

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



MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

PRESENTADO POR:

BESSY STEPHANIE ESPINOZA HERNÁNDEZ

KARLA MARÍA INGLÉS SÁNCHEZ

TANIA GUADALUPE PADILLA MERINO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO DE 2017

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias

Vicerrector: Dr. Manuel Joya

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretario: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Msc. Abraham Vásquez Sánchez (**Docente Asesor**)

MAYO DE 2017

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios, por brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para culminar mi carrera universitaria, y por haberme permitido forjarme profesionalmente, quiero dedicar especialmente con mucho amor y que con esfuerzo me apoyado incondicionalmente siempre a mi tía María del Carmen Sánchez por estar siempre en cada situación de mi vida, a mi prima Guadalupe Inglés que fue un pilar importante para mis estudios universitarios y a mis padres que desde el cielo sé que están orgullosos de mí, como también a mis hermanas a mi amigo Ricardo Nájera por su apoyo y demás amistades que son muy especial en mi vida por sus muestras de cariño y palabras, a mis compañeras de trabajo de graduación Bessy Espinoza y Tania padilla por su paciencia y compromiso para llevar a cabo esta investigación y al docente asesor gracias y muchas bendiciones.

Karla María Inglés Sánchez.

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a culminar éste logro en mi vida profesional, dedicando a mi madre Guadalupe Hernández que hasta la fecha ha apoyado cada etapa de mi vida y junto a mí ha caminado para lograr éste triunfo, mi padre Fredy Espinoza, quien en vida siempre me apoyo y creyó en mí y ahora desde el cielo sé que celebra orgulloso conmigo éste momento, quiero agradecer a mis compañeras de equipo Karla Inglés y Tania Padilla por permitirme poder ser parte de su grupo y culminar esta primera de muchas metas profesionales, al Lic. Abraham Vásquez por su orientación y a todas las personas que me animaron a seguir adelante siempre, gracias totales y Dios los bendiga.

Bessy Stephanie Espinoza Hernández

Agradezco en primer lugar a Dios por bendecirme en esta etapa de mi vida, darme salud, fortaleza y sabiduría para llegar a este logro profesional y personal. Este triunfo lo quiero dedicar especialmente a mi padre Douglas Rene Padilla un hombre inspirador, amoroso y luchador que ha sido mi ejemplo a seguir , a mi madre Susana Zobeyda Merino por su amor, motivación y sacrificio en todas las etapas de mi vida a mi hermanita Susana Padilla que ha estado en todo momento apoyándome con cada etapa de mi vida, a mi abuelita que me enseñó lo bueno y lo malo de la vida y sé que desde el cielo está orgullosa de este nuevo paso, a mis amigas y compañeras de trabajo de graduación Karla Inglés y Bessy Espinoza por su esfuerzo, dedicación y a poyo en todo momento a mis tíos, primos, y amigos que han estado a lo largo de mi carrera y motivándome para no dar marcha atrás.

Tania Guadalupe Padilla Merino

Agradecimiento especial a la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), y a la Unidad de Recursos Humanos y a todo el personal de CORSATUR por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LAS GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN Y DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
A. GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)	1
1. Antecedentes	1
2. Ubicación Geográfica	2
3. Personal	2
4. Filosofía Institucional	3
5. Finalidades	4
6. Apuesta estratégica	4
7. Objetivos	5
8. Inmuebles propiedad de CORSATUR	5
9. Conformación de la Junta Directiva	5
10. Política de Calidad	6
11. Clientes	6
12. Productos	6
13. Tipos de Turismo	6
14. Estructura Organizativa	7
15. Marco Legal	8
a) Constitución de la República de El Salvador	8
b) Código de Trabajo	8
c) Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)	8
d) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	9
e) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)	10
f) Ley del Impuesto Sobre la Renta	10
g) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios	10
h) Ley del Seguro Social	11

i)	Reglamento de la Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo	11
j)	Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo	12
B.	GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.	Antecedentes	13
2.	Definiciones	14
3.	Importancia	15
4.	Objetivo	15
5.	Características	16
6.	Tipología	16
7.	Funciones	17
8.	Variables	18
9.	Ventajas de un buen Clima Organizacional	18
C.	GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
1.	Definiciones	19
2.	Importancia	20
3.	Objetivo	20
4.	Beneficios	20
5.	Factores	21
a)	Motivación	21
b)	Satisfacción	22
c)	Cultura	22
d)	Productividad	23
e)	Relaciones Interpersonales	23
f)	Liderazgo	23
g)	Comunicación	24
h)	Ambiente físico	24
i)	Desarrollo personal	24
j)	Estructura de la organización	24
k)	Responsabilidad	24
6.	Técnicas de Evaluación del Clima Organizacional	25
a)	Encuesta	25

b)	Entrevista	25
c)	Observación directa	26
7.	Instrumentos de Evaluación del Clima Organizacional	26
a)	Cuestionario	26
b)	Guía de entrevista	26
c)	Guía de Observación directa	27
8.	Procedimiento para la Evaluación del Clima Organizacional	27
D.	GENERALIDADES SOBRE LOS MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
1.	Modelo	30
a)	Definición	30
b)	Características de un modelo	30
2.	Modelos del Clima Organizacional	30
a)	Modelo propuesto por Katz y Kahn.	31
b)	Modelo propuesto por Anderson.	31
c)	Modelo propuesto por Evan	31
d)	Modelo propuesto por Gibson y Colbs	32
e)	Modelo propuesto por Litwin y Stringer	32
f)	Modelo propuesto por Field y Abelson	33
g)	Modelo integrado del clima propuesto por Lewin y House	33
E.	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL	34
1.	Definiciones	34
2.	La relación con el Clima Organizacional	34
3.	Importancia	35
4.	Aspectos que caracterizan al desempeño laboral	35
5.	Optimización del desempeño laboral	36
6.	Prácticas que afectan el desempeño laboral	36

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	37
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
1.	General	37
2.	Específicos	37
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	38
1.	MÉTODO	38
a)	Análisis	38
b)	Síntesis	38
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.	TIPO DE DISEÑO	38
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	39
a)	Primarias	39
b)	Secundarias	39
5.	TÉCNICAS	39
a)	Entrevista	39
b)	Encuesta	39
c)	Observación directa	39
6.	INSTRUMENTOS	40
a)	Guía de entrevista	40
b)	Cuestionario	40
c)	Lista de cotejo	40
7.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	40
8.	UNIDADES DE ANÁLISIS	40
a)	Objeto de estudio	41
b)	Unidades de análisis	41
9.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	41
a)	Universo	41

b)	Cálculo de la muestra	41
10.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	44
a)	Tabulación	44
b)	Análisis e interpretación de resultados	44
D.	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE CORSATUR	44
1.	Generalidades	44
2.	Factores de Evaluación	45
a)	Motivación	45
b)	Satisfacción	45
c)	Productividad	46
d)	Relaciones interpersonales	46
e)	Liderazgo	47
f)	Comunicación	47
g)	Ambiente físico	48
h)	Desarrollo profesional	48
i)	Estructura organizacional	49
j)	Responsabilidad	49
3.	Determinación y análisis del clima organizacional en CORSATUR	50
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	50
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

A.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	54
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	54
1.	General	54
2.	Específicos	54

C.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).	55
1.	Base legal	55
2.	Políticas generales propuestas por el equipo investigador para la evaluación	55
3.	Estrategias propuestas.	56
D.	PLAN DE MEJORA PARA LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	57
1.	Contexto	57
2.	Factores Propuestos	57
a)	Motivación	57
b)	Comunicación	59
c)	Relaciones interpersonales	60
d)	Liderazgo	61
e)	Productividad	62
f)	Satisfacción	63
g)	Ambiente físico	63
3.	Presupuesto	65
E.	METODOLOGÍA PARA EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	67
1.	La clasificación del personal	67
2.	Selección de los factores	68
3.	Elaboración del instrumento de evaluación	71
4.	Aplicación del instrumento	77
5.	Recopilación y vacío de la información	77
6.	Elaboración del informe de resultados	78
7.	Elaboración plan de mejora	78
8.	Presentación de los resultados	78
F.	EVALUACIÓN Y CONTROL	78
G.	RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA	79
1.	Humanos	79
2.	Técnicos y Materiales	79

H.	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	80
I.	HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).	80
	1. Descripción	80
	2. Menú	82
	3. Procesar datos generales	83
	4. Procesar Cuestionario	84
	5. Resultados del Clima Organizacional	85
	6. Tabulación	87
J.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	89
K.	BIBLIOGRAFÍA	90

ANEXOS

CARTA DE COMPROMISO.....	ANEXO 1
FORMULARIO GUÍA DE ENTREVISTA.....	ANEXO 2
FORMULARIO CUESTIONARIO.....	ANEXO 3
MATRIZ DE ENTREVISTA.....	ANEXO 4
TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	ANEXO 5
LISTA DE COTEJO.....	ANEXO 6

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CAPÍTULO I.	
Cuadro N°1: Distribución de los empleados.....	2
Cuadro N°2: Distribución de los cargos ad- Honorem.....	3
Cuadro N°3: Estados de Evaluación del Clima Organizacional.....	29
Cuadro N°4: Pautas de Control del Clima Organizacional.....	29
CAPÍTULO II.	
Cuadro N°1: Distribución de jefes.....	41
Cuadro N°2: Distribución proporcional de la muestra de los empleados.....	43
CAPÍTULO III.	
Cuadro N°1: Capacitación de Liderazgo y Motivación.....	58
Cuadro N°2: Capacitación sobre Inteligencia emocional y comunicación efectiva.....	59
Cuadro N°3: Capacitación Relaciones Interpersonales.....	60
Cuadro N°4: Capacitación Liderazgo.....	61
Cuadro N°5: Capacitación manejo efectivo del tiempo.....	62
Cuadro N°6: Mobiliario para el ambiente físico.....	64
Cuadro N°7: Presupuesto general del plan de mejora propuesto.....	66
Cuadro N°8: Distribución de los empleados.....	67
Cuadro N°9: Definición de factores.....	68

RESUMEN

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), fue creada el 25 de julio de 1996, tiene como finalidad el desarrollo del sector turismo, es actualmente una Institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plenas facultades para ejercer derechos y contraer obligaciones. Promueven el turismo del país por medio de su apuesta estratégica denominada Pueblos Vivos y la realización de Ferias internacionales.

A la vez la Institución se preocupa por el bienestar de los empleados al considerar que es el recurso más importante, por lo que ante la ausencia de un modelo que permite conocer la percepción del ambiente laboral y la incidencia que tienen los factores del clima organizacional en el desempeño del personal de CORSATUR, surge la necesidad de elaborarlo.

Por lo tanto, la investigación ha tenido como objetivo proponer un modelo de evaluación del clima organizacional que permita optimizar el desempeño del personal y tener un control de los factores que influyen en el área y puesto de trabajo a través de una metodología y a la vez proporcionar una herramienta administrativa que sirva como apoyo y guía para las evaluaciones.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico y específicamente los métodos auxiliares: análisis y síntesis, El tipo de investigación fue explicativo, lo cual permitió formular preguntas importantes para la obtención de datos sobre el clima organizacional con un tipo de diseño no experimental porque no se manipularon las variables; a la vez fue necesario utilizar las técnicas para la recolección de la información como el cuestionario y la guía de entrevista, dirigidos al personal y jefes de CORSATUR, también se consultaron libros, sitios web y documentos proporcionados por la institución.

Se consideró el universo de estudio el total de empleados que laboran en CORSATUR, con una muestra representativa de 47, distribuidos en las diferentes gerencias y unidades de trabajo posteriormente se realizó la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

Todo lo anterior contribuyó a realizar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y conocer la percepción que tienen los empleados y los jefes de la institución.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

1. En el factor Motivación no existe reciprocidad entre lo que los empleados espera y en lo que la institución y jefes transmiten.
2. Las Relaciones Interpersonales se encuentra en condiciones que propician a generar envidia e hipocresía entre los compañeros y jefes.
3. La comunicación entre los jefes y empleados es informal, lo que les genera inestabilidad y malos entendidos.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones:

1. La institución y los jefes propicien el involucramiento y los incentivos estén orientados a mejorar las actitudes.
2. La Unidad de Recursos Humanos debe planificar dinámicas laborales en un espacio de tiempo conveniente, para que contribuyan a fortalecer las relaciones laborales
3. Los jefes deben mantener la confianza y una comunicación formal en sus respectivas unidades de trabajo, realizando reuniones esporádicas, la comunicación electrónica, entre otros medios apropiados.

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Clima Organizacional es importante en todas las instituciones, por lo tanto, contar con una herramienta que permita conocer el estado de la situación del mismo e identificar los factores que inciden en el desempeño se convierte en un elemento que contribuye a detectar las necesidades de los empleados.

Es así como nace la iniciativa de elaborar una herramienta técnica-administrativa para la Evaluación del Clima Organizacional, cuyo modelo se ajuste a las condiciones de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), sirva como apoyo y guía a la Unidad de Recursos Humanos, y de acuerdo a sus resultados, ésta pueda tomar las decisiones y acciones preventivas o correctivas, en caso de ser necesarias.

Por lo tanto, como resultado de lo anterior, se ha realizado la investigación titulada “**Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo, ubicado en la ciudad de San Salvador.**” Compuesta por tres capítulos, se detalla a continuación su contenido:

El **Capítulo I**, está comprendido por el marco teórico de referencia que sustento la investigación el cual contiene los antecedentes y las generalidades de la Corporación Salvadoreña de Turismo, estructura organizativa, marco legal, generalidades del Clima Organizacional, Evaluación del Clima y sus Modelos, y también sobre el Desempeño Laboral, con el propósito de formar las bases para la ejecución de la investigación.

En el **Capítulo II**, se presenta el resultado de la investigación de campo, determinando los factores que más influencia tienen en lo que refiere al Clima Organizacional, con la ayuda de la Unidad de Recursos Humanos se contó con la participación del personal que labora en CORSATUR, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional. Como también este capítulo comprende la importancia y los objetivos de la investigación, los métodos y técnicas de investigación utilizadas para la recolección de la

información, universos de estudio, tabulación, análisis e interpretación de datos, el diagnóstico, los alcances y limitaciones, y por último las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El **Capítulo III**, titulado **“Propuesta de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)”**, está integrado por las recomendaciones de mejora, que como equipo investigador, se consideran necesarias de aplicar a partir del diagnóstico realizado a cuyos factores se encuentran en estado “bajo”, así mismo se detallan los pasos a seguir para la aplicación de la herramienta técnica-administrativa propuesta especialmente para la institución, quién a través de la Unidad de Recursos Humanos contará con la metodología e instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional.

Finalmente se incluyen en la investigación las fuentes bibliográficas, entre ellas trabajos de investigaciones, libros, documentos, estudios, entre otros. Todos ellos, bases importantes para respaldar la información incluida, sin dejar de lado los Anexos respectivos, que detallan más a fondo los procedimientos y obtención de la información.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LAS GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN Y DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR)¹

1. Antecedentes

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), fue creada el 25 de julio de 1996, por Decreto Legislativo número 719, publicado en el Diario Oficial número 156, del tomo 332, del 23 de agosto de 1996. Comenzó sus labores en enero del año de 1997, en el Boulevard del hipódromo #508, col. San Benito. Hasta junio del año 2004 fue la entidad rectora del turismo en El Salvador, cuya labor principal era la promoción de las playas y negocios a nivel internacional.

De tal manera que en el año del 2004, se constituye el Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR), que es la Institución rectora en materia turística en el país que corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la política y plan nacional de turismo, busca ser el generador y facilitador para promover al país como un destino turístico. Y que incorpora al Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) y también a la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), como instancias operativas.

En ese sentido CORSATUR, es actualmente una Institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plenas facultades para ejercer derechos y contraer obligaciones. Realiza su gestión administrativa con absoluta independencia, ateniéndose a las decisiones de su Junta Directiva, que las toma de acuerdo a las Leyes de la República y es responsable de su gestión en forma total. Se relaciona con cualquier entidad pública a través del Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR). Así mismo se rige por medio de la Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo como también otras Leyes y Reglamentos aplicables.

También ha ido creciendo con su personal y en la realización de acciones muy significativas promoviendo el país en el mercado internacional y colocándolo como destino turístico atractivo para contribuir al desarrollo económico y social de manera sostenible.

¹Información brindada por la Unidad de Recursos Humanos de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

También apoya a otras instituciones, públicas y privadas, en la promoción del rescate de los valores naturales, culturales e históricos del país con la finalidad de convertirlos en atractivos turísticos.

2. Ubicación Geográfica

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), está ubicada en la Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, Colonia Roma, Pasaje Carbonel, Edificio Carbonel N° 1 y 2, Ciudad de San Salvador.

3. Personal

Cuadro N°1: Distribución de los empleados

Gerencias y Unidades	N° de Empleados
Gerencia Administrativa	25
Gerencia Mercadeo	18
Gerencia Planificación	6
Gerencia Proyectos e Inversión	9
Gerencia Turismo Interno	20
Gerencia General	2
Presidencia	3
Auditoría Interna	2
Gerencia Financiera	6
Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas	2
Unidad de Acceso a la Información Pública	1
Asesor	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	5
Unidad Jurídica	2
Unidad Ambiental	1
Unidad de Género	1
TOTAL	104

Fuente: Unidad de Recursos Humanos de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

Se conforma por un total de 108 plazas pero, actualmente se encuentran laborando 104 empleados de los cuales 4 tienen cargo ad- Honorem como se detalla a continuación.

Cuadro N° 2: Distribución de los cargos ad- Honorem

N°	Cargo ad- Honorem	Unidad a la que pertenecen
1	Oficial de Información	Unidad de Acceso a la Información Pública
2	Jefe Unidad Administrativo Institucional	Gerencia Administrativa
3	Coordinadora de Unidad de Género	Unidad de Género
4	Oficial de Gestión Documental y Archivos	Unidad de Gestión Documental y Archivos

Fuente: Unidad de Recursos Humanos de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

4. Filosofía Institucional

- a) **Misión:** “Promocionar permanentemente a El Salvador, a nivel nacional e internacional, como un destino turístico, coordinadamente con los diferentes actores del sector.”
- b) **Visión:** “Posicionar a El Salvador como un destino turístico sostenible, atractivo y competitivo”.
- c) **Valores:**
 - ✓ **Lealtad:** Actitud asumida ante principios, instituciones, normas y reglamentos para su cumplimiento.
 - ✓ **Espíritu de Servicio:** Actitud hacia el trabajo con calidad, ética y honestidad en beneficio del cliente interno y externo.
 - ✓ **Compromiso:** Identidad personal que como esfuerzo colectivo, permite alcanzar los objetivos organizacionales.
 - ✓ **Productividad:** Desarrollar nuestro trabajo con eficiencia y eficacia, buscando ofrecer un valor agregado.
 - ✓ **Pasión:** Ofrecer un servicio con amor, entrega y excelencia.

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Compromiso por conjugar y conjuntar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.
- ✓ **Transparencia:** Desarrollar las labores y actividades sobre la base de la ética y transparencia como eje fundamental del trabajo institucional fundamentado en los valores institucionales.

5. Finalidades

- a) Promover los atractivos turísticos de nuestro país en el extranjero.
- b) Llevar el Registro Nacional de Turismo, tanto de titulares de empresas turísticas como de los incentivos legales otorgados a dichas empresas.
- c) Llevar un censo estadístico, sobre el inventario de atractivos e infraestructura nacional de la actividad turística y otra información de interés sobre el turismo interno e internacional.
- d) Realizar una publicación anual de un catálogo de oferta turística del país.
- e) Promover la privatización de las empresas y bienes inmuebles que se le adjudiquen por Ministerio de Ley, cuando ello fuere de beneficio para nuestro país.
- f) Fomentar la integración y funcionamiento de comités de desarrollo turístico, regionales, departamentales y municipales.

6. Apuesta estratégica

- ✓ **Pueblos Vivos:** Es la estrategia transversal institucional de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), implementada a partir de Junio 2009. Promueven el valor a la identidad, historia, cultura, tradiciones, gastronomía; y practican la equidad de género, valores y principios; y fomentan la participación ciudadana comunitaria, propiciando el apoyo a la mediana y pequeña empresa, como parte de la proyección económica local. Su objetivo mercadológico es fortalecer y promocionar la oferta turística local.
- ✓ **Ferias internacionales:** Es la promoción específica, en la que presentan la oferta turística de El Salvador en mercados prioritarios. La participación de la empresa privada como coexpositor en las ferias internacionales y en la que participa la institución, contribuyen al esfuerzo de la promoción de El Salvador como destino turístico y

comercializan los diversos productos y atractivos de cada uno de los destinos y segmentos en que se realizan las ferias.

