales por respuesta:

$$336 + 183 + 72 + 0 = \quad \mathbf{591}$$

Máximo puntaje posible para el factor:

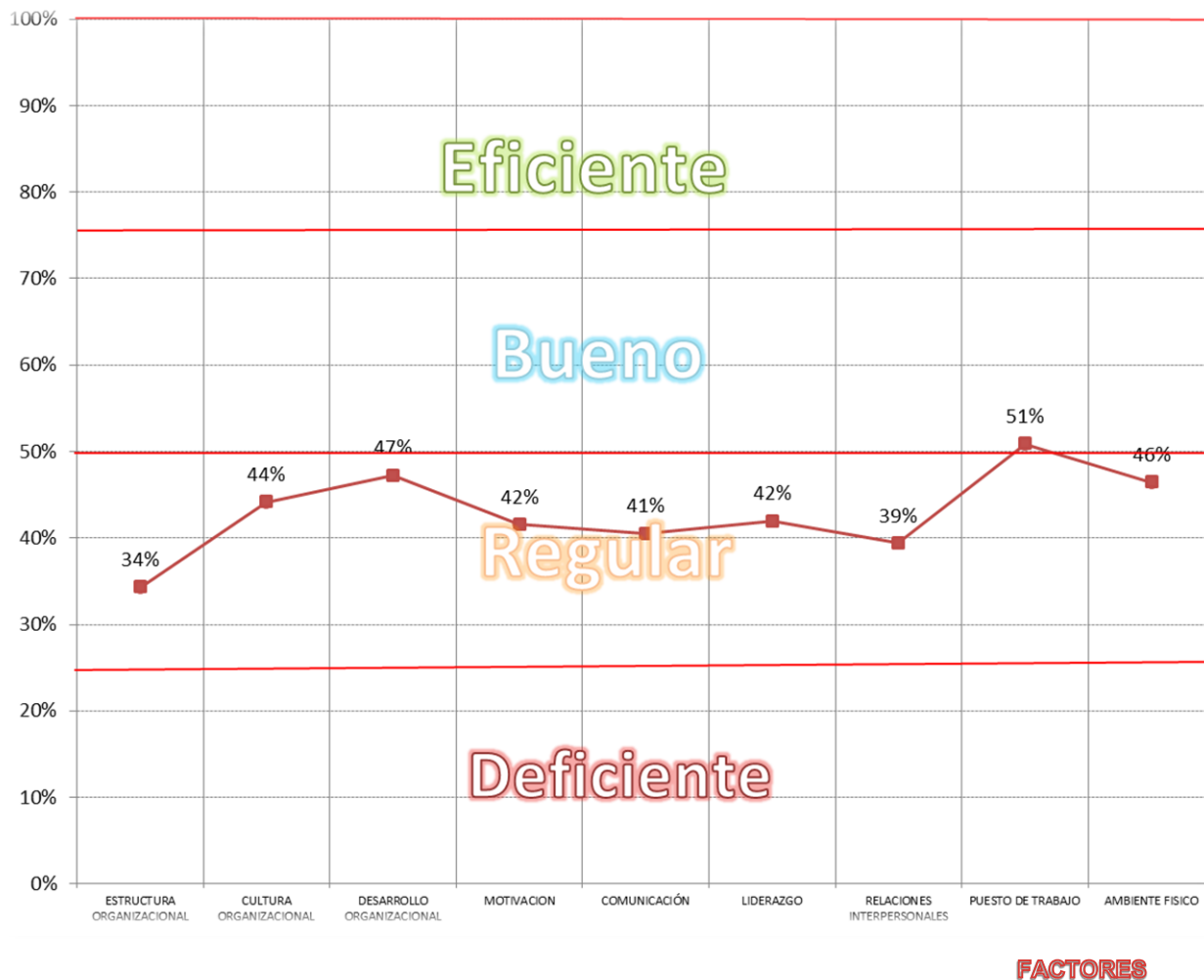
$$\text{(Número de empleados encuestados) x (24)} \quad (53) \times (24) \quad \mathbf{1272}$$

Coefficiente:

$$591 / 1272 = 0.46 = \quad \mathbf{\underline{46\%}}$$

Porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **REGULAR**

2. Gráfica de resultados globales sobre los resultados



Haciendo una valoración general de las respuestas obtenidas por los empleados encuestados en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, ubican a 8 de los 9 factores en la categoría **Regular** lo que indica que el personal en general necesita capacitación para poder reforzar cada una de estas áreas y brindar en la Institución un ambiente laboral confortable, eficiente y armónico que incremente el desempeño del personal. A la vez el factor de Puesto de Trabajo necesita al igual darle seguimiento e incrementarlo a la categoría **Eficiente**.

3. Grado de Clima Organizacional

FACTOR	PORCENTAJE OBTENIDO
Estructura Organizacional	34%
Cultura Organizacional	44%
Desarrollo Organizacional	47%
Motivación	42%
Comunicación	41%
Liderazgo	42%
Relaciones Interpersonales	39%
Puesto de Trabajo	51%
Ambiente Físico	46%
PROMEDIO	43%

El grado de Clima Organizacional que presenta la Dirección Departamental de Educación de San Salvador es **43%**, ubicándose en la clasificación **Regular** indicando que se deben de tomar medidas a corto plazo para mejorar este resultado y poder tener un grado de Clima Organizacional eficiente y de esta manera contribuir a un mejor desempeño laboral.

F. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La propuesta del modelo de Clima Organizacional, tiene como finalidad servir como instrumento técnico administrativo, para poder identificar, evaluar y corregir, las diferencias entre las percepciones de los empleados y las autoridades de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, en lo que al ambiente organizacional respecta. Consecuentemente, la propuesta contendrá aspectos que ayudaran a corregir y fortalecer los factores evaluados en el diagnóstico.

1. Estructura organizacional

Este componente es de vital importancia, ya que es donde radica la filosofía declarada por la entidad, así mismo las políticas, objetivos y estructura jerárquica, que deben ser comprendidas por los empleados.

Para este elemento, se ha propuesto capacitaciones, que solidifiquen el entendimiento y aplicación de la filosofía Institucional, esto se efectuará enlazado

con la Cultura Organizacional, ya que esta proviene de la estructura, estas capacitaciones son denominadas **"Conciliando percepciones, para la consecución de nuestros objetivos Institucionales"**.

¿En qué consisten las capacitaciones?

Las capacitaciones consisten en una serie de eventos que se desarrollaran una vez al año, en las cuales las autoridades de la Institución expondrán y explicaran a fondo lo que significa la filosofía Institucional, posteriormente se llevara a cabo mesas de trabajo compuesta por trabajadores de distintas áreas y niveles jerárquicos con el fin de que estos den su opinión sobre los aspectos tratados, y finalmente den las conclusiones pertinentes, acto seguido se empezara con el proceso de conciliación de percepciones, hasta dar con los aportes para solucionar diferencias.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas centrales de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con un mes de anticipación a realizarse cada capacitación por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de los diferentes departamentos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a las capacitaciones deberán ser empleados de la Institución, no importando el área y rango en el cual se desempeñan.

¿Costo del Programa?

El costo dependerá del lugar en el cual se llevarán a cabo las capacitaciones, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación así como todos los costos asociados.

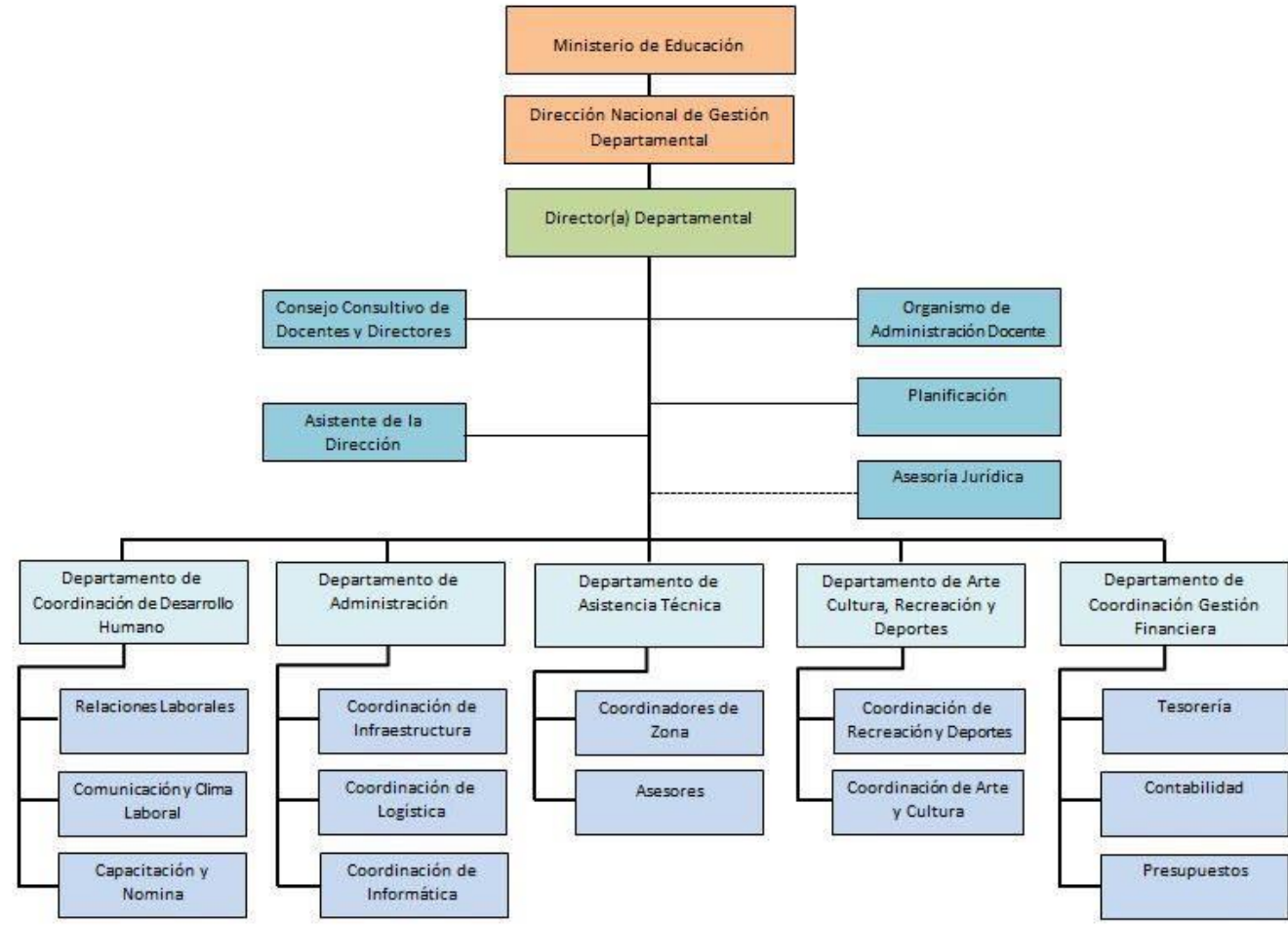
¿Qué se logrará?

- Durante las capacitaciones a realizar el empleado adquirirá un reforzamiento en cuanto a la filosofía institucional respecta.
- Las autoridades de la Institución comprenderán el sentir y pensar de los empleados, sobre los aspectos estudiados.
- Lo más importante es que mediante estas capacitaciones, las diferencias entre las percepciones de empleados y jefes de la Institución, sobre los temas abordados serán superados, consecuentemente la Cultura en la entidad quedara fortalecida.

Por otra parte, se propone la nueva estructura jerárquica de la Institución, ya que es ahí donde se determinan los niveles jerárquicos, representada por la estructura actual de la Institución; capítulo I, el cual será ampliado ante la creación del departamento de Coordinación de desarrollo humano, asesorándolo un Comité Evaluador; y modificando las líneas de mando para denotar la incidencia entre las diferentes áreas que conforma la institución.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (Propuesta)
DIRECCION DE PARTAMENTL DE EDUCACION DE SAN SALVADOR

Comité Evaluador:
 Lo conforman cada uno de los jefes de línea de los 5 departamentos de la institución.



SIMBOLOGÍA:
 - - - - Asesoría Externa
 ————— Asesoría Interna

Fecha: 8 de Noviembre de 2016

**Fuente: Grupo de investigación: Armando Adolfo Valladares Escobar, Claudia Jaqueline Retana Ruiz, Tomas Enrique Zelaya Henriquez*

<p style="text-align: center;">Dirección Departamental de Educación de San Salvador Capacitación: "Conciliando percepciones, para la consecución de nuestros objetivos Institucionales" Componente de estudio: Estructura y Cultura Organizacional</p>							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de cada departamento				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Lograr la conciliación de percepciones en los aspectos Misión, Visión, Objetivos, Declaratoria de valores y Principios Institucionales; entre colaboradores y autoridades							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Explicación a profundidad de la Visión, Misión, Objetivos, Declaratoria de Valores y principios Institucionales.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Primer semestre de 2017		Afiches con la Filosofía Institucional		\$350.00
2	Conformación de mesas de trabajo compuestas por empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos con el fin de que estos den su opinión sobre los aspectos tratados y sus conclusiones.	Jefes de cada Departamento	Segundo semestre de 2017				\$300.00
3	Dar a conocer el orden jerárquico que tiene la Institución.	Departamento de Coordinación y Desarrollo	Primer semestre de 2017				\$250.00
4	Conciliación de percepciones, hasta dar con los aportes para solucionar diferencias.	Departamento de Coordinación y Desarrollo					
Costo Total							\$900.00

***Fuente: Grupo de investigación**

2. Cultura organizacional

La importancia de este componente radica en que es ahí donde las percepciones, inquietudes, valores, mitos y creencias, que los empleados tienen de sí mismos contrastan con el ambiente organizacional de la entidad, por lo tanto, hay que conciliar estos aspectos para que el Clima Organizacional se fortalezca.

Por otro lado, y atendiendo a las recomendaciones del capítulo II, a continuación se detalla la capacitación que llevará por nombre, **"Conciliando percepciones, para la consecución de nuestros objetivos Institucionales"**.

El objeto primordial de estas capacitaciones será, establecer una cultura organizacional sólida, basada en los valores, principios, y objetivos que la Institución promueve, estos son explicados en el componente de estructura organizacional por el motivo que deben de ser tratados en conjunto para una mejor absorción de los empleados.

3. Desarrollo organizacional

Este quizá sea uno de los factores que las Instituciones tienen un poco en el olvido, siendo de suma utilidad ya que por medio del Desarrollo Organizacional, las entidades sabrán si sus empleados se encuentran preparados para los cambios que en la Institución se vayan presentando, ya que entre más preparado se encuentra un empleado posee más habilidades para desarrollar sus labores dentro de la Institución. En este factor debe tomarse en cuenta la percepción que tienen los empleados acerca de la forma en que la Institución promueve el desarrollo personal y profesional. Por tal razón se hace la actual propuesta de capacitación denominada, **"Desarrollo Organizacional, base de la mejora continua"**.

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en un evento que se desarrollará una vez por año, en los cuales las autoridades de la Institución expondrán y explicarán a fondo la

planeación estratégica para el siguiente año, así como los nuevos cambios o retos tecnológicos, culturales y sociales que afectarán a los empleados en particular y a la Institución en general, posteriormente los empleados en mesas de trabajo conformadas por empleados de distintas áreas, y rangos de la Institución, discutirán y expondrán sus inquietudes, para que ellas sean tomadas en cuenta por la alta Dirección de la Institución.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con dos meses de anticipación a realizarse la capacitación, por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la Institución Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de los diferentes departamentos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a la capacitación deberán ser empleados de la Institución, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en el que se lleve a cabo la capacitación, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Qué se logrará?

- Durante la capacitación a realizar el empleado adquirirá una comprensión efectiva acerca de los cambios sobre aspectos internos y externos, que afectan el cumplimiento de sus labores.
- Los empleados se sentirán comprometidos con el alcance de los objetivos Institucionales ya que ellos aportaran sus ideas y serán parte de la toma de decisiones.

<p style="text-align: center;">Dirección Departamental de Educación de San Salvador Capacitación: "Desarrollo Organizacional, base de la mejora continua" Componente de estudio: Desarrollo Organizacional</p>							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de cada departamento				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Preparar a los empleados de la Institución para el cambio planificado, y los nuevos retos tecnológicos, culturales y sociales tanto internos como externos							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Explicación del plan diseñado para el siguiente año, así como los nuevos cambios o retos tecnológicos, culturales y sociales que afectarán a los empleados en particular y a la Institución en general.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Primer semestre de 2017				\$500.00
2	Conformación de mesas de trabajo, para que los empleados discutan y expongan sus inquietudes ante lo expuesto y den sus comentarios e inquietudes.	Jefe de Departamento					
	Costo Total						\$500.00

***Fuente: Grupo de investigación**

4. Motivación

La eficiencia con que los empleados realicen sus labores, depende en gran medida por el grado de Motivación, ya que esta es la que mueve y empuja a las personas a cumplir con sus obligaciones.

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en un evento que se desarrollara una vez por año, en los cuales los encargado del área de Coordinación y Desarrollo Humano, expondrá una actualización de incentivos en lo que a prestaciones y necesidades de los empleados respecta, teniendo en cuenta la situación actual del país; para que estos formen mesas de trabajo y analicen si la propuesta es acorde a sus necesidades y de esta manera el empleado se sienta parte importante en la toma de decisiones de la Institución.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con dos meses de anticipación a realizarse la capacitación, por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de los diferentes departamentos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a la capacitación deberán ser empleados de la Institución, no importando área o rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en el que se lleve a cabo la capacitación, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Qué se logrará?

- Con esta capacitación se lograra que el empleado, se sienta parte fundamental de la Institución, y que sus aportes son tomados en cuenta, fortaleciendo así su autoestima, y por lo tanto solidificando el Clima Organizacional por medio de una alta motivación.
- Los empleados aumentaran el desempeño laboral, ya que ellos participaron en la toma de decisiones.

Dirección Departamental de Educación de San Salvador							
Capacitación: "La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos"							
Componente de estudio: Motivación							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Area de Desarrollo Humano				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Aumentar la eficiencia en el trabajo de los empleados, por medio del nuevo programa de incentivos.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre actualización de incentivos en lo que a prestaciones y necesidades de los colaboradores respecta, teniendo en cuenta la situación actual del país.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Primer semestre de 2017				\$300.00
2	Conformación de mesas de trabajo, con empleados de diferentes Departamentos y rangos jerarquicos.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano					
Costo Total							\$300.00

***Fuente: Grupo de investigación**

5. Comunicación

En toda empresa deben de existir canales de comunicación que sean adecuados a cada tipo de Institución, esto debe darse con la finalidad de evitar malos entendidos al momento de dar una directriz u orden.

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en un evento que se desarrollara una vez al año, en los cuales los encargados del departamento de Coordinación y Desarrollo Humano, harán una exposición sobre los canales de comunicación formales e informales existentes en la entidad, así como las barreras que los afectan, luego los empleados formaran mesas de trabajo compuestas por las personas de distintas áreas y niveles jerárquicos, para que den su aporte al tema.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con dos meses de anticipación a realizarse la capacitación, por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de los diferentes departamentos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistieran a la capacitación deberán ser empleados de la Institución, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en que se lleve a cabo la capacitación, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diploma de participación, así como todos los costos asociados.

¿Qué se logrará?

- Con esta capacitación se pretende, que con la colaboración de todas las fuerzas vivas de la Institución las barreras en la comunicación queden reducidas al mínimo.
- Con esta capacitación se lograra que el empleado conozca, aplique y respete los canales de comunicación que queden establecidos.
- Los empleados aumentaran su desempeño laboral, ya que su compromiso con la Institución crecerá una vez que el factor comunicación tenga claridad.

Dirección Departamental de Educación de San Salvador							
Capacitación: "Eliminando barreras para una comunicación efectiva"							
Componente de estudio: Comunicación							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Área de comunicación				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Eliminar en la medida de lo posible las barreras en la comunicación, para que esta sea más efectiva, y contribuya a mejorar el desempeño en el trabajo.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre los canales de comunicación formales e informales existentes en la Institución, así como las barreras que lo afectan.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Primer semestre de 2017				\$300.00
2	Formación de mesas de trabajo compuestas por personas de distintas áreas y niveles jerárquicos para que den su aporte al tema.	Jefes de cada Departamento					
3	Implementar una política de puertas abiertas en la Institución, la cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a los demás compañeros y los jefes.	Jefe de cada Departamento	Primer semestre de 2017				
	Costo Total						\$300.00

***Fuente: Grupo de investigación**

6. Liderazgo

El liderazgo en cualquier Institución es de suma importancia, ya que los líderes formales e informales, son los que motivan al grupo por un mismo camino, que consecuentemente llevarán a la obtención de los objetivos y metas en toda Institución.

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en un evento que se desarrollara una vez por año, en el cual los encargados del departamento de Coordinación y Desarrollo Organizacional, harán una ponencia sobre aspectos relevantes de Liderazgo, como lo son los tipos de líder, las cualidades que deben de tener, la diferencia entre un líder y un jefe, y líderes formales y naturales, acto seguido se hará la conformación de mesas de trabajo donde serán discutidos los aspectos antes mencionados, posteriormente y a partir de las conclusiones a que llegue cada mesa, se les dará a conocer en que consiste y sus características de un líder democrático.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con dos meses de anticipación a realizarse la capacitación, por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a la capacitación deberán ser empleados de la Institución, no importando el área y rango en la cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar donde se lleve a cabo la capacitación, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación, así como todos los costos asociados.

¿Qué se logrará?

- Con esta capacitación se pretende, que con la colaboración de todas las fuerzas vivas de la Institución, se conozca el perfil del liderazgo democrático con la finalidad de alcanzar los objetivos Institucionales con eficiencia.
- Los empleados aumentaran el desempeño laboral, por el motivo de contar con un liderazgo que los motive a alcanzar los objetivos individuales y colectivos con eficiencia.

Dirección Departamental de Educación de San Salvador							
Capacitación: "Buscando el perfil del líder adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar nuestros objetivos Institucionales"							
Componente de estudio: Liderazgo							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de cada departamento				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Construir entre todas las fuerzas vivas de la Institución, el perfil del líder adecuado para que los guie a la obtención de sus objetivos individuales y colectivos							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre los aspectos generales del Liderazgo.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Primer semestre de 2017				\$300.00
2	Conformación de mesas de trabajo.	Jefe de cada Departamento					
3	Dar a conocer el perfil del Líder Democrático.	Jefe de cada Departamento	Primer semestre de 2017				
Costo Total							\$300.00

**Fuente: Grupo de investigación*

7. Relaciones interpersonales

La forma como las personas interactúan con sus compañeros de trabajo, se verá reflejada en los resultados, por lo tanto es de suma utilidad mantener las Relaciones Interpersonales lo más sanas que sean posible.

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en crear una unión entre los empleados de la Institución, organizando convivios en periodos correspondientes a cada semestre, o dos veces por año, entregando al empleado la confianza necesaria para poder expresar sus necesidades dentro de la Institución, haciéndole ver los canales de comunicación más cercanos para establecer lazos más fuertes con sus compañeros de trabajo, eliminar malos entendidos o cualesquiera que sean las barreras que les impidan obtener buenas relaciones interpersonales, los convivios también incluirán la presencia de los directivos de los diferentes departamentos o las diferentes áreas de trabajo de Institución.

Durante las convivencias se realizarán dinámicas divertidas que lograrán hacer compartir a los empleados de los departamentos con sus jefes de unidad o departamento.

Como la capacitación se llevara a cabo dos veces por año, los empleados que participaran en el primer semestre, así como los directivos serán elegidos de forma aleatoria, de tal manera que los empleados que asistan al primer convivio no asistan al siguiente.

¿A dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, con dos meses de anticipación a realizarse la capacitación, por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, que laboren en los diferentes departamentos, así como también a los jefes.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistan a la convivencia deberán ser empleados de la Institución, no importando el área en el cual se desempeñan.

¿Costo del programa?

El costo dependerá del lugar en el cual se lleven a cabo los convivios y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y recuerdos, así como todos los costos asociados.

¿Qué se logrará?