7. Objetivos

- ✓ Elevar la tasa de crecimiento de los ingresos turísticos.
- ✓ Aumentar el número de visitantes.
- ✓ Posicionar a El Salvador como uno de los destinos preferidos en Centroamérica en los segmentos objetivo.
- ✓ Estimular el desarrollo de una amplia gama de productos turísticos atractivos para el mercado.
- ✓ Estimular iniciativas para mejorar el nivel de competitividad del sector turismo.
- ✓ Promocionar la Inversión en Anclas Turísticas (polos de desarrollo).
- ✓ Investigar, desarrollar y divulgar información oportuna para dinamizar el sector turístico.

8. Inmuebles propiedad de CORSATUR

- ✓ Complejo turístico del puerto de La Libertad.
- ✓ Parque nacional el boquerón.
- ✓ Mirador planes de renderos.
- ✓ Hotel de montaña cerro verde.

9. Conformación de la Junta Directiva

Tiene una estructura organizacional dirigida por una Junta Directiva, conformada por miembros representantes del Sector Público y Privado. Que interactúan de manera dinámica, articulada y con un reto de poder hacer realidad la apuesta estratégica y decidida en cuanto al país tiene en materia de turismo. Su conformación es la siguiente:

- ✓ **Sector Público:** un director Presidente que será el Ministro de Turismo de El Salvador, directores representantes del: Ministerio de Gobernación, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Secretaría de Cultura de la Presidencia de la República de El Salvador.

- ✓ **Sector No Gubernamental:** cuatro directores representantes del sector no gubernamental, electos y nombrados por el Presidente de la República de un listado abierto de candidatos de las entidades gremiales de la empresa privada y organizaciones no gubernamentales con personalidad jurídica relacionadas a la temática del turismo y de sindicatos de empresas relacionadas con el objeto de la Ley.

10. Política de Calidad

En CORSATUR se dedican, a través de la mejora continua de sus métodos de trabajo al fomento y fortalecimiento de la oferta turística, siendo este el compromiso fundamental que contribuye al progreso de diferentes actores del sector, para convertir a El Salvador en un destino turístico sostenible, atractivo y competitivo.

11. Clientes

- ✓ Industria Turística.
- ✓ Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) turísticas, Gremiales y No Gremiales.
- ✓ Gobierno Central, Autónomas y Gobiernos Municipales.
- ✓ Turista (Visitantes, Ciudadano y Excursionistas).

12. Productos

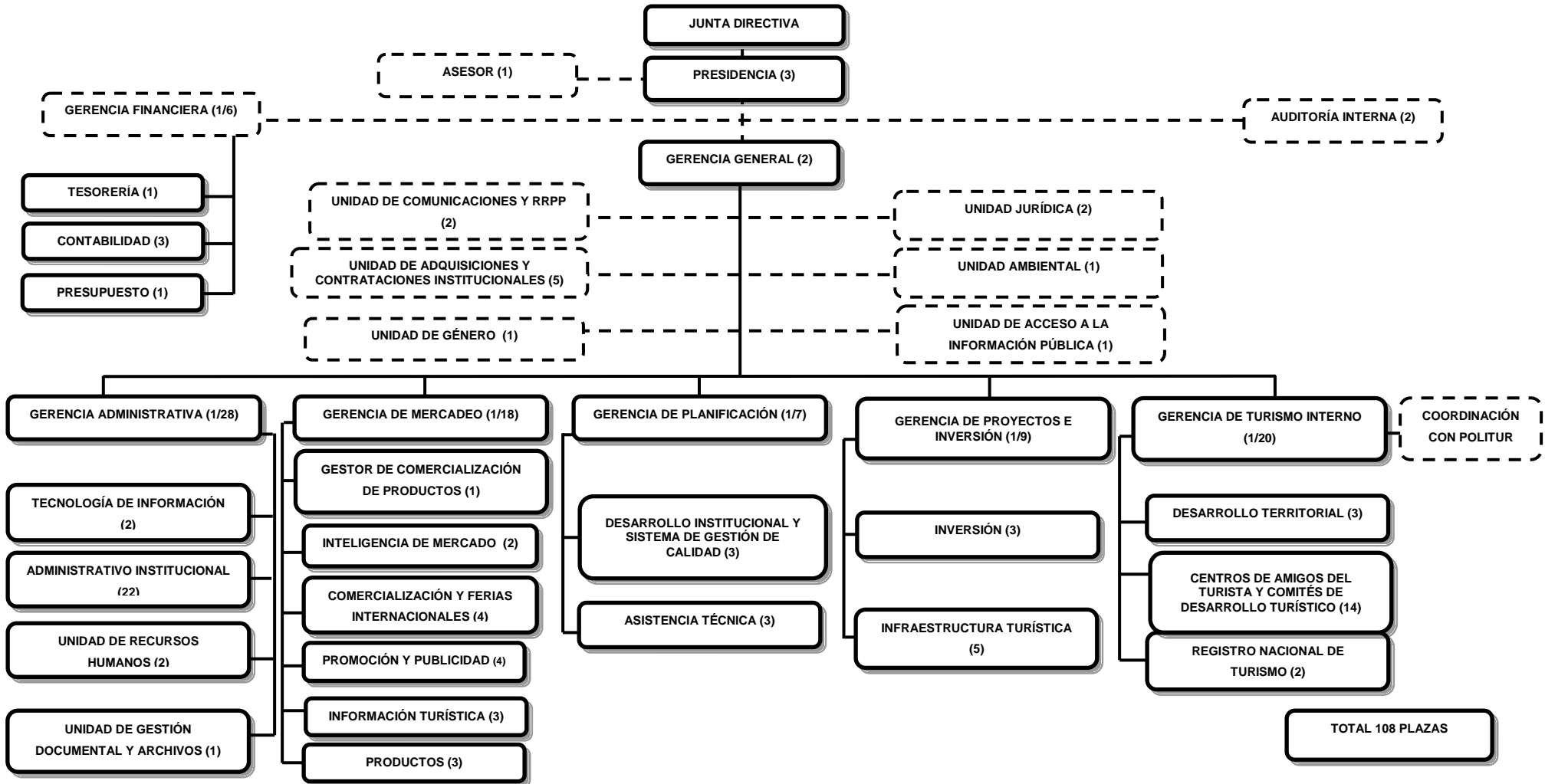
- ✓ Promoción Turística a través de diferentes canales mercadológicos para transmitir el mensaje al mercado meta, tales como medios de comunicación, redes sociales, participación en ferias, todo tipo de eventos institucionales, publicidad exterior, interior, directa o correo directo, etc.
- ✓ Capacitación y Asistencia Técnica
- ✓ Proyectos de Infraestructura
- ✓ Territorios Desarrollados
- ✓ Inversiones

13. Tipos de Turismo

Placer o descanso, salud, deportivo, cultural, negocios, congresos o convenciones, científico y estudiantil, naturalista, aventura, ecoturismo, arqueológico y religioso.

14. Estructura Organizativa

FIGURA N°1: Organigrama de la Corporación Salvadoreña de Turismo



15. Marco Legal

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), como entidad gubernamental, se rige por las siguientes leyes;

a) Constitución de la República de El Salvador²

Conforme al **Art.101.-** inciso segundo; establece que el Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.

Art.102.- inciso segundo; el Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de esta al mayor número de habitantes del país.

b) Código de Trabajo³

Por medio del Código de Trabajo CORSATUR, se rige con esta Ley Secundaria que tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

c) Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)⁴

A través de esta Ley toma como base CORSATUR, para operar sus actividades según su **Art.1.-** Créase la Corporación Salvadoreña de Turismo, como una entidad autónoma de derecho público que podrá abreviarse CORSATUR y que en el texto de la presente ley se denominara “La Corporación”.

Art.2.- La Corporación tendrá como finalidad el desarrollo del sector turismo, a través de las siguientes actividades:

- a) La Promoción de los atractivos turísticos de nuestro país en el extranjero.

² Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

³ Código de Trabajo Decreto Legislativo N°15. Diario Oficial N°142. Tomo N°236. Del 31 de julio de 1972.

⁴Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Capítulo I-III. Decreto Legislativo N° 779. Diario Oficial N° 156. Tomo N° 332. Del 23 de agosto de 1996.

- b) Llevar el Registro Nacional de Turismo, tanto de titulares de empresas turísticas como de los incentivos legales otorgados a dichas empresas.
- c) Llevar un censo estadístico, sobre el inventario de atractivos e infraestructura nacional de la actividad turística y otra información de interés sobre el turismo interno e internacional.
- d) Realizar una publicación anual de un catálogo de oferta turística del país.
- e) Promover la privatización de las empresas y bienes inmuebles que se le adjudiquen por Ministerio de Ley, cuando ello fuere de beneficio para nuestro país.
- f) Fomentar la integración y funcionamiento de Comités de Desarrollo Turístico, regionales, departamentales y municipales.

d) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)⁵

La Corporación Salvadoreña de Turismo, como entidad autónoma de derecho público también se apegará a esta Ley que; Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública.

Es decir, el establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines, así como lo estipula el Art.1, tomando en cuenta la no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa.

Es por ello que como lo indica el Art. 9, cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

⁵ Ley de Adquisiciones Y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador. Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347, publicado el 15 de mayo de 2000.

e) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)⁶

Tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público y establecer el sistema de administración financiera integrada que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental. Por lo tanto La Corporación Salvadoreña de Turismo, cumple esta Ley para sus operaciones financieras.

f) Ley del Impuesto Sobre la Renta⁷

La Corporación Salvadoreña de Turismo, por medio de las obligaciones formales y sustantivas presenta sus declaraciones anuales al Ministerio de Hacienda que regula la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

El Impuesto Sobre la Renta es un impuesto directo que grava las utilidades de los sujetos pasivos, dado que recaen directamente sobre la persona natural o jurídica obligada.

g) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios⁸

La Corporación Salvadoreña de Turismo, cumple con esta ley por medio de sus declaración y pago del Impuesto mensual presentada al Ministerio de Hacienda, que la presente Ley establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Y así mismo el impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos.

⁶ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).Decreto Legislativo No.516 de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial No. 7 publicado el 11 de enero de 1996, Tomo No 330.

⁷ Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo Número 472 de fecha 19 de Diciembre de 1963, Diario Oficial N°241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año.

⁸ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios. Decreto Legislativo No.296 de fecha 24 de Junio de 1992, Diario Oficial No.143 publicado el 31 de Junio de 1992, Tomo No 316.

h) Ley del Seguro Social⁹

La Corporación Salvadoreña de Turismo, de acuerdo a esta Ley cumple en garantizar a los empleados el derecho al Seguro Social según el Art. 1- De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

Art. 2- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: Enfermedad, accidente común, Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, Maternidad, Invalidez, Vejez, Muerte y Cesantía involuntaria. Conforme al Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.

i) Reglamento de la Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo¹⁰

Art.1.- El presente Reglamento constituye una norma ejecutiva de desarrollo de la Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Tendrá como objeto principal, regular la constitución y operación de los Comités de Desarrollo Turístico y los requisitos y procedimientos de inscripción de las empresas turísticas y en el Registro Nacional de Turismo y demás aspectos contenidos en la Ley de CORSATUR.

Art.2.- Estarán sujetos al cumplimiento de las normas contenidas en el presente Reglamento, los empleados y funcionarios públicos de la Corporación Salvadoreña de Turismo, en adelante CORSATUR, empresas turísticas y sus titulares, solicitantes o inscritos en el Registro Nacional de Turismo y los Comités de Desarrollo Turísticos y sus miembros.

Art.51.- Corresponde a CORSATUR fomentar la integración y funcionamiento de los comité de desarrollo turístico municipal, departamental y regional, así como también regular la constitución y operación de los mismos, a través del presente Reglamento.

⁹ Ley del Seguro Social Decreto N° 1263 de fecha 28 de septiembre 1949. Diario Oficial N°30 del mismo mes y año.

¹⁰ Reglamento de la Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Capítulo I, IV. Decreto Ejecutivo N° 33. Diario Oficial N°. 58. Tomo 399. Del 02 de abril del 2013.

Art.52.- Los comités están conformados por personas de una localidad que se organizaran y tendrá como finalidad fomentar la actividad turística, dentro de una determinada circunscripción territorial.

j) Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo¹¹

Art. 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene como objetivo principal armonizar las relaciones entre la Corporación Salvadoreña de Turismo y sus funcionarios y empleados, a fin de establecer los Derechos, Deberes y Responsabilidades de ambos, así como las prestaciones que a futuro se establezcan.

Art. 2. Para los efectos de este Reglamento Interno de Trabajo, la Corporación Salvadoreña de turismo, se podrá denominar “La Corporación “o “CORSATUR “y es Representada por el Director Presidente, quien ejerce la representación judicial y extrajudicial de la Corporación, y quien tiene a su cargo la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva, la supervisión general y la coordinación de las actividades de la Corporación.

La Corporación Salvadoreña de Turismo es una institución autónoma de derecho público y permanente creada para fomentar el desarrollo del sector turismo en El Salvador, valiéndose de los medios que considere apropiados y eficaces para el logro de tal propósito.

El vocablo genérico “Trabajador “comprende el personal que está vinculado a través de un Contrato Laboral con CORSATUR.

Art. 3. CORSATUR, por medio del presente reglamento persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener un clima laboral armónico y de alto rendimiento
- ✓ Capacitar permanentemente a su personal
- ✓ Mantener un sistema de información/comunicación eficiente
- ✓ Mostrar una imagen de altísima calidad en el servicio
- ✓ Mantener el debido orden administrativo.

¹¹ Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Del 15 de mayo de 2004. Con reformas aprobadas de acuerdo a la Junta Directiva en el año 2015.

B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes

“El término del clima organizacional aparece a raíz de la psicología organizacional antes conocida como psicología industrial. Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Las investigaciones fortalecieron el crecimiento de esa disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Centrados en ese aspecto, y conociendo el nacimiento de la rama de la psicología se da el espacio al término de clima organizacional, el cual según las investigaciones se planteó en la década de 1960 por Lewin con su trabajo *Espacio Vital*, definido como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio”¹².

“Comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960, sus exponentes más reconocidos son Kurt Lewin, Gellerman, Taguiri, Forehand y Von Gilmer, Litwin y Stringer, Halpin y Crofts entre otros investigadores importantes que existieron y que de alguna forma indirecta o directa contribuyeron con sus estudios hacia los aspectos de la calidad del ambiente interno de una organización y cómo influye en el comportamiento de las personas que la integran.

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques que son: el estructural y el subjetivo.

Enfoque Estructural de Forehand y Von Gilmer describe: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Como el tamaño, la estructura

¹² Monografía del Clima Organizacional. *“El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”/documento PDF.*

organizacional (jerarquía), complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas.

Enfoque Subjetivo de Halpin y Crofts; determinan en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización la percepción que tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El clima organizacional ha sido un tema de interés, desde los años 80's hasta nuestros días lo cual se convierte en un componente de gran importancia estratégica, y es considerado como la base que encamina a las empresas hacia el éxito¹³.

2. Definiciones

De acuerdo algunos autores el clima organizacional lo definen como:

- ✓ "Litwin y Stringer (1978): un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
- ✓ Schneider y Hall (1972); percepciones de los individuos acerca de su organización, afectadas por las características de ésta y las personas¹⁴.
- ✓ "Taguiri (1968): ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Pero el clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en términos de valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización"¹⁵.
- ✓ "Idalberto Chiavenato lo define como al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus

¹³ Gibson James L. Ivaneevich y Otros. *"Las Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos"*.12ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2006.

¹⁴ Furnham Adrián. Psicología Organizacional *"El comportamiento del individuo en las organizaciones"*.1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. México 2001.Pág. 605.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 603

integrantes, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades”¹⁶.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que el clima organizacional es el conjunto de condiciones físicas y emocionales que influyen en la percepción de los empleados para con la organización.

3. Importancia

“El Clima Organizacional hoy en día para las empresas o instituciones, es una temática que posee especial importancia, por qué; los problemas de las personas han sido, y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los administradores o gerentes. Para hacerle frente casi a diario, es aconsejable que entiendan las percepciones de los empleados respecto a los diferentes aspectos de la organización. Y acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas”¹⁷.

En ese aspecto para la Unidad de Recursos Humanos de CORSATUR, conocer la importancia que tiene el clima organizacional le permitirá visualizar si enfrentan problemas que afectan el desempeño laboral del personal y a la vez que acciones podrían tomar con el objetivo de mejorar las condiciones de su ambiente interno.

4. Objetivo¹⁸

Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y el desempeño. Por tanto al efectuar una evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los usuarios.

¹⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos “*El capital humano de las organizaciones*”. 8ª Edición McGraw Hill Interamericana. México 2007. Pág. 59.

¹⁷ Furnham Adrián. Psicología Organizacional “*El comportamiento del individuo en las organizaciones*”. 1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. México 2001. Pág. 600-601.

¹⁸ Vásquez Sánchez, Abraham. “*Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador*”. Año 2015. Pág. 22

5. Características

- a) "Tiene un fuerte impacto o influencia sobre el comportamiento de los empleados en la empresa; esto indica, que un clima favorable trae como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas, caso contrario a un clima desfavorable.
- b) Ejerce un mayor grado de identificación y compromiso con la organización; caso contrario, una organización con un clima desfavorable no puede esperar un alto grado de identificación de sus empleados"¹⁹.
- c) "La situación psicológica; se refiere a que cada empleado grupo u organización, aspectos como los valores, normas y las actitudes entre otros, sean vistos a través de las percepciones"²⁰.
- d) "Se dispone de información para la toma de decisiones.
- e) Existe una adecuada comunicación lateral.
- f) Existe confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- g) Atención de la calidad de la vida laboral.
- h) Los gerentes son conscientes de los resultados que se esperan"²¹.

6. Tipología²²

a) Clima de tipo autoritario

- ✓ **Sistema I. Autoritario explotador:** la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ✓ **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los

¹⁹ Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>.

²¹ *Ibid.* (ver nota al pie 17) Pág.610-602.

²² <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>.

empleados, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de tipo Participativo.

- ✓ **Sistema III. Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

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

7. Funciones²³

- ✓ Satisface las necesidades de los empleados como por ejemplo aquellas fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima, autorrealización ente otras.
- ✓ Mantiene el equilibrio emocional de todos los empleados de una organización.
- ✓ Fomenta la responsabilidad y el compromiso con el trabajo.
- ✓ La comunicación es más fluida y sin barreras.
- ✓ El lograr implementar acciones correctivas o preventivas para mejorar la calidad del ambiente.

²³ <http://www.rppnet.com.ar/>

- ✓ El establecer actividades de control, políticas entre otros aspectos según las necesidades.

8. Variables²⁴

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento a través de las percepciones que los empleados tienen de ellas como:

- a) **Variables del ambiente físico:** se refiere al espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- b) **Variables estructurales:** es el tamaño de la organización, la estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- c) **Variables del ambiente social:** como el compañerismo, conflictos entre personas, entre departamentos, comunicación, etc.
- d) **Variables personales:** están las aptitudes, actitudes, motivación, expectativas.
- e) **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

9. Ventajas de un buen Clima Organizacional²⁵

Las organizaciones con un buen clima organizacional presentan las siguientes ventajas:

- a) **Para la Empresa:**
 - ✓ Fortalece el grado de compromiso de los empleados con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
 - ✓ Mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización por medio de su desempeño.
 - ✓ Mantiene la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
 - ✓ Orienta a una conducta pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.
 - ✓ Clientes satisfechos.

²⁴ Rodríguez, D. "*diagnostico organizacional*". 3ª edición. alfa y omega. Chile 1999.

²⁵ Martínez Ismael de Jesús y Otros. "*Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador*". Año 2010. Universidad de El Salvador (UES). Pág.22

b) Para el Empleado

- ✓ Mejora las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- ✓ Contribuye a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- ✓ Permite la participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.
- ✓ Fomenta una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa.
- ✓ Empleados altamente motivados.

C. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definiciones

- ✓ “Es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñado científicamente y aplicado en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados”²⁶.
- ✓ “Se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral”²⁷
- ✓ “Es una herramienta de medición que permite conocer el estado del ambiente laboral dentro de la empresa. Se miden aspectos como motivación, comunicación, autonomía en el trabajo, capacitación y desarrollo, entre otros, los cuales ayudan a obtener indicadores que señalen el estado en el que se encuentra el ambiente laboral de la empresa”²⁸

Se puede expresar que la Evaluación del Clima Organizacional es una herramienta administrativa basada en factores como la Motivación, Satisfacción, Relaciones Interpersonales, Liderazgo,

²⁶ <http://calidad.org/articles/dec97/2dec97.html>.

²⁷ Ramos Felipe, Rosado Marina, y Otros. “*Diseño de instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*”. Documento PDF. México. 2012.

²⁸ <http://www.price-center.net/evaluacion-de-desempeno-y-clima-laboral/>.

Trabajo en Equipo, Comunicación entre otros. Que permite obtener resultados en relación a las percepciones que tienen los empleados y el estado actual de la organización.

2. Importancia²⁹

Es de vital importancia para toda empresa conocer las condiciones actuales en las que se están desempeñando sus actividades y funciones diarias de los empleados. Se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de una determinada organización, a través de las percepciones las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

De acuerdo con lo anterior la importancia de la Evaluación del Clima Organizacional permite identificar los elementos que incide en el desempeño de los empleados y tomar las medidas necesarias en caso de que los resultados obtenidos sean desfavorables.