- Durante la convivencia a realizar el empleado deberá adquirir un compromiso de ir más allá de las normas establecidas por la Institución misma, en los aspectos laborales y ambientales contribuyendo en forma voluntaria para el mejoramiento de sus actividades correspondientes.
- Se deberá cumplir el objetivo que el empleado se sienta con la motivación necesaria para poder establecer lazos de comunicación con sus compañeros de trabajo y lograr así crear un ambiente diferente de interacción entre los empleados del mismo departamento así como de otros departamentos, especialmente aquellos que tienen relación directa.
- Involucrar al personal directivo de la Institución para que estos puedan conocer, convivir de forma diferente con el empleado, conocerlo mejor, entender de mejor manera sus necesidades, deseos, inquietudes, etc.
- Que la Institución establezca una responsabilidad con los empleados para dar seguimiento al programa de convivencia, de forma tal que los empleados en un corto plazo se sientan con seguridad de poder expresar sus necesidades para con la Institución.

<p style="text-align: center;">Dirección Departamental de Educación de San Salvador Capacitación: "Mejorando nuestras relaciones interpersonales" Componente de estudio: Relaciones interpersonales</p>							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Todos los Jefes de cada departamento				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Mejorar las relaciones humanas, para alcanzar los objetivos individuales y colectivos con eficiencia							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre el tema relaciones humanas.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Convivio 1 febrero 2017				\$350.00
2	Realización de dinámicas de grupo, con el objetivo de que las personas de las distintas áreas y rangos interactúen.	Jefe de Coordinación y Desarrollo Humano					
3	Reflexión sobre: "Como es mi comportamiento hacia mis compañeros de labores, y como me gustaría ser tratado por ellos"	Toda la fuerza productiva de la Institución, bajo la supervisión del Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Convivio 2 Agosto 2017				\$350.00
Costo Total							\$700.00

***Fuente: Grupo de investigación**

8. Puestos de trabajo

Las altas autoridades de cualquier Organización tienen que saber cuál es el sentir y pensar de los colaboradores sobre sus puestos de trabajo, si les gusta lo que hacen, si les interesa innovar en el mismo, si se sienten subestimados o sobrestimados, todo ello con el fin de evitar la desmotivación, y por lo tanto perder productividad del empleado.

¿En qué consiste la capacitación?

Este programa consistirá en establecer capacitaciones constantes para los empleados de la Institución, de forma tal que entiendan, recuerden y comprendan lo importante que es la gestión del desempeño de las actividades que cada uno realiza en los distintos departamentos, para lograr encaminar los objetivos de los mismos empleados y los de la Institución.

El programa consiste en capacitar a los empleados y directivos para que estos tengan una comunicación permanente, si un empleado no tiene clara sus actividades a realizar, es porque no existe una comunicación clara, existen barreras, por tal razón el objetivo primordial de este programa es eliminar dichas barreras a través de capacitaciones constantes a los puestos de trabajo.

En las capacitaciones se deberá hablar de una adecuada gestión de desempeño, para que los empleados puedan realizar en forma eficiente sus labores, se deberá hablar de una adecuada planificación del desempeño para que el empleado logre alcanzar las metas propuestas, se deberá hablar de evaluación de desempeño en forma justa dejando claro cuáles son los premios e incentivos adecuados.

A la vez se capacitará a la jefaturas como incentivar al personal reconociéndole las habilidades y destrezas profesionales que presenta en la realización de su trabajo, con la finalidad que los jefes conozcan mecanismos nuevos para mantener al personal motivado.

¿A quién está dirigido?

- Directivos de la Institución
- Jefes de los diferentes departamentos
- Empleados de todos los departamentos

Objetivos y beneficios que se obtendrán

- Los directivos y empleados deben adquirir pautas para establecer objetivos que sean aplicables al puesto de trabajo.
- Los empleados deberán conocer las herramientas necesarias para poder realizar sus labores correspondientes, o sino tener la iniciativa de solicitarlas a la dirección.
- Los jefes y directivos obtendrán mejor criterio para la selección apropiada de las metodologías a seguir para con su personal que tienen a cargo.
- Los jefes y directivos tendrán mejores ideas para llevar a cabo un plan de acción para los departamentos determinados.

¿Cuándo se realizará?

La fecha exacta de la iniciación de las capacitaciones se determinara por el departamento de Coordinación y Desarrollo Humano, con anticipación mediante la circulación de memorándum a la Institución.

Duración del programa

Las capacitaciones serán de una jornada entera de trabajo.

¿Quién impartirá las capacitaciones?

Las capacitaciones serán impartidas por profesionales en los campos estudiados.

Costo de las capacitaciones

El costo de las capacitaciones se informara con anticipación a los directivos de la Institución y jefes de los diferentes departamentos.

Comentario:

Ninguna inversión suele ser irrecuperable si se trata de los usuarios internos.

Dirección Departamental de Educación de San Salvador							
Capacitación: "Contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos individuales y colectivos, desde nuestros puestos de trabajo, con dinamismo y entusiasmo"							
Componente de estudio: Puesto de trabajo							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Todos los jefes de cada Departamento				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Garantizar que los empleados estén motivados en sus respectivos puestos de trabajo, para que laboren con eficiencia.							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre el tema desempeño en el puesto de trabajo.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	Primer semestre de 2017				\$200.00
2	Reflexión sobre: "Me siento subestimado o sobrestimado en mi puesto de trabajo"						
3	Como incentivar al personal reconociéndole las habilidades y destrezas profesionales que presenta en la realización de su trabajo.	Jefe de cada Departamento	Primer semestre de 2017				\$300.00
Costo Total							\$500.00

***Fuente: Grupo de investigación**

9. Ambiente físico de trabajo

Uno de los factores que afectan el Clima Organizacional en cualquier institución, ya que la existencia inadecuada de las condiciones físicas de las instalaciones donde se realizan las actividades como lo son la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que perjudicará la consecución de las metas y objetivos institucionales.

¿En qué consiste la capacitación?

El programa consiste en seleccionar un espacio específico en la Institución para poder crear un área común para que los empleados puedan acudir a dicho espacio y relajarse en el momento de su receso, este espacio deberá contener una ventilación adecuada, deberá estar techado, debidamente iluminado.

Objetivos y beneficios

- Se incrementarán las relaciones interpersonales entre los empleados, debido a que se compartirán momentos y conversaciones diferentes en sus recesos y no solamente conversarán de sus actividades laborales.
- Los empleados aumentarán su entusiasmo por sus actividades laborales debido a que regresarán a sus puestos de trabajo más relajados.
- Los empleados fortalecerán sus lazos de comunicación al momento de compartir con los empleados de otras áreas de trabajo o departamento.

Dirección Departamental de Educación de San Salvador							
Componente de estudio: Ambiente físico							
Responsable: Coordinación y desarrollo humano				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Coordinación y desarrollo humano				Duración: 8 Horas			
Colaboradores: Jefes de cada departamento				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 5 pm			
Objetivos: Lograr que el ambiente físico de trabajo sea fuente de motivación laboral para los empleados							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Creación de area donde los empleados puedan tomar sus alimentos y descansar.	Departamento de Coordinación y Desarrollo Organizacional	Primer semestre de 2017				\$3,000.00
2	Adecuación de bodega según las necesidades de cada Departamento.	Area de planificación	Enero de 2017				\$200.00
4	Revisar periódicamente la infraestructura de la institución a fin de mantenerla en buenas condiciones.	Jefe de cada Departamento					
Costo Total							\$3,000.00

***Fuente: Grupo de investigación**

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Con el propósito de hacer efectivo el modelo de Clima Organizacional se ha diseñado un plan de implementación que se divide en dos partes; la primera comprende la guía de implementación del modelo; la segunda comprende la evaluación y seguimiento.

1. Guía para la implementación de Modelo de Clima Organizacional

La presente guía trata acerca de la implementación que será necesaria llevar a cabo para hacer efectivo el Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el nivel de vida del personal que labora para la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

a. Actividades a realizar

Para la puesta en marcha del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional es necesario realizar las actividades que se listan a continuación:

i. Presentación

Esta inicia con la presentación del modelo de evaluación del Clima Organizacional al departamento de Coordinación y Desarrollo Humano para que brinde la validez del mismo.

ii. Aprobación y autorización

El departamento de Coordinación y Desarrollo Humano debe someter a consideración las incidencias del modelo de evaluación y sus recomendaciones, a fin de analizar conjuntamente con los jefes de los diferentes Departamentos de la Institución.

iii. Reproducción y distribución

La reproducción del Modelo de evaluación del Clima Organizacional deberá hacerse después de su aprobación; posteriormente, se deberá calendarizar el levantamiento de la información.

iv. Capacitación de los empleados del departamento de Coordinación y Desarrollo Humano

Con el objeto de que la implementación sea efectiva, es necesario e indispensable que el Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano reciban capacitación sobre los aspectos teóricos y prácticos del Clima Organizacional. De esta manera estarán en condiciones de orientar mejor a sus subordinados.

v. Implementación del modelo

Para implementar el modelo se requiere llevar a cabo una serie de capacitaciones, de esta manera solidificar las áreas de interés para la evaluación.

vi. Evaluación de resultados

Para esto es necesario que hayan realizado las actividades anteriores. Esta consistirá en evaluar los resultados parciales que se obtenga para identificar aciertos y desaciertos y poder tomar las acciones correctivas necesarias para su efectiva aplicación.

b. Recursos requeridos

Para realizar la implementación del modelo de evaluación se hace necesario, contar con los recursos humanos, materiales, financieros y técnico-administrativos para que su implementación sea efectiva.

i. Recursos Humanos

Como ya es conocido en la propuesta el personal de Coordinación y Desarrollo Humano, serán los encargados de realizar las evaluaciones, por lo tanto se deberá dar una capacitación a estos colaboradores por medio de expertos en estos procesos, esta capacitación tendrá el siguiente costo:

Honorarios de la persona que impartirá la capacitación:	\$ 300.00
Refrigerio	\$ 45.00
Diplomas de participación	<u>\$ 15.00</u>
Total	\$ 360.00

- **Perfil de capacitadores**

Es un profesional que se encarga de mediar en un proceso de aprendizaje entre un tema específico, una realidad individual o comunal y un grupo de personas.

Ayuda a un grupo de personas para que trabajen en conjunto hacia un objetivo o propósito común. Ser un buen facilitador es una destreza que tienen los buenos líderes. Todas las personas tienen alguna experiencia como facilitador y algún tipo de conocimiento para compartir acerca de cómo puede realizarse bien esta tarea.

El facilitador conoce diversas metodologías y herramientas para el aprendizaje del ser humano, cuenta la capacidad de reconocer cuál de ellas podría ser la más óptima dependiendo del contexto en el cual se está desarrollando el proceso.

Por otra parte el propósito del facilitador es proporcionar conocimientos, ayudar a desarrollar o perfeccionar habilidades y facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el desarrollo profesional para ello hace uso de la comunicación.

Es importante que sea firme, decidido y hasta estricto en sus planteamientos, para evitar confusión y ambigüedades en el grupo con el que trabaja.

Por lo tanto se puede decir que un facilitador es un profesional que posee una adecuada información en el campo profesional, tecnológico y humanístico que le permite relacionarse con sus semejantes o socios de aprendizaje para motivar su crecimiento personal o profesional.

El facilitador debe poseer un perfil que integre diversos elementos a continuación se proponen los siguientes:	
Edad	Mínima 30 años
Sexo	Masculino o Femenino
Educación profesional	Licenciado en Administración de Empresas, Psicólogo especializado en capacitación de líderes, Psicólogo especializado en motivación de personal, Psicólogo organizacional.
Experiencia laboral	3 años como mínimo de facilitador y experiencia comprobable en áreas de recursos humanos y en capacitación acerca de comunicación interna institucional
Conocimientos	Dominio del paquete de Microsoft Office o similares, manejo de equipo audio visual, desarrollo en la ejecución de evaluación de clima organizacional, programas de capacitación y áreas de servicios.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámico ✓ Integrador de los participantes y orientador para el logro de objetivos. ✓ Generador de confianza y desarrollador de capacidades en los participantes ✓ Orientado resolución de conflictos e imprevistos ✓ Creador de espacios de comunicación ✓ Capacidad de escucha empática ✓ Liderazgo
Características	Tolerante, líder, sentido del humor, motivador, ético, disciplinado, creativo, sociable

**Fuente: Grupo de investigación*

ii. Recursos Materiales

Los recursos materiales que se necesitarán para la implementación del modelo de evaluación del Clima Organizacional son: equipo de computación para procesar la información, equipo de oficina, papelería en general y la sala de reuniones, cabe mencionar que estos recursos ya los posee la Institución, por lo que no significa desembolso adicional.

iii. Recursos Financieros

El departamento de Coordinación y Desarrollo Humano, será el encargada de la ejecución y control del presupuesto, previamente aprobado por la dirección de la Institución, además, cabe mencionar que los fondos serán financiados por medio de un préstamo bancario de \$6,800.00 a pagar en un año.

- Presupuesto de inversión para capacitación

N°	Evento	Inversión
1	Capacitaciones de los colaboradores del departamento de Coordinación y Desarrollo Organizacional	\$300.00
2	Capacitación: "Conciliando percepciones, para la consecución de nuestros objetivos Institucionales"	\$900.00
3	Capacitación: "Desarrollo Organizacional, base de la mejora continua"	\$500.00
4	Capacitación: "La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos"	\$300.00
5	Capacitación: "Eliminando barreras para una comunicación efectiva"	\$300.00
6	Capacitación: "Buscando el perfil del lider adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar nuestros objetivos Institucionales"	\$300.00
7	Capacitación: "Mejorando nuestras relaciones interpersonales"	\$700.00
8	Capacitación: "Contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos individuales y colectivos, desde nuestros puestos de trabajo, con dinamismo y entusiasmo"	\$500.00
9	Adecuación de ambiente fisico de trabajo	\$3,000.00
Total de la Inversión		\$6,800.00

iv. Recurso Técnico-Administrativo

Las herramientas administrativas que se utilizaran para llevar a cabo eficientemente el modelo de evaluación del Clima Organizacional:

- Reglamento de la Institución
- Organigrama
- Matrices para tabular
- Manuales administrativos
- Formulario sobre el Clima Organizacional

c. Cronograma de Actividades

No.	Tiempo Actividad	Mes 1 / 2017				Mes 2 / 2017				Mes 3 / 2017			
		Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de Modelo de Evaluación de Clima Organizacional por parte de Grupo de Trabajo al Departamento de Coordinación y Desarrollo Humano	■											
2	Aprobación y autorización de Modelo de Evaluación de Clima Organizacional		■	■									
3	Reproducción de instrumento para evaluación por parte del comité evaluador			■									
4	Distribución de instrumento para evaluación por parte el comité evaluador				■								
5	Capacitación de los empleados del departamento de Coordinación y Desarrollo Humano					■							
6	Capacitación : “ Conciliando percepciones, para la consecución de nuestros objetivos institucionales ”						■						
7	Capacitación : “ Desarrollo Organizacional, base de la mejora continua ”						■						
8	Capacitación : “ La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos ”						■						
9	Capacitación : “ Eliminando barreras para una comunicación efectiva ”						■						
10	Capacitación : “ Buscando el perfil del líder adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar nuestros objetivos institucionales ”						■						
11	Capacitación : “ Mejorando nuestras relaciones interpersonales ”							■					
12	Capacitación : “ Contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos individuales y colectivos, desde nuestros puestos de trabajo, con dinamismo y entusiasmo ”							■					
13	Evaluación de resultados por parte de comité evaluador								■	■			
14	Evaluación y seguimiento de Modelo de Clima Organizacional										■	■	

2. Evaluación y seguimiento

El departamento de Coordinación y Desarrollo Humano será el responsable de la Evaluación y el Seguimiento, de la puesta en marcha del modelo de Clima Organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios internos y externos que afectan a la organización en general y a sus colaboradores en particular.

a. Evaluación

La evaluación tendrá como objetivo primordial establecer el nivel de absorción que los empleados han tenido, para la mejora en su desempeño laboral, luego de la asistencia a las diferentes capacitaciones.

La primera evaluación será efectuada un mes después de haberse realizado la capacitación, y la segunda seis meses después.

b. Seguimiento

El siguiente paso a efectuar, luego de realizadas las evaluaciones, será la de verificar si el desempeño en el trabajo ha mejorado o sigue igual, con el objeto de cambiar el rumbo de las capacitaciones si los resultados no son satisfactorios, o por lo contrario solidificar los que ya están.

BIBLIOGRAFÍA**Libros**

- Chiavenato, Idalberto Administración, proceso administrativo.
Editorial McGraw Hill Bogotá, 2001
- Faria, F. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral.
Noriega Editores. México. 1995
- Franklin F., Enrique Benjamín Organización de empresas
Editorial McGraw Hill, México, 2004
- Gary Dessler Administración de Personal.
Editorial PHH Prentice Hall, 4º edición
- Heneman, Herbert G. Administración de los recursos humanos y
personal.
Editorial Continental 1, México.
- Hernández Sampieri, Roberto Metodología de la investigación.
2010
- Katz, Daniel Psicología social de las organizaciones.
Editorial Trillas, México, 1977
- Robbins, Stephen P. Administración.
Editorial Pearson México.
- Ruiz, Karla A La importancia de la administración del
desempeño en las organizaciones

Sitios web

<http://www.ministeriodeeducaciondeelsavador.gob.sv>

http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/antecedentes_organizacional.html

http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS

<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

ANEXOS

Anexo 1

Guía de preguntas para el área de jefaturas



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



Objetivo: Recolectar información de la Dirección Departamental de Educación para conocer la situación actual del Clima Organizacional en la Institución.

Indicaciones: El presente instrumento de recolección de información contiene una serie de ítems, para los cuales se pide de favor contestar de la forma en que considere pertinente.

Nombre del Departamento: _____

Nombre del Encargado del Departamento: _____

Cuanto es el personal que Labora en el Departamento: _____

Como percibe usted el Clima Organizacional en el Departamento: _____

Considera que en el personal a su cargo es el adecuado. ¿Por qué?: _____

Considera que hay comunicación entre su personal: _____

Considera usted que entre el personal a su cargo existe un ambiente de respeto: _____

¿Entre el personal se practican valores? _____

Como considera usted el desempeño del personal a su cargo: _____

El personal cumplen con sus Obligaciones en el momento adecuado: _____

Cuenta el personal con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo: _____

El personal cuenta con algún tipo de motivación en el área de trabajo. ¿Qué tipo de motivación?: _____

El personal cuenta con capacitaciones que ayuden a desempeñar mejor su trabajo: _____

Anexo 2

Lista de cotejo

DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR			
N°	Aspectos observables	Si	No
1	Existen afiches con la Filosofía Institucional		X
2	Conoce los niveles jerárquicos en la Institución		X
3	Son respetados los horarios de trabajo	X	
4	Los compañeros de trabajo se respetan entre si		X
5	Se refleja la práctica de valores entre los empleados	X	
6	Existe colaboración entre departamentos		X
7	Agilidad en los procesos		X
8	Existe buena comunicación entre empleados		X
9	Existe buena comunicación entre jefe y empleado		X
10	Se denota motivación en los empleados		X
11	Existe el trabajo en equipo		X
12	El liderazgo es correcto		X
13	Los materiales e insumos se encuentra en buenas condiciones	X	
14	Existe seguridad en el lugar de trabajo	X	
15	Existe señalización de evacuación		X
16	El lugar de trabajo se encuentra higiénico	X	
17	El empleado tiene iniciativa propia para realizar las actividades		X

Anexo 3

Cuestionario utilizado para la investigación de campo



UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario para la elaboración de un Modelo de Evaluación de Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador

Indicaciones: marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

DATOS GENERALES

Nombre del cargo que ocupa: _____

Unidad en la que labora: _____

Años de servicio en la Institución: _____

CUERPO DEL CUESTIONARIO

Estructura Organizacional

1. ¿Conoce la visión que se ha planteado la Institución?

Si () No ()

2. Si su respuesta es Si en cuanto a la Visión ¿Podría citarla?

3. ¿Conoce la Misión que se ha planteado la Institución?

Si () No ()

4. Si su respuesta fue Si en cuanto a la Misión ¿Podría citarla?

5. ¿Le han definido claramente sus funciones en su área de trabajo?

Si () No ()

6. ¿Conoce como están distribuidos los niveles jerárquicos de la Institución?

Si () No ()

7. ¿Considera que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

Cultura Organizacional

1. ¿Conoce los principios que promueve la institución?

Si () No ()

2. ¿De los valores que tiene la Institución. ¿Con cuáles de ellos se identifica?

Solidaridad	()	Equidad y transparencia	()
Responsabilidad y eficiencia	()	Voluntariado	()
Inclusión	()	Cooperación	()
Innovación	()	Optimización de recursos	()

3. ¿Se adecuan estos valores a sus valores individuales?

Si () No () Ocasionalmente ()

4. ¿En su Departamento existe el trabajo en equipo?

Si () No () Ocasionalmente ()

5. ¿Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos Institucionales?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿Se siente parte importante de la Institución?

Si () No () Ocasionalmente ()

Desarrollo Organizacional

1. ¿Siente incertidumbre cuando se le asigna funciones diferentes a las que usted realiza?

Si () No () Ocasionalmente ()

2. ¿Cuál es la razón por la cual asiste a seminarios de capacitación, creados por la alta dirección?

Obligación () Superación personal () Aumento salarial ()
Otros. Especifique: _____

3. ¿Tiene problemas en entender y adaptarse a un nuevo jefe?

Si () No () Ocasionalmente ()

4. ¿Considera que la mejora constante es vital para no estancarse ante los nuevos retos?

Si () No ()

5. ¿Se le involucra y se le pide opinión cuando se realiza algún tipo de cambio?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿La Institución vela por su crecimiento profesional?

Si () No () Ocasionalmente ()

Motivación

1. ¿El trato que le dan sus superiores le estimula para mejorar su desempeño?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

2. ¿La Institución reconoce la calidad de su trabajo?

Si () No ()

3. ¿Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

4. ¿Le es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

5. ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿Se siente comprometido con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

7. ¿La Institución se interesa por mantener motivados a sus empleados?

Si () No () Ocasionalmente ()

Comunicación

1. ¿La comunicación que se practica en la empresa es clara y concreta?

Si () No () Ocasionalmente ()

2. ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

Reuniones informativas () Boletines ()
Circulares () Correo electrónico ()
Otros ()

3. ¿Existe una buena comunicación entre los compañero(a) s de trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

4. ¿Cuándo tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con sus jefes o superiores?

Si () No () Ocasionalmente ()

5. ¿Está informado de los logros y los resultados de las acciones de la Institución?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿Se les comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

7. ¿La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

Liderazgo

1. ¿Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

2. ¿Considera que el trabajo realizado por su jefe está enfocado en ser un líder de equipo?

Si () No ()

3. ¿La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

4. ¿Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

5. ¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

Muy Buena () Buena ()
Regular () Deficiente ()

6. ¿Su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

7. ¿Son valoradas las sugerencias que usted aporta a su área de trabajo?

Si () No () Ocasionalmente ()

Relaciones Interpersonales

1. ¿Fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales?

Si () No ()

2. ¿Las personas en la Institución se aceptan tal como son?

Si () No () Ocasionalmente ()

3. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas?

Si () No () Ocasionalmente ()

4. ¿Existe armonía entre el personal de la Institución?

Si () No () Ocasionalmente ()

5. ¿Participan en reuniones para dialogar sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones entre el personal?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la Institución es el adecuado para el logro de las metas?

Si () No () Ocasionalmente ()

7. ¿Reconoce que en la Institución existe respeto entre jefe y sus grupos de trabajos?

Si () No () Ocasionalmente ()

Puesto de trabajo

1. ¿El trabajo que desarrolla es agradable e interesante?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

2. ¿El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo los obtiene a tiempo y en cantidades y condiciones adecuadas?

Si () No () Ocasionalmente ()

3. ¿Considera que el puesto que ocupa es el más apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

4. ¿La presión de su trabajo no tiende a ser excesiva?

Si () No () Ocasionalmente ()

5. ¿Al existir trabajo extra lo realiza en forma positiva?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿Su salario es el adecuado para las actividades que realiza?

Totalmente de acuerdo () De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () Desacuerdo ()

Ambiente físico

1. ¿El espacio físico de su área de trabajo le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores?

Si () No () Ocasionalmente ()

2. ¿Los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada?

Si () No () Ocasionalmente ()

3. ¿Tiene la Institución un lugar confortable en donde usted puede gozar de esparcimiento y tomar alimentos?