3. Objetivo³⁰

“Valorar el impacto que tienen en el trabajo los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario aplicado a las diferentes áreas que constituyen a la organización”.

4. Beneficios³¹

El procedimiento de una evaluación del Clima Organizacional puede brindar los siguientes beneficios:

- a) Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la empresa.
- b) Logra un diagnóstico.
- c) Logra para cada área de la empresa el conocimiento de las actitudes y disposición de los empleados.

²⁹ Vásquez Sánchez, Abraham. *“Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”*. Año 2015. Pág.35.

³⁰ *Ibíd.* Pág.36

³¹ http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

- d) Determina la percepción general y por área de aquellos comportamientos que puede afectar la satisfacción de los empleados.
- e) Monitorea el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- f) Detecta las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- g) Define acciones de mejora.
- h) Desarrolla competencias de comunicación y participación.
- i) Asegura mayor estabilidad, lealtad y productividad de los empleados, logrando mayor eficiencia e involucramiento.

5. Factores

Los factores que forman parte del Clima Organizacional y que a la vez se consideraron algunos para realizar la investigación de campo y la propuesta hacia la Unidad de Recursos Humanos de CORSATUR. Algunos de estos factores lo definen algunos autores como:

a) Motivación

“El Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada”³².

“Tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan. El estado de una persona es variable”³³.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que la motivación es un estado de ánimo que se ve afectado de acuerdo a las condiciones externas e internas.

³²Werther William B. Davis Keith. Administración de recursos humanos. “*El capital humano de las empresas*”. 6ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008. Pág.553.

³³ Furnham Adrián. Psicología Organizacional “*El comportamiento del individuo en las organizaciones*”. 1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. México 2001. Pág. 256-257.

b) Satisfacción

El grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional siendo una de las causas muy importantes en el trabajo este término lo definen algunos autores como: "Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características"³⁴.

"Es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre la persona y la organización. En el trabajo se asocian diversos factores como (condiciones de trabajo, seguridad, sueldo y oportunidades de ascenso entre otros)"³⁵.

"La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener"³⁶.

c) Cultura

Lo definen ciertos autores como:

"Un modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización"³⁷.

"La construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de sus líderes"³⁸.

"Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás"³⁹.

³⁴Robbins, Stephen P. Y Judge, Timothy A. "Comportamiento Organizacional". 13ª Edición. Pearson Educación, México, 2009. Pág.31.

³⁵Ivancevich John M. y Otros. "Comportamiento Organizacional". 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2006. Pág.86.

³⁶Monografía del Clima Organizacional. "El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje"documento PDF. Pág. 23.

³⁷ Koontz Harold, WeihrichHeinz y CanniceMark. Administración. "Una Perspectiva Global y Empresarial". 14ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008. Pág.611.

³⁸ Prieto Herrera, Jorge Eliécer. "Gestión estratégica organizacional". 3ª Edición. Bogotá Colombia 2011. Ecoe. Ediciones. Pág.59.

³⁹ Robbins, Stephen P. Y Judge, Timothy A. "Comportamiento Organizacional". 13ª Edición. Pearson Educación. México 2009. Pág.551.

d) Productividad

“Medición del desempeño que incluye la eficacia (Consecución de las metas) y eficiencia (Razón de la salida efectiva a los insumos requeridos para lograrla) de las personas, grupos y de la organización en su conjunto”⁴⁰.

“Rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado, durante un tiempo estipulado”⁴¹

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que la productividad va enfocada en al logro de objetivos y metas, haciendo buen uso de los recursos disponibles y optimizando el trabajo.

e) Relaciones Interpersonales

A través de este factor se evalúa las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente se define como:

“Es el grado de madurez, respeto, y la manera de comunicarse unos con otros. Y como perciben los empleados de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera a través de los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar”⁴².

f) Liderazgo

“Es un arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”⁴³.

“Considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable”⁴⁴.

⁴⁰ *Ibíd.* Pág. 27-28.

⁴¹ Vásquez Sánchez, Abraham. *“Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”*. Año 2015. Pág.69.

⁴² *Ibíd.* (ver nota a pie N° 47). Pág.93.

⁴³ www.monografias.com/liderazgo.

⁴⁴ Koontz Harold, WeihrichHeinz y CanniceMark. Administración. *“Una Perspectiva Global y Empresarial”*. 14ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008. Pág.615.

“La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”⁴⁵.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que el liderazgo es la capacidad de influir hacia los demás y lograr que cada objetivo trazado se cumpla ejerciendo una habilidad importante para movilizar grupos o equipos de personas.

g) Comunicación⁴⁶

“Todas las personas buscan un entendimiento mutuo, se define como: la Transmisión de información y entendimiento mediante símbolos comunes. Como también es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”.

h) Ambiente físico

Es un factor que afecta el Clima Organizacional en cualquier organización las condiciones físicas del ambiente que es el: espacio físico, sonido de máquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado que el trabajador en el puesto de trabajo.

i) Desarrollo personal

Este factor se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la empresa a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

j) Estructura de la organización

Este factor representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control⁴⁷.

k) Responsabilidad⁴⁸

Este factor está vinculado con la autonomía sobre las gestiones dadas a los empleados. La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar,

⁴⁵Ibíd. (ver nota a pie N° 39).Pág.385.

⁴⁶Ibíd. (ver nota a pie N° 35).Pág.631, 610.

⁴⁷Martínez Ismael de Jesús y Otros. “*Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador*”. Año 2010.Universidad de El Salvador (UES).

⁴⁸ Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. “*Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente administrativo y servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”*”. Año 2016. Universidad de El Salvador (UES).pág.34

administrar, orientar y valorar la consecuencia de sus actos. Como también es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir, que la responsabilidad es la manera en que la persona asume sensatamente sus actos y sus consecuencias.

Existen otros Factores; como la calidad en el trabajo, iniciativa y creatividad, el sentimiento de pertenencia, recompensas y castigos, remuneración, trabajo en equipo entre otros.

6. Técnicas de Evaluación del Clima Organizacional

Metodológicamente comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica.

- ✓ Identificación del problema
- ✓ Planificación-hipótesis generales
- ✓ Ejecución de la Investigación
- ✓ Análisis e Interpretación de los datos
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización⁴⁹.

a) Encuesta

Una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas de la Empresa.

b) Entrevista

La entrevista conforma otra técnica para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de

⁴⁹Ibíd. (ver nota a pie N° 47).Pág.39

profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista.

c) Observación directa

Esta técnica ayuda a obtener información que no se encuentra contemplada en la encuesta y la entrevista con el propósito, de que no se escapen situaciones notables o aspectos en el entorno que sean interesantes para el desarrollo de la investigación del clima organizacional.

7. Instrumentos de Evaluación del Clima Organizacional

Dentro de los Instrumentos se puede mencionar los siguientes que son más utilizados:

a) Cuestionario

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicada a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos. Permite acceder a una gran cantidad de información y de muchas personas a la vez, en un tiempo reducido.

b) Guía de entrevista

Es un listado de preguntas debidamente ordenadas y abiertas que permiten conocer la información que manifiestan sobre el clima organizacional y otros aspectos que correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos que se persiguen y también la guía de entrevista tiene la modalidad de ser no estructurada se refiere en qué; el entrevistador lanza las preguntas donde el entrevistado espontáneamente responde con entera libertad.

c) **Guía de Observación directa**

Este instrumento es una lista donde se registran detalles sobre lo que ocurre, lo cual permite reunir información visual. Hacia la organización que se está tomando como objeto de estudio para la evaluación del Clima Organizacional⁵⁰.

8. Procedimiento para la Evaluación del Clima Organizacional⁵¹

Es necesario determinar los factores a evaluar dentro del Clima Organizacional, lo cual permitirá conocer el estado en que este se encuentra la empresa u organización, los factores pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presenten.

El diagnóstico de Clima Organizacional es la revisión de la conducta de los miembros de la organización, en función de los factores o condiciones que forman parte del clima laboral; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles, y fuertes.

- ✓ **El procedimiento para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos:**

Paso 1: se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene preguntas por cada componente.

Paso 2: Cada una de las opciones se enumerará del uno al cinco las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

Paso 3: Se asignan los valores que van del uno al cinco a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa, de lo contrario los valores serán del cinco al uno.

Paso 4: Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuestas.

⁵⁰ Ramos Felipe, Rosado Marina, y Otros. "Diseño de instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz". Documento PDF.México.2012.

⁵¹ Vásquez Sánchez, Abraham. "Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador". Año 2015.

Paso 5: El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 6: Sumar el puntaje acumulado de las encuestas por factor.

Paso 7: Se realiza un análisis por cada uno de los factores.

Paso 8: Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Paso 9: Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

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

✓ **En donde:**

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 10: multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

Cuadro N° 3: Estados de Evaluación del Clima Organizacional

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
ÓPTIMO	90.1 – 100%

Fuente: Vásquez Sánchez, Abraham. *“Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”*. Año 2015.

Paso 11: De acuerdo al estado que dé como resultado a partir de las encuestas, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional, para tomar las medidas necesarias de mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima.

Cuadro N° 4: Pautas de Control del Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado , y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo, significa que se encuentra en un mal estado , y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio; significa que se encuentra en un estado aceptable , pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado; significa que se encuentra en un estado muy bueno , los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.

ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena , y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.
---------------	---

Fuente: Vásquez Sánchez, Abraham. *“Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”*. Año 2015.

D. GENERALIDADES SOBRE LOS MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Modelo

a) Definición

“Esquema teórico que representa una realidad compleja o un proceso complicado y que sirve para facilitar su comprensión. Un modelo permite determinar un resultado final, a partir de unos datos de entrada en el fenómeno, proceso o sistema”⁵².

b) Características de un modelo⁵³

- ✓ Tener una determinada correspondencia con el objeto del conocimiento.
- ✓ Ofrecer información acerca de la estructura y las relaciones que se dan en el objeto de estudio.
- ✓ Ser operativo y mucho más fácil de estudiar que el fenómeno real.
- ✓ Poder sustituir al objeto de estudio, en determinadas etapas del conocimiento.

2. Modelos del Clima Organizacional⁵⁴

Existen algunos modelos que pueden servir de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que pueda identificarse con la organización los cuales son:

⁵²<http://es.thefreedictionary.com/modelo>.

⁵³ http://www.ecured.cu/index.php/Metodo_de_modelación

⁵⁴ Martínez Ismael de Jesús y Otros. *“Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”*. Año 2010. Universidad de El Salvador (UES).

a) Modelo propuesto por Katz y Kahn.

Este modelo de Clima Organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

b) Modelo propuesto por Anderson.

Este modelo de Clima Organizacional de Anderson, se enfoca en la búsqueda del Clima Escolar e identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como posturas teóricas de partida:

1. Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o estudiantes.
2. Clima como función de las características típicas de los participantes.
3. Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
4. Clima entendido como calidad de vida dentro del centro escolar.

c) Modelo propuesto por Evan

Evan, ofrece un modelo de Clima Organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Una serie de influencias externas tiene repercusiones sobre el clima aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos en la propia organización.

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño.

Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración de clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

d) Modelo propuesto por Gibson y Colbs

Este modelo plantea que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explica que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Cuando se cambian las variables de conducta estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

e) Modelo propuesto por Litwin y Stringer⁵⁵

Permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

⁵⁵Monografía del Clima Organizacional. *“El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”*/documento PDF. Pág.87-88.

f) Modelo propuesto por Field y Abelson⁵⁶

Describe que el clima organizacional es un elemento que influye en todos los aspectos de la organización y hace referencia en que los gerentes participan en todas las etapas desde la persona y los procesos hasta los resultados.

Este modelo se enfoca en tres aspectos que son de especial importancia. En primer lugar está la multiplicidad de influencias de las percepciones individuales del clima. Un segundo aspecto es el efecto moderador del grupo de trabajo, la tarea y la personalidad de los empleados en las percepciones del clima. Finalmente las características individuales modifican en una forma similar las respuestas al clima percibido. La motivación, el desempeño y la satisfacción laboral son las tres respuestas a las situaciones laborales que por lo general se cree que son influidas por el clima organizacional.

g) Modelo integrado del clima propuesto por Lewin y House⁵⁷

Este modelo pone de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, que es un trabajo en equipo conjunto con la alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados, lo cual es necesario una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y el desempeño de cada empleado. Y se presenta en cinco fases el modelo que son:

- ✓ **Fase I.** Ambas partes toman conocimientos de los posibles cambios organizacionales.
- ✓ **Fase II.** Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, se aplican y al mismo tiempo, tener en cuenta los cambios de actitudes que pueden surgir entre ambas partes.
- ✓ **Fase III.** El consultor debe encargarse de que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.
- ✓ **Fase IV.** El rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, tiene que ir de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las

⁵⁶ Furnham Adrián. Psicología Organizacional *"El comportamiento del individuo en las organizaciones"*. 1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. México 2001. Pág. 610-612.

⁵⁷Ibíd. (ver nota al pie N° 55). Pág. 91-92.

modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay que efectuar reajustes es en esta fase deben de hacerse.

- ✓ **Fase V.** En esta última es cuando se formaliza y se integran lo cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe pone en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

E. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. Definiciones

“El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma”.

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo”.

Con lo anterior se puede decir que el desempeño laboral es el ejercicio de las actividades y funciones laborales asignadas haciendo un uso óptimo de los recursos.

2. La relación con el Clima Organizacional

El Clima Organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que tienen de ciertos factores relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral (productividad).

Las organizaciones se desarrollan productivamente y poseen herramientas necesarias que le permiten seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos sus empleados⁵⁸.

⁵⁸Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. *“Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente administrativo y servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”*. Año 2016. Universidad de El Salvador (UES).Pág.38, 39.

3. Importancia⁵⁹

La importancia del desempeño laboral radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que él tenga de esos factores.

4. Aspectos que caracterizan al desempeño laboral⁶⁰

En el desempeño laboral el empleado manifiesta competencias alcanzadas en las que se integran como un sistema como los:

- ✓ Conocimientos.
- ✓ Habilidades.
- ✓ Experiencias.
- ✓ Sentimientos.
- ✓ Actitudes.
- ✓ Motivaciones.
- ✓ Características personales y valores.

Que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento, la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. Y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

La habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

⁵⁹Ibíd. (ver nota al pie N° 55). Pág.45

⁶⁰ <http://www.ecured.cu/Desempeñolaboral>.

5. Optimización del desempeño laboral⁶¹

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno.

6. Prácticas que afectan el desempeño laboral⁶²

Existen actividades que impiden desarrollar de manera eficiente las tareas y esto se ve reflejado en el bajo rendimiento de los empleados.

Los principales problemas están asociados a un inadecuado manejo de tiempo y a la falta de planeación sobre los trabajos que se realizarán a lo largo de la jornada laboral. Los empleados tienden a tener muchos malos hábitos que permiten perder tiempo y eficiencia en sus labores. Los hábitos más comunes que afectan el desempeño de los empleados:

- ✓ Aplazar tareas.
- ✓ Ser impuntual.
- ✓ Desaprovechar el tiempo.
- ✓ Tener desorden en su agenda y falta de planeación.
- ✓ Hacer reuniones largas sin objetivos claros.
- ✓ Incumplir compromisos.
- ✓ No asumir nuevos retos.
- ✓ Generar mal ambiente laboral.
- ✓ Programar temas personales o familiares en horarios laborales.

⁶¹Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones". 8ª Edición McGraw Hill Interamericana. México 2007. Pág. 349.

⁶²http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación del clima organizacional permitió conocer la percepción que tienen los empleados y los jefes del ambiente laboral y la incidencia que éste tiene en el desempeño de las actividades de la institución, la recopilación de información se obtuvo a través de la utilización de los métodos y técnicas de investigación con base al conocimiento y la experiencia de los empleados y jefes, valioso para poder elaborar el diagnóstico sobre la situación actual de CORSATUR, con el propósito de poder proponer un modelo de evaluación del clima organizacional que permita optimizar el desempeño del personal y en proporcionar una herramienta técnica administrativa que sirva como apoyo y guía.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

Realizar una investigación sobre la situación actual del clima organizacional y los factores que inciden en el desempeño del personal en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

2. Específicos

2.1 Recopilar información necesaria para realizar los análisis respectivos de cada factor y conocer el estado del Clima Organizacional en CORSATUR.

2.2 Determinar el nivel de percepción y satisfacción de los empleados para el Clima Organizacional de CORSATUR.

2.3 Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un clima organizacional armonioso y que fomente la optimización del desempeño del personal de CORSATUR.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO

El método de investigación que se utilizó como base fue el método científico. Que se refiere a que el conocimiento solo es posible si se dispone de medios de carácter teórico metodológico y de recursos técnicos, todo ello enmarcado en una práctica científica.

a) Análisis

En la investigación este método fue utilizado para descomponer en todas sus partes los elementos, indicadores y unidades que conformaron el objeto de estudio con el propósito de analizar cada uno de los factores del clima organizacional y lograr identificar la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

b) Síntesis

Este método se utilizó para reintegrar las partes de los elementos, indicadores y unidades como un todo, es decir, que se realizó la integración de los factores que conformaron el clima organizacional y la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). Por lo cual se realizó el diagnóstico de la situación actual.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del trabajo de investigación se tomó como base el nivel explicativo, lo cual permitió formular preguntas importantes para la obtención de datos sobre el clima organizacional al personal y a los jefes de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

3. TIPO DE DISEÑO

Para la realización del trabajo de investigación fue el tipo de diseño no experimental, es decir que no se manipuló en forma deliberada ninguna variable. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real y tiempo determinado, luego se analizaron.

Se utilizó porque su medición es de un solo momento y presentó un panorama de los indicadores de estudio que se llevó a cabo en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Primarias

Información vital que se recolectó a través de los dos tipos de técnicas aplicados en la investigación de campo, por medio de las entrevistas hacia los jefes y la encuesta que estuvo dirigida a los empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

b) Secundarias

La información que se recopiló para el trabajo de investigación fue obtenida en diferentes fuentes bibliográficas; libros, sitios virtuales, estudios y publicaciones referentes a la evaluación y metodología del clima organizacional entre otros. Como también a través de la Unidad de Recursos Humanos, quien proporcionó manuales, reglamentos y leyes de CORSATUR.

5. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información, en el trabajo de investigación son las siguientes:

a) Entrevista

La entrevista fue utilizada para recopilar información directa de tal manera que fue selectiva, es por ello que se les realizó, a los 10 jefes en las diferentes Gerencias y Unidades de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

b) Encuesta

La encuesta fue dirigida hacia 47 empleados en las diferentes Gerencias y Unidades de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que ayudó para realizar el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional.

c) Observación directa

Se llevó a cabo conforme a las visitas que se realizaron a CORSATUR, lo cual permitió visualizar el que hacer laboral y observar otros elementos relevantes que no está contemplada en la encuesta y en la entrevista.

6. INSTRUMENTOS

Esto correspondió para ampliar y discernir la información para el trabajo de investigación lo cual se utilizaron los siguientes:

a) Guía de entrevista

Se estructuró con preguntas abiertas y claves que permitieron adquirir información pertinente a las dificultades que enfrentan a la problemática del objeto de análisis, lo cual fue dirigida a los jefes de las diferentes Gerencias y Unidades de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). (Ver Anexo N°2).

b) Cuestionario

Se elaboró un cuestionario con 50 preguntas cerradas es decir que cada factor contenía 5 preguntas, y se asignaron las mismas 5 opciones de respuestas diferentes y cerradas dirigidas a los 47 empleados que integraron la muestra representativa de la investigación, distribuidos en cada Unidad y Gerencias de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). (Ver Anexo N°3)

c) Lista de cotejo

De acuerdo a las visitas realizadas a CORSATUR, se visualizó la infraestructura como también la atención por parte del personal entre otros elementos que aportaron información que sustentaron la investigación. (Ver Anexo N°6)

7. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó en La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), su área geográfica está ubicada en la Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, Colonia Roma, Pasaje Carbonel, Edificio Carbonel N° 1 y 2, Ciudad de San Salvador.

8. UNIDADES DE ANÁLISIS

A continuación se presenta el objeto y las unidades de estudio que formaron parte del trabajo de investigación y de dónde se obtuvo la información.

a) Objeto de estudio

- ✓ La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

b) Unidades de análisis

- ✓ Jefes de CORSATUR.
- ✓ Empleados de CORSATUR.

9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universo

Para la ejecución de la investigación, el universo de estudio fue comprendido por:

1. 10 Jefes de CORSATUR.
2. 92 Empleados de CORSATUR.

b) Cálculo de la muestra

1. Jefes

Para la investigación se realizó un censo, que estuvo dirigido a los 10 jefes distribuidos en la siguiente en la tabla:

Cuadro N°1: Distribución de jefes

Cargo	Nº de Jefes
Jefa de Recursos Humanos	1
Jefe Institucional	1
Jefe Inteligencia de Mercadeo	1
Jefe de Planificación	1
Jefe de Auditoría Interna	1
Jefe de Comunicaciones	1
Jefe de Registro Nacional de Turismo	1
Jefe de Proyecto e Inversión.	1
Jefe de Información Turística	1
Jefe de Asistencia técnica y capacitación.	1
TOTAL	10

2. Empleados

Para el cálculo de la muestra fue a partir de una población finita de estudio de 92 empleados de CORSATUR. Para la investigación se tomó el muestreo estratificado el cual consistió en: dividir la población en grupos de manera proporcional, con el fin de obtener una representatividad de los distintos estratos que componen a la población y donde se sitúan los elementos de manera homogénea con respecto a las características que conforman el estudio.

La muestra se calculó con base a la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

N= Es el numero cuantitativo de la población en estudio.

Z= Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para una confianza del 95% Z= 1.96)

P= Proporción de la población que posee la característica de interés.

Q= (1-P)= porción de fracaso.

E= Error o máxima diferencia entre la proporción de la muestra y la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que se ha señalado.

✓ Datos para determinar la muestra

n=? Tamaño de la muestra

N= 92 representa el número de empleados de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

Z= 1.96 Representa el Nivel de confianza del 95%

P= 0.50 Al ser una población finita se espera una probabilidad de éxito en la investigación de campo 50%

Q= 0.50 La probabilidad de fracaso es de (1-P), que es igual 50%

E= 0.10 El equipo determinó un margen de error del 10%

✓ **Desarrollo:**

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (92)}{(0.10)^2 (92 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 47 \text{ empleados}$$

La muestra representativa constó de 47 empleados, los cuales fueron encuestados con un nivel de confianza del 95% ya que el tamaño de la población es finito, con una probabilidad de éxito y fracaso del 50% cada una, y el margen de error del 10% que se consideró permitido para la investigación.

✓ **Distribución proporcional de la muestra**

La distribución de los cuestionarios se efectuó mediante la aplicación de una regla de tres simple, tomando como base el total de la población, el cuestionario se aplicó para personas de ambos géneros en las diferentes unidades y gerencias funcionales que son parte de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

Cuadro N°2: Distribución proporcional de la muestra de los empleados

Gerencias y Unidades	N° de Empleados	Porcentaje	Muestra por Gerencia y Unidad
Administrativa	22	23.91%	11
Mercadeo	17	18.48%	9
Planificación	5	5.43%	3
Proyectos e Inversión	9	9.78%	5
Turismo Interno	20	21.74%	10
Gerencia General	2	2.17%	1
Presidencia	3	3.26%	2
Auditoria Interna	1	1.09%	1
Financiera	6	6.52%	3
Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas	1	1.09%	1
Asesor	1	1.09%	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	4	4.35%	2
Unidad Jurídica	1	1.09%	1
TOTAL	92	100%	47

10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información recopilada en la investigación de campo, permitió que toda la información recabada a través de los instrumentos de selección de datos, se represente en cuadros tabulares, lo cual consistió realizar el análisis y los comentarios respectivos. Los datos obtenidos fueron procesados a través de un software llamado Microsoft Excel, su utilización logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que fueron de gran ayuda al momento de analizar e interpretar los resultados.

a) Tabulación

La información recopilada se tabuló mediante los cuestionarios de manera que se hizo por cada factor de evaluación del clima organizacional, con el número de frecuencias de cada respuesta obtenida en cada pregunta que se presentó en los cuadros estadísticos de forma horizontal. Como también los resultados se utilizaron para determinar el estado de cada factor, mediante la metodología para evaluar el clima organizacional que permitió diagnosticar el estado actual del clima percibido por los empleados hacia CORSATUR.

b) Análisis e interpretación de resultados

Se procedió a realizar el análisis e interpretación respectiva de los resultados mediante los gráficos estadísticos y sobre el estado de cada factor, esto permitió el análisis que contribuyó como base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

D. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE CORSATUR

1. Generalidades

Entre los resultados obtenidos por medio del cuestionario se conoció que el mayor número de empleados pertenecen al género femenino siendo este un 68% que poseen más cargos funcionales operativos, así mismo existe un nivel de estabilidad laboral que representa un 45% de los empleados con más antigüedad y experiencia, como también el 92% de los empleados posee estudios superiores, dado los perfiles que solicitan en los diferentes puestos de trabajo para dirigir la gestión de la institución, mientras que el 8% restante posee un nivel de educación media.

Las gerencias que tuvieron mayor participación dentro de la investigación fueron: administración, mercadeo, proyectos e inversión y turismo interno conformando un 77% de los empleados. (Ver Anexo N°5. Preguntas de la N°1 a la N°4).

2. Factores de Evaluación

a) Motivación

A través del cuestionario el 69.0% de los empleados perciben que con frecuencia los jefes se preocupan por mantener un nivel de motivación en el trabajo y algunas veces la institución, los incentivos actuales y el ambiente laboral les motiva desempeñar su trabajo. En cuanto al 31.0% restante del personal consideran que no se sienten motivados por parte de la institución, el trabajo bien hecho estimulado por su jefe y el ambiente laboral para realizar su trabajo.

El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Motivación, se encuentra en un estado BAJO. (Ver Anexo N°5. Tabla N°5 y 6)

En cuanto a la guía de entrevista dio como resultado, que la manera más común para motivar a los empleados por parte de los jefes es a través del reconocimiento del buen trabajo e involucramiento de los mismos y en la toma de decisiones. Buscando generar un compromiso en el desempeño de las actividades. (Ver Anexo N°4).

b) Satisfacción

Según el cuestionario los resultados fueron que el 78.1% de los empleados siempre se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan y la relación laboral con sus superiores, con frecuencia los beneficios económicos, las oportunidades de mejora y el ambiente laboral satisfacen sus necesidades. Mientras que el 21.9% restante manifestó que no se siente satisfecho, con los beneficios económicos las oportunidades que la institución brinda y el ambiente laboral para el desempeño de sus actividades. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Satisfacción, se encuentra en un estado PROMEDIO (Ver Anexo N°5. Tabla N°7 y 8).

En relación con la guía de entrevista los jefes opinaron, que se sienten satisfechos con el desempeño de su trabajo, debido a que existe un nivel de respeto, valoración y reconocimiento en los buenos resultados ante el cumplimiento de los objetivos y metas. (Ver Anexo N°4)

c) Productividad

A través del cuestionario se determinó que el 73.4% de los empleados algunas veces el tiempo y los recursos son suficientes para lograr cumplir con la cantidad laboral asignada, de manera precisa y clara por encima del rendimiento laboral. Por lo tanto el 26.6% restante del personal consideran que no tienen el tiempo y los recursos suficientes para desempeñar el trabajo y que en los lapsos de tiempo laboral tocan temas personales y familiares, disminuyendo así su rendimiento. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Productividad, se encuentra en un estado PROMEDIO (Ver Anexo N°5. Tabla N°9 y 10).

En la guía de entrevista los jefes expresaron, que existen diferentes maneras para optimizar la productividad, desde la utilización de herramientas de calidad técnica, planificación de tiempos, organización de recursos, indicadores y medios tecnológicos, hasta reuniones de seguimiento y retroalimentación del trabajo conforme a la carga laboral de las diferentes Unidades de la institución, la capacidad e incluso el ritmo de trabajo de la misma. (Ver Anexo N°4)

d) Relaciones interpersonales

Los resultados obtenidos conforme al cuestionario indicaron que el 67.5% del personal con frecuencia la convivencia entre compañeros permite realizar mejor el trabajo y que algunas veces contribuye a hacer más agradable el ambiente laboral y sienten que las jefaturas generan confianza y apoyo cuando se presenta un problema en el trabajo. Por otro lado el 32.5% restante de los empleados consideran que algunas veces en la convivencia entre los compañeros perciben envidia, interés e hipocresía. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor de Relaciones Interpersonales, se encuentra en un estado BAJO (Ver Anexo N°5. Tabla N°11 y 12).

Referente a este factor en la guía de entrevista los jefes indicaron que mantienen buenas relaciones personales con los empleados que tienen bajo su cargo, fomentando el apoyo

necesario, trabajando en equipo, respetando y valorando sus ideas, y generando un ambiente laboral de honestidad, respeto y confianza. (Ver Anexo N°4).

e) Liderazgo

Al evaluar este factor en el cuestionario el 78.7% de los empleados consideran que las jefaturas influyen positivamente con en el estilo de dirección en las diferentes unidades de trabajo y que siempre ejercen armonía, compromiso y cordialidad; la toma decisiones para resolver problemas es adecuada, se valoran las habilidades y destrezas que cada quien desempeña en el trabajo y con frecuencia se mantiene un buen liderazgo. El 21.3% restante no se encuentran satisfechos, ya que la institución y las jefaturas no propician un nivel de compromiso y capacidad para influir y liderar. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Liderazgo, se encuentra en un estado PROMEDIO (Ver Anexo N°5. Tabla N°13 y 14).

De acuerdo a la guía de entrevista, la manera en que los jefes ejercen el liderazgo en su área es a través del trabajo en equipo, el apoyo en las actividades y escuchando las ideas de cada uno de los empleados bajo su cargo. Hacen mención a su vez de lo importante que es la disciplina y el respeto y claridad al momento de corregir a los empleados cuando se es necesario. Otra de las maneras que consideran para liderar es a través del ejemplo de ellos mismos en el desempeño de su cargo. (Ver Anexo N°4).

f) Comunicación

Conforme al cuestionario el 66.5% de los empleados manifestó que con frecuencia mantienen una comunicación abierta y flexible con sus compañeros de trabajo, algunas veces los sistemas de comunicación utilizados por la institución son accesibles, y la información que se recibe para realizar el trabajo es oportuna y no genera malos entendidos. El 33.5% del personal manifestó que la comunicación no se da con fluidez dentro de la institución. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Comunicación, se encuentra en un estado BAJO (Ver Anexo N°5. Tabla N°15 y 16).

En la guía de entrevista con respecto al factor comunicación los jefes expresaron que la realizan de una manera abierta con los empleados, como también a través de reuniones esporádicas,

retroalimentación individual y haciendo uso de los medios como el correo electrónico y llamadas telefónicas. Lo cual les ayuda a tener una relación empática y profesional. (Ver Anexo N°4)

g) Ambiente físico

A través del cuestionario el 74.2% de los empleados consideran que con frecuencia el espacio físico es adecuado, y que cuentan con el mobiliario y el equipo necesario para realizar las actividades y son responsables de mantener limpia el área de trabajo. Por otra parte el 25.8% manifestó que la institución no brinda la seguridad y salud ocupacional necesaria, y que el ambiente físico de la institución no es el apropiado. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Ambiente físico, se encuentra en un estado PROMEDIO (Ver Anexo N°5. Tabla N°17 y 18).

De acuerdo a la guía de entrevista las condiciones físicas de la institución, los jefes expresaron que la edificación es buena, ya que no existe un acceso para personas con discapacidad y se encuentra mal distribuida. Por otra parte con la Ventilación, Mobiliario y Equipo de trabajo e iluminación es aceptable para el desempeño de las actividades. Finalmente referente a la Seguridad y Salud Ocupacional no es suficientemente bueno puesto que consideran necesario contar con un plan para el manejo de emergencias, y les preocupa que el edificio se encuentra cerca de una quebrada que puede ser un problema por propiciar enfermedades.(Ver Anexo N°4)

h) Desarrollo profesional

Por medio del cuestionario el 72.5% del personal manifestó que la Institución brinda las oportunidades, capacitaciones y adiestramiento necesario para el desarrollo y crecimiento en el desempeño profesional y que con frecuencia mantienen un interés que les motiva a seguirse preparándose para obtener una mejor posición dentro de la institución. En cuanto al 27.5% restante opinó que la institución no ofrece capacitaciones y el adiestramiento hacia el cargo que desempeña para el desarrollo profesional. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Desarrollo profesional, se encuentra en un estado PROMEDIO. (Ver Anexo N°5. Tabla N°19 y 20)

A través de la guía de entrevista el 50% de los jefes respondieron que dentro de la institución si existen oportunidades de desarrollo profesional, han asistido a talleres, como también han participado en eventos y misiones oficiales, a su vez han contado con oportunidades de estudio y promociones laborales. Por otra parte los jefes consideran que las oportunidades son limitadas, y a veces son financiadas personalmente y que no existe el presupuesto necesario para el desarrollo de los mismos. (Ver Anexo N°4)

i) Estructura organizacional

Por medio del cuestionario se determinó que el 72.6% de los empleados consideran que la institución respeta los procedimientos de trabajo establecidos, como también las normativas que regulan el comportamiento laboral, que son aplicadas equitativamente y algunas veces tienen conocimiento de que la institución cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el desempeño del trabajo. Y el 27.4% restante expresó que la normativa no es aplicada equitativamente para todos los empleados de la Institución. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Estructura organizacional, se encuentra en un estado PROMEDIO (Ver Anexo N°5. Tabla N°21 y 22).

Conforme a la guía de entrevista en este factor la mayoría de los jefes opinó, que la normativa dentro de la institución no es aplicada equitativamente, por la razón de que prevalecen los lazos de amistad, la conveniencia propia, aplicándola de acuerdo a la antigüedad del personal y de manera diferencial e imparcial. (Ver Anexo N°4).

j) Responsabilidad

A través del cuestionario el 85.4% del personal afirmaron que siempre mantiene un grado de compromiso con la institución y el trabajo, cumplen con los horarios y hacen buen uso del mobiliario y equipo, consideran que los jefes les ceden la autonomía necesaria para tomar decisiones y asumen responsablemente las acciones y consecuencias hechas en el trabajo. Mientras que un 14.6% restante consideran insatisfacción en el grado de responsabilidad y compromiso para desempeñar el trabajo. El resultado final de acuerdo a las preguntas realizadas para el Factor Responsabilidad, se encuentra en un estado DESTACADO (Ver Anexo N°5. Tabla N°23 y 24).

De acuerdo a la guía de entrevista a los jefes, el 100% expresó que se hacen cargo de cada una de sus acciones y consecuencias hechas en el trabajo, con objetividad siempre y cuando sean propias y de manera directa, de acuerdo a las leyes, reglamentos y requerimientos de la institución, consideran esos elementos parte importante del profesionalismo en su puesto de trabajo. (Ver Anexo N°4).

3. Determinación y análisis del clima organizacional en CORSATUR

En el resultado final, con base a los 10 factores que se evaluaron en el cuestionario, el nivel del Clima Organizacional dio como resultado un 73.8% de satisfacción por parte de los empleados, por lo tanto se encuentra en un estado PROMEDIO (Ver Anexo N°5, Tabla N°25) es decir, que se encuentra aceptable y puede mejorar, tomándose las acciones necesarias a corto plazo. Debe considerarse que existen niveles de insatisfacción, siendo éste un 26.2%, en que si el intervalo disminuye a un 3.8% puede cambiar a un estado BAJO, desestabilizando considerablemente el Clima Organizacional.

Conforme al análisis de la guía de entrevistas se determinó que las jefaturas perciben un Clima Organizacional en condiciones aceptables para los factores que se les cuestionó, sin embargo consideran necesarias las mejoras en factores de desarrollo profesional, condiciones físicas y estructura organizativa.

Por lo que se determina que el clima organizacional de CORSATUR se encuentra en términos aceptables, considerando los niveles de percepción y el grado de satisfacción que tienen los empleados y jefes. Sin embargo hay factores que fueron muy relevantes como la Motivación, Comunicación y Relaciones Interpersonales en la investigación que requieren atención porque inciden en el óptimo desempeño laboral y actualmente están contribuyendo a generar niveles de insatisfacción hacia la institución.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCES

- ✓ El equipo de trabajo contó con la disponibilidad de tiempo y amabilidad por parte de la Jefa de Recursos Humanos, para aclarar dudas sobre la investigación; además accedió

con facilidad en brindarnos la información necesaria, la cual fue de mucho valor para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

- ✓ La recolección de información a través del cuestionario y guía de entrevista se realizó con la participación del personal y las jefaturas en las diferentes gerencias y unidades de trabajo.
- ✓ En la ejecución del trabajo de investigación, se tuvo acceso a la información bibliográfica y normativas legales necesarias de CORSATUR, tanto físicas como digitales, para el procesamiento de datos.
- ✓ Se contó con el diseño de una herramienta de procesamiento y cálculo para cada uno de los cuestionarios, que facilitó el proceso de tabulación y análisis por factor de la Evaluación de Clima Organizacional.

2. LIMITACIONES

- ✓ La aplicación de los cuestionarios por parte de la Unidad de Recursos Humanos, tomó alrededor de mes y medio, generando un retraso en la investigación.
- ✓ La aplicación de los cuestionarios en las áreas de trabajo no fue la proyectada en la tabla de distribución de los empleados, dado que no se tuvo el acceso solicitado por motivos fuera del alcance del grupo investigador.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como equipo investigador se concluye y recomienda, con base la investigación realizada del clima organizacional en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), lo siguiente:

1. En el factor Motivación no existe reciprocidad entre lo que los empleados espera y en lo que la institución y jefes transmiten, ya que el empleado percibe que no reciben

adecuadamente lo necesario, lo que contribuye a generar mayor grado de insatisfacción.

2. Para el factor Productividad el ritmo de trabajo es el apropiado para el desempeño. Aunque no todo el personal visualiza que la productividad que se da en el trabajo sea con precisión y efectiva ya que prevalece mucha carga laboral.
3. Las Relaciones Interpersonales se encuentra en condiciones que propician a generar envidia e hipocresía entre los compañeros y jefes, de tal manera que inciden en el ambiente laboral ya que no existe confianza y apoyo entre los mismos.
4. La comunicación entre los jefes y empleados es informal, lo que les genera inestabilidad y malos entendidos al momento de realizar las actividades laborales.
5. El ambiente Físico en lo que respecta al Mobiliario y Equipo, Iluminación y Ventilación se encuentra en condiciones adecuadas para el desempeño de las actividades. Sin embargo, la Edificación, la Seguridad y Salud Ocupacional necesitan una mejora.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la institución y los jefes tomen acciones a corto plazo para mejorar la motivación, que propicien el involucramiento y la participación de sus empleados, se estimulen los logros del trabajo “bien hecho” y los incentivos estén orientados a mejorar las actitudes para el mejor desempeño de sus actividades.
2. Los jefes deben revisar las actividades asignadas de sus empleados y elaborar formularios de control y evaluación, en el cual puedan verificar la carga laboral y la calidad con la que se desempeña el trabajo, para tomar medidas que eviten la distracción del personal y el mal uso del tiempo y recursos laborales.
3. La unidad de Recursos Humanos debe planificar dinámicas laborales en un espacio de tiempo conveniente, para que promueva la interacción del personal y contribuyan a fortalecer una relación más afectiva.
4. Los jefes deben mantener la confianza y una comunicación formal en sus respectivas unidades de trabajo, tomando en cuenta reuniones esporádicas, la comunicación electrónica, entre otros medios apropiados. La unidad de recursos humanos debe buscar capacitar a los empleados en lo que se refiere a redacción de correos electrónicos y solicitudes importantes, para que éstas viajen de la manera más clara y óptima.
5. La Unidad de Recursos Humanos debe establecer un plan de Seguridad y Salud Ocupacional estructurado y enfocado en los puntos débiles de la institución, para que su desarrollo e instrucción se lleve a práctica en caso de emergencia, haciendo sentir al empleado que cuenta con las medidas necesarias ante la presencia de alguna amenaza natural.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El Modelo de Evaluación del Clima Organización permitirá a la Unidad de Recursos Humanos tener un control de los factores como: comunicación, relaciones interpersonales, motivación, entre otros; que influyen en el desempeño del personal y conocer la percepción y satisfacción del mismo en su área y puesto de trabajo. Incluyendo una herramienta técnica administrativa basada en una metodología para evaluar el clima organizacional que permite diagnosticar el estado actual de aquellos factores que sean convenientes a evaluar, tomando las acciones preventivas y correctivas según los resultados obtenidos.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. General

Proponer un modelo de evaluación del clima organizacional para que la Unidad de Recursos Humanos a través de los factores que inciden en el desempeño laboral, conozca la percepción de los empleados sobre el ambiente del área y puesto de trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

2. Específicos

- 2.1** Definir las políticas y estrategias para la aplicación del modelo de evaluación del clima organizacional para que la Unidad de Recursos Humanos mantenga la debida gestión en optimizar el desempeño del personal de CORSATUR.
- 2.2** Especificar acciones o actividades necesarias para mejorar los factores evaluados al personal de CORSATUR y requieren prioridad para mantener un clima favorable.
- 2.3** Establecer una metodología para implementar la evaluación del clima organizacional en CORSATUR.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

La finalidad del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional busca optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), identificar los factores que afectan el área y puesto de trabajo de los empleados y conocer la percepción que contribuya o no en el empleado a sentirse comprometido con su trabajo; orientado a elevar el sentido de pertenencia en la institución, generando un clima organizacional que promueva el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades.