Si () No ()

4. ¿El mobiliario y equipo de trabajo que utiliza está en buenas condiciones de uso?

Si () No ()

5. ¿El lugar de trabajo en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de las actividades que se le han encomendado?

Si () No () Ocasionalmente ()

6. ¿Los trabajadores saben que deben hacer para evacuar las instalaciones en caso de una emergencia?

Si () No ()

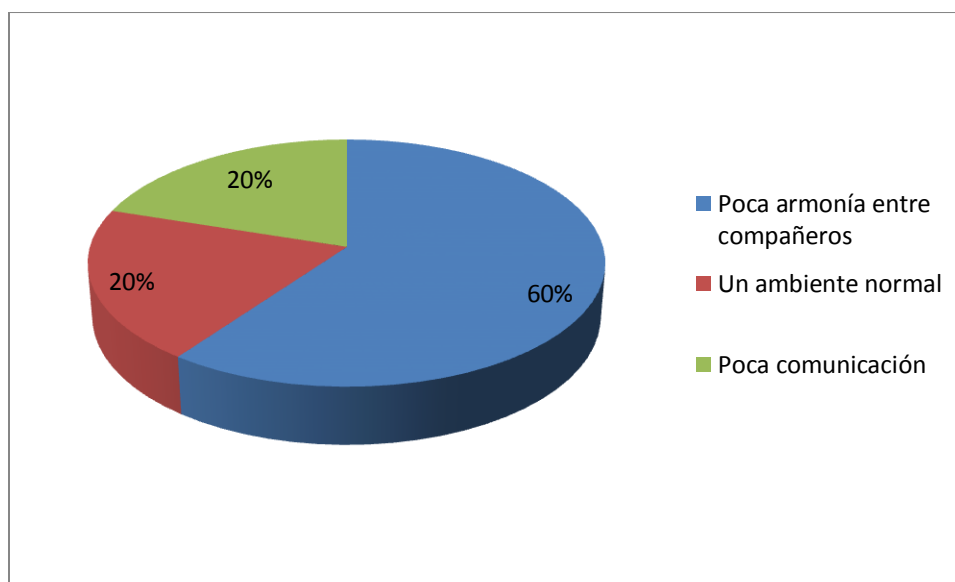
Anexo 4

Tabulación de entrevista

— Como percibe usted el Clima Organizacional en el Departamento:

Objetivo: Determinar el clima organizacional que percibe el jefe dentro de su departamento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Poca armonía entre compañeros	3	60%
Un ambiente normal	1	20%
Poca comunicación	1	20%
Total	5	100%



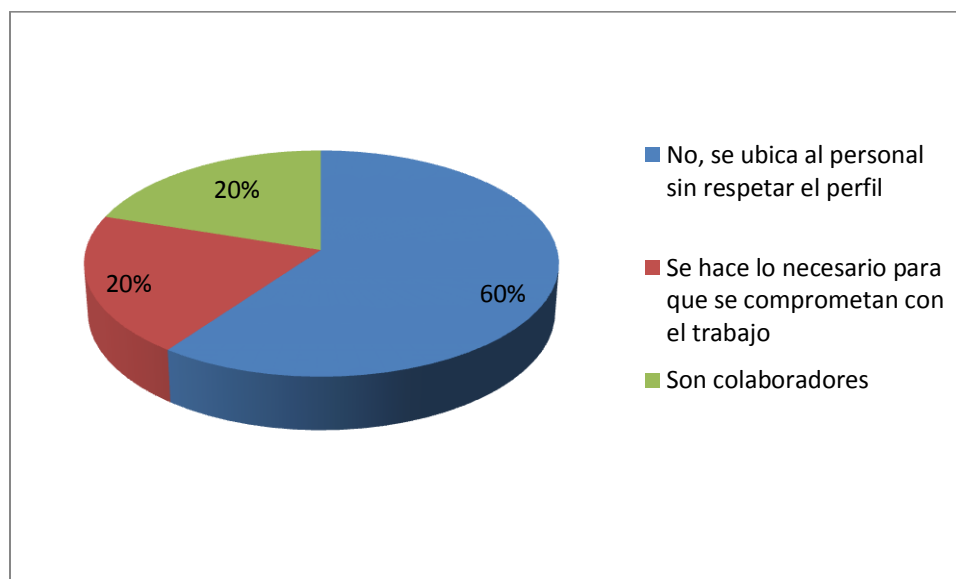
Interpretación:

De los resultados obtenidos se deduce que existe un ambiente laboral poco agradable dentro de cada departamento según lo manifiestan los jefes a cargo, ya que son muchos los factores que interfieren para que exista armonía, comunicación y poder obtener un desarrollo óptimo de las actividades.

— **Considera que el personal a su cargo es el adecuado:**

Objetivo: Conocer si el empleado cumple con el perfil que requiere el puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No, se ubica al personal sin respetar el perfil	3	60%
Se hace lo necesario para que se comprometan con el trabajo	1	20%
Son colaboradores	1	20%
Total	5	100%



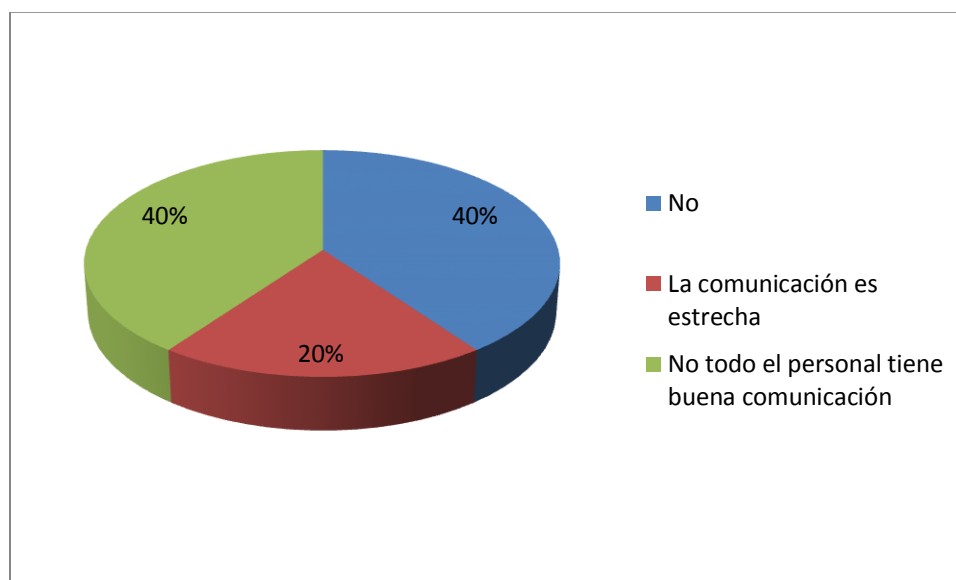
Interpretación:

Con los resultados obtenidos se deduce que la contratación de empleados muchas veces se lleva a cabo sin respetar el perfil del puesto que requiere, lo que ocasiona inconvenientes en el desarrollo de las actividades y a la vez en el logro de los objetivos.

— **Considera que hay comunicación entre su personal:**

Objetivo: Identificar el nivel de comunicación que se da dentro de cada departamento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	2	40%
La comunicación es estrecha	1	20%
No todo el personal tiene buena comunicación	2	40%
Total	5	100%



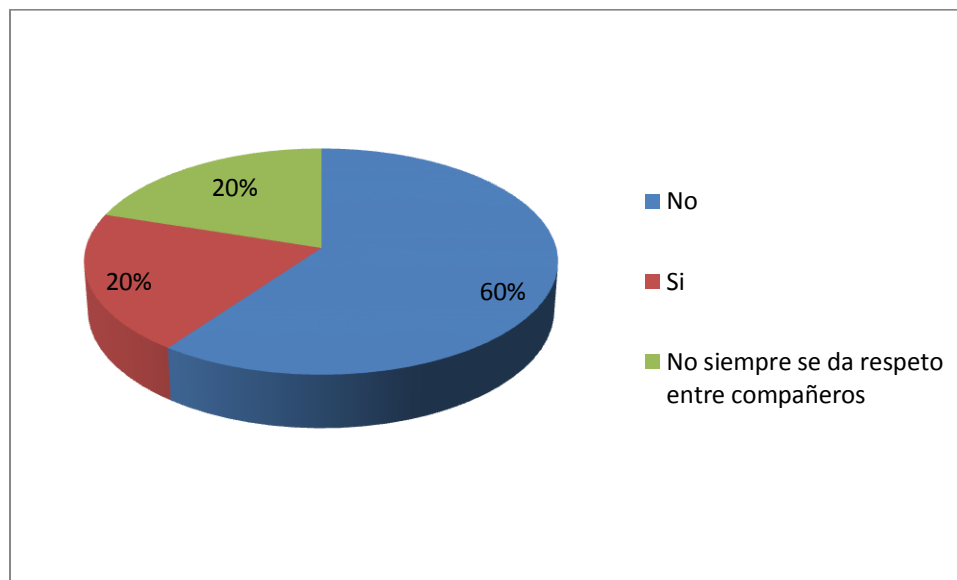
Interpretación:

Según los resultados se obtiene que la comunicación entre el personal de cada departamento es muy estrecha, manifestándolo de esta manera los jefes de cada departamento a lo que se encuentra una dificultad para poder desarrollar eficientemente las labores encomendadas a cada empleado.

— **Considera usted que entre el personal a su cargo existe un ambiente de respeto:**

Objetivo: Percibir si existe un ambiente de respeto entre compañeros de cada departamento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	3	60%
Si	1	20%
No siempre se da respeto entre compañeros	1	20%
Total	5	100%



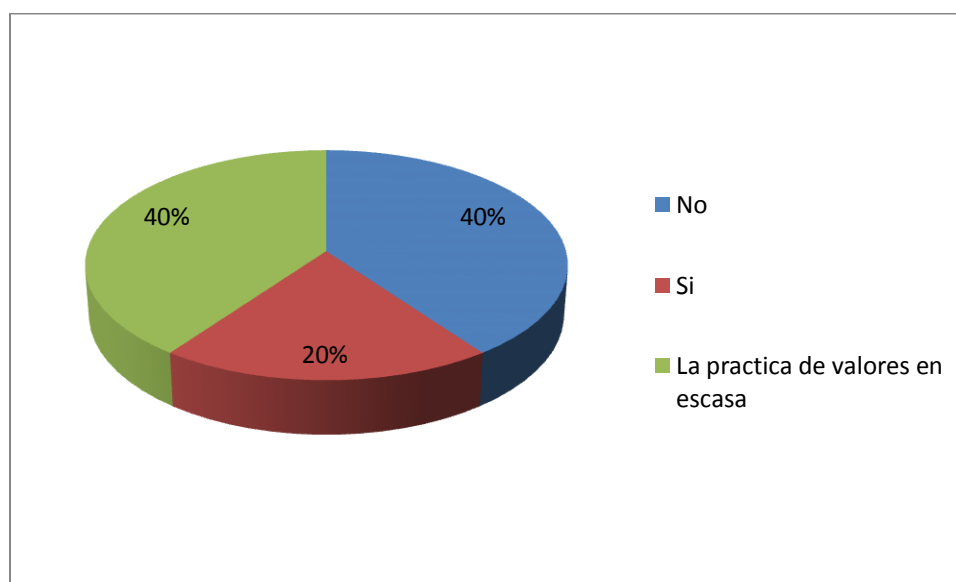
Interpretación:

Los resultados reflejan que en un 60% de los departamentos no se da un ambiente de respeto entre compañeros, deteriorando de esta manera las relaciones interpersonales y a la vez obstaculizando los procesos laborales y logro de objetivos Institucionales.

— ¿Entre el personal se practican valores?

Objetivo: Conocer si los empleados practican los valores promovidos por la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	2	40%
Si	1	20%
La práctica de valores en escasa	2	40%
Total	5	100%



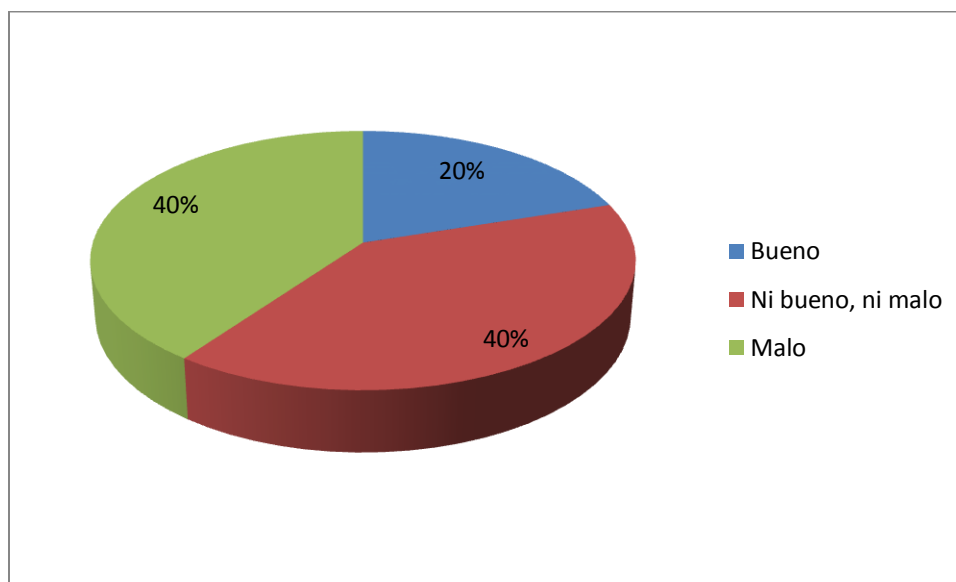
Interpretación:

Con el aporte de los jefes se puede conocer que la práctica de valores es escasa, a lo que se puede atribuir el mal ambiente laboral percibido dentro de cada departamento ya que sin la práctica de valores institucionales se da una falta de identidad y compromiso con la Institución.

— **Como considera usted el desempeño del personal a su cargo:**

Objetivo: Conocer si el desempeño del personal percibido por los jefes es eficiente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	1	20%
Ni bueno, ni malo	2	40%
Malo	2	40%
Total	5	100%



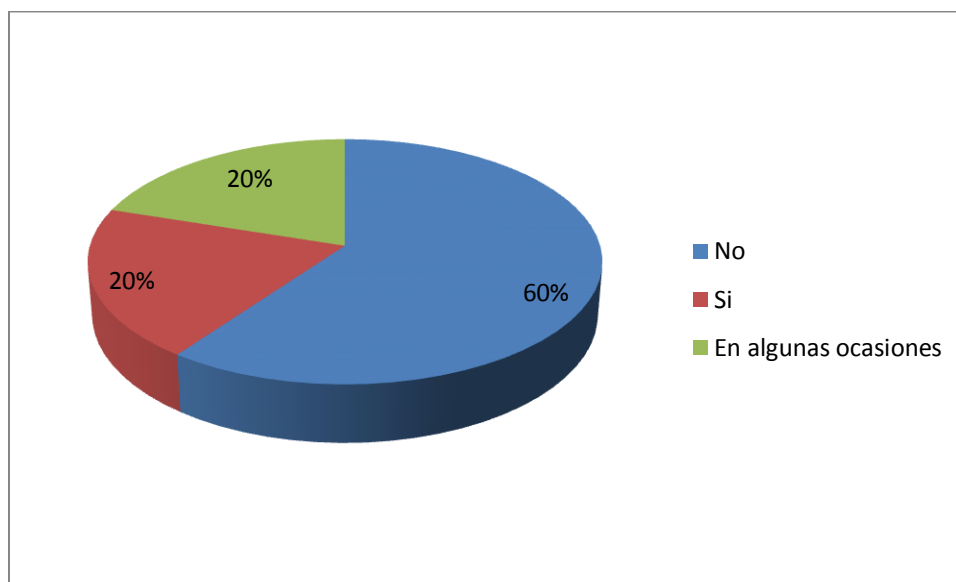
Interpretación:

Según los datos obtenidos a través de la entrevista a los jefes se deduce que el desempeño laboral dentro de cada departamento es deficiente repercutiendo grandemente en el logro de objetivos Institucionales.

— **El personal cumplen con sus obligaciones en el momento adecuado:**

Objetivo: Verificar si el personal cumple con las responsabilidades establecidas por el jefe.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	3	60%
Si	1	20%
En algunas ocasiones	1	20%
Total	5	100%



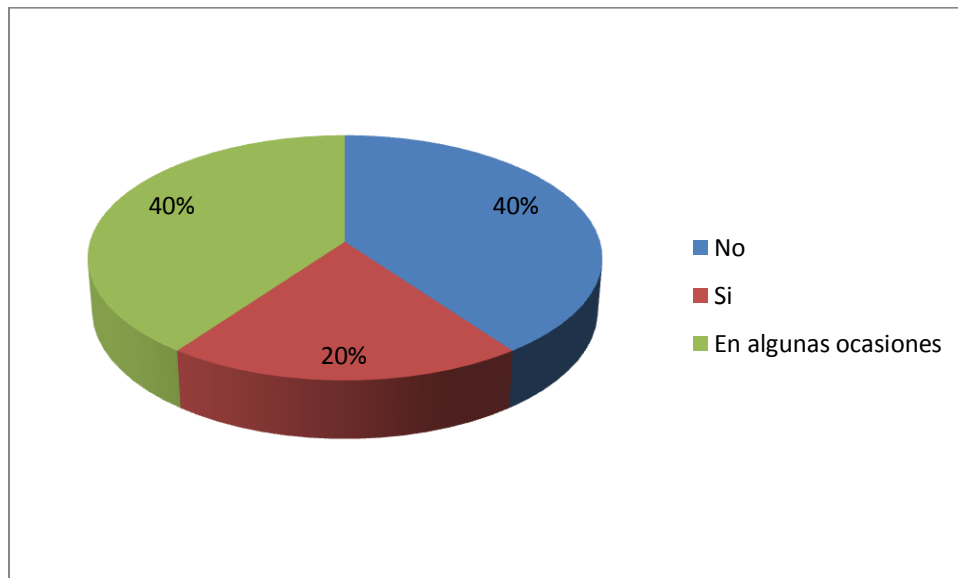
Interpretación:

La mayor parte de jefes de departamento manifiesta que los empleados no cumplen con las obligaciones que le demanda su puesto de trabajo de una manera oportuna, dándose de esta manera inconvenientes en los procesos Institucionales.

— **Cuenta el personal con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo:**

Objetivo: Verificar si el personal cuenta con el material necesario en el momento oportuno para llevar a cabo su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	2	40%
Si	1	20%
En algunas ocasiones	2	40%
Total	5	100%



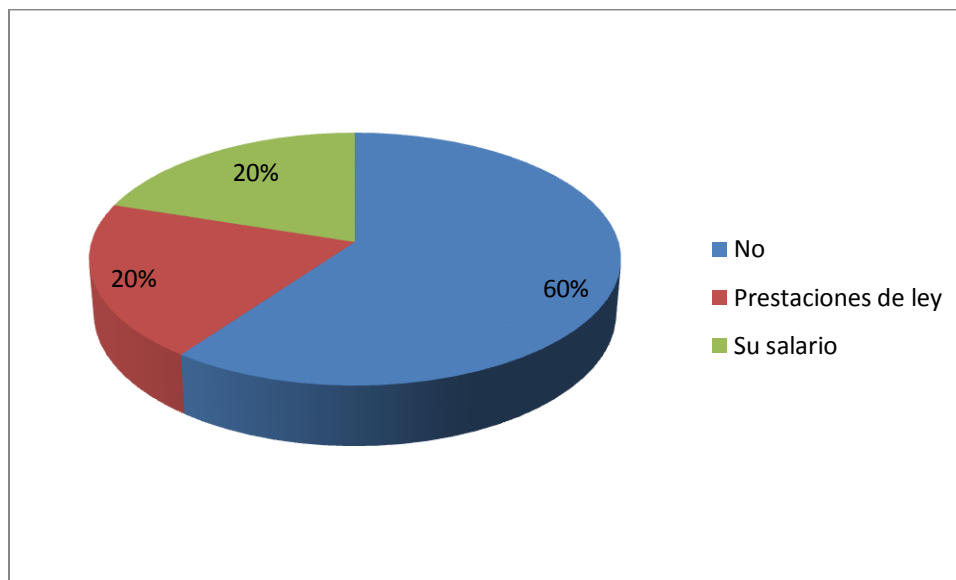
Interpretación:

Los resultados que muestra este cuadro reflejan que los empleados no cuentan con el material necesario en el momento oportuno para poder llevar a cabo sus labores, dando esto un problema significativo en el logro de los objetivos.

— **El personal cuenta con algún tipo de motivación en el área de trabajo:**

Objetivo: Conocer si el empleado cuenta con algún tipo de motivación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	3	60%
Prestaciones de ley	1	20%
Su salario	1	20%
Total	5	100%



Interpretación:

Un 60% de los jefes de departamento manifiestan que los empleados no reciben ningún tipo de motivación que haga que estos muestren mayor interés por desarrollar su trabajo de manera eficiente, los jefes de departamento nos comentaron que los empleados solamente cuentan con su salario y prestaciones de ley.

— **El personal cuenta con capacitaciones que ayuden a desempeñar mejor su trabajo:**

Objetivo: Conocer si el personal recibe capacitaciones que le ayuden a mejorar su desempeño laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	2	40%
En algunas ocasiones	2	40%
Total	5	100%

Interpretación:

Según los datos obtenidos se deduce que la Institución no muestra interés por brindarle al empleado un medio de desarrollo, a lo que se le puede atribuir el bajo desempeño laboral que el empleado muestra.

Anexo 5

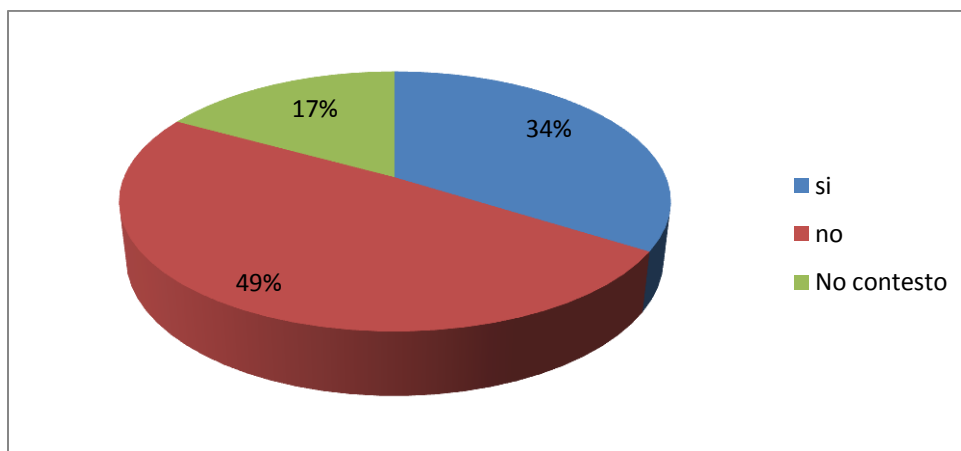
Tabulación del cuestionario

- Estructura Organizacional

1. ¿Conoce la visión que se ha planteado la Institución?