1. Base legal

Para la propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional, se toma como base los objetivos establecido en el Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo.

Art. 3. CORSATUR, por medio del presente reglamento persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener un clima laboral armónico y de alto rendimiento
- ✓ Capacitar permanentemente a su personal
- ✓ Mantener un sistema de información/comunicación eficiente
- ✓ Mostrar una imagen de altísima calidad en el servicio
- ✓ Mantener el debido orden administrativo.

2. Políticas generales propuestas por el equipo investigador para la evaluación

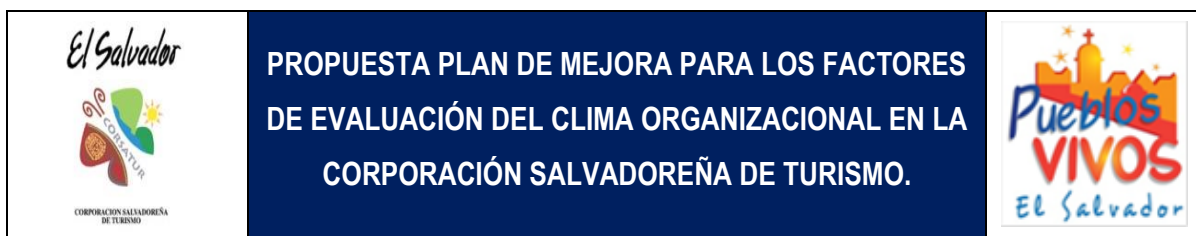
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos de CORSATUR, coordinará, planificará y notificará los días para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional.
- ✓ La evaluación del clima organizacional se deberán realizar una vez al año.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos, estipulará los factores que serán convenientes a evaluar y formulará las preguntas respectivas.

- ✓ Serán sujetos de evaluación los empleados que laboran a nivel interno de CORSATUR.
- ✓ La aprobación del modelo evaluación del clima organizacional y los planes preventivos y de mejora de la evaluación será responsabilidad de la Gerencia General de CORSATUR.
- ✓ Los resultados obtenidos de la evaluación deberán ser tratados con toda discreción, y tendrá solamente acceso la Jefa de Recursos Humanos.
- ✓ La Jefa de Recursos Humanos deberá presentar un informe de resultados obtenidos de la evaluación y con su plan de mejora al Gerente Administrativo.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos de CORSATUR, deberá darle el seguimiento adecuado a los resultados obtenidos.

3. Estrategias propuestas.

- ✓ La Unidad de Recursos Humanos deberá verificar cada cuestionario lo cual debe estar, contestado correctamente.
- ✓ La evaluación del clima organizacional debe ser flexible y adaptable, de acuerdo a la situación de la institución.
- ✓ La evaluación debe ser un indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas a incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo, la satisfacción y la importancia de participar en la evaluación del clima organizacional.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos dará las indicaciones necesarias como también responderán ante cualquier interrogante que los empleados tengan respecto a la evaluación.
- ✓ La Unidad de Recursos Humanos una vez obtenidos los resultados deberá reunirse con los jefes involucrados en el plan de mejora.

D. PLAN DE MEJORA PARA LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



1. Contexto

A partir del diagnóstico de los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional de CORSATUR, se propone el siguiente Plan de mejora para mantener el óptimo desempeño laboral del personal. Cuyos resultados no fueron favorables para los factores motivación, comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, productividad, satisfacción y ambiente físico se propone para el plan aplicar las capacitaciones a los jefes y empleados, con el propósito de mejorar progresivamente la situación actual de los mismos.

2. Factores Propuestos

a) Motivación

Para éste factor se brindan las siguientes propuestas:

- Una capacitación para la práctica de habilidades que permita a **los jefes y empleados** tener las herramientas necesarias para un mejor desempeño en el área y puesto de trabajo. (Ver detalle en el Cuadro N°1).

Cuadro N°1: Capacitación de Liderazgo y Motivación (Jefaturas y Empleados)

TEMA A IMPARTIR	Liderazgo y Motivación: Habilidades esenciales para dirigir equipos de trabajo	
IMPARTIDO POR	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.	
OBJETIVO	Desarrollar y practicar habilidades de liderazgo efectivo, para un mejor desempeño como profesional de influencia en los miembros de los equipos de trabajo, identificando las distintas teorías de la motivación y cuál es la indicada para motivar a su equipo.	
DIRIGIDO A	Gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, analistas, asistentes y todo el personal interesado en la temática.	
TEMAS A DESARROLLAR		
I. LA MOTIVACIÓN	II. LIDERAZGO	III. HABILIDADES GERENCIALES
¿Qué es motivación?	Diferentes tipos de liderazgo	Rueda de la vida
Motivación y satisfacción	Comparación de líder y el gerente	Test de personalidad
Conexionismo		La relación de trabajo efectivas (la empatía)
Taylorismo	Romper paradigma en liderazgo	El arte de la pregunta
Mapas mentales		
Teorías de motivación	Liderazgo situacional	
Lugar	Instalaciones Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.	
Inversión incluye	Material didáctico, almuerzo y refrigerios.	
Inversión por persona (IVA Incluido)		\$431.20

*Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Cámara de Comercio de El Salvador.

- Del costo total de inversión la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes. (Los porcentajes de cobertura pueden variar con base al acuerdo entre CORSATUR e INSAFORP).

b) Comunicación

Mejorar la comunicación y la fluidez clara y precisa de la misma es importante para evitar una comunicación informal en el desarrollo de las actividades, esto no solo en los medios electrónicos, sino también a nivel personal. Es por ello que se propone lo siguiente:

- Orientar a los empleados a realizar una clara redacción de informes o solicitudes de manera formal, sean éstas electrónicas o por escrito, de manera que la información solicitada no se preste a confusiones y atrase las tareas de la institución.
- Se recomienda una **capacitación orientada a jefes** sobre inteligencia emocional y cómo manejar una comunicación efectiva en la resolución de conflictos para poner en práctica con los empleados bajo su cargo. (Ver detalle en el Cuadro N°2)

Cuadro N°2: Capacitación sobre Inteligencia emocional y comunicación efectiva (Jefaturas)

TEMA A IMPARTIR	Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos	
IMPARTIDO POR	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.	
OBJETIVO	Tomar consciencia de cómo afecta las emociones nuestro lenguaje en la solución de conflictos y aplicar la inteligencia emocional para lograr resolver conflictos positivamente.	
DIRIGIDO A	Directores, gerentes, jefes, coordinadores y supervisores.	
TEMAS A DESARROLLAR		
I. MARCO CONCEPTUAL	III. LA NEGOCIACIÓN	
Auto diagnóstico	Tipos de negociación	
¿Qué es la comunicación?	Elementos importantes de la negociación	
Las emociones y la comunicación	IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA NEGOCIACIÓN	
II. LAS EMOCIONES Y EL CONFLICTO	Comunicación asertiva	
¿Qué es un conflicto?	Escucha activa	
Tipos de conflicto	Prácticas de negociación	
El lenguaje		
Lugar	Instalaciones Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.	
Inversión incluye	Material didáctico, almuerzo y refrigerios.	
Inversión por persona (IVA Incluido)	\$	431.20

* Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Cámara de Comercio de El Salvador.

- Del costo total de inversión la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes. (Los porcentajes de cobertura pueden variar con base al acuerdo entre CORSATUR e INSAFORP)

c) Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante para la realización óptima de las tareas o actividades. Es por ello que se presentan las siguientes propuestas de mejora:

- Se recomienda a jefes y empleados no tener un trato informal entre compañeros, utilizar apodosos o sobrenombres, evitando así malos entendidos o molestias entre los mismo, y manteniendo un trato profesional, aun existiendo una relación de amistad.
- Se propone **orientar a jefes y empleados** a través de una capacitación, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la Institución que permita la realización óptima de actividades entre compañeros y áreas de trabajo. (Ver detalle en el Cuadro N°3)

Cuadro N°3: Capacitación Relaciones Interpersonales (Jefaturas y Empleados).

TEMA A IMPARTIR	Fortalecimiento de Relaciones Interpersonales	
IMPARTIDO POR	Ing. Alex Molina	
DIRIGIDO A	Gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, analistas, asistentes y todo el personal interesado en la temática.	
DURACIÓN	8 HORAS	
LUGAR	Instalaciones Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)	
Inversión Incluye	Material didáctico, almuerzo y refrigerios.	
Inversión Por Persona (IVA Incluido)	\$	195.00

* Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

- Del costo total de inversión la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por

parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes. (Los porcentajes de cobertura pueden variar con base al acuerdo entre CORSATUR e INSAFORP)

d) Liderazgo

Para el factor se presenta la siguiente propuesta:

- **Capacitar a los jefes**, en lo que refiere al liderazgo, por su responsabilidad y personal a cargo, ya que es importante para desempeñar su labor de la mejor manera posible, permitiéndoles un crecimiento y desarrollo profesional dentro de la Institución, y con ello comprometiéndose con la misma. (Ver detalle en el Cuadro N°4)

Cuadro N°4: Capacitación Liderazgo (Jefaturas)

TEMA A IMPARTIR	Liderazgo basado en valores		
IMPARTIDO POR	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.		
OBJETIVO	Lograr un conocimiento más profundo del ser humano, empezando por sí mismo, para entender el sentido profundo de lo que es ser un líder.		
DIRIGIDO A	Gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, analistas, asistentes y todo el personal interesado en la temática.		
TEMAS A DESARROLLAR			
I. LIDERAZGO Y RELACIONES HUMANAS	II. LOS VALORES	III. EL LÍDER CON VALORES	
La persona líder y los valores	Moral, ética y carácter	Claves para liderar con base en valores un equipo exitoso	
Tipos de liderazgo	El líder y el éxito		
Las características de los líderes			
Lugar	Instalaciones Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.		
Inversión incluye	Material didáctico, almuerzo y refrigerios.		
Inversión por persona (IVA Incluido)		\$	431.20

* Fuente: Consultado por el equipo investigador en la Cámara de comercio e industria de El Salvador.

- Del costo total de inversión la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte

mensual que se realiza por ser cotizantes. (Los porcentajes de cobertura pueden variar con base al acuerdo entre CORSATUR e INSAFORP).

e) Productividad

Se presentan las siguientes propuestas de mejora para el factor productividad:

- Incentivar a jefes y empleados sobre el manejo adecuado del tiempo y los recursos en el desempeño de su trabajo sin mal gastarlos o desperdiciarlos.
- Se recomienda que los jefes supervisen un control de la hora de entrada de los empleados a su jornada laboral, esto impulsará al empleado a ser responsable y comprometido con su tiempo y con las actividades diarias que debe realizar.
- **A jefes y empleados** se recomienda una capacitación que le permita conocer técnicas o herramientas que puedan implementar en su puesto de trabajo para manejar de manera efectiva su tiempo. (Ver detalle en el Cuadro N°5).

Cuadro N°5: Capacitación manejo efectivo del tiempo (Jefaturas y Empleados).

TEMA A IMPARTIR	Manejo efectivo del Tiempo	
IMPARTIDO POR	Talento humano S.A de C.V con el apoyo de INSAFORP	
DIRIGIDO A	Gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, analistas, asistentes y todo el personal interesado en la temática.	
DURACIÓN	8 HORAS	
Inversión incluye	Material didáctico, almuerzo y refrigerio.	
Inversión por persona (IVA Incluido)	\$	22.00

*Fuente: Consultado por el equipo investigador en Talento Humano S.A. de C.V.

- Del costo total de inversión la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) estaría incurriendo en el 20%, mientras que el 80% restante se estaría cubriendo por parte del Instituto Salvadoreño en Formación Profesional (INSAFORP) debido al aporte mensual que se realiza por ser cotizantes. (Los porcentajes de cobertura pueden variar con base al acuerdo entre CORSATUR e INSAFORP).

f) Satisfacción

Es importante que los Jefes de CORSATUR, distinguan que un empleado al estar satisfecho con su trabajo se compromete más con sus actividades y su actitud para con sus compañeros mejora, beneficia las relaciones personales y el ambiente laboral, con más confianza y seguridad.

Para este factor proponemos lo siguiente:





- Fomentar equilibrio trabajo-vida, a los empleados de CORSATUR, ofrecer la posibilidad de gestionar sus horarios y que dispongan de tiempo para asuntos personales ya que la satisfacción de las personas también está relacionada con el estado de ánimo, el estrés o la falta de tiempo para gestionar temas ajenos a la institución.
- El involucramiento de los empleados en proyectos interesantes hace que den el 100% de ellos mismos, contribuye a sentirse motivados y satisfechos consigo mismo de manera que se mantengan activos ante nuevos retos que la institución lleve a cabo.

Para las recomendaciones detalladas anteriormente, es necesario que la Jefa de Recursos Humanos presente dicha propuesta a la Gerencia Administrativa y posteriormente a la Gerencia General para su aprobación, ya que ésta no genera ningún costo adicional, ya que se realizaría al interior de la Institución.

g) Ambiente físico

El ambiente dónde se desarrolla las actividades diarias de los empleados, es un elemento importante en el óptimo desempeño de los mismos. Se propone el siguiente mobiliario escaso para tomar en cuenta y mejorar éste factor. (Ver detalle en el Cuadro N°6).

Cuadro N°6: Mobiliario para el ambiente físico.


TELÉFONOS		
Precio (IVA Incluido)	\$14.99	
Marca	RadioShack	
Modelo	4304302	
NOTA: Se necesitan un estimado de 20 teléfonos nuevos para la institución		
AIRE ACONDICIONADO		
Precio (IVA Incluido)	\$749.00	
Marca	Samsung	
Modelo	ASV18PSBAN	
NOTA: Se necesitan 3 aires acondicionados, en la recepción de la institución y los otros dos se necesitan en las unidades de trabajo.		
SILLAS		
Precio (IVA Incluido)	\$ 27.00	
Marca	Commodity	
Modelo	HYY60B	
NOTA: Se necesitan más sillas para las visitas, en la recepción de la institución y en las unidades de trabajo aproximadamente 10.		
OASIS/ DISPENSOR DE AGUA		
Precio (IVA Incluido)	\$160.00	
Marca	Mastertech	
Modelo	MTWD1001AW	
NOTA: Es necesario los dispensadores de agua en la salas de visitas.		

- Con respecto a la infraestructura de CORSATUR, se recomienda solamente cambiar de manera física el mobiliario y equipo de trabajo, que pueden realizarlo dos veces al año, ya que con respecto a las mejoras en la construcción o edificación no es imposible por ser un inmueble alquilado.

3. Presupuesto

Es necesario determinar los costos de inversión para cada factor propuesto. (Ver Cuadro N°7).

Cuadro N°7: Presupuesto general del plan de mejora propuesto

		PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA			
FACTORES	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	OBSERVACIONES
1. Motivación	Capacitación: Liderazgo y Motivación: Habilidades esenciales para dirigir equipos de trabajo.			\$ 431.20	
2. Comunicación	Capacitación: Inteligencia emocional y comunicación efectiva para la solución de conflictos.			\$ 431.20	
3. Relaciones Interpersonales	Capacitación: Relaciones Interpersonales			\$ 195.00	
4. Liderazgo	Capacitación: Liderazgo basado en valores			\$ 431.20	
5. Productividad	Capacitación: Manejo Efectivo del Tiempo			\$ 22.00	
6. Ambiente Físico	Teléfonos	20	\$ 14.99	\$ 299.80	
	Aire Acondicionado	3	\$ 749.00	\$ 2,247.00	
	Sillas	10	\$ 27.00	\$ 270.00	
	Oasis/ Dispensador de agua	1	\$ 160.00	\$ 160.00	
Total por Factores				\$ 4,487.40	
Herramienta Administrativa para Evaluar el Clima Organizacional				\$ 0.00	La propuesta es por parte del equipo investigador.
SUB-TOTAL				\$ 4,487.40	
IMPREVISTOS (10%)				\$ 448.74	
TOTAL DEL PRESUPUESTO				\$ 4,936.14	

E. METODOLOGÍA PARA EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se propone la siguiente metodología para realizar la evaluación del clima organizacional a través de los factores que la Unidad de Recursos Humanos considere necesarios a evaluar según la situación actual que presente el personal de CORSATUR. Por lo tanto se recomienda como equipo investigador los siguientes pasos:

1. La clasificación del personal

Se define a los empleados a nivel interno que contribuyen a la realización de las actividades directas y propias de CORSATUR, de las diferentes gerencias y unidades de trabajo a los cuáles serán sujetos de evaluación

Cuadro N°8: Distribución de los empleados

Gerencias y Unidades	Nº de Empleados
Administrativa	25
Mercadeo	18
Planificación	6
Proyectos e Inversión	9
Turismo Interno	20
Gerencia General	2
Presidencia	3
Auditoria Interna	2
Financiera	6
Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas	2
Unidad de Acceso a la Información Pública	1
Asesor	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	5
Unidad Jurídica	2
Unidad Ambiental	1
Unidad de Género	1
TOTAL	104



Fuente: Unidad de Recursos Humanos de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)

2. Selección de los factores

Es indispensable definir, cuáles serán los factores sujetos a evaluar y conocer el significado, para que la Unidad de Recursos Humanos los seleccione de acuerdo a las necesidades que se den.

A continuación se presenta una lista de factores, de los cuales se debe seleccionar pero queda a criterio de la Unidad de Recursos Humanos determinar cuales, dependiendo de la situación actual de la institución y empleados.

Cuadro N°9: Definición de factores




 El Salvador CORPORACIÓN SALADORAÑA DE TURISMO	LISTADO DE FACTORES A SELECCIONAR PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CORSATUR.	 Pueblos VIVOS El Salvador
Factores	Definiciones	Seleccionar con una "X"
1.Motivación	Representa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.	<input type="checkbox"/>
2.Satisfacción	Es la actitud del empleado que tiene de sus labores de lo que desea y lo que puede obtener en la organización.	<input type="checkbox"/>
3.Productividad	Es el rendimiento del trabajo efectivo generado por el empleado, durante un tiempo estipulado.	<input type="checkbox"/>
4.Relaciones Interpersonales	Son las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización a través de los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar.	<input type="checkbox"/>
5.Liderazgo	Es la habilidad para influir, motivar y guiar a un grupo de personas dentro de una organización, con la finalidad que sus acciones estén enfocadas alcanzar los objetivos institucionales.	<input type="checkbox"/>

6.Comunicación	Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, esta habilidad involucra saber cómo, cuándo y a quien se le debe proporcionar la información.	<input type="checkbox"/>
7.Ambiente Físico	Son las condiciones físicas de una organización como: el espacio físico, ruido, iluminación, ventilación e higiene y seguridad, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado en el puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>
8.Desarrollo profesional	Es la percepción que tienen los empleados a cerca de las condiciones y oportunidades que brinda la organización para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.	<input type="checkbox"/>
9.Estructura Organizacional	Representa los procesos, reglas, normas, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control que se ejecutan dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>
10.Responsabilidad	Se refiere a la autonomía que el empleado tiene a la hora de tomar decisiones relacionadas en su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>
11.Trabajo en equipo	Es la habilidad que posee el empleado para participar activamente en una meta en común lo que implica mantener relaciones de cooperación con los compañeros de trabajo y estar comprometidos con las actividades asignadas.	<input type="checkbox"/>
12. Capacidad para aprender	Los empleados incorporan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a su conducta cotidiana laboral, adoptando una diferente manera de percibir e interpretar la realidad en el que se desarrollan.	<input type="checkbox"/>
13.Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a la visualización del empleado que tiene presente en todas sus acciones diarias el enfoque de la misión, visión y valores. Y mantiene una actitud de promoción y defensa de los intereses de la Institución ante compañeros y personajes ajenas a ella.	<input type="checkbox"/>

14.Orientación a resultados	Es la capacidad de enfocar todas las acciones al logro de los objetivos establecidos; actuando en todo momento con sentido de urgencia y calidad en el desempeño de su trabajo, evitando que la incertidumbre o problemas demoren sus acciones.	<input type="checkbox"/>
15.Iniciativa	Es la cualidad del empleado para anticiparse a realizar una tarea, un proyecto o solucionar un problema; mantiene una actitud positiva para encontrar nuevas oportunidades de mejora en su trabajo.	<input type="checkbox"/>
16.Remuneración	Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.	<input type="checkbox"/>
17.Tolerancia a la presión	Habilidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	<input type="checkbox"/>
18.Cultura organizacional	Es un modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización. Donde la construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de sus líderes.	<input type="checkbox"/>
19.Control	Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.	<input type="checkbox"/>
20.Confianza	Es la seguridad que posee el empleado de ser capaz de realizar con éxito una tarea o elegir una manera para resolver un problema. Esto incluye emprender nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	<input type="checkbox"/>

3. Elaboración del instrumento de evaluación

Teniendo en cuenta los factores seleccionados por la Unidad de Recursos Humanos, se procede a elaborar el cuestionario que servirá como instrumento de recolección de información. Como equipo investigador se le propone el siguiente modelo. Recordando que la Unidad de Recursos Humanos puede modificar las preguntas y los factores de acuerdo a las necesidades que amerite evaluar al personal de CORSATUR.