Objetivo: Determinar en qué medida los empleados tienen conocimiento de la Visión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	34%
No	26	49%
No contestó	9	17%
Total	53	100%



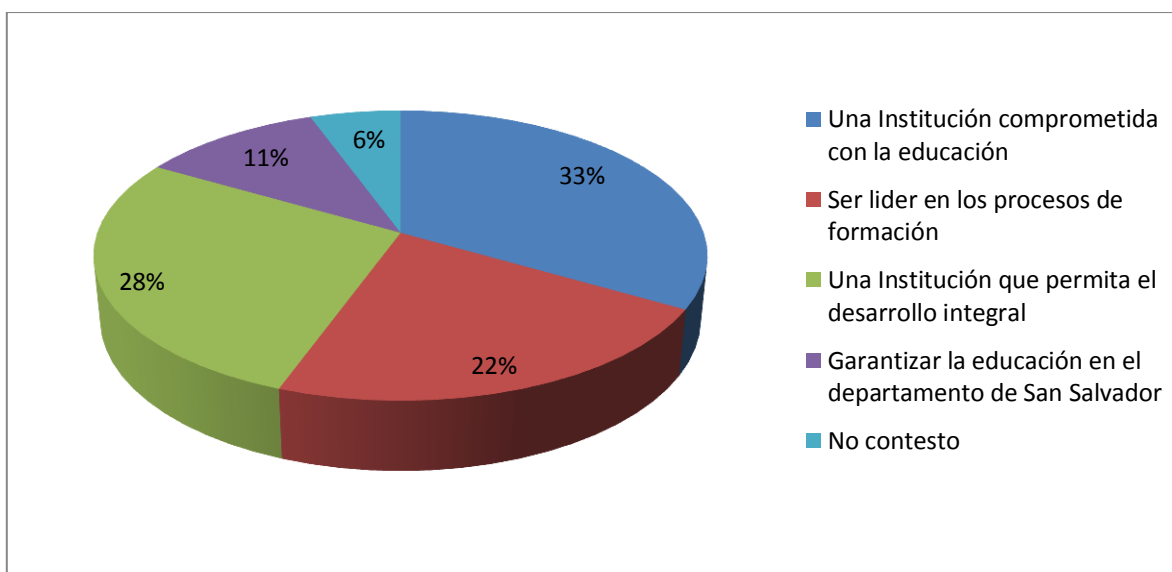
Interpretación:

De los resultados obtenidos se deduce, que la mayor parte de los empleados de la Institución, expresan su desconocimiento con respecto a lo Visión, esto puede tener consecuencias negativas para la entidad, ya que la Visión de una Institución es lo que esta pretende ser, y marca el rumbo a seguir por la misma.

2. Si su respuesta es Si en cuanto a la Visión ¿Podría citarla?

Objetivo: Conocer en qué medida los empleados saben cuál es la Visión de la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una Institución comprometida con la educación	6	33%
Ser líder en los procesos de formación	4	22%
Una Institución que permita el desarrollo integral	5	28%
Garantizar la educación en el departamento de San Salvador	2	11%
No contestó	1	6%
Total	18	100%



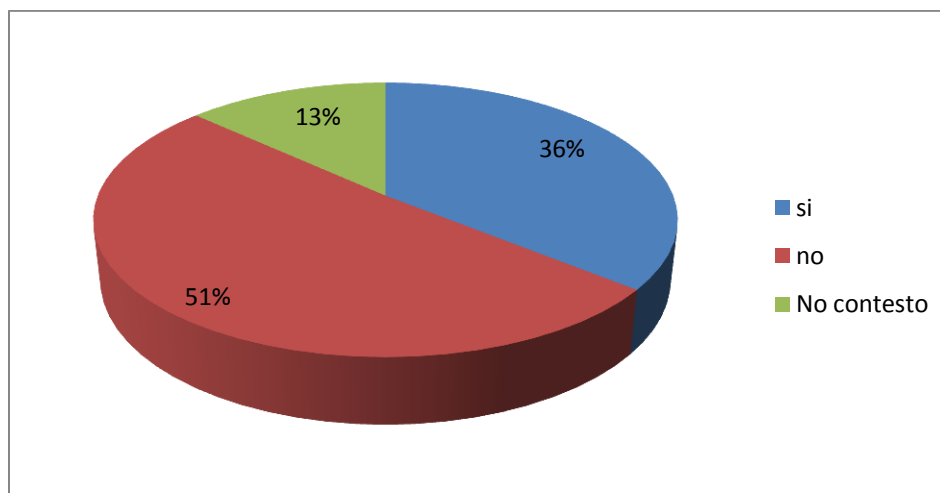
Interpretación:

Del 100% de empleados que afirmaron conocer la Visión de la Institución se tiene que ningún empleado logra citarla con exactitud, lo cual es probable que se deba a que en realidad no conocen la Visión, lo que conlleva a darle una debida atención a dicho elemento.

3. ¿Conoce la Misión que se ha planteado la Institución?

Objetivo: Determinar en qué medida los empleados conocen la Misión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	19	36%
no	27	51%
No contesto	7	13%
Total	53	100%



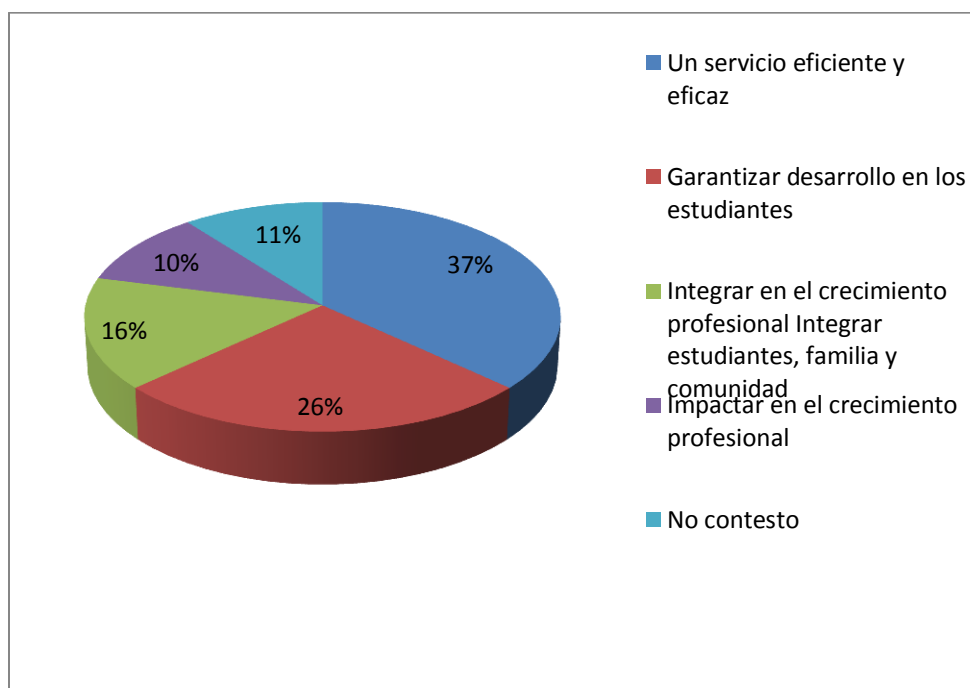
Interpretación:

De los empleados encuestados un porcentaje mayor 51%, externaron un grado de conocimiento deficiente, con respecto a la misión de la entidad, mientras un 13%, mostró indiferencia, esto conlleva a preocupación, debido a que la Misión de una Institución significa la razón de ser de la misma.

4. Si su respuesta fue Si en cuanto a la Misión ¿Podría citarla?

Objetivo: Conocer en qué medida los empleados saben realmente cual es la Misión de la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Un servicio eficiente y eficaz	7	37%
Garantizar desarrollo en los estudiantes	5	26%
Integrar en el crecimiento profesional Integrar estudiantes, familia y comunidad	3	16%
Impactar en el crecimiento profesional	2	10%
No contesto	2	11%
Total	19	100%



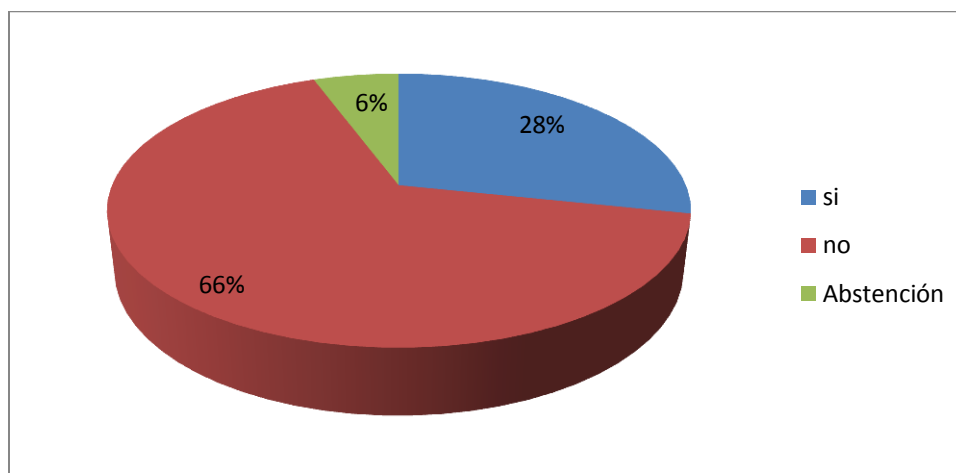
Interpretación:

Del 100% de empleados que afirmaron conocer cuál es la Misión de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, ni un empleado pudo citarla, con lo que queda comprobado que en realidad no tienen conocimientos de dicho elemento Institucional.

5. ¿Le han definido claramente sus funciones en su área de trabajo?

Objetivo: Establecer la medida en que los empleados de la Institución tienen definidas las funciones que se realizan en su área de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	15	28%
no	35	66%
Abstención	3	6%
Total	53	100%



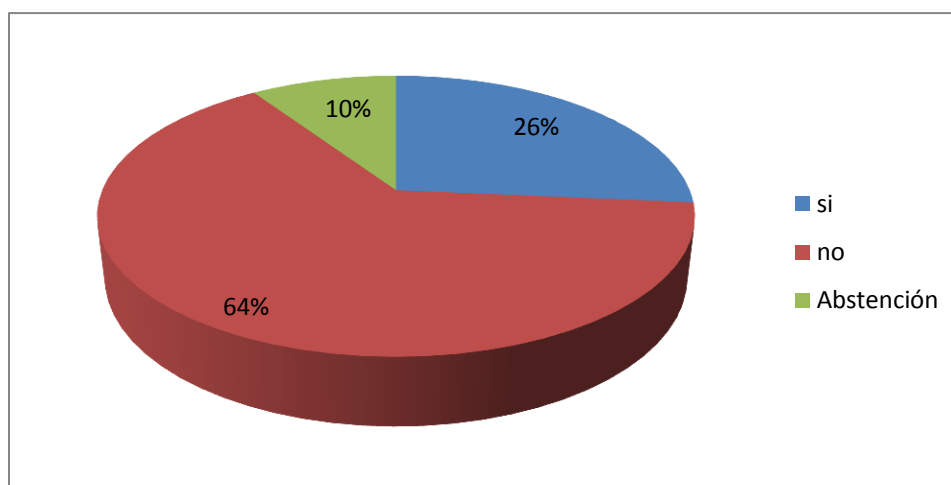
Interpretación:

El resultado más importante del cuadro anterior es comprobar que un mayor porcentaje de los empleados sujetos de investigación, 66%, no tiene claramente definidas las funciones en su área de trabajo, esto quiere decir que estas, han sido captadas o entendidas de forma deficiente, y pueden ocasionar problemas en el desempeño laboral.

6. ¿Conoce como están distribuidos los niveles jerárquicos de la Institución?

Objetivo: Conocer si los empleados entienden los niveles jerárquicos de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	14	26%
no	34	64%
Abstención	5	10%
Total	53	100%



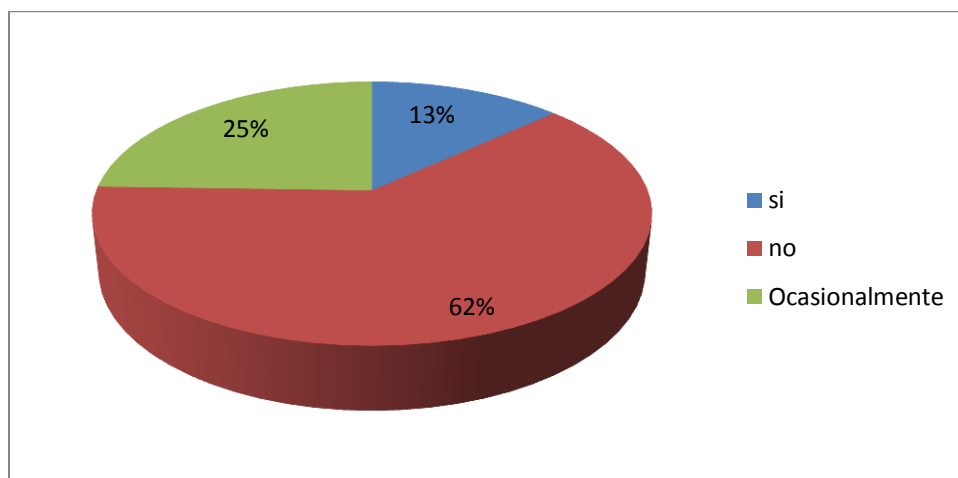
Interpretación:

Un 64%, de los empleados sujetos a la investigación opinaron, que los niveles jerárquicos de la Institución, no los conocen, lo cual puede provocar inconvenientes en las relaciones entre los distintos departamentos de la Institución.

7. ¿Considera que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo?

Objetivo: Conocer el nivel de coordinación de las actividades laborales entre jefe y empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	7	13%
no	33	62%
Ocasionalmente	13	25%
Total	53	100%



Interpretación:

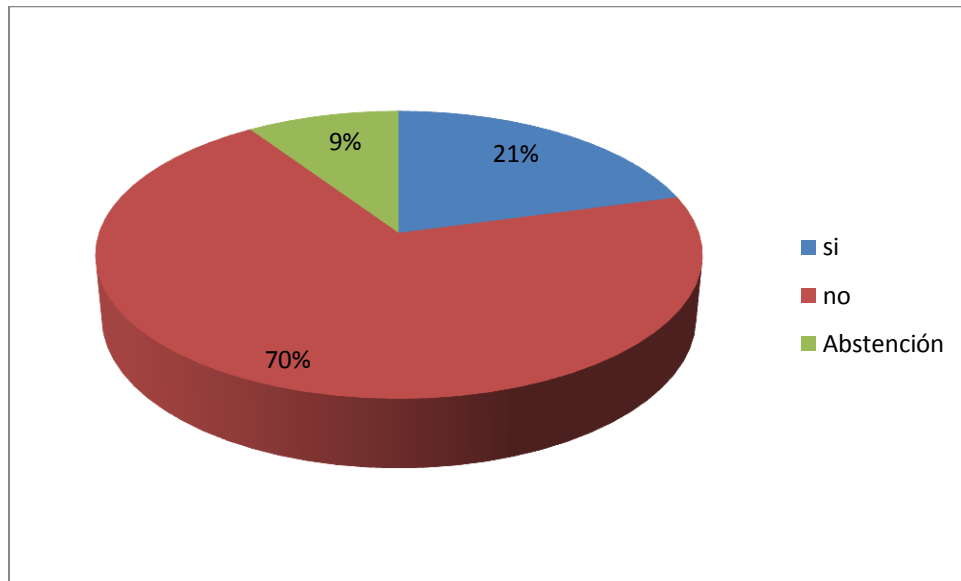
Un 62% de los empleados expresan que no existe una coordinación adecuada de actividades entre el jefe inmediato y los empleados que forma parte del área de trabajo, a lo cual hay que brindar la debida atención de manera urgente ya que la falta de coordinación de actividades entre jefes y empleados puede dificultar los resultados Institucionales.

- **Cultura Organizacional**

1. ¿Conoce los principios que promueve la institución?

Objetivo: Determinar en qué medida los empleados conocen los principios que promueve la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	11	21%
no	37	70%
Abstención	5	9%
Total	53	100%



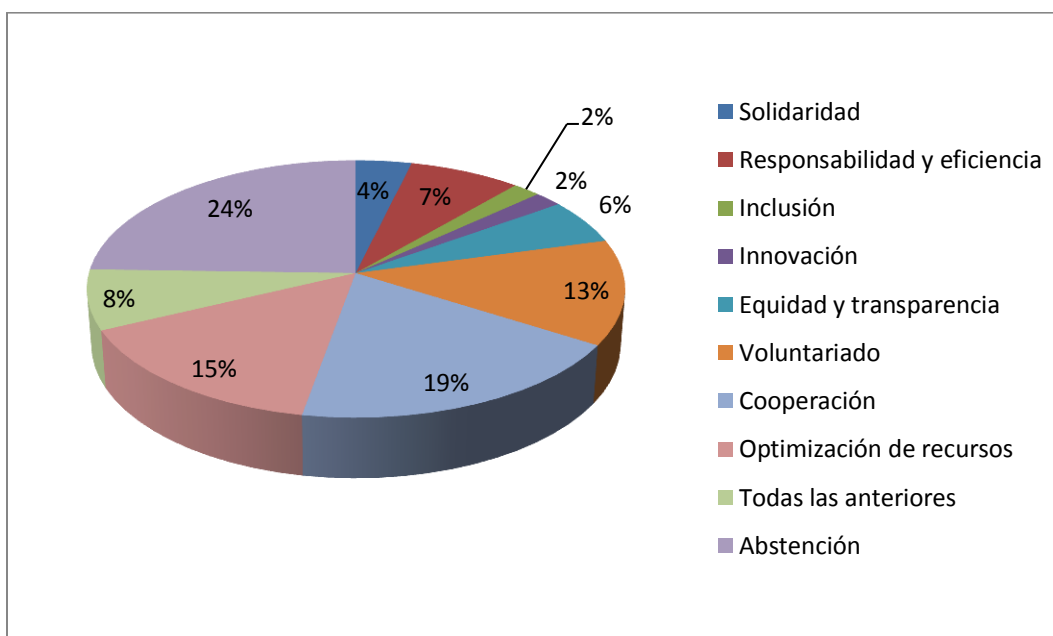
Interpretación:

El cuadro anterior muestra que la mayor parte de los empleados no conoce los principios, 70%, esto podría conllevar a la reducción del desempeño laboral por lo que se deben de tomar medidas correctivas que disminuyan este porcentaje que puede afectar en desarrollo Institucional.

2. De los valores que tiene la Institución. ¿Con cuáles de ellos se identifica?

Objetivo: Determinar con cuales de los valores que posee la Institución se identifican los empleados.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Solidaridad	2	4%
Responsabilidad y eficiencia	4	7%
Inclusión	1	2%
Innovación	1	2%
Equidad y transparencia	3	6%
Voluntariado	7	13%
Cooperación	10	19%
Optimización de recursos	8	15%
Todas las anteriores	4	8%
Abstención	13	24%
Total	53	100%



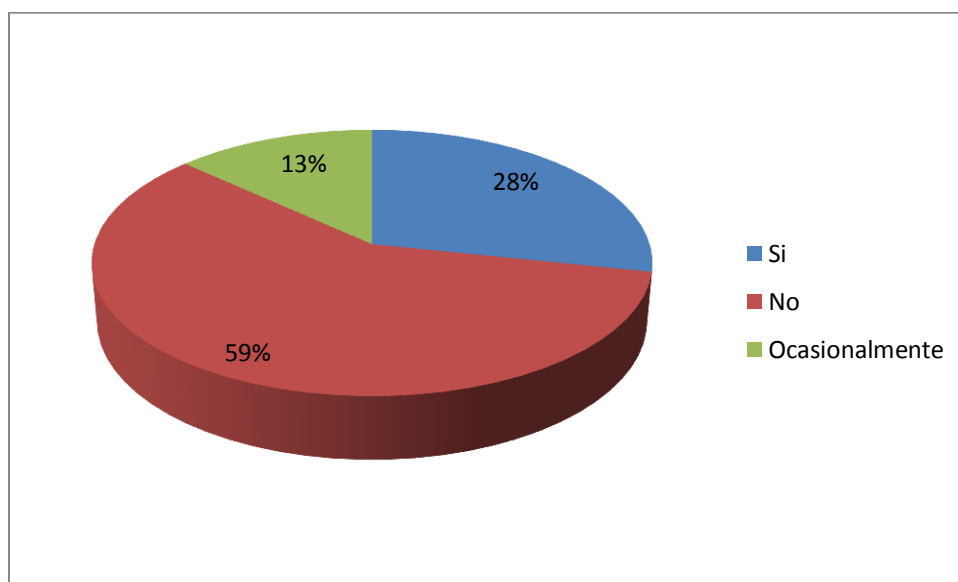
Interpretación:

El mayor porcentaje de los empleados consultados un 24%, se abstienen en responder la interrogante, por lo cual habría que tomar medidas al respecto ya que la falta de valores en una Institución trae repercusiones significativas en el cumplimiento de sus objetivos.

3. ¿Se adecuan estos valores a sus valores individuales?

Objetivo: Conocer si existe coincidencia entre los valores de la Institución, y los de los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	28%
No	31	59%
Ocasionalmente	7	13%
Total	53	100%



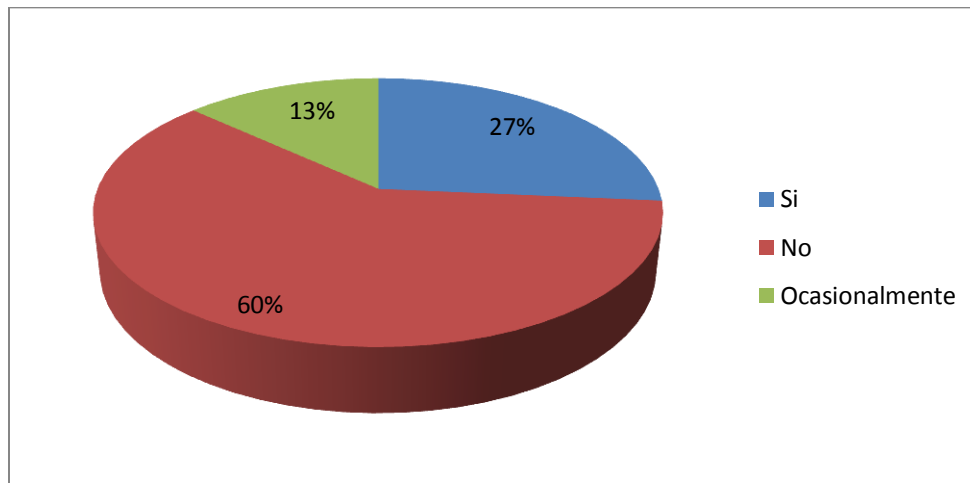
Interpretación:

El cuadro anterior muestra que la mayor parte de los valores de los empleados, 59%, no se adecuan con los que promueve la Institución, esto podría conllevar a la reducción del desempeño laboral.

4. ¿En su departamento existe el trabajo en equipo?

Objetivo: Determinar si existe trabajo en equipo en cada departamento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	27%
No	32	60%
Ocasionalmente	7	13%
Total	53	100%



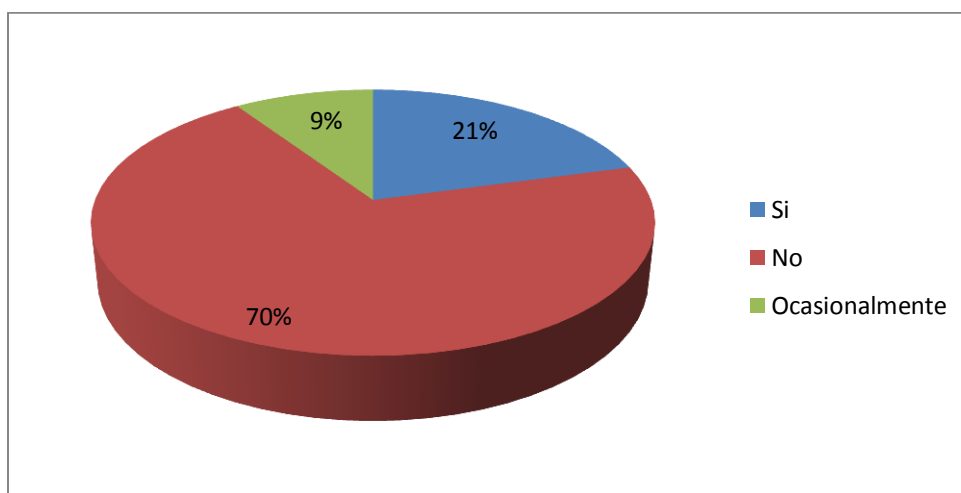
Interpretación:

Un 60% de los empleados expresan que en cada uno de sus áreas de trabajo no se percibe una cultura de trabajo en equipo, a lo que se le debe brindar una importante atención ya que el individualismo obstaculiza el logro de los objetivos.

5. ¿Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos Institucionales?