  <p>CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO</p>	<p>EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).</p>	
<p>CUESTIONARIO DIRIGIDO: Al personal que labora en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).</p> <p>I. OBJETIVO: Evaluar y recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en las diferentes áreas y puestos de trabajo del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo.</p> <p>II. INDICACIONES: Solicitamos contestar el siguiente cuestionario de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, Marque con una “X” una de las 5 opciones de respuesta, la que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad.</p> <p>Opciones de respuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si la situación siempre, ocurre en su área y puesto de trabajo e institución. 2. Si la situación con frecuencia, ocurre en su área y puesto de trabajo e institución. 3. Si la situación algunas veces, ocurre en su área y puesto de trabajo e institución. 4. Si la situación nunca se da en su área y puesto de trabajo e institución. 5. Si no conoce sobre la situación que se le pregunta. 		

III. PREGUNTAS GENERALES

	Masculino	Femenino
1. Género:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	0-1 año	1-5 años	5 años en adelante
2. Tiempo de laborar en la institución:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Educación básica	Bachillerato	Estudio Universitario	Maestría	Doctorado
3. Nivel académico que posee:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Gerencia	Unidad
4. Gerencia o Unidad a la que pertenece:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

a) Motivación	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera usted que la institución motiva para desempeñar mejor su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considera usted, ¿Qué el trabajo "bien hecho" es estimulado por su jefe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Usted siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?					
b) Satisfacción	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Siente usted satisfacción con el trabajo que actualmente desempeña.					
2. Los beneficios económicos que recibe de la Institución, satisfacen sus necesidades básicas.					
3. Se siente satisfecho con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución.					
4. Está satisfecho con la relación laboral con sus superiores.					
5. Se siente usted satisfecho con el ambiente laboral de la institución.					
c) Productividad	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Usted cuenta con el tiempo y los recursos suficientes para realizar su trabajo.					
2. Alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado.					
3. Trabaja con precisión y claridad al realizar su trabajo.					
4. Toca temas personales o familiares en horarios laborales.					

5. Trabaja por encima del rendimiento normal.					
d) Relaciones Interpersonales	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera usted que la buena relación laboral entre sus compañeros, permite realizar mejor sus actividades.					
2. Siente el apoyo necesario por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo.					
3. Mantener una buena relación contribuye hacer más agradable el ambiente laboral.					
4. A su criterio percibe entre sus compañeros de trabajo algún tipo de envidia, interés o hipocresía.					
5. Siente que las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal.					
e) Liderazgo	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera que su jefe ejerce armonía, compromiso y cordialidad en el trabajo.					
2. A su criterio, su jefe a la hora de tomar decisiones y resolver problemas considera que es adecuada.					
3. Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo.					
4. Considera que su jefe se desempeña bien en su cargo.					

5. Considera usted que el liderazgo que ejercen las autoridades de la institución es buena.					
f) Comunicación	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Según su criterio, ¿la comunicación se da con fluidez dentro de la institución?					
2. Su jefe mantiene una comunicación abierta y flexible.					
3. Considera que los sistemas de comunicación utilizados por la institución son los más adecuados y accesibles					
4. La información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es oportuna y no genera malos entendidos.					
5. Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo en la institución.					
g) Ambiente Físico	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el más adecuado.					
2. La institución le brinda seguridad y salud ocupacional en el trabajo.					
3. Según su criterio, considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades.					
4. A su criterio es aseado con el ambiente físico que le brinda la institución.					

5. Considera usted que el ambiente físico de la institución es suficientemente bueno.					
h) Desarrollo profesional	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera usted que la Institución brinda las oportunidades necesarias para su desarrollo y crecimiento personal.					
2. La institución ofrece capacitaciones y adiestramiento necesario hacia al cargo que desempeña para su desarrollo profesional.					
3. El interés que pone a su trabajo, motiva a seguirse preparándose profesionalmente.					
4. Considera usted que las oportunidades de trabajo permite desempeñarse mejor.					
5. Según su criterio el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución.					
i) Estructura Organizacional	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera que las actividades de la Institución respetan los procedimientos establecidos.					
2. Se establecen normativas para regular el comportamiento de los empleados de la institución.					
3. Según su criterio, las normativas son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la Institución.					
4. La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo					

5. Si existe un problema, ¿Tiene claro a quién dirigirse para poder resolverlo?					
j) Responsabilidad	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
1. Considera que los empleados de la institución mantiene un alto grado de compromiso con las actividades a realizar.					
2. Cumple los horarios establecidos en la institución.					
3. Utiliza adecuadamente el mobiliario y equipo de la institución.					
4. Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias al cumplimiento de sus responsabilidades.					
5. Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo.					

4. Aplicación del instrumento

La Unidad de Recursos Humanos una vez haya terminado el instrumento asegurará una correcta implementación y determinará aspectos tales como el período de evaluación, y la comunicación donde notificará a los Jefes que el personal será evaluados. Como también la Unidad de Recursos Humanos, responderá ante cualquier interrogante que éstos tengan respecto a la evaluación.

5. Recopilación y vacío de la información

Una vez pasado los instrumentos hacia el personal que fueron sujetos de evaluación del clima organizacional, se procede a reunir los cuestionarios correspondientes. La persona designada vaciara la información en la herramienta administrativa creada y propuesta por el equipo investigador, elaborada en Microsoft Excel. (Ver página N°80)

6. Elaboración del informe de resultados

La Unidad de Recursos Humanos realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la evaluación del clima organizacional, con el fin de identificar la situación actual de cada uno de los factores que inciden en el desempeño laboral, en las diferentes áreas y puestos de trabajo del personal de CORSATUR, lo cual le permitirá elaborar un diagnóstico con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

7. Elaboración plan de mejora

La Jefa de la Unidad de Recursos Humanos deberá establecer un plan de mejora, para aquellos factores que necesitan atención de acuerdo a los resultados obtenidos, con el objetivo de tomarlas acciones ya sean correctivas o preventivas para los factores.

Puede gestionar el apoyo de las capacitaciones a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), ya que CORSATUR es cotizante de los servicios, también puede contar con el apoyo de consultorías externas para que impartan dichas capacitaciones.

8. Presentación de los resultados

La Unidad de Recursos Humanos planificará una reunión para exponer ante los jefes de las unidades de trabajo que tuvieron participación en la evaluación del clima organizacional, un informe detallado con los resultados obtenidos sobre la situación actual de su área de trabajo y del personal que tienen bajo su cargo.

Debe presentar el plan de mejora, definiendo los jefes y empleados que asistirá a las capacitaciones correspondientes ya sean internas o externas según determine la Unidad de Recursos Humanos, con el objetivo de que los jefes y los empleados tengan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo.

F. EVALUACIÓN Y CONTROL

La Unidad de Recursos Humanos será responsable de aplicar la evaluación del clima organizacional y solicitar el control a través de los jefes de las diferentes gerencias y unidades de trabajo después de la aplicación del plan de mejora con el fin de ir revisando el cumplimiento de

los objetivos y metas trazados en mantener un clima laboral armónico en el área y puesto de trabajo del personal.

a) Evaluación

El modelo de evaluación del clima organizacional está orientado para que la unidad de recursos humanos obtenga resultados a través del cuestionario que incluya los factores que inciden en el desempeño de las actividades del personal de CORSATUR.

b) Control

Los jefes de las diferentes unidades y gerencias de trabajo, presentaran a la unidad de recursos humanos un informe de los cambios o mejora en el área de trabajo después de haber implementado el plan de mejora con sus respectivas recomendaciones, si los resultados no fuesen satisfactorios, será necesarios mejorarlos o caso contrario fortalecerlos.

G. RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA

Se incluyen los recursos humanos, materiales y financieros, que serán necesarios para implementar el modelo de evaluación del clima organizacional en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), además se presenta un cronograma de actividades con su respectivo tiempo de realización.

1. Humanos

La Jefa de la Unidad de Recursos Humanos, hará participe del personal necesario de las diferentes Unidades o Gerencias de trabajo de CORSATUR, para realizar la evaluación del clima organizacional. Los evaluados jefes y empleados es importante trabajar en conjunto para el logro de los objetivos, el fortaleciendo del ambiente laboral y el desempeño profesional.

2. Técnicos y Materiales

Para lograr implementar el modelo de evaluación del clima organizacional es necesario:

- ✓ **Infraestructura:** disponer de un salón de usos múltiples para desarrollar la evaluación a los empleados.

- ✓ **Mobiliario:** mesas y sillas de escritorio, que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- ✓ **Equipo:** computadoras con los paquetes de Office necesarios (Word, Excel, PowerPoint), fotocopiadora, impresora, proyector, teléfono, memoria USB, entre otros.
- ✓ **Suministros de oficina:** papel bond, tinta para impresora y fotocopiadora, lapiceros, lápices, libretas, folder, fastener, perforadora de papel, entre otros.

H. FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Para ejecutar este proyecto de acuerdo a la Jefa de la Unidad de Recursos Humanos serán financiados con fondos propios de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

I. HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

1. Descripción

La herramienta administrativa para evaluar el clima organizacional ha sido creada y propuesta por el equipo investigador, y elaborada en Microsoft Excel, para facilitar a la Unidad de Recursos Humanos el procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos de una manera metodológica y sistematizada.

Por la tanto la herramienta ya incluye todo el proceso de cálculo y tabulación automático para cada cuestionario, ingresado en dicha herramienta administrativa.

Es importante señalar como se ha estructurado el cuestionario bajo la metodología para calcular el clima organizacional que sirve para determinar el estado actual de cada uno de los factores que se toman para evaluar, como se detalla a continuación:

Paso 1: Un cuestionario compuesto por 10 factores.

Paso 2: Cada factor con sus 5 preguntas, es decir en total son 50.

Paso 3: Con las mismas 5 opciones de respuestas: Siempre, Con Frecuencia, Algunas Veces, Nunca y No conoce, a las 50 preguntas con un valor que va del cinco al uno, correspondiente al orden antes mencionado.

Paso 4: Multiplica el total de encuestados que respondieron en cada una de las opciones de respuesta por el valor asignado a dicha opción, sumando los totales para obtener el puntaje acumulado por pregunta.

Paso 5: Suma el puntaje acumulado de las 5 preguntas para obtener el puntaje total por cada factor.

Paso 6: Con el número de respuesta en cada pregunta va calculando el número de encuestados.

Paso 7: Con la información obtenida de los pasos anteriores se aplica la siguiente fórmula para determinar el estado de cada factor:

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

✓ **En donde:**

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado por factor de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas por cada factor.

5 = Representa el máximo puntaje asignado a las opciones de respuestas.

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 8: El resultado se multiplica por 100 y el porcentaje de cada factor se ubica en el estado e intervalo correspondiente como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10: Estados de Evaluación del Clima Organizacional

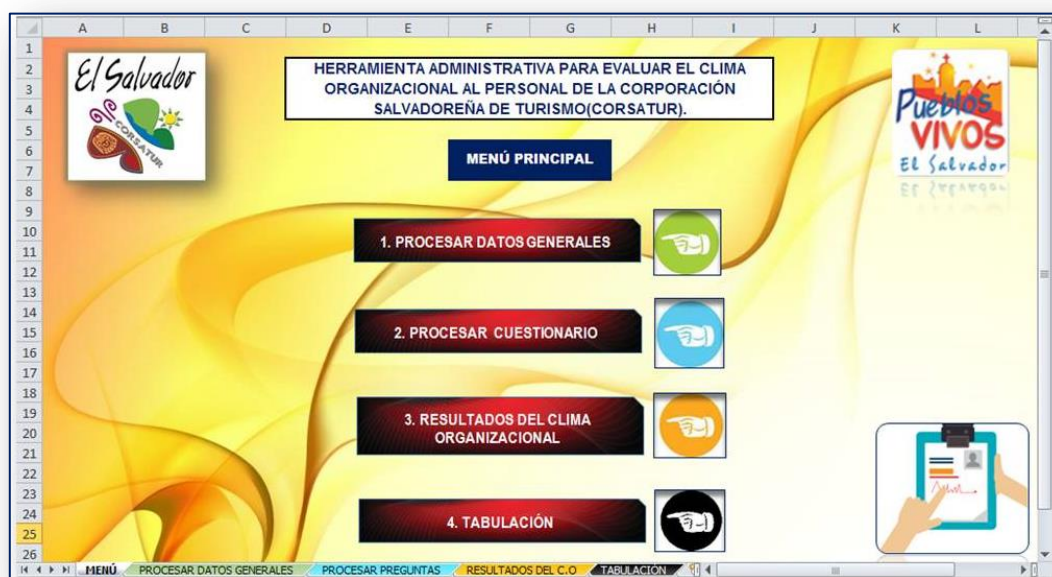
ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
ÓPTIMO	90.1 – 100%

2. Menú

Se determina un menú donde están ubicados 4 pasos en los cuales al hacer clic, sobre cada uno lo envía a vaciar la información en los dos primeros pasos y los dos últimos calculan automáticamente los datos. Los pasos son los siguientes:

1. Procesar Datos Generales
2. Procesar cuestionario
3. Resultados del Clima Organizacional
4. Tabulación

Figura N°1: Interfaz del Menú



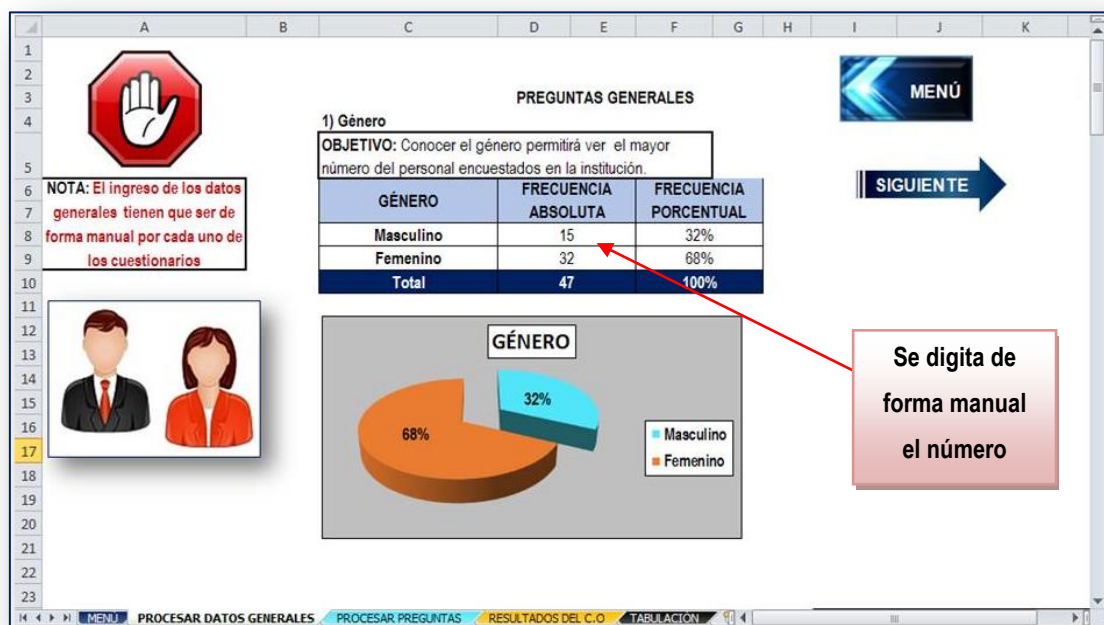
3. Procesar datos generales

En este paso se ingresa manualmente las preguntas generales de cada cuestionario, lo cual se establece una tabla donde se va tabulando la información y se genera el grafico respectivo de cada pregunta en este se encuentra el:

1. Género
2. Tiempo laboral
3. Nivel académico
4. Unidades y gerencias

A nivel de ilustración se muestra en la siguiente figura la primera pregunta, donde se digita el número en la columna de frecuencia absoluta, de igual forma las otras 3 preguntas restantes en la herramienta administrativa.

Figura N°2: Procesamiento de las preguntas generales del cuestionario






4. Procesar Cuestionario


El cuestionario está compuesto por 10 factores propuestos, cada factor tiene 5 preguntas, es decir en total son 50, y 5 opciones de respuestas cerradas, en este se va ubicando la marca en cada una de las casillas colocando “**solamente el número 1**” y una vez llenado todo, al final del cuestionario hay botón que se le da clic en “**procesar encuesta**” automáticamente se ingresa.

Luego queda limpio el cuestionario para seguir ingresando los demás y así sucesivamente. Se va acumulando los datos en el paso número 5.

A nivel de ilustración se muestra en la siguiente figura:

Figura N°3: Vacío del cuestionario

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		PREGUNTAS ESPECÍFICAS:		OPCIONES DE RESPUESTAS					
2		a) Motivación		Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce	
3									
4	NOTA: No insertar filas ni columnas porque se desconfigurara la fórmula del calculo del cuestionario. Solamente se pueden ampliar y disminuir el tamaño de filas y columnas.	1. Considera usted que la institución motiva para desempeñar mejor su trabajo.		1					
5		2. A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.			1				
6		3. Considera usted, ¿Qué el trabajo "bien hecho" es estimulado por su jefe?				1			
7		4. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?				1			
8		5. ¿Usted siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?				1			

D	E	F	G	H
PROCESAR ENCUESTA				

5. Resultados del Clima Organizacional

Una vez ingresado los cuestionarios, automáticamente acumula los datos donde;

- ✓ Refleja el número de encuestados
- ✓ Calcula el puntaje por pregunta.
- ✓ Calcula el resultado por factor.
- ✓ Incluye la fórmula del clima organizacional.
- ✓ Para cada factor calcula el Intervalo y el estado del Clima Organizacional.
- ✓ Por medio de un cuadro automáticamente genera un porcentaje global, lo cual refleja el nivel del clima organizacional por parte de los empleados de CORSATUR.

A nivel de ilustración se muestra en la siguiente figura:

Figura N°4: Cálculo automático del ingreso de los cuestionarios

		PUNTAJES POR OPCIÓN DE RESPUESTAS					ENCUESTADOS (N)		
		D	E	F	G	H	I	J	
		5	4	3	2	1			
		Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce	N° DE ENCUESTADO	PUNTAJE POR PREGUNTA	
PREGUNTAS POR FACTOR (Fx=5)	1	PREGUNTAS ESPECÍFICAS:							
	2	a) Motivación							
	3	1. Considera usted que la institución motiva para desempeñar mejor su trabajo.						47	155
	4	2. A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.						47	170
	5	3. Considera usted, ¿Qué el trabajo "bien hecho" es estimulado por su jefe?						47	168
6	4. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?						47	159	
7	5. ¿Usted siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?						47	159	
							TOTAL PUNTAJE POR FACTOR (Σx)= 811		

NOTA: No insertar filas ni columnas porque se desconfigurara la formula del calculo del cuestionario. Solamente se pueden ampliar y disminuir filas y columnas.

Figura N°5: Cálculo automático del estado de cada factor

2	N°	Resultado por Factor		Intervalo del Clima	Estado del Clima Organizacional
4	1	Motivación	811	69.0%	BAJO
5	2	Satisfacción	918	78.1%	PROMEDIO
6	3	Productividad	863	73.4%	PROMEDIO
7	4	Relaciones interpersonales	793	67.5%	BAJO
8	5	Liderazgo	925	78.7%	PROMEDIO
9	6	Comunicación	781	66.5%	BAJO
10	7	Ambiente físico	872	74.2%	PROMEDIO
11	8	Desarrollo profesional	852	72.5%	PROMEDIO
12	9	Estructura organizacional	853	72.6%	PROMEDIO
13	10	Responsabilidad	1004	85.4%	DESTACADO
14		Total encuesta (Σx)	8672		
15		Total de preguntas (F)	50		
16		Máximo puntaje	5		
17		Total Encuestados (N)	47		
18		Total de preguntas por factor (Fx)	5		

Figura N°6: Cálculo automático general del clima organizacional

Clima Organizacional de los empleados de CORSATUR	
Intervalo	73.8%
Estado	PROMEDIO

En la hoja de excel "Resultados del Clima Organizacional" se encuentra un botón para limpiar los datos, en la parte superior se le da clic, **"una vez borrado no se puede recuperar los datos que da limpio para el ingreso de nuevos datos"**

Figura N°7: Botón para limpiar todos los datos del cuestionario



De acuerdo al estado de cada uno de los factores, se ubican las pautas de control a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional.