Objetivo: Conocer si el empleado utiliza el trabajo en equipo, como medio para alcanzar los objetivos Institucionales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	21%
No	37	70%
Ocasionalmente	5	9%
Total	53	100%



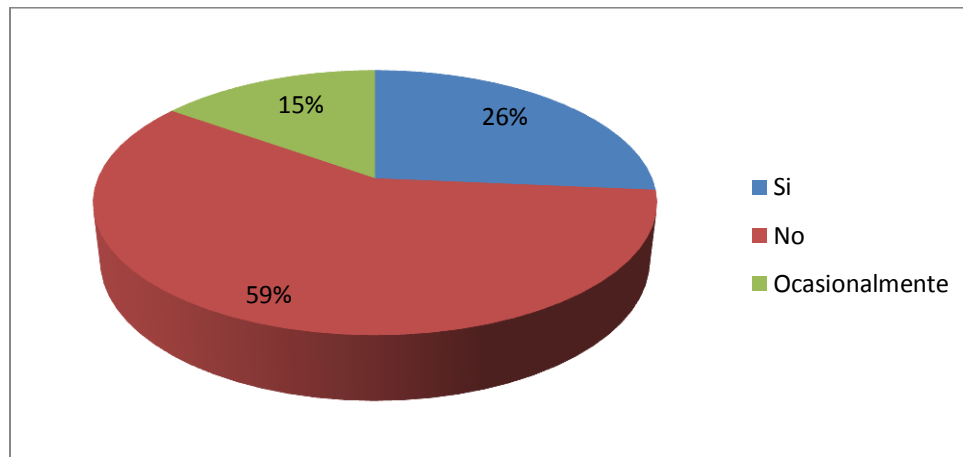
Interpretación:

La mayor parte de los empleados de la Institución, 70%, considera que el trabajo en equipo, no es un medio para alcanzar los objetivos Institucionales, lo cual debe ser un llamado de atención para las autoridades de la organización, a fin de revertir esa situación.

6. ¿Se siente parte importante de la Institución?

Objetivo: Conocer si el empleado se siente valorado por la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	26%
No	31	59%
Ocasionalmente	8	15%
Total	53	100%



Interpretación:

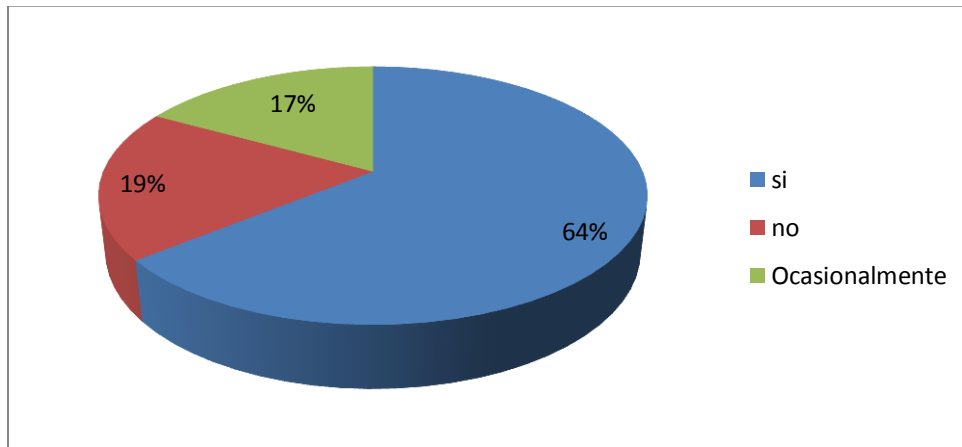
La mayor parte de los empleados, 59%, manifestó que no se siente valorado por la Institución, esto es una posible fuente de desmotivación, para las personas, y por lo tanto el desempeño laboral podría verse seriamente afectado.

- **Desarrollo Organizacional**

1. ¿Siente incertidumbre cuando se le asigna funciones diferentes a las que usted realiza?

Objetivo: Conocer si al empleado le afecta cuando tiene que realizar funciones a las que no está acostumbrado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	64%
No	10	19%
Ocasionalmente	9	17%
Total	53	100%



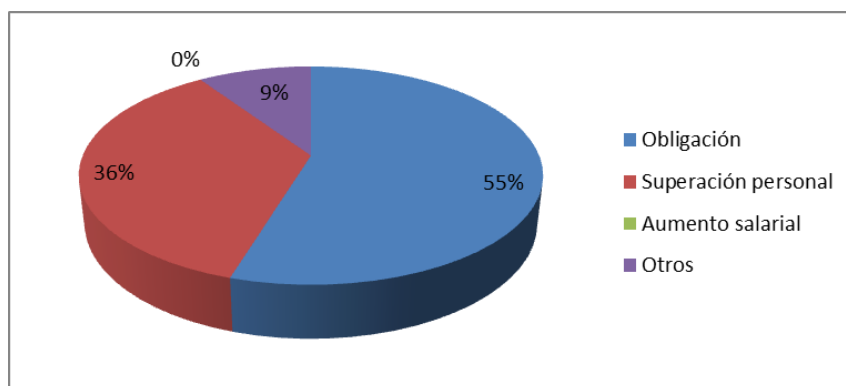
Interpretación:

Los resultados que muestra este cuadro reflejan que el mayor porcentaje de los empleados, 64%, se ven afectados cuando se les asignan funciones a las que no están acostumbrados, mientras otro grupo manifestó neutralidad, 17%, por lo tanto la alta dirección deberá tomar medidas para corregir este aspecto, para evitar que el empleados disminuya su desempeño.

2. ¿Cuál es la razón por la cual asiste a seminarios de capacitación, creados por la alta dirección?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene interés en adquirir nuevos conocimientos que le ayuden a mejorar su desempeño laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Obligación	29	55%
Superación personal	19	36%
Aumento salarial	0	0%
Otros	5	9%
Total	53	100%



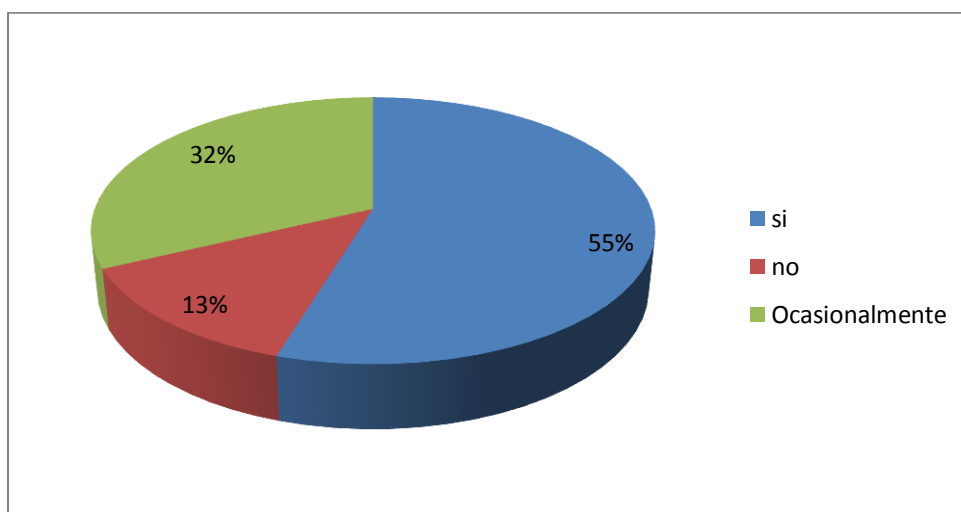
Interpretación:

La mayor parte de los empleados consultados, 55%, mostraron su desagrado con respecto a la asistencia a seminarios de capacitación, por tal razón, la alta dirección de la Institución tendrá que trabajar en hacerle ver al empleado que los seminarios son para su beneficio y el de la entidad.

3. ¿Tiene problemas en entender y adaptarse a un nuevo jefe?

Objetivo: Conocer si el empleado está preparado para los cambios realizados por la alta dirección de la institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	29	55%
no	7	13%
Ocasionalmente	17	32%
Total	53	100%



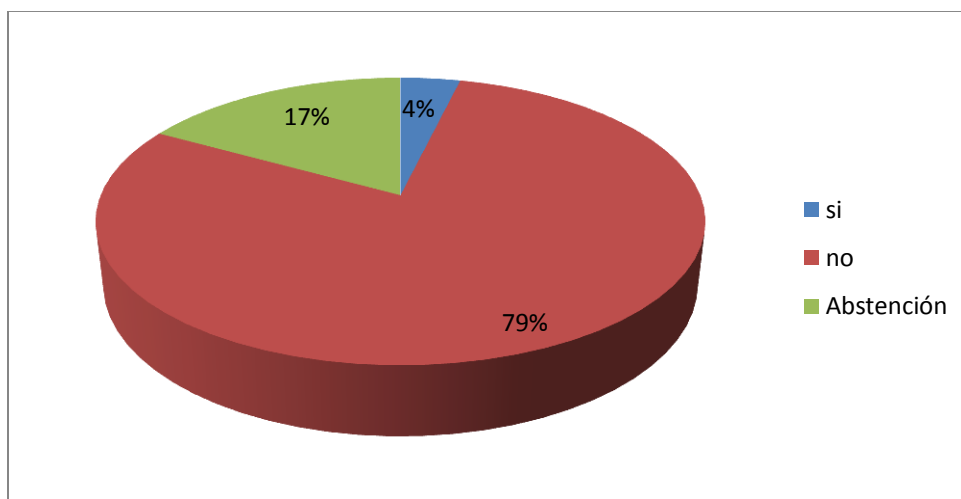
Interpretación:

Un total de 55% de empleados, opinó que si tiene algún tipo de problema, cuando la alta dirección de la Institución realiza cambios en las jefaturas, esto podría tomarse como una oportunidad de mejora tanto para los individuos como para la Institución.

4. ¿Considera que la mejora constante es vital para no estancarse ante los nuevos retos?

Objetivo: Verificar si los empleados de la institución, están estancados o no, en el nivel de conocimientos respecto a sus puestos de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	2	4%
no	42	79%
Abstención	9	17%
Total	53	100%



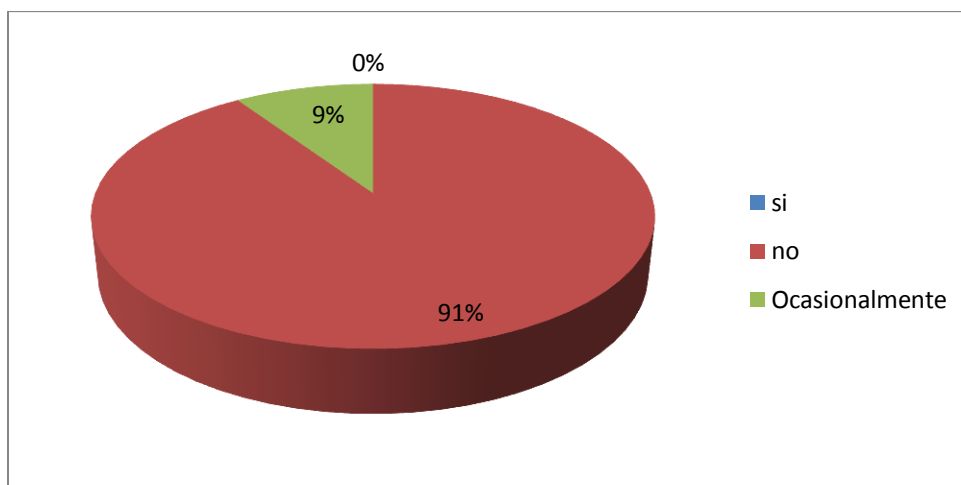
Interpretación:

La mayor parte de los empleados, 79%, no entienden que la mejora continua es vital para afrontar los nuevos retos, por tal razón, la alta dirección de la Institución deberá, erradicar esa percepción, para que los empleados cambien de pensamiento.

5. ¿Se le involucra y se le pide opinión cuando se realiza algún tipo de cambio?

Objetivo: Saber si el colaborador es tomado en cuenta, cuando la alta dirección planea algún tipo de cambio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	0	0%
no	48	91%
Ocasionalmente	5	9%
Total	53	100%



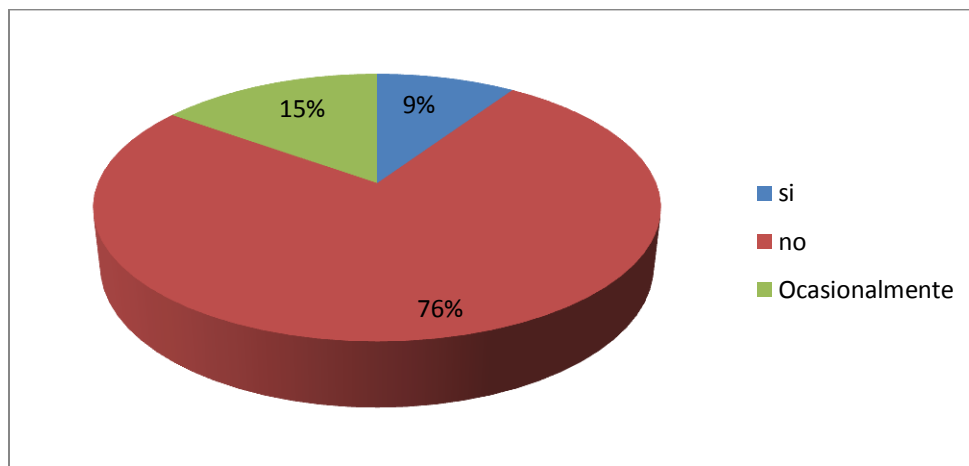
Interpretación:

La mayor parte de los empleados, 91%, manifiestan que no son tomados en cuenta, cuando se realizan cambios por la alta dirección, lo cual puede provocar que las personas no se sientan comprometidas con su trabajo, y por lo tanto su desempeño disminuya.

6. ¿La Institución vela por su crecimiento profesional?

Objetivo: Conocer si el empleado percibe que la Institución vela por su desarrollo profesional.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	5	9%
no	40	76%
Ocasionalmente	8	15%
Total	53	100%



Interpretación:

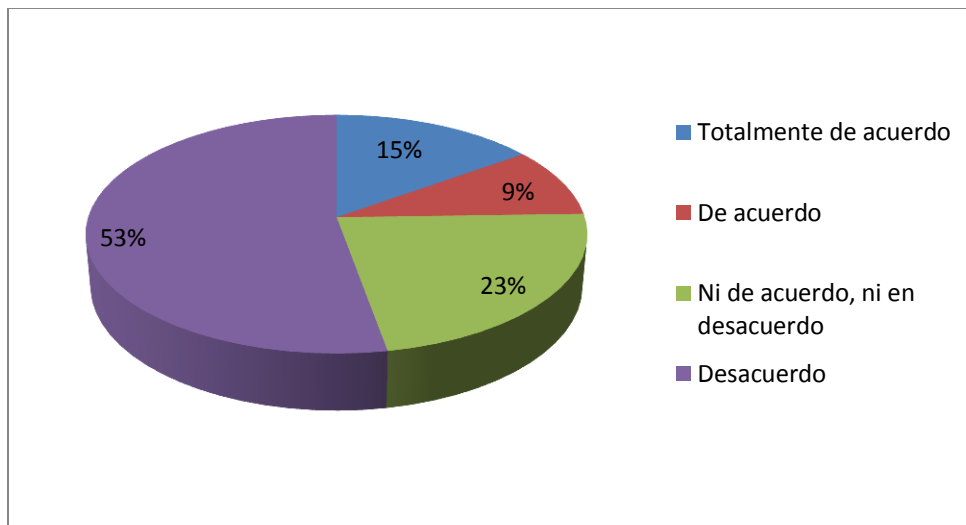
Un total de 76% de los empleados, considera que la Institución no vela por su crecimiento profesional, a lo que agregan que su desarrollo personal y experiencia no son tomadas en cuenta para los ascensos dentro de la Institución, posiblemente esto se deba a que en la Institución no existe un plan de carreras.

- **Motivación**

1. ¿El trato que le dan sus superiores le estimula para mejorar su desempeño?

Objetivo: Determinar si el trato de los superiores influye para que el empleado aumente su desempeño laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	15%
De acuerdo	5	9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	23%
Desacuerdo	28	53%
Total	53	100%



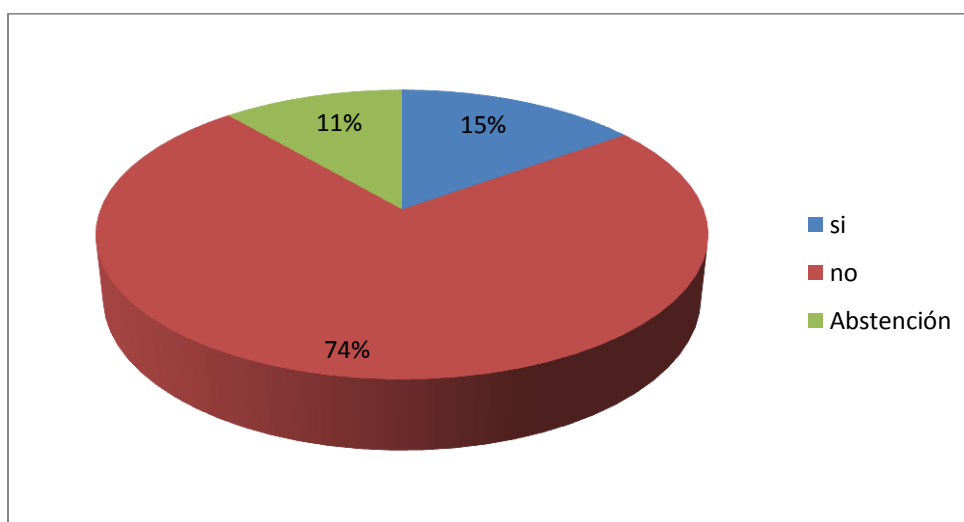
Interpretación:

La mayor parte de los empleados, 53%, aseguró no sentirse estimulado, para aumentar su desempeño ante el trato de sus superiores, la alta dirección de la Institución deberá tomar medidas para disminuir esta percepción.

2. ¿La Institución reconoce la calidad de su trabajo?

Objetivo: Conocer si la calidad del trabajo de los empleados de la Institución es reconocido por sus superiores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	15%
No	39	74%
Abstención	6	11%
Total	53	100%



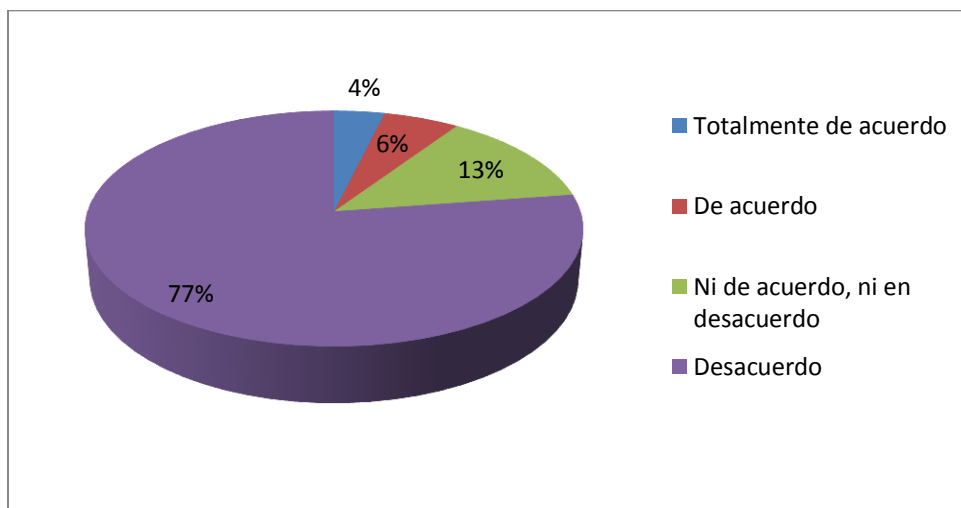
Interpretación:

La mayor parte de los empleados sujetos de investigación, 74%, manifiesta que tanto la institución como sus superiores no les reconocen su calidad en el trabajo, esto desmotiva al empleado a mejorar su desempeño, y la Institución deberá crear estímulos tanto cualitativos como cuantitativos, para que los empleados cambien su percepción.

3. ¿Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción que tienen los empleados con las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	3	6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	13%
Desacuerdo	41	77%
Total	53	100%



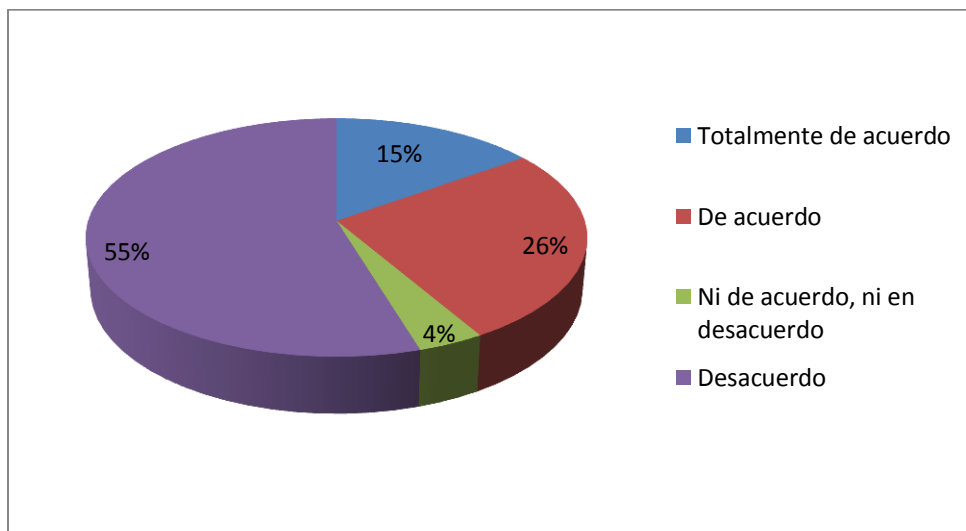
Interpretación:

El 77% de los empleados consultados, muestran su desagrado ante las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo, lo cual no les estimula a mejorar su desempeño laboral, por tal razón, la alta dirección de la Institución deberá buscar los mecanismos necesarios para estimular el desempeño.

4. ¿Le es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si el colaborador cuenta con la iniciativa necesaria para hacer su trabajo más eficiente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	15%
De acuerdo	14	26%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	4%
Desacuerdo	29	55%
Total	53	100%



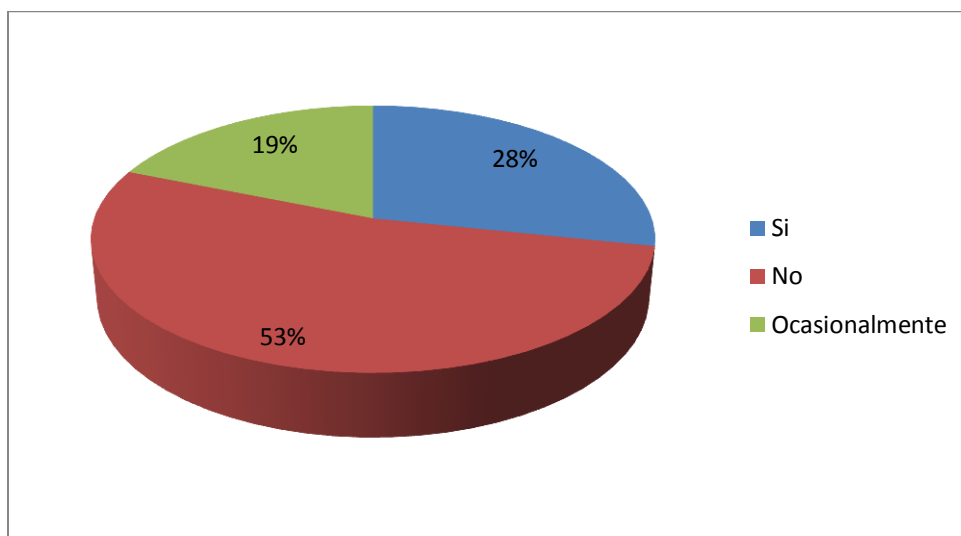
Interpretación:

Para el 55% de los empleados, no les es importante descubrir nuevas formas de realizar su trabajo, esto quiere decir que las autoridades de la Institución deben de trabajar en mejorar la iniciativa y participación de sus empleados.

5. ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente en libertad de desarrollar sus habilidades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	28%
No	28	53%
Ocasionalmente	10	19%
Total	53	100%



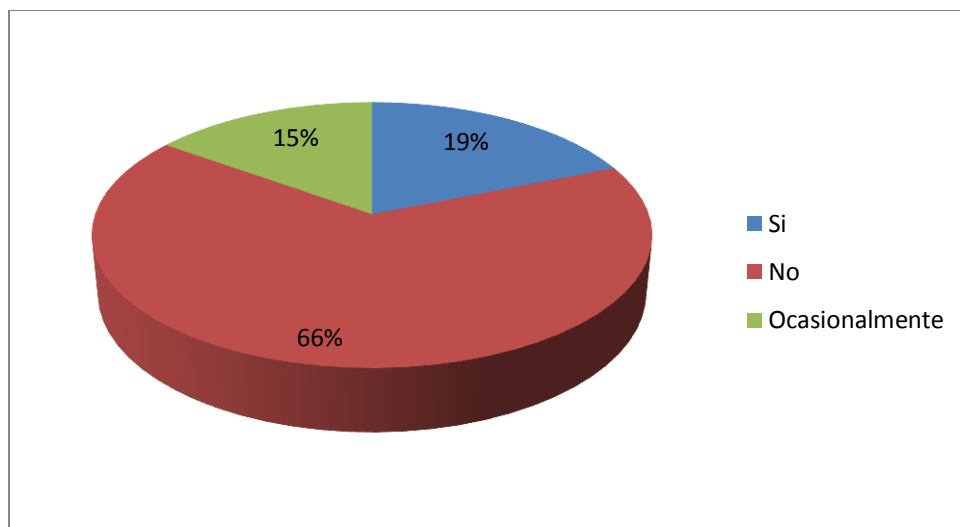
Interpretación:

Un 53% de los empleados expresan que su trabajo no le permite desarrollar su creatividad personal, a lo que la alta dirección debe prestar la debida atención y brindarle al empleado el espacio y libertad de mostrar nuevas formas de realizar su trabajo para motivarlo y se pueda tener un mejor desempeño laboral.

6. ¿Se siente comprometido con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas?

Objetivo: Conocer el nivel de compromiso que el empleado siente con la Institución para lograr tanto las metas individuales como colectivas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	19%
No	35	66%
Ocasionalmente	8	15%
Total	53	100%



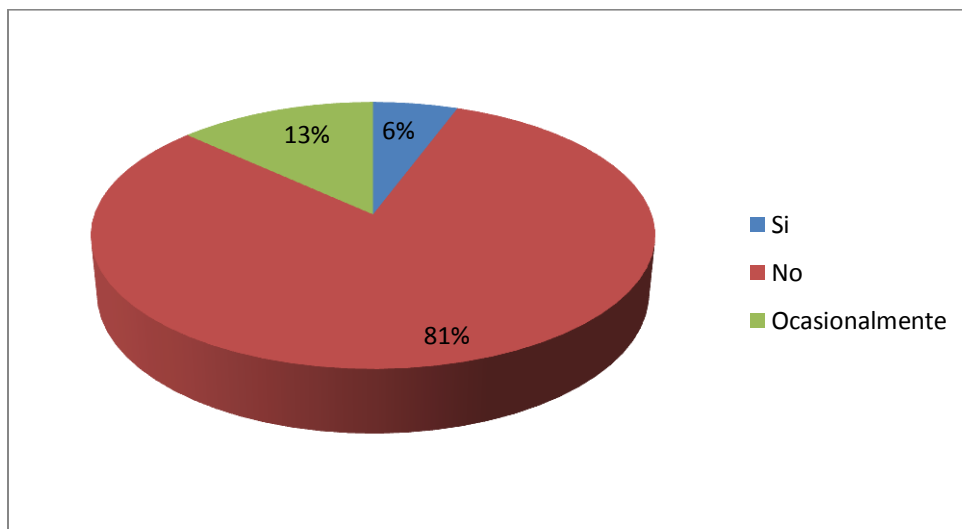
Interpretación:

El 66% de los empleados, manifestó que no se sienten comprometidos con la empresa, para alcanzar sus metas individuales y colectivas, mientras otro 15%, contesto con neutralidad, lo cual podría conllevar a una insatisfacción laboral y por ende una baja en el desempeño.

7. ¿La Institución se interesa por mantener motivados a sus empleados?

Objetivo: Conocer si la Institución se preocupa por mantener motivados a los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6%
No	43	81%
Ocasionalmente	7	13%
Total	53	100%



Interpretación:

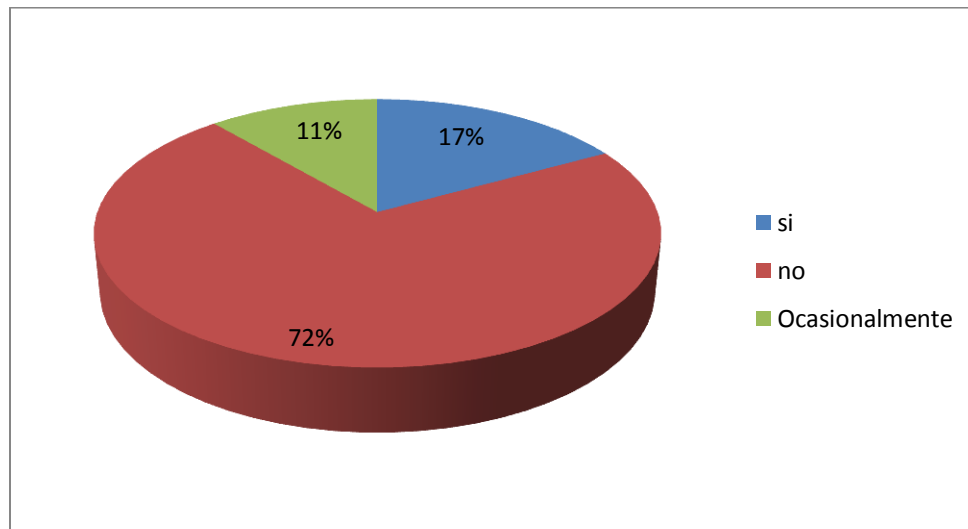
El 81% de los empleados, manifiestan que la Institución no se interesa en mantener a sus empleados motivados en el desempeño de sus labores, a lo cual la alta dirección debe de mostrar interés en mantener al personal motivado para obtener un mejor desempeño Institucional.

- **Comunicación**

1. **¿La comunicación que se practica en la empresa es clara y concreta?**

Objetivo: Identificar el nivel de comunicación que se da dentro de la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	17%
No	38	72%
Ocasionalmente	6	11%
Total	53	100%



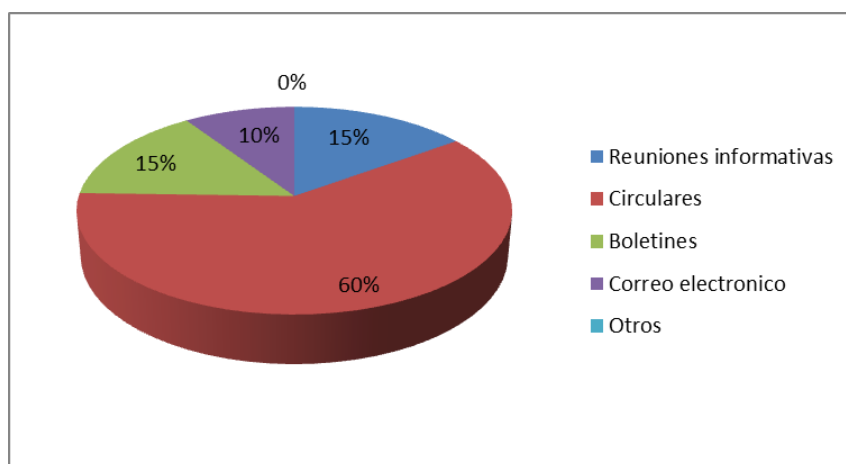
Interpretación:

Para un 72% de los empleados la comunicación que se practica dentro de la Institución no es clara y concreta, la alta dirección de la Institución deberá tomar en cuenta y de esta manera de mejorar para el factor comunicación.

2. ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

Objetivo: Conocer cuáles son los medios más comunes que la Institución utiliza para dar a conocer la información.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones informativas	8	15%
Circulares	32	60%
Boletines	8	15%
Correo electrónico	5	10%
Otros	0	0%
Total	53	100%



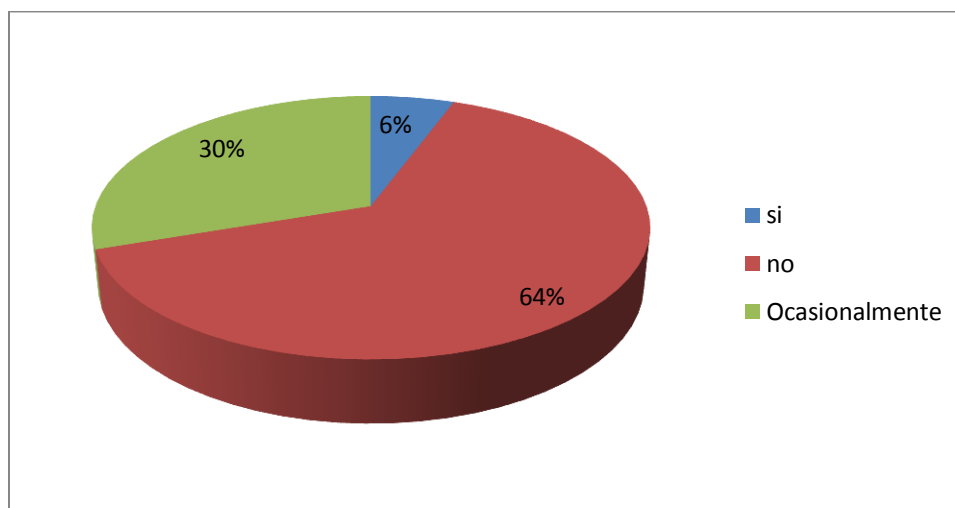
Interpretación:

Un 60% de los empleados encuestados manifiesta que el medio por el cual les dan a conocer los proyectos e inquietudes son los circulares, por lo que la alta dirección podría cambiar este medio y utilizar un medio más directo con el empleado como lo pueden ser las reuniones informativas con cada departamento.

3. ¿Existe una buena comunicación entre los compañero(a) s de trabajo?

Objetivo: Conocer la comunicación que existe entre los empleados que laboran en la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	3	6%
no	34	64%
Ocasionalmente	16	30%
Total	53	100%



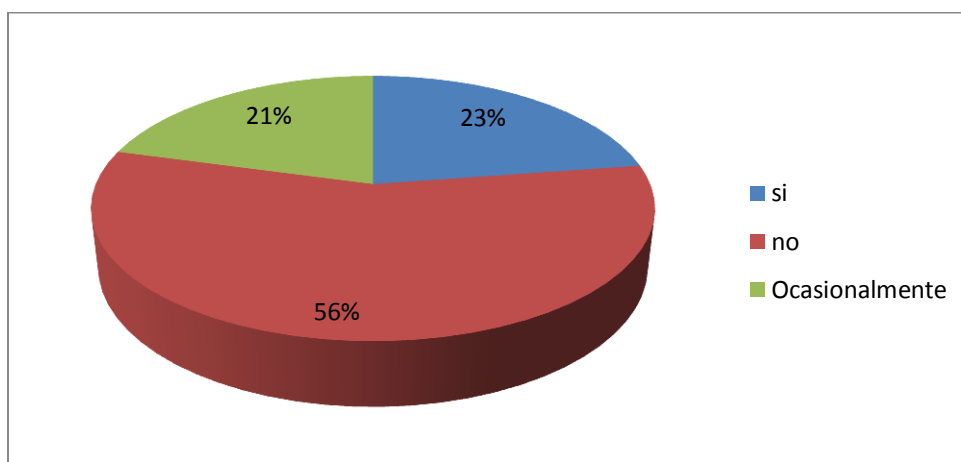
Interpretación:

Un 64% de los empleados expresan que no existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, a lo que la alta dirección debe de tomar medidas correctivas inmediatas, ya que de la buena comunicación entre compañeros depende en gran medida el eficiente desempeño de los procesos dentro de la Institución.

4. ¿Cuándo tiene una queja o insatisfacción se siente en libertad de hablar con sus jefes o superiores?

Objetivo: Conocer si los jefes dan la confianza necesaria para que los subordinados comenten sus problemas de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	12	23%
no	30	56%
Ocasionalmente	11	21%
Total	53	100%



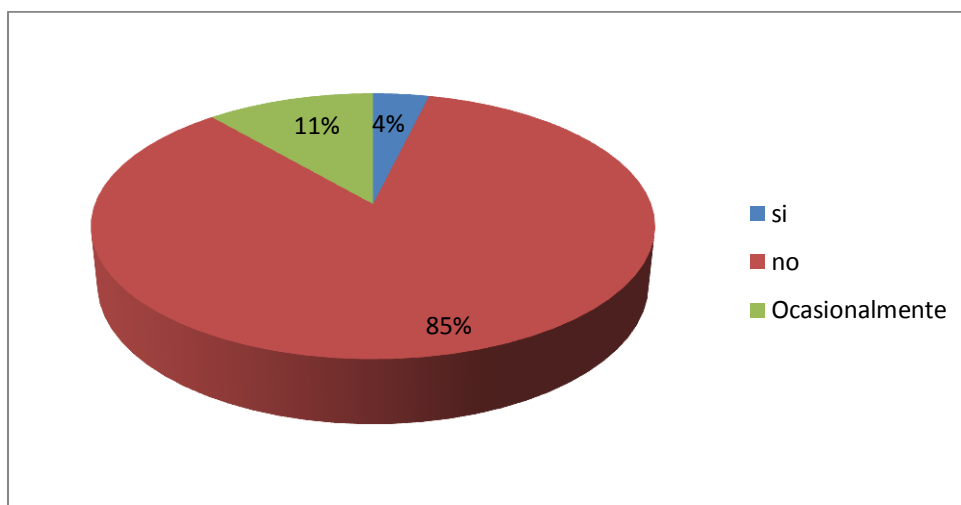
Interpretación:

Para un porcentaje de empleados del 56%, los jefes no dan confianza para comunicarles sus problemas de trabajo, esto quiere decir que la Institución tiene que mejorar este aspecto en cuanto a comunicación.

5. ¿Está informado de los logros y los resultados de las acciones de la Institución?

Objetivo: Determinar si la información se transmite de forma oportuna para dar a conocer los resultados de la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	2	4%
no	45	85%
Ocasionalmente	6	11%
Total	53	100%



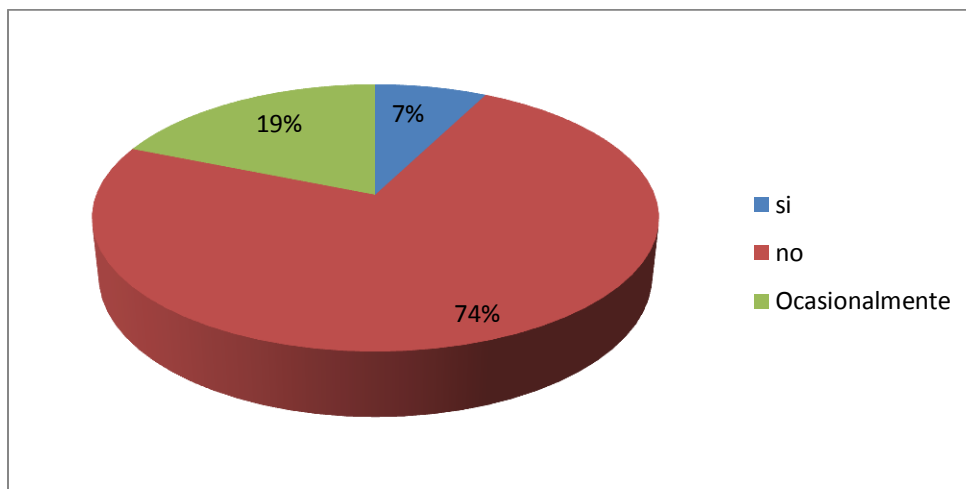
Interpretación:

El 85% de los empleados expresa que la institución no se preocupa por que cada una de las áreas de trabajo estén bien informados en cuanto a los logros y resultados obtenidos en cada proceso, a lo cual la alta dirección debe tomar medidas correctivas para hacer parte a cada uno de los empleados en cuanto al logro de los resultados.

6. ¿Se les comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado se le informa acerca de los cambios en la operatividad del trabajo con anticipación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	4	7%
no	39	74%
Ocasionalmente	10	19%
Total	53	100%



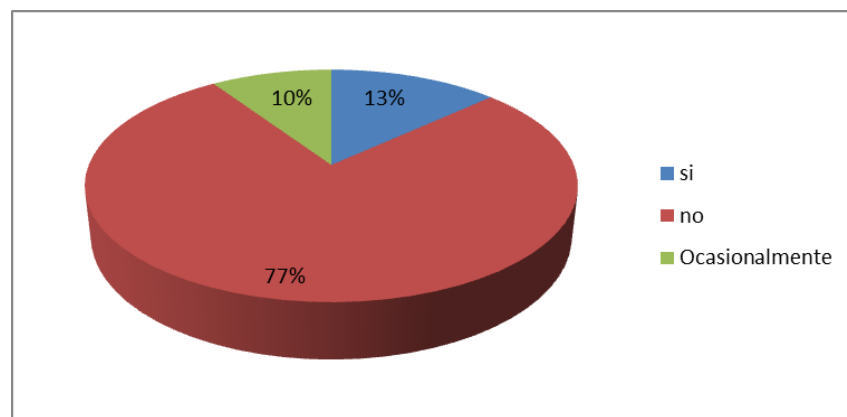
Interpretación:

Un 74% expresa que no reciben notificaciones anticipadas cuando en la institución se realizaran cambios operativos, lo que hace al empleado mostrar resistencia ante dicho cambio y a la vez obstaculizarlo.

7. ¿La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Conocer si la comunicación informal afecta o no el desempeño laboral de los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	13%
No	41	77%
Ocasionalmente	5	10%
Total	53	100%



Interpretación:

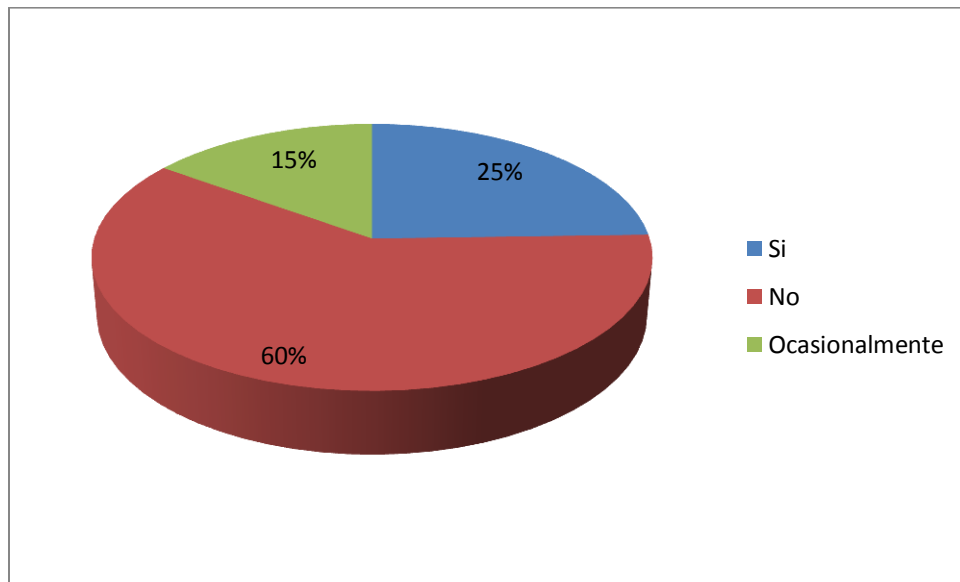
La Institución tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que la comunicación informal no afecta su desempeño, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho.

- **Liderazgo**

1. ¿Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

Objetivo: Conocer en qué medida los jefes auxilian con el trabajo a los empleados, para que estos cumplan con sus objetivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	25%
No	32	60%
Ocasionalmente	8	15%
Total	53	100%



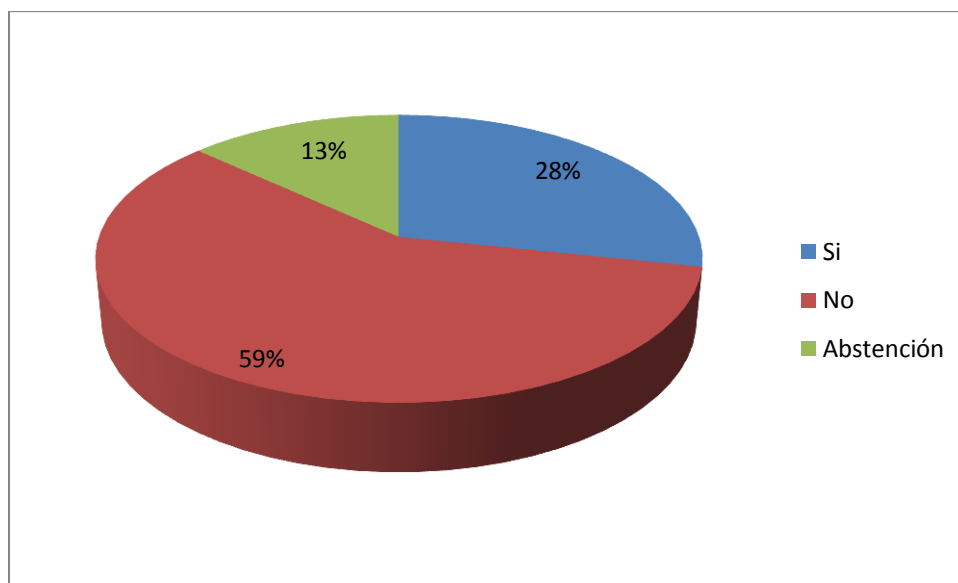
Interpretación:

En cuanto al apoyo prestado por el jefe a cada uno de sus empleados, la Institución tiene que mejorar para este aspecto, ya que la mayor parte de los empleados opinó, que su jefe no escucha sugerencias y que solo se limita a dar órdenes pero no participa en el trabajo.

2. ¿Considera que el trabajo realizado por su jefe está enfocado en ser un líder de equipo?

Objetivo: Identificar si el trabajo realizado por su jefe está enfocado en ser un líder de equipo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	28%
No	31	59%
Abstención	7	13%
Total	53	100%



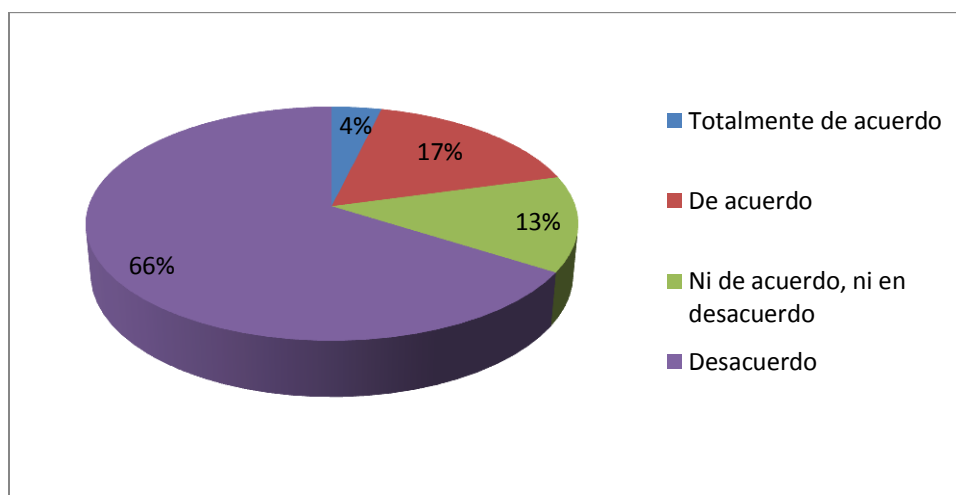
Interpretación:

El 59% de los empleados sujetos de estudio manifiestan que los jefes de cada uno de los departamentos no presentan liderazgo de equipo, a lo que la Institución tiene que mejorar este aspecto, ya que de un buen liderazgo depende en gran medida el logro de los objetivos.

3. ¿La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados?

Objetivo: Verificar si la forma de dirigir de los jefes estimula al empleado para el logro de resultados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	4%
De acuerdo	9	17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	13%
Desacuerdo	35	66%
Total	53	100%



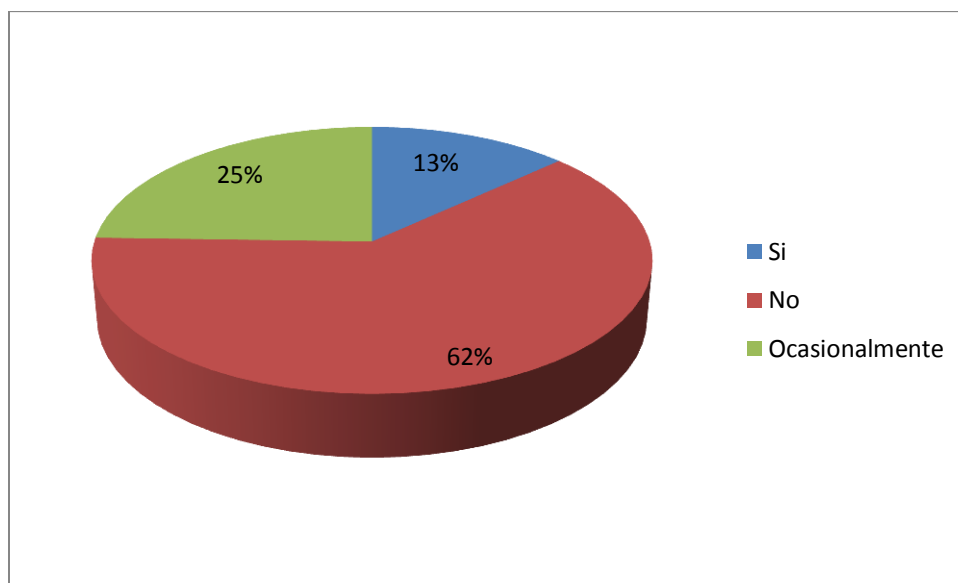
Interpretación:

El 66% de los empleados encuestados manifiestan que su jefe no estimula las buenas relaciones laborales y el logro de los resultados, a lo que la Institución debe de poner suma atención por mejorar este aspecto, ya que las buenas relaciones laborales ayuda a obtener un mejor desempeño laboral.

4. ¿Cree usted que su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Conocer si su jefe valora las habilidades y destrezas que demuestra en el desarrollo de su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	13%
No	33	62%
Ocasionalmente	13	25%
Total	53	100%



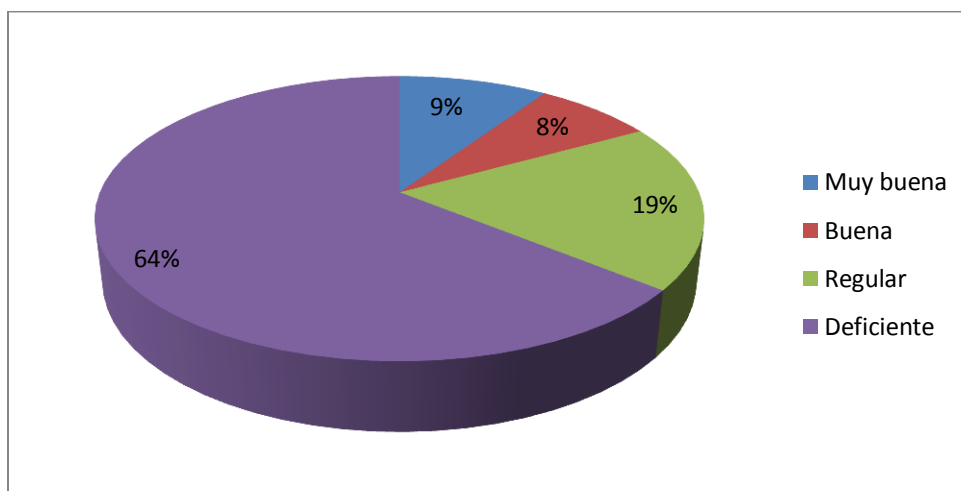
Interpretación:

Un 62% de los empleados expresan que lo jefes que dirigen a cada una de sus áreas no valoran sus habilidades y destrezas en el desempeño de sus actividades, a lo que los empleados podrían desmotivarse al no sentirse valorados por su jefe.

5. ¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

Objetivo: Conocer cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	5	9%
Buena	4	8%
Regular	10	19%
Deficiente	34	64%
Total	53	100%



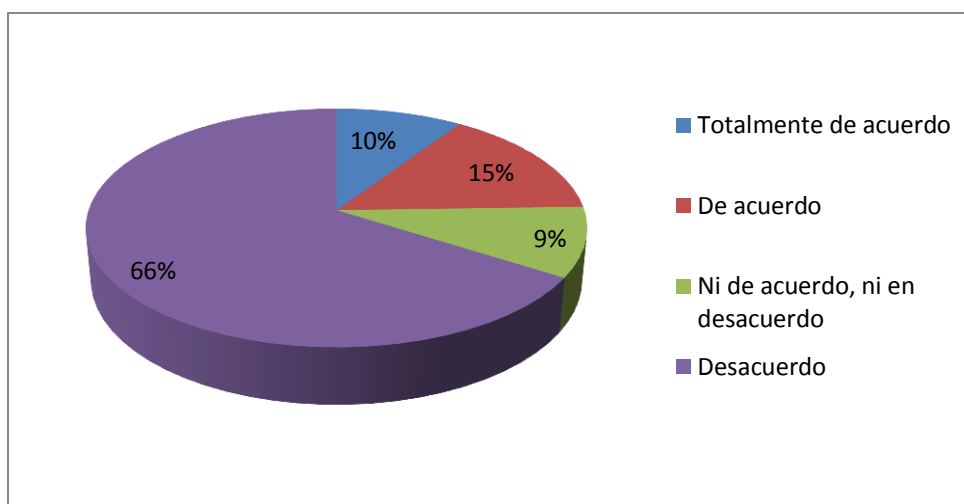
Interpretación:

En cuanto al respeto y la confianza que se tiene entre los jefes y los empleados de cada departamento, el 70% manifiesta que se tiene un respeto y confianza deficiente, ya que da más importancia a las actividades de la Institución.

6. ¿Su jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados?

Objetivo: Determinar si el jefe posee la habilidad de influir en su grupo de empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	10%
De acuerdo	8	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	9%
Desacuerdo	35	66%
Total	53	100%



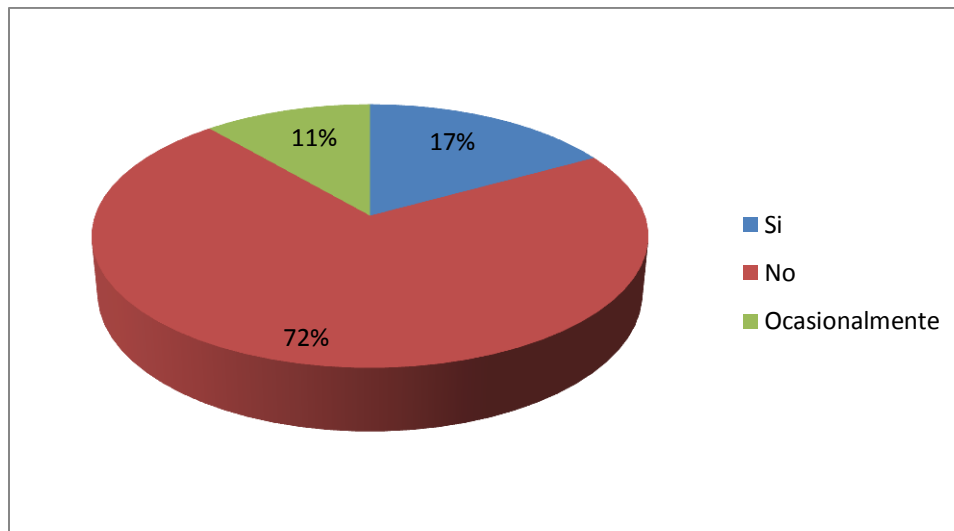
Interpretación:

El 66% expresa que en cada una de las áreas en las que forman parte, su jefe no cuenta con la habilidad de poder influir en los demás integrantes del área de trabajo, lo que a la Institución le podría ocasionar repercusiones en el logro de sus objetivos.

7. ¿Son valoradas las sugerencias que usted aporta a su área de trabajo?

Objetivo: Identificar si son valoradas las sugerencias que los empleados aportan a su área de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	17%
No	38	72%
Ocasionalmente	6	11%
Total	53	100%



Interpretación:

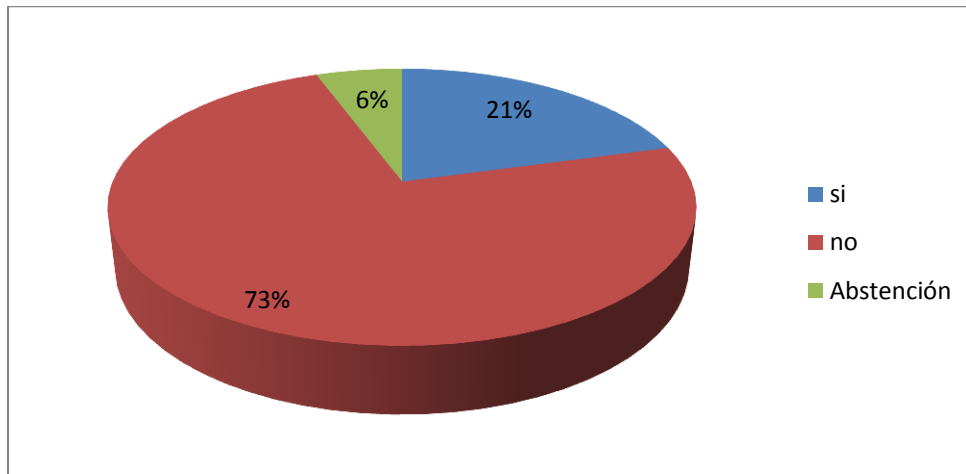
El 72% de los empleados expresan que cada una de las sugerencias expresadas en su área de trabajo no son tomadas en cuenta, lo cual podría ser un factor de desmotivación para cada uno de los empleados, a lo que la alta dirección debe tomar medidas correctivas para brindársele a la empleado la oportunidad de opinar sobre posibles mejorar al proceso laboral.

- **Relaciones Interpersonales**

1. ¿Fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones humanas y laborales?

Objetivo: Conocer si el empleado fomenta la lealtad en las relaciones humanas y laborales, para mantener la armonía en su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	11	21%
no	39	73%
Abstención	3	6%
Total	53	100%



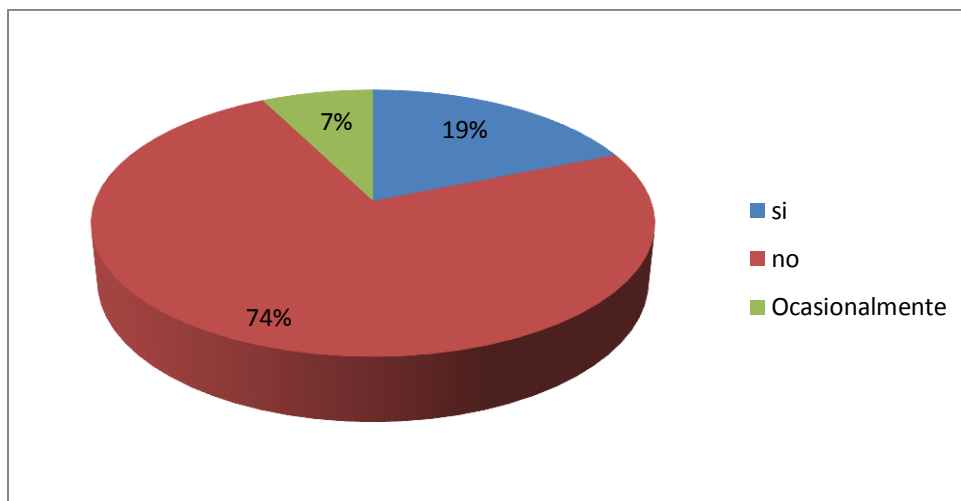
Interpretación:

De los empleados encuestados un 73% manifiesta que la Institución no fomenta el respeto y lealtad en las relaciones laborales, a lo que la Institución debe mejorar dicho aspecto, así poder tener un ambiente laboral con respeto y los empleados muestren lealtad hacia la Institución.

2. ¿Las personas en la Institución se aceptan tal como son?

Objetivo: Conocer si el empleado percibe comprensión y aceptación de parte de sus compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	10	19%
no	39	74%
Ocasionalmente	4	7%
Total	53	100%



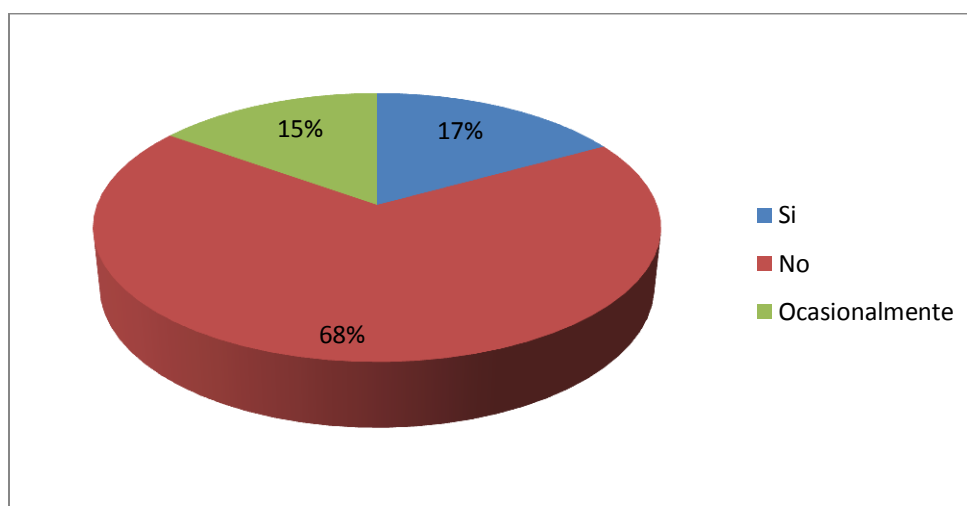
Interpretación:

Un 74% manifiestan que los empleados que conforman la institución no se aceptan tal como son, por lo que la Institución debe tomar medidas correctivas inmediatas en relaciones interpersonales y de esta manera el desempeño se vea mejorado.

3. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas?

Objetivo: Conocer el grado de colaboradores entre los empleados de los diferentes departamentos de la Institución.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	17%
No	36	68%
Ocasionalmente	8	15%
Total	53	100%



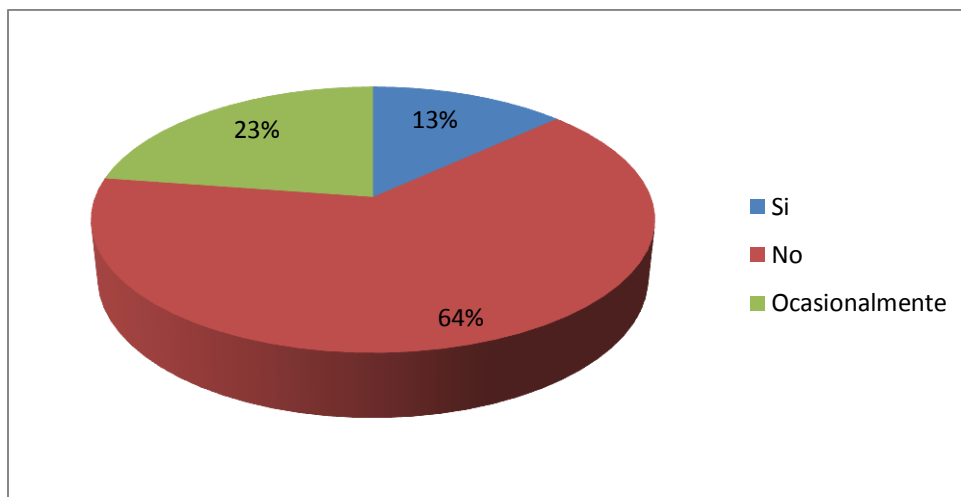
Interpretación:

Un 68% de los empleados de la institución afirma que entre las áreas de trabajo no existe ningún tipo de colaboración al necesitar apoyo, por lo que existe la necesidad de dialogo entre los jefes y empleados de los diferentes departamentos para mejorar la calidad de las relaciones entre el personal y a la vez agilizar el proceso laboral.

4. ¿Existe armonía entre el personal de la Institución?

Objetivo: Conocer si el empleado percibe un ambiente armónico entre sus compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	13%
No	34	64%
Ocasionalmente	12	23%
Total	53	100%



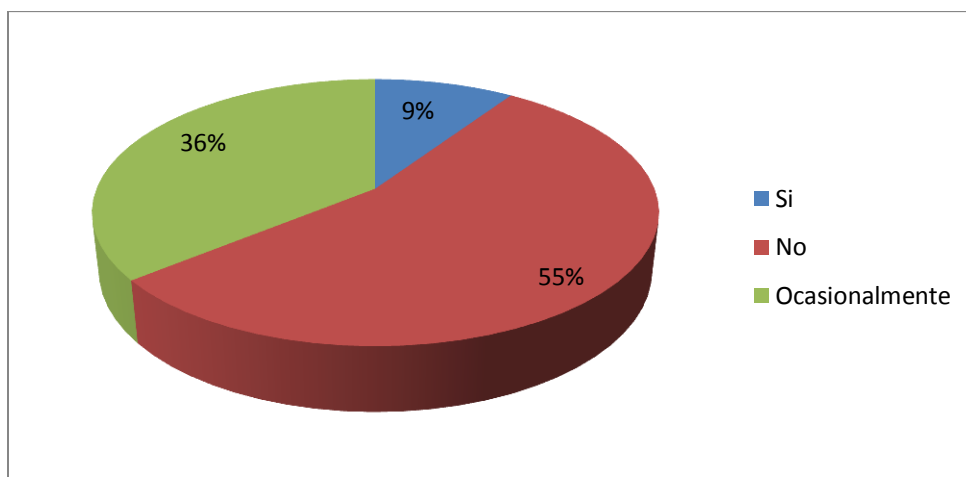
Interpretación:

En cuanto a la armonía que existe entre el personal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, un 64% afirma que dentro de la institución no se genera un ambiente de armonía entre los empleados que puede deteriorar las relaciones interpersonales y esto traer a la vez repercusiones en el Clima Laboral.

5. ¿Participan en reuniones para dialogar sobre cómo mejorar la calidad de las relaciones entre el personal?

Objetivo: Conocer si existe dialogo para mejorar las relaciones entre el personal de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	9%
No	29	55%
Ocasionalmente	19	36%
Total	53	100%



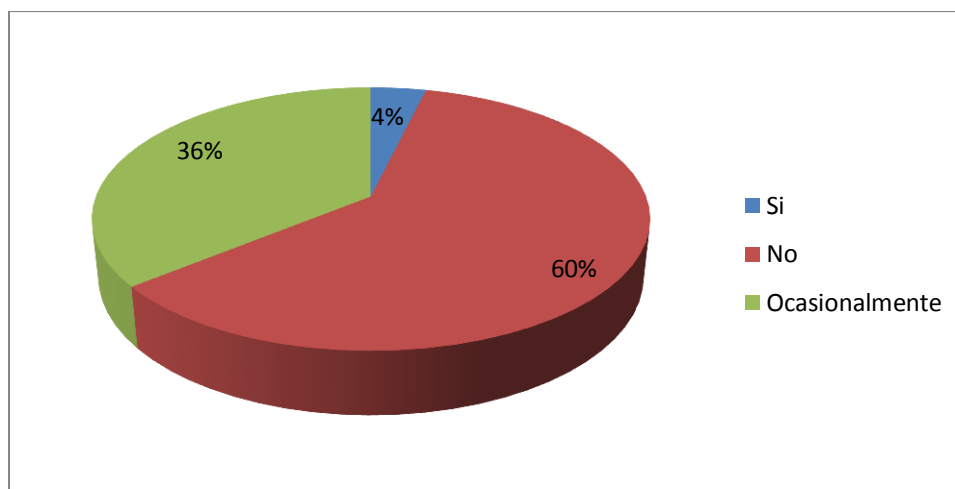
Interpretación:

Un 55% de los empleados de la institución expresan que no participan en reuniones en las cuales se desarrollan diálogos para mejorar las relaciones personales entre los compañeros de trabajo, teniendo que tomar medidas correctivas ya que este tipo de reuniones ayudan a fortalecer las relaciones personales entre compañeros de trabajo.

6. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la Institución es el adecuado para el logro de las metas?

Objetivo: Conocer la percepción de los empleados con respecto al ambiente laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	4%
No	32	60%
Ocasionalmente	19	36%
Total	53	100%



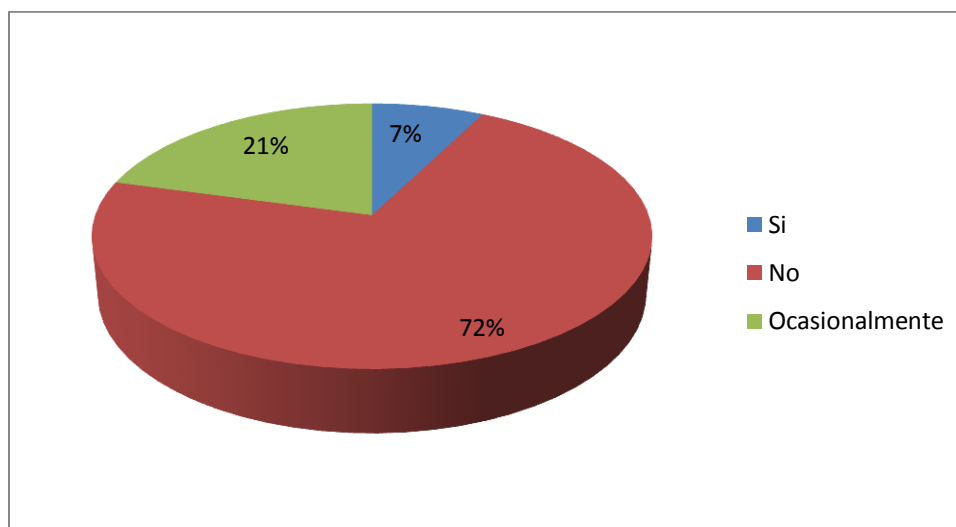
Interpretación:

Un 60% de los empleados de la institución manifiestan que en cada una de las áreas de trabajo no se percibe un ambiente laboral adecuado para el desempeño de sus labores y el logro de los objetivos, lo que se debe de corregir para obtener resultados favorables tanto para la Institución como para los empleados.

7. ¿Reconoce que en la Institución existe respeto entre jefe y sus grupos de trabajos?

Objetivo: Conocer si en la Institución existe respeto entre jefes y sus subordinados, para realizar el trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	7%
No	38	72%
Ocasionalmente	11	21%
Total	53	100%



Interpretación:

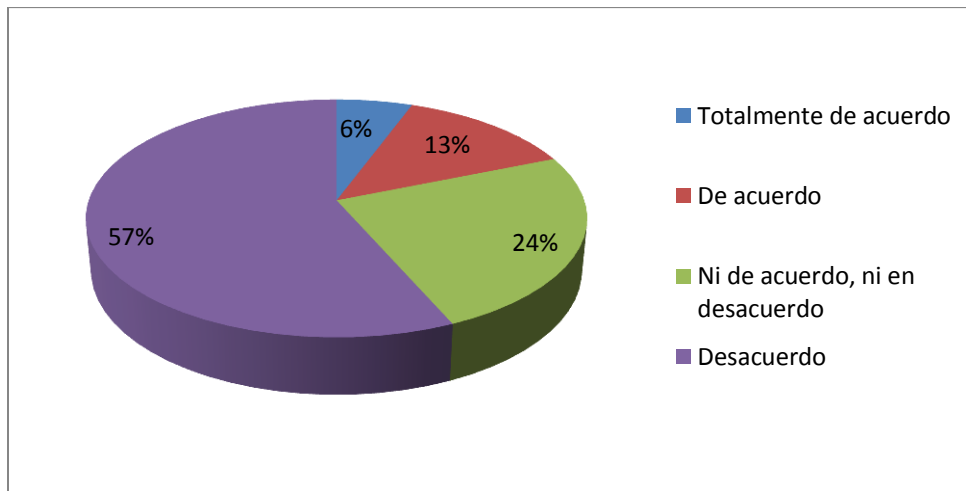
En cuanto al respeto que se presenta entre los jefes y los grupos de personas que conforman sus áreas de trabajo, que les han sido asignados la mayor parte de empleados expresan que no existe respeto mutuo entre las dos partes al momento de desarrollarse en sus áreas de trabajo, lo que ocasiona que el desempeño laboral sea deficiente.