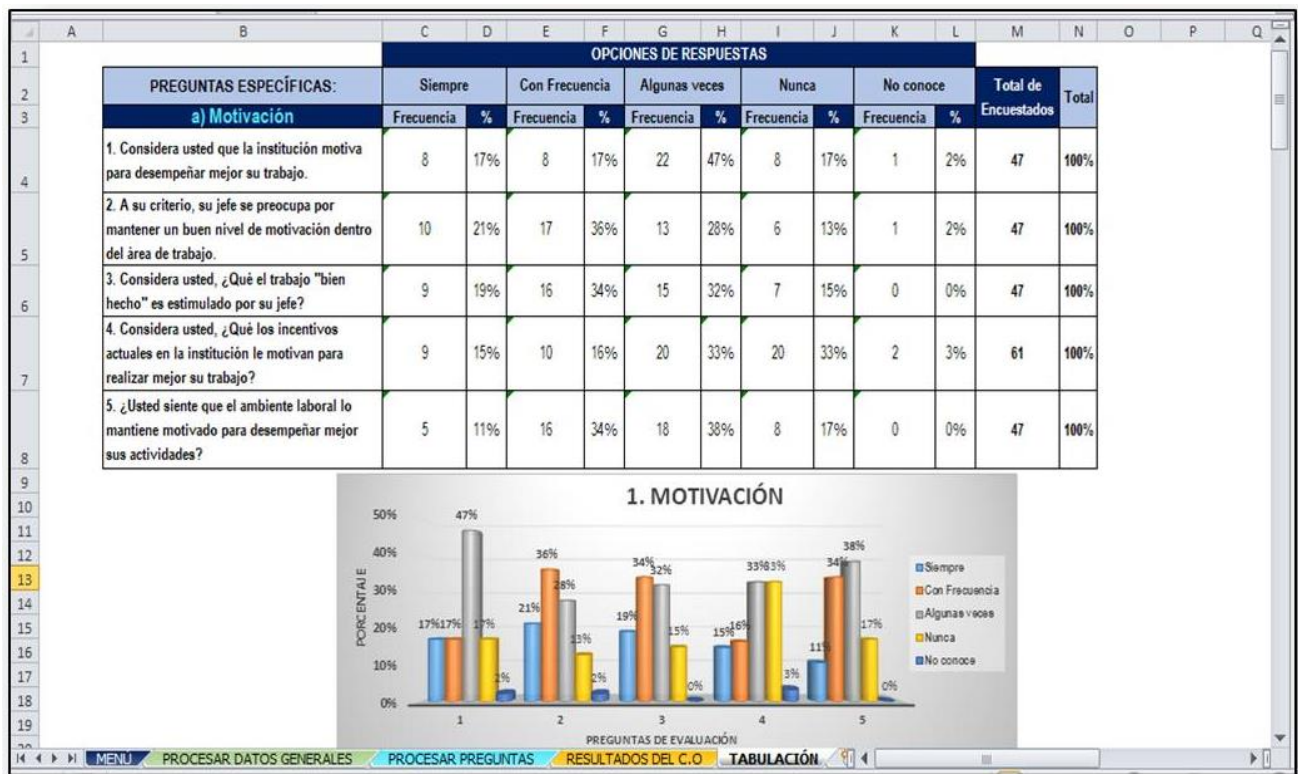
Cuadro N° 11: Pautas de Control del Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado , y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo, significa que se encuentra en un mal estado , y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio; significa que se encuentra en un estado aceptable , pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado; significa que se encuentra en un estado muy bueno , los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena , y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

6. Tabulación

En este paso ya todos los datos procesados y acumulados por factor, se genera automáticamente una tabulación por cada uno de ellos con su respectivo gráfico para proceder a su interpretación o análisis final de los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional.

Figura N°8: Tabulación del cuestionario



J. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).																				RESPONSABLE				
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
1. Entrega del modelo de evaluación a la Unidad de Recursos Humanos																									Equipo de Trabajo
2. Presentación de la propuesta a la Gerencia General.																									Recursos Humanos
3. Evaluación de la propuesta por la Gerencia General.																									Gerencia General
4. Aprobación del modelo de evaluación.																									Gerencia General y Recursos Humanos
5. Realizar una reunión para la aplicación del modelo.																									Recursos Humanos
6. Implementación del modelo de evaluación del clima organizacional.																									Recursos Humanos
7. Informe de resultados																									Recursos Humanos
8. Planes preventivos y de mejora del modelo																									Recursos Humanos
9 Seguimiento de Resultados																									Recursos Humanos

K. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Arias G. Fidias. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Sexta Edición. Venezuela 2012
- ✓ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones". 8ª Edición McGraw Hill Interamericana. México 2007.
- ✓ Furnham Adrián. Psicología Organizacional "El comportamiento del individuo en las organizaciones". 1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. México 2001.
- ✓ Gibson James L. Ivaneevich y Otros. "Las Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos". 12ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2006.
- ✓ Hernández Sampieri. Y Otros. "Metodología de la Investigación". 5º Ed. McGraw-Hill. México 2010.
- ✓ Iglesias, Salvador. "Guía para la elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis". 6º Ed. Editorial nuevo mundo. El Salvador 202.
- ✓ Ivancevich John M .y Otros. "Comportamiento Organizacional". 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2006.Pág.86.
- ✓ Koontz Harold, WehrichHeinz y CanniceMark. Administración. "Una Perspectiva Global y Empresarial". 14ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008.Pág.611.
- ✓ Ortiz Frida. Y Otros. Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México 2005.
- ✓ Prieto Herrera, Jorge Eliécer. "Gestión estratégica organizacional". 3ª Edición. Bogotá Colombia 2011. Ecoe. Ediciones.Pág.59.
- ✓ Rodríguez, D. "diagnostico organizacional". 3ª edición. alfa y omega. Chile 1999.
- ✓ Robbins, Stephen P. Y Mary Coulter. "Administración". Décima Edición. Pearson Educación, México, 2010.
- ✓ Robbins, Stephen P. Y Judge, Timothy A. "Comportamiento Organizacional". Decimotercera Edición. Pearson Educación, México, 2009.
- ✓ Ruíz Ramón. Historia y Evolución del Pensamiento Científico. Editorial Euler Ruíz, México 2006.

- ✓ Werther William B. Davis Keith. Administración de recursos humanos. “El capital humano de las empresas”. 6ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008.Pág.553.
- ✓ Zacarías Ortez, Eladio. Así se investiga: Pasos para hacer una investigación. Clásicos Roxil 2000. San Salvador, El Salvador.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. “Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente administrativo y servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”. Año 2016. Universidad de El Salvador (UES).pág.34
- ✓ Martínez Ismael de Jesús y otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. Año 2010.UES.
- ✓ Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015.

LEYES

- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.
- ✓ Código de Trabajo Decreto Legislativo N°15. Diario Oficial N°142. Tomo N°236. Del 31 de julio de 1972.
- ✓ Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Capítulo I-III. Decreto Legislativo N° 779. Diario Oficial N° 156. Tomo N° 332. Del 23 de agosto de 1996.
- ✓ Ley de Adquisiciones Y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador. Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347, publicado el 15 de mayo de 2000.
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).Decreto Legislativo No.516 de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial No. 7 publicado el 11 de enero de 1996, Tomo No 330.

- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo Número 472 de fecha 19 de Diciembre de 1963, Diario Oficial N°241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año.
- ✓ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de Servicios. Decreto Legislativo No.296 de fecha 24 de Junio de 1992, Diario Oficial No.143 publicado el 31 de Junio de 1992, Tomo No 316.
- ✓ Ley del Seguro Social Decreto N° 1263 de fecha 28 de septiembre 1949. Diario Oficial N°30 del mismo mes y año.
- ✓ Reglamento de la Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Capítulo I, IV. Decreto Ejecutivo N° 33. Diario Oficial N°. 58. Tomo 399. Del 02 de abril del 2013.
- ✓ Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Turismo. Del 15 de mayo de 2004. Con reformas aprobadas de acuerdo a la Junta Directiva en el año 2015.

DOCUMENTOS

- ✓ Memoria de Labores de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). Junio 2013-Mayo 2014.
- ✓ Manual de Bienvenida e Inducción al personal de CORSATUR.
- ✓ Monografía del Clima Organizacional. “*El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*”/documento PDF.
- ✓ Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.
- ✓ Ramos Felipe, Rosado Marina, y Otros. “Diseño de instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz”. Documento PDF. México. 2012.
- ✓ Sistema de Gestión de Calidad. Título: Manual de Calidad. Fecha de Elaboración: Septiembre 2014. Edición: 3. Código: MN - GCA – 01. CORSATUR.

PÁGINAS WEB

- ✓ <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional.com>.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>.
- ✓ <http://calidad.org/articles/dec97/2dec97.html>.
- ✓ <http://www.definicionabc.com/>

- ✓ <http://www.rppnet.com.ar/>
- ✓ <http://www.price-center.net/evaluacion-de-desempeno-y-clima-laboral/>.
- ✓ http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- ✓ <http://es.thefreedictionary.com/modelo>.
- ✓ http://www.ecured.cu/index.php/Metodo_de_modelación
- ✓ http://www.elemplo.com/colombia/consejos_profesionales.
- ✓ <http://www.axpe-blogs.com/rendimiento-laboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>

ANEXOS

ANEXO N° 1

CARTA DE COMPROMISO

San Salvador 29 de Junio de 2016

Licenciado
Abraham Vásquez Sánchez
Asesor de Trabajo de Investigación
Escuela de Administración de Empresas,
Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de El Salvador,
Presente.

Licenciado Vásquez:

Por este medio le saludamos cordialmente deseándole éxitos en sus funciones al frente de tan importante posición.

El motivo de la presente es para manifestar en nombre de la Corporación Salvadoreña de Turismo, la necesidad que tenemos que se nos desarrolle un "Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para optimizar el desempeño del personal", a fin de tener un ambiente laboral que nos siga permitiendo desarrollar y cumplir las actividades cotidianas.

Las bachilleres: Karla María Inglés Sánchez, Tania Guadalupe Padilla Merino y Bessy Stephanie Espinoza Hernández, darán en ese sentido un excelente aporte a nuestra Corporación, además se les brindará el apoyo e información requerida para la consecución de dicha investigación.

En espera de una resolución favorable a la presente y en nombre de CORSATUR, me despido de usted.

Atentamente,

Lic. Claudia Mariela Díaz Moreno
Jefe de Recursos Humanos



ANEXO N° 2

FORMULARIO GUÍA DE

ENTREVISTA



ANEXO N°2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA: A los jefes de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

I. OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la Corporación Salvadoreña de Turismo, para diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal.

II. PRESENTACIÓN: La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el clima organizacional y el desempeño del personal de esta institución. Por lo cual solicitamos contestar de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

III. PREGUNTAS GENERALES:

Cargo que desempeña: _____

Unidad o Gerencia a la que pertenece: _____

Tiempo en la institución: _____

Tiempo ejerciendo el cargo: _____

IV. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

a) Motivación

1. ¿De qué manera motiva al personal que tiene bajo su cargo para optimizar el desempeño laboral?

b) Satisfacción

2. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución?
Explique al respecto:

c) Productividad

3. ¿Qué mecanismos utiliza para mejorar la productividad en su área laboral? Considera que son los adecuados.

d) Relaciones Interpersonales

4. ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? Que hace para fomentar esa relación:

e) Liderazgo

5. ¿Cómo práctica usted el liderazgo en su área de trabajo?

f) Comunicación

6. ¿De qué manera logra mantener la comunicación con el personal que tiene a su cargo?

g) Ambiente Físico

7. De acuerdo a su criterio como puede evaluar las condiciones físicas actuales de la institución con respecto a:
- ✓ Edificación.
 - ✓ Ventilación.
 - ✓ Seguridad y Salud Ocupacional.
 - ✓ Mobiliario y equipo de trabajo.
 - ✓ Iluminación.

h) Desarrollo Profesional

8. ¿A su criterio la institución le ha brindado oportunidades de desarrollo tanto profesional y personal? Explique

i) Estructura Organizacional

9. ¿Según su criterio, las normativas de trabajo son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la institución? Explique porque.

j) Responsabilidad

10. ¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo?
11. ¿Según su criterio que otros factores que no se fueron considerados inciden en el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo?

iiii MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

ANEXO N° 3

FORMULARIO CUESTIONARIO

DIRIGIDO AL PERSONAL DE

CORSATUR.



ANEXO N°3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO: Al personal que labora en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

I. OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la Corporación Salvadoreña de Turismo, para diseñar una propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal.

II. PRESENTACIÓN: La información se utilizará para realizar un trabajo investigación sobre el clima organizacional y el desempeño del personal de esta institución. Por lo cual solicitamos contestar el siguiente cuestionario de forma clara y objetiva. La información que proporcione según su experiencia en la institución será de carácter confidencial, y con fines académicos por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

III. INDICACIONES: Marque con una **X** la respuesta que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad.

IV. PREGUNTAS GENERALES:

1. **Género:** Masculino Femenino

2. **Tiempo de laborar en la institución:** 0-1 año 1-5 años 5 años en adelante

3. **Nivel académico que posee:** Educación básica Bachillerato
Estudio Universitario Maestría Doctorado

4. **Gerencia o Unidad a la que pertenece:**
Gerencia: _____

V. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
5. Considera usted que la institución motiva para desempeñar mejor su trabajo.					
6. A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.					
7. Considera usted, ¿Qué el trabajo "bien hecho" es estimulado por su jefe?					
8. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?					
9. ¿Usted siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?					
10. Siente usted satisfacción con el trabajo que actualmente desempeña.					
11. Los beneficios económicos que recibe de la Institución, satisfacen sus necesidades básicas.					
12. Se siente satisfecho con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución.					
13. Está satisfecho con la relación laboral con sus superiores.					
14. Se siente usted satisfecho con el ambiente laboral de la institución.					
15. Usted cuenta con el tiempo y los recursos suficientes para realizar su trabajo.					
16. Alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado.					
17. Trabaja con precisión y claridad al realizar su trabajo.					
18. Toca temas personales o familiares en horarios laborales.					
19. Trabaja por encima del rendimiento normal.					
20. Considera usted que la buena relación laboral entre sus compañeros, permite realizar mejor sus actividades.					

V. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
21. Siente el apoyo necesario por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo.					
22. Mantener una buena relación contribuye hacer más agradable el ambiente laboral.					
23. A su criterio percibe entre sus compañeros de trabajo algún tipo de envidia, interés o hipocresía.					
24. Siente que las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal.					
25. Considera que su jefe ejerce armonía, compromiso y cordialidad en el trabajo.					
26. A su criterio, su jefe a la hora de tomar decisiones y resolver problemas considera que es adecuada.					
27. Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo.					
28. Considera que su jefe se desempeña bien en su cargo.					
29. Considera usted que el liderazgo que ejercen las autoridades de la institución es buena.					
30. Según su criterio, ¿la comunicación se da con fluidez dentro de la institución?					
31. Su jefe mantiene una comunicación abierta y flexible.					
32. Considera que los sistemas de comunicación utilizados por la institución son los más adecuados y accesibles.					
33. La información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es oportuna y no genera malos entendidos.					
34. Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo en la institución.					

V. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
35. Considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el más adecuado.					
36. La institución le brinda seguridad y salud ocupacional en el trabajo.					
37. Según su criterio, considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades.					
38. A su criterio es aseado con el ambiente físico que le brinda la institución.					
39. Considera usted que el ambiente físico de la institución es suficientemente bueno.					
40. Considera usted que la Institución brinda las oportunidades necesarias para su desarrollo y crecimiento personal.					
41. La institución ofrece capacitaciones y adiestramiento necesario hacia al cargo que desempeña para su desarrollo profesional.					
42. El interés que pone a su trabajo, motiva a seguirse preparándose profesionalmente.					
43. Considera usted que las oportunidades de trabajo permite desempeñarse mejor.					
44. Según su criterio el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución.					
45. Considera que las actividades de la Institución respetan los procedimientos establecidos.					
46. Se establecen normativas para regular el comportamiento de los empleados de la institución.					
47. Según su criterio, las normativas son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la Institución.					

V. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:	Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
48. La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.					
49. Si existe un problema, ¿Tiene claro a quién dirigirse para poder resolverlo?					
50. Considera que los empleados de la institución mantiene un alto grado de compromiso con las actividades a realizar.					
51. Cumple los horarios establecidos en la institución.					
52. Utiliza adecuadamente el mobiliario y equipo de la institución.					
53. Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias al cumplimiento de sus responsabilidades.					
54. Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo.					

!!!! MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

ANEXO N° 4

MATRIZ DE ENTREVISTA

MATRIZ DE INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDA A LOS JEFES DE CORSATUR.

Preguntas	1. Jefa de Recursos Humanos	2. Jefe Institucional	3. Jefe de Inteligencia de Mercadeo
1. ¿De qué manera motiva al personal que tiene bajo su cargo para optimizar el desempeño laboral?	Cumpliendo la ley en temas de derechos laborales como compensatorios entre otros, me reúno para informarles los planes de trabajo para que sepan.	Capacitaciones de atención al cliente.	Mediante una visión compartida de las actividades que se realizan y desarrollan a nivel de la unidad y su integración con los objetivos y metas institucionales.
2. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución? Explique al respecto:	Me siento satisfecha con mi trabajo porque me gusta lo que hago, estoy poniendo en práctica mi carrera.	En muchas ocasiones desmotivante ya que la exigencia es grande y poco la alegría que genera.	Mi nivel de satisfacción personal es bueno ya que es el reflejo de mis capacidades académicas, principios y valores apegados a la misión institucional.
3. ¿Qué mecanismos utiliza para mejorar la productividad en su área laboral? Considera que son los adecuados:	Planificarme, organizarme, administrar bien mi tiempo y llevar indicadores de gestión.	Con los pocos recursos con que se cuenta y el tiempo con que el personal puede realizar otras actividades.	Motivación, comunicación afectiva bidireccional y ambiente participativo.
4. ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? Que hace para fomentar esa relación:	Si, una buena comunicación que sea efectiva.	En las pocas reuniones que se permiten realizar por alta actividad del personal a cargo.	Son buenas las relaciones interpersonales con el personal a mi cargo, ya que están sobre la base de la objetividad, honestidad, sinceridad y empatía.
5. ¿Cómo práctica usted el liderazgo en su área de trabajo?	Doy el ejemplo, ya que eso hace un líder, predicar con el ejemplo.	Apoyando en ocasiones el trabajo a realizar.	Es un liderazgo participativo y situacional potenciando lo multidisciplinario de los miembros de la unidad.

6. ¿De qué manera logra mantener la comunicación con el personal que tiene a su cargo?	De forma física es decir en reuniones de trabajo, por correo electrónico y vía celular.	se trata de realizar reuniones esporádicas y se coloca en carteles la información importante	tratando que sea bidireccional sin barreras y con mensajes claros
7. De acuerdo a su criterio como puede evaluar las condiciones físicas actuales de la institución con respecto a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edificación. ✓ Ventilación. ✓ Seguridad y Salud Ocupacional ✓ Mobiliario y equipo de trabajo. ✓ Iluminación. 	Considero que falta un poco en seguridad y salud ocupacional por lo demás estamos bien.	La edificación es vieja pero se trata de ir arreglando lo que se puede ya que es alquilada.	Aceptables, excepto por la inseguridad de la barranca que da con las oficinas administrativas y la hedentina y zancudos que esta genera.
8. ¿A su criterio la institución le ha brindado oportunidades de desarrollo tanto profesional y personal? Explique	Si, existen promociones internas y yo he sido promocionada en 2 ocasiones.	Muy poco, ya que los recursos van destinados más a la productividad de la organización.	Oportunidades limitadas.
9. ¿Según su criterio, las normativas de trabajo son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la institución? Explique porque.	Si la ley, los reglamentos se cumplen por igual.	No, ya que unos dan sus versiones de la mejor manera sin querer que sea la verdad y otros los lazos de amistad prevalecen.	No, ya que las disciplinarias se aplican de una forma diferencial y parcializada mente.
10. ¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo?	Si definitivamente.	Sí.	Si, con toda responsabilidad, objetividad y veracidad.
11. ¿Según su criterio que otros factores que no se fueron considerados inciden en el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo?	Carga laboral, plazas nuevas, incentivos monetarios.	No respondió.	reconocimiento y méritos, falta de capacitación y oportunidades

Preguntas	4. Jefe de Planificación	5. Jefe de Auditoria Interna	6. Jefe de Comunicación
1. ¿De qué manera motiva al personal que tiene bajo su cargo para optimizar el desempeño laboral?	A través del involucramiento y empoderamiento en cada una de las acciones que de ellos depende.	De forma tal que enseñándoles la conciencia laboral, la responsabilidad que se debe realizar y cumplir las metas individuales.	Respetando sus horarios, otorgando su tiempo compensatorio ganado por su trabajo extra.
2. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución? Explique al respecto:	Mi nivel de satisfacción respecto al trabajo realizado es muy alto, cumple con mis expectativas personales y profesionales.	El apoyar mediante el desempeño laboral de las actividades permite tener un nivel alto de satisfacción.	Muy bien porque se respeta mi trabajo se toman en cuenta mis valoraciones y proyectos.
3. ¿Qué mecanismos utiliza para mejorar la productividad en su área laboral? Considera que son los adecuados:	El mecanismo utilizado es la clasificación de las actividades en cuanto a su importancia, este es el más adecuado en cuanto al ritmo de trabajo.	Apoyo en actividades propias y adicionales para contribuir al logro de otras áreas.	Mantengo un buen clima laboral, trato con respeto y constantemente estoy motivando para avanzar en el trabajo. Se felicita por el trabajo exitoso.
4. ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? Que hace para fomentar esa relación:	Considero mi relación laboral aceptable, utilizo mecanismos de fomentar el respeto lealtad y confianza.	Si, compañerismo y apoyo mutuo.	Tratar con respeto, respetar sus ideas, escuchar sus sugerencias. Hacerla sentir parte importante de la unidad.
5. ¿Cómo práctica usted el liderazgo en su área de trabajo?	Escuchando a mi equipo tanto a nivel individual como colectivo y tomándolos en cuenta para la toma decisiones.	Por medio de la voluntad y la disponibilidad para desarrollarlo.	No utilizo mi cargo para mostrarme superior, escucho sugerencias.