- **Puesto de trabajo**

1. ¿El trabajo que desarrolla es agradable e interesante?

Objetivo: Conocer si al empleado le gusta el trabajo que realiza, lo cual le permitiría mantener un desempeño eficiente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	6%
De acuerdo	7	13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	24%
Desacuerdo	30	57%
Total	53	100%



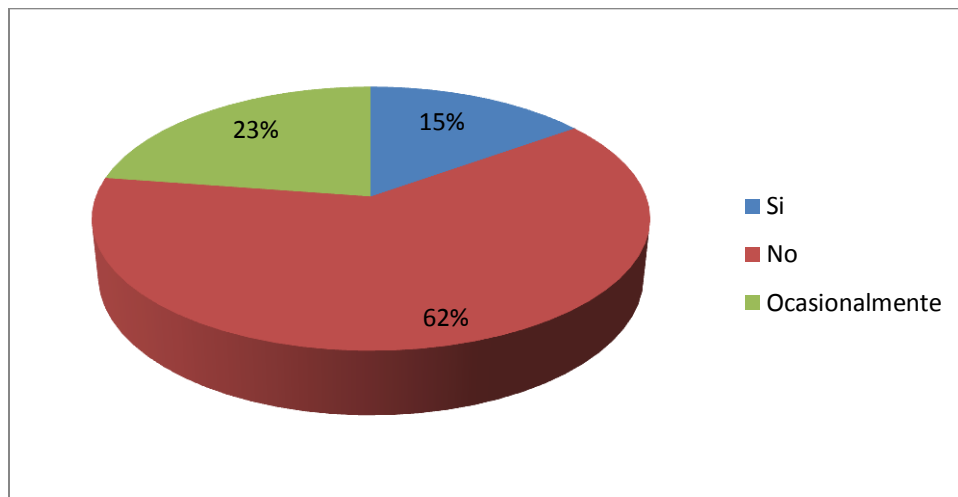
Interpretación:

La Institución debe mejorar este aspecto, ya que la mayor parte de los empleados opinó, que el trabajo que desarrollan les desagrada, mientras otra parte mostró su neutralidad ante el planteamiento hecho, lo que conlleva a un desempeño deficiente.

2. ¿El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo los obtiene a tiempo y en cantidades y condiciones adecuadas?

Objetivo: Conocer si al empleado se le proporcionan todos los insumos necesarios para realizar su trabajo con eficiencia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	15%
No	33	62%
Ocasionalmente	12	23%
Total	53	100%



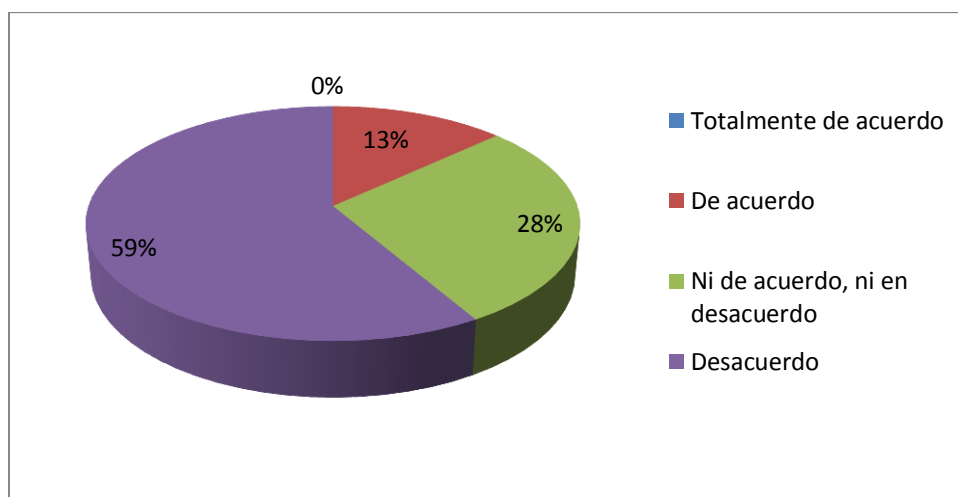
Interpretación:

El 62% de los empleados manifiestan que los insumos que necesita para desarrollar sus actividades, no son otorgados en el tiempo establecido y en las cantidades requeridas, debido a esto el desarrollo de las actividades se ve obstaculizado teniendo en este aspecto la alta dirección tomar medidas correctivas que ayuden a brindar a los empleados los materiales en el momento oportuno.

3. ¿Considera que el puesto que ocupa es el más apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales?

Objetivo: Conocer si el empleado considera que el puesto que ocupa es el indicado, en relación a sus destrezas y habilidades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	13%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	28%
Desacuerdo	31	59%
Total	53	100%



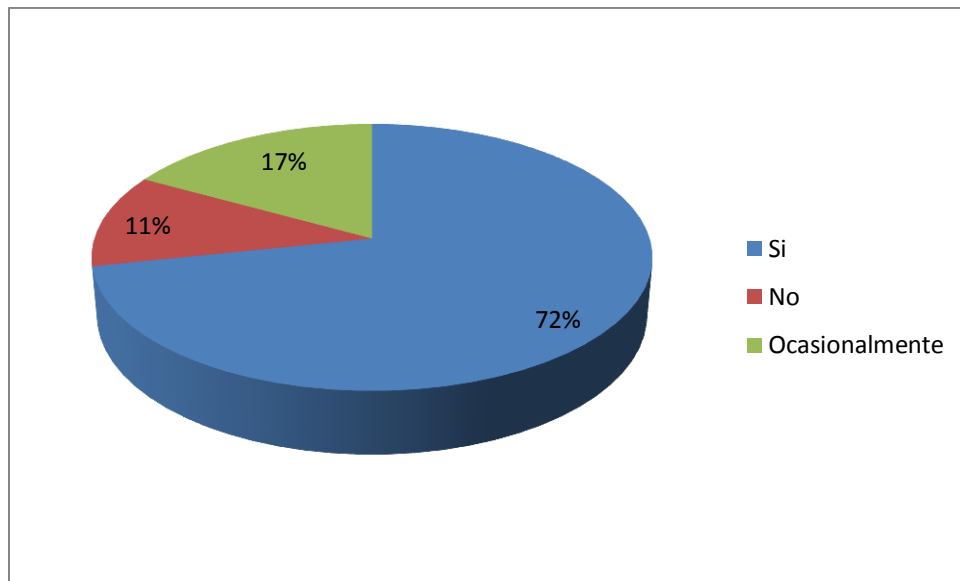
Interpretación:

El 59% expresa que el puesto que ocupa en la institución, no coincide totalmente con sus habilidades y destrezas, siendo este el principal factor por el cual el empleado muestra desinterés por sus labores y de esta manera no desarrolla su trabajo con entusiasmo y esmero.

4. ¿La presión de su trabajo tiende a ser excesiva?

Objetivo: Conocer como le afecta al empleado la presión en el desempeño de su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	72%
No	6	11%
Ocasionalmente	9	17%
Total	53	100%



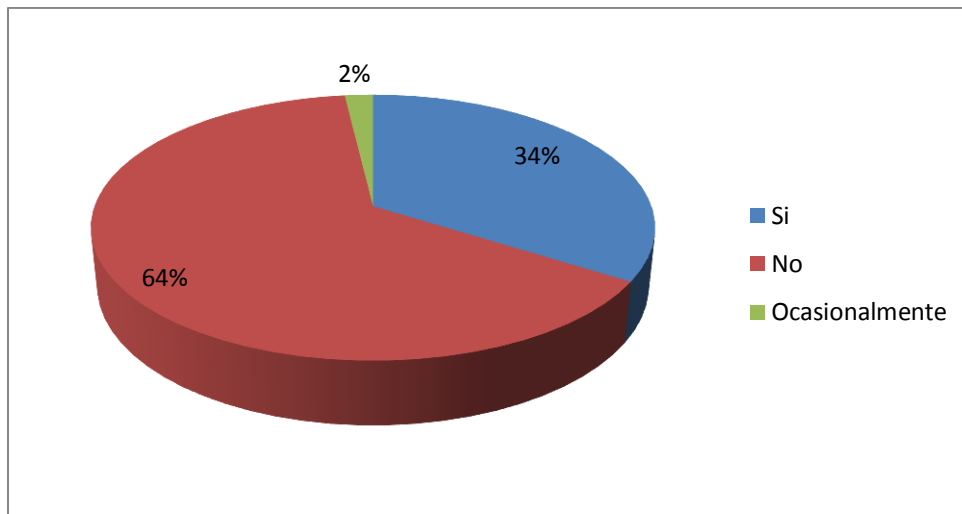
Interpretación:

En cuanto a la presión por excesivo trabajo en el desempeño de las labores, el 72% afirma que su trabajo tiende a ser excesivo, y este genera un tipo de presión, viéndose reflejado en el logro de los resultados.

5. ¿Al existir trabajo extra lo realiza en forma positiva?

Objetivo: Conocer si al existir el trabajo extra, el empleado lo realiza con eficiencia y optimismo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	34%
No	34	64%
Ocasionalmente	1	2%
Total	53	100%



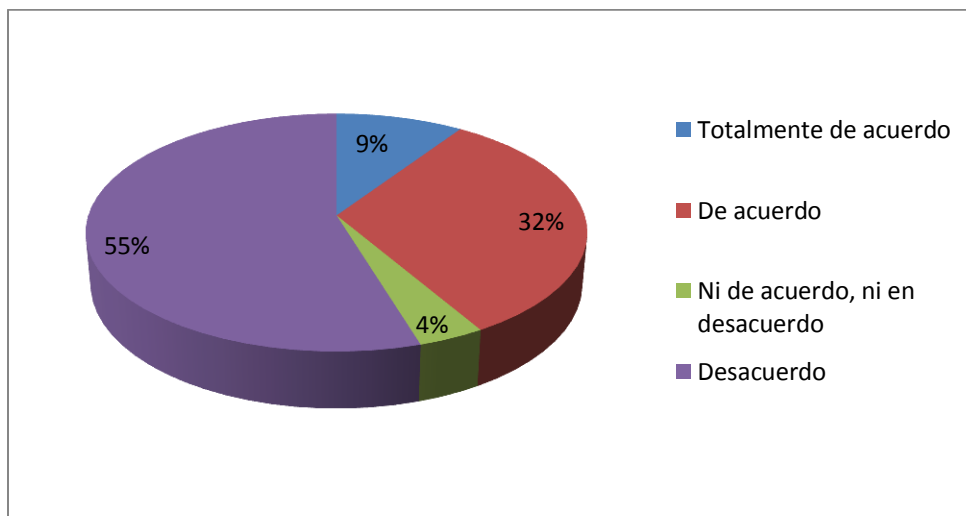
Interpretación:

Un 64% de los empleados afirman, que teniendo trabajo extra en su jornada laboral, no lo desempeña de manera positiva, esto conlleva al estancamiento de los resultados, debiendo la alta dirección tomar medidas correctivas que minimicen la resistencia que los empleados presentan.

6. ¿Su salario es el adecuado para las actividades que realiza?

Objetivo: Conocer si el empleado está de acuerdo con el salario asignado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	9%
De acuerdo	17	32%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	4%
Desacuerdo	29	55%
Total	53	100%



Interpretación:

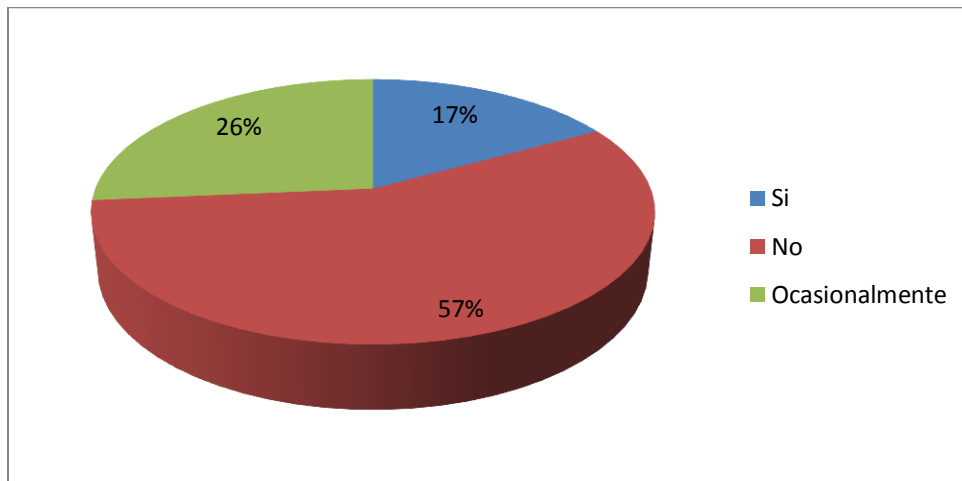
Un 59% de los empleados afirma que su salario no cubre en su totalidad las expectativas, teniendo la alta dirección que mediar ante esta percepción del empleado, ya que este podría ser un factor de desmotivación significativo para el logro de los resultados.

- **Ambiente físico**

1. ¿El espacio físico de su área de trabajo le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores?

Objetivo: Conocer si el espacio físico del área de trabajo del empleado, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	17%
No	30	57%
Ocasionalmente	14	26%
Total	53	100%



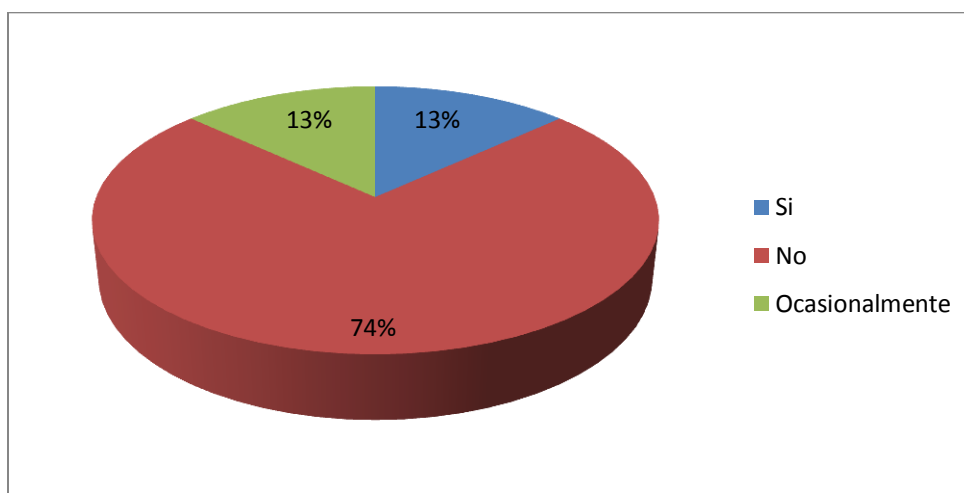
Interpretación:

De la seguridad y comodidad del área de trabajo, el 57% de los empleados consideran que su área de trabajo no genera confianza, y que no brinda seguridad y comodidad, para el desempeño de sus funciones, a lo que se percibe un obstáculo muy importante para que los empleados lleven a cabo su trabajo de manera eficiente.

2. ¿Los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada?

Objetivo: Conocer si los servicios sanitarios de la empresa son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada, para que los empleados se sientan cómodos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	13%
No	39	74%
Ocasionalmente	7	13%
Total	53	100%



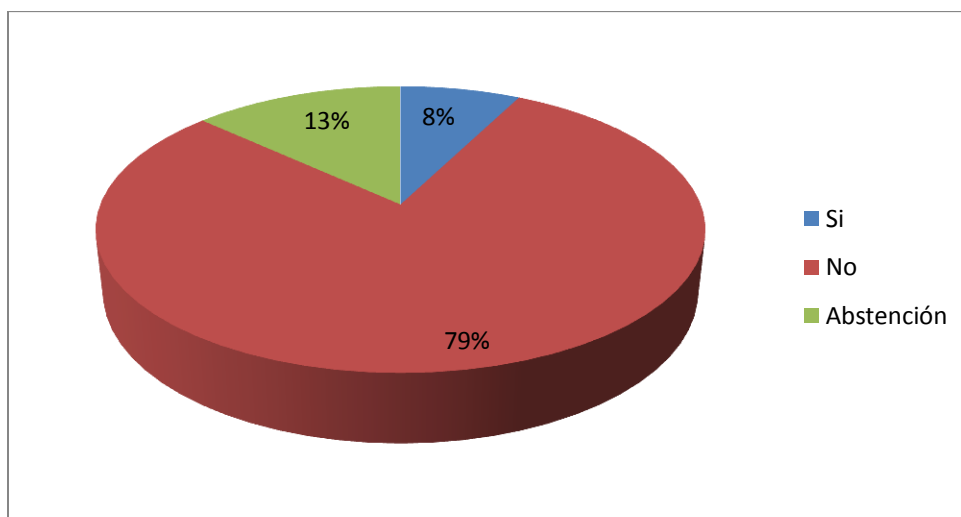
Interpretación:

El 74% de los empleados afirma que la institución no cuenta con suficientes servicios sanitarios que permitan cubrir a su totalidad la cantidad de empleados, y que estos no se mantienen limpios e higiénicos para utilizarlos, tomando medidas correctivas en dicho factor ya que el ambiente físico de trabajo estimula su desempeño laboral de todo empleado.

3. ¿Tiene la Institución un lugar confortable en donde usted puede gozar de esparcimiento y tomar alimentos?

Objetivo: Conocer si la Institución cuenta con un lugar confortable en donde los empleados puedan gozar de esparcimiento y tomar alimentos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8%
No	42	79%
Abstención	7	13%
Total	53	100%



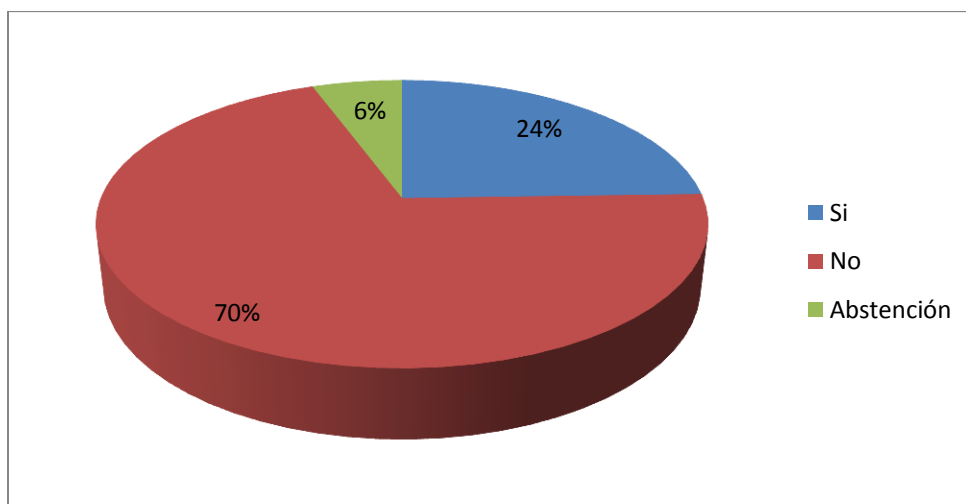
Interpretación:

El 79% de los empleados manifiestan que en la institución no se cuenta con un área en la que se puedan realizar actividades de esparcimiento y en las que ellos puedan tomar sus alimentos en convivencia con sus compañeros de trabajo.

4. ¿El mobiliario y equipo de trabajo que utiliza está en buenas condiciones de uso?

Objetivo: Identificar si el mobiliario y equipo de la Institución se encuentra en buenas condiciones de uso.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	24%
No	37	70%
Abstención	3	6%
Total	53	100%



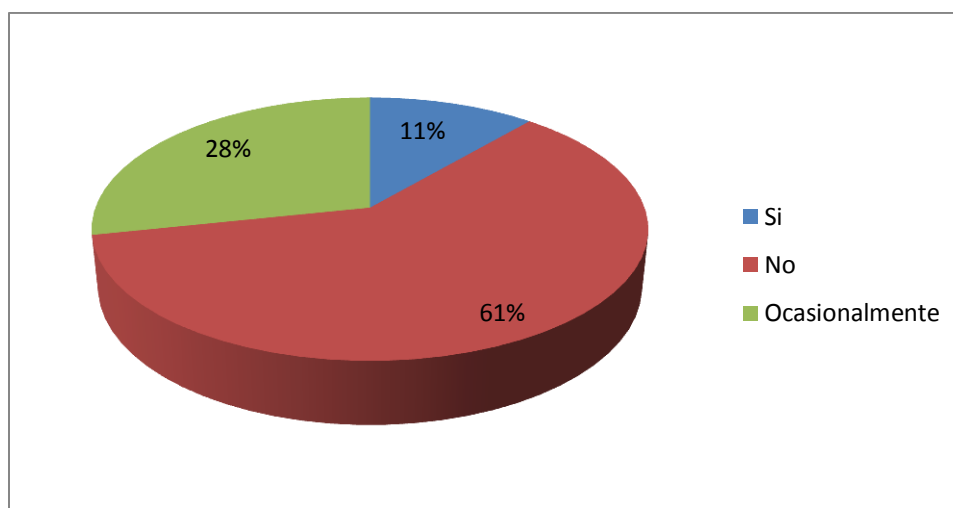
Interpretación:

En cuanto al mobiliario y equipo brindado a los empleados de la institución, el 70% expresa que no todos sus utensilios de trabajo, están en buenas condiciones de ser utilizados, lo que trae dificultades al personal para llevar a cabo sus labores diarias.

5. ¿El lugar de trabajo en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de las actividades que se le han encomendado?

Objetivo: Identificar si el empleado se siente en un lugar seguro para el desarrollo de sus actividades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	11%
No	32	61%
Ocasionalmente	15	28%
Total	53	100%



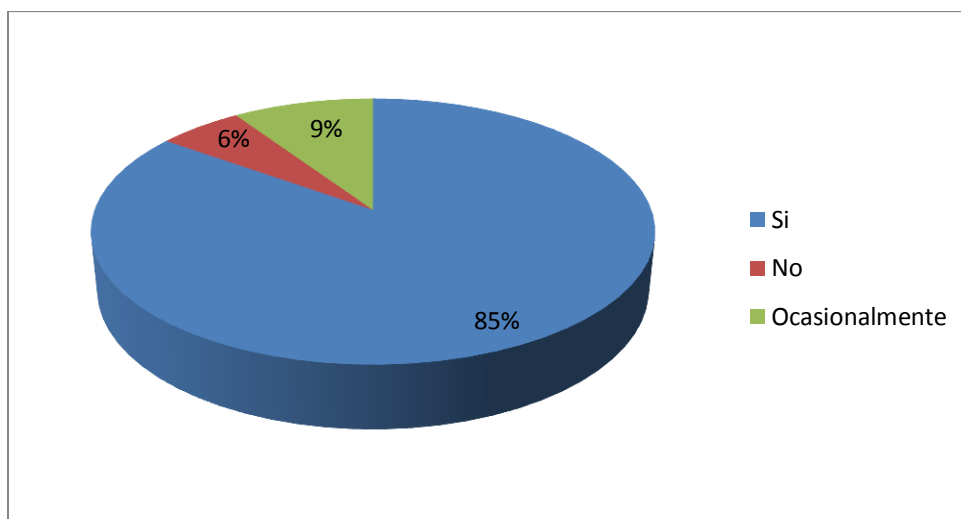
Interpretación:

El 61% de los empleados expresan no estar en un área de trabajo segura en la cual ellos pueden desarrollar sus funciones sin temor alguno de ser víctima de un percance laboral.

6. ¿Los trabajadores saben que deben hacer para evacuar las instalaciones en caso de una emergencia?

Objetivo: Conocer si la Institución ha brindado asesoramiento acerca de evacuación de las instalaciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	85%
No	3	6%
Ocasionalmente	5	9%
Total	53	100%



Interpretación:

En caso de una emergencia el 85% de los empleados expresan conocer cómo actuar en esos casos, el 6% expresa no saber cómo reaccionar en casos de emergencia y un 9% manifiesta que ocasionalmente saben cómo actuar en casos de emergencias.