<p>6. ¿De qué manera logra mantener la comunicación con el personal que tiene a su cargo?</p>	<p>A través de una relación personal, profesional, bidireccional, no espero tener una reunión para abordar un tópico en específico.</p>	<p>Siendo empático y elocuente.</p>	<p>Teniendo siempre apertura para escuchar ideas o comentarios.</p>
<p>7. De acuerdo a su criterio como puede evaluar las condiciones físicas actuales de la institución con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edificación. ✓ Ventilación. ✓ Seguridad y Salud Ocupacional ✓ Mobiliario y equipo de trabajo. ✓ Iluminación. 	<p>Edificación aceptable, ventilación deficiente, seguridad y salud ocupacional buena, mobiliario y equipo e iluminación buena.</p>	<p>Hay limitantes pero no afectan el desempeño laboral.</p>	<p>Edificación mal distribuida, seguridad ocupacional muy baja, mobiliario deficiente, iluminación está bien.</p>
<p>8. ¿A su criterio la institución le ha brindado oportunidades de desarrollo tanto profesional y personal? Explique</p>	<p>Sí, he tenido la oportunidad de ser delegado en la participación de eventos, misiones oficiales y talleres de formación que abonan a mi conocimiento personal y profesional.</p>	<p>No ha sido a gran escala por limitantes de presupuesto.</p>	<p>Sí, porque permite que sus empleados crezcan en el ambiente laboral a través de oportunidades para liderar proyectos estratégicos.</p>
<p>9. ¿Según su criterio, las normativas de trabajo son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la institución? Explique porque.</p>	<p>No, la aplicación de la normativa es en relación a la antigüedad y peso del personal.</p>	<p>Es jerárquica.</p>	<p>No, hay personal que se les aprueba días compensatorios de acuerdo a la ley y a otros no, poniendo excusas de alto nivel de trabajo.</p>
<p>10. ¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo?</p>	<p>Sí.</p>	<p>Si, cuando son propias y directas.</p>	<p>Si, parte del profesionalismo es asumir responsabilidad de actos y consecuencias.</p>
<p>11. ¿Según su criterio que otros factores que no se fueron considerados inciden en el desempeño laboral del personal de CORSATUR</p>	<p>A mi criterio los fundamentales están incluidos.</p>	<p>Expansión y crecimiento.</p>	<p>Falta de comprensión de los jefes en temas de carga laboral, poco incentivo laboral.</p>

Preguntas	7.Jefe de Proyectos e Inversión	8.Jefe de Registro Nacional de Turismo	9.Jefe de Asistencia Técnica y Capacitación	10.Jefe de Información Turística
1. ¿De qué manera motiva al personal que tiene bajo su cargo para optimizar el desempeño laboral?	Destacando resultados, poniendo retos, retroalimentando el trabajo y lecciones aprendidas.	Se realiza a través de las acciones que recursos humanos desarrolla para motivación, trabajo en equipo y utilización del tiempo.	Apoyándolos en reuniones y trabajos, sensibilizando los temas que den su opinión y dando el ejemplo.	Manteniendo una buena comunicación y relación laboral y trabajos en equipo.
2. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución? Explique al respecto:	Estoy satisfecho ya que la institución me ha dado nuevos retos.	Satisfactorio el trabajo que se realiza desde el momento que se ve el resultado con el desarrollo del turismo a través de las empresas inscritas en el RNT.	Excelente se hace uso óptimo de los recursos para fortalecer las capacidades de los autores del sector turístico.	Excelente porque siempre logramos cumplir con nuestros objetivos y metas y la satisfacción tanto del cliente externo como interno.
3. ¿Qué mecanismos utiliza para mejorar la productividad en su área laboral? Considera que son los adecuados:	Utilizar herramientas de calidad, técnicas y tecnología; considerando los mínimos para realizar nuestras actividades.	Trabajo sin estrés, apoyo y trabajar como equipo.	Indicadores, reuniones de seguimiento y medición de satisfacción del cliente.	Trabajo en equipo y buena comunicación.
4. ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? Que hace para fomentar esa relación:	Reuniones de equipo, críticas constructivas e integración en actividades.	Si, la relación laboral y personal es muy buena. Apoyar y ayudar en el trabajo para sacarlo en la meta establecida.	Si, realizando almuerzos de equipo.	Si, tener una buena comunicación con ellos apoyarlos siempre, escucharlos y poniéndoles atención a sus necesidades.

<p>5. ¿Cómo práctica usted el liderazgo en su área de trabajo?</p>	<p>Practicando valores, ética pública y profesional, poner la empatía como primer plano, dirigir y transmitir los mensajes a ideas claras.</p>	<p>Trabajo equitativo, corregir sin insultar, apoyar en la mejora continua del empleado, ejemplo de trabajo con calidad.</p>	<p>Empoderar al equipo, conocimiento del trabajo y procesos y dar el ejemplo.</p>	<p>Mi liderazgo se basa en hacerlos sentir que soy un compañero más de trabajo y no su jefe, manteniendo el trabajo en equipo, apoyo y comunicación.</p>
<p>6. ¿De qué manera logra mantener la comunicación con el personal que tiene a su cargo?</p>	<p>Reuniones periódicas y utilizar canales de comunicación como correos electrónicos, llamadas telefónicas.</p>	<p>Respeto y claridad al brindar la información verbal y escrita por correo electrónico.</p>	<p>Medios digitales y reuniones de seguimiento.</p>	<p>En estos tiempos mantener la comunicación es fácil ya que contamos con la tecnología como celulares, correos electrónicos y por supuesto tener reuniones con el grupo y pláticas individuales.</p>
<p>7. De acuerdo a su criterio como puede evaluar las condiciones físicas actuales de la institución con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edificación. ✓ Ventilación. ✓ Seguridad y Salud Ocupacional ✓ Mobiliario y equipo de trabajo. ✓ Iluminación. 	<p>La ventilación es artificial, la iluminación es natural y artificial, la edificación se encuentra a la par de una quebrada de aguas lluvias y negras.</p>	<p>Edificación se necesita tener acceso para personas con discapacidad, en ventilación se necesita implementar ventanas, seguridad y salud ocupacional muy buena.</p>	<p>En edificación, seguridad y salud ocupacional e Iluminación es buena, en ventilación y mobiliario y equipo es regular.</p>	<p>Buena.</p>

<p>8. ¿A su criterio la institución le ha brindado oportunidades de desarrollo tanto profesional y personal? Explique</p>	<p>He tenido un plan de carrera.</p>	<p>Si, en el 2008 inicie el post grado en estrategias turísticas internacionales propuestas por corsa tur y terminando en el 2009 con la universidad de España, promoción de puesto de trabajo hasta llegar al cargo de ahora.</p>	<p>Si, tuve la oportunidad de estudiar un post grado en turismo, financiado por la institución.</p>	<p>No</p>
<p>9. ¿Según su criterio, las normativas de trabajo son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la institución? Explique porque.</p>	<p>No a todos se aplica.</p>	<p>No respondió.</p>	<p>No respondió.</p>	<p>No.</p>
<p>10. ¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo?</p>	<p>En efecto la asumo con responsabilidad.</p>	<p>Si, de eso se trata trabajar bien y con juicio, siguiendo leyes y requerimientos para cometer los menos errores posibles.</p>	<p>Sí.</p>	<p>Siempre asumo las responsabilidades de mis acciones.</p>
<p>11. ¿Según su criterio que otros factores que no se fueron considerados inciden en el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo?</p>	<p>Factores ambientales, de calidad.</p>	<p>No respondió.</p>	<p>Prestaciones.</p>	<p>El ambiente laboral y la estabilidad laboral.</p>

ANEXO N° 5

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO (CORSATUR).

Preguntas Generales

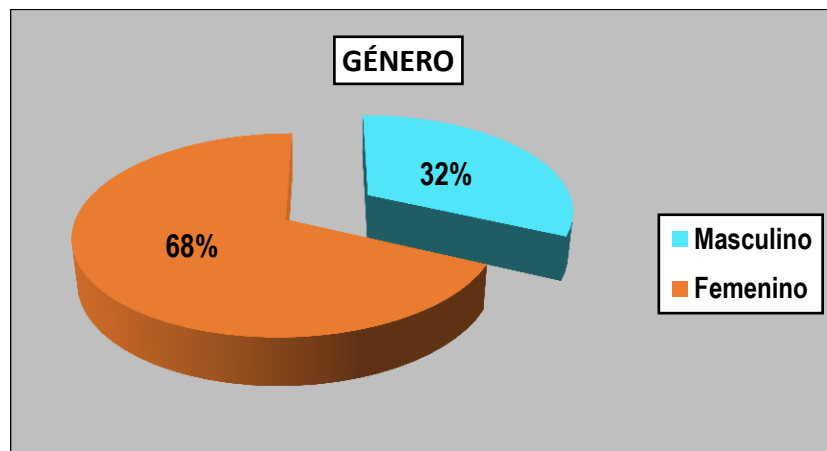
1) Género

OBJETIVO: Conocer el género permitirá ver el mayor número del personal encuestados en la institución.

Tabla N°1

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Masculino	15	32%
Femenino	32	68%
Total	47	100%

Gráfico N°1



ANÁLISIS: El mayor número de empleados pertenecen al género femenino, siendo este el 68% debido a que poseen más cargos funcionales operativos en la institución.

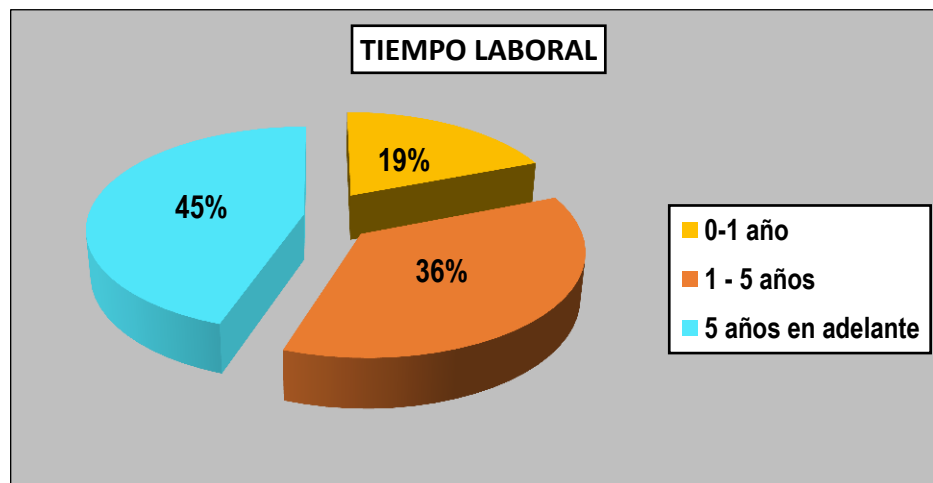
2) ¿Tiempo de laborar en la institución?

OBJETIVO: Identificar la estabilidad laboral del personal en la institución.

Tabla N°2

Tiempo Laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
0-1 año	9	19%
1 - 5 años	17	36%
5 años en adelante	21	45%
Total	47	100%

Grafico N°2



ANÁLISIS: Existe un nivel de estabilidad laboral siendo este el 45% de los empleados lo que genera mayor productividad y experiencia en el desempeño de las labores.

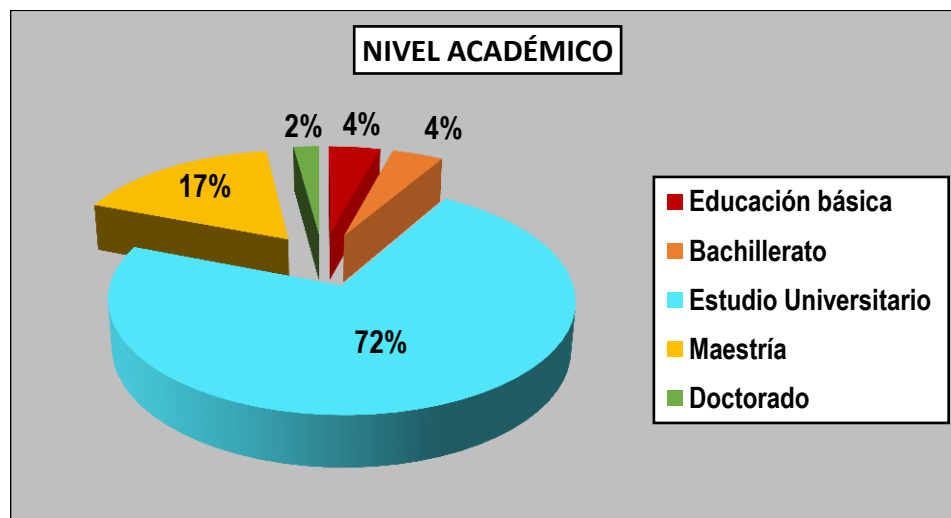
3) ¿Nivel académico que posee?

OBJETIVO: Conocer al personal preparado intelectualmente para dirigir y operar en la institución.

Tabla N°3

Nivel Académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Educación básica	2	4%
Bachillerato	2	4%
Estudio Universitario	34	72%
Maestría	8	17%
Doctorado	1	2%
Total	47	100%

Grafico N°3



ANÁLISIS: EL 92% de los empleados posee estudios superiores, dado los perfiles que solicitan en los diferentes puestos de trabajo para dirigir la gestión de la institución. Mientras que el 8% restante posee un nivel de educación media.

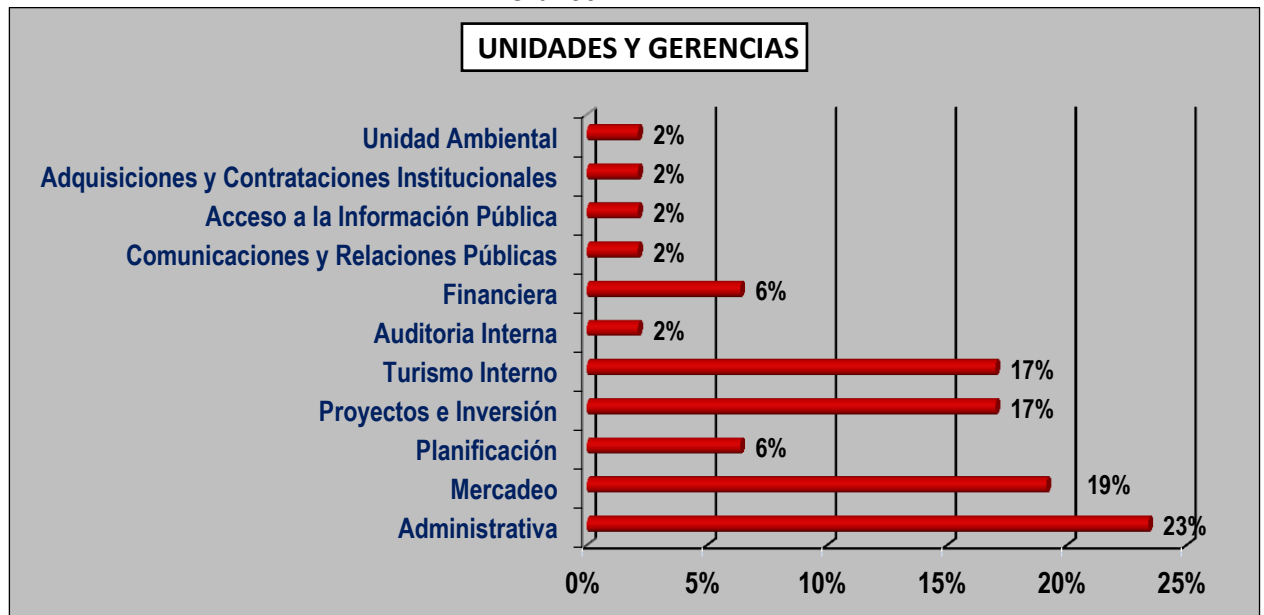
4) ¿Gerencia o Unidad a la que pertenece?

OBJETIVO: Conocer los niveles funcionales que existen en la institución.

Tabla N°4

Unidades y Gerencias	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Administrativa	11	23%
Mercadeo	9	19%
Planificación	3	6%
Proyectos e Inversión	8	17%
Turismo Interno	8	17%
Auditoria Interna	1	2%
Financiera	3	6%
Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas	1	2%
Unidad de Acceso a la Información Pública	1	2%
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	1	2%
Unidad Ambiental	1	2%
TOTAL	47	100%

Gráfico N°4



ANÁLISIS: Dentro de la investigación las gerencias que tuvieron mayor participación fueron la: administrativa, mercadeo, proyectos e inversión y turismo interno conformando un 77% de los empleados.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para fines de explicar los cuadros estadísticos que se presentaron de forma horizontal, se debe aclarar que la tabulación se realizó por factor, cada uno contó con 5 preguntas de evaluación en el instrumento y 5 opciones de respuestas cerradas que fueron: Siempre, Con Frecuencia, Algunas veces, Nunca y No conoce.

Como también los resultados se utilizaron para determinar el estado de cada factor, mediante la metodología para evaluar el clima organizacional que permitió diagnosticar el estado actual del clima percibido por los empleados de CORSATUR. Esta metodología es parte importante de la propuesta para el modelo de evaluación en dicho trabajo de investigación.

Metodología para evaluar del Clima Organizacional

Para la determinación del estado actual de los factores, se utilizó el procedimiento de evaluación Y se detalla a continuación:

Paso 1: Se entregó un cuestionario a los 47 empleados que laboran en CORSATUR, compuesto por 10 factores.

Paso 2: Cada factor contenía 5 preguntas, es decir en total fueron 50 preguntas.

Paso 3: Se asignaron las mismas 5 opciones de respuestas cerradas que fueron: Siempre, Con Frecuencia, Algunas Veces, Nunca y No conoce, con un valor que va del cinco al uno, correspondiente al orden antes mencionado.

Paso 4: Se multiplicó el total de encuestados que respondieron en cada una de las 5 opciones de respuesta por el valor asignado a cada casilla, luego sumando cada fila para obtener el puntaje acumulado por pregunta.

Paso 5: Se sumó el puntaje acumulado de las 5 preguntas para obtener el puntaje total por cada factor.

Paso 6: Con la información obtenida de los pasos anteriores se aplicó la siguiente fórmula para determinar el estado de cada factor:

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

✓ **En donde:**

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado por factor de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas por cada factor.

5 = Representa el máximo puntaje asignado a las opciones de respuestas.

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 7: El resultado se multiplicó por 100 y el porcentaje se ubicó en el estado e intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

Tabla N°1: Estados de Evaluación del Clima Organizacional

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
ÓPTIMO	90.1 – 100%

Paso 8: De acuerdo al estado de cada uno de los factores, se ubican las pautas de control a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional.

Tabla N° 2: Pautas de Control del Clima Organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado , y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.

BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo, significa que se encuentra en mal estado , y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio; significa que se encuentra en un estado aceptable , pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado; significa que se encuentra en un estado muy bueno , que los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena , y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Paso 9: Se realizó un análisis por cada uno de los factores.

- A nivel de ejemplo; para el factor motivación con respecto a la aplicación del procedimiento detallado anteriormente, se señalan los datos tomados para aplicar la metodología del clima organizacional.

		PUNTAJES POR OPCIÓN DE RESPUESTAS					ENCUESTADOS (N)	
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:		5	4	3	2	1		
a) Motivación		Siempre	Con Frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce	N° DE ENCUESTADO	PUNTAJE POR PREGUNTA
PREGUNTAS POR FACTOR (F _x =5)	5. Considera usted que la institución motiva para desempeñar mejor su trabajo.	8	8	22	8	1	47	155
	6. A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.	10	17	13	6	1	47	170
	7. Considera usted, ¿Qué el trabajo "bien hecho" es estimulado por su jefe?	9	16	15	7	0	47	168
	8. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?	9	10	20	6	2	47	159
	9. ¿Usted siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?	5	16	18	8	0	47	159
							TOTAL PUNTAJE POR FACTOR (Σx) = 811	

1. MOTIVACIÓN

OBJETIVO: Conocer el nivel de estímulo que perciben los empleados por parte de la institución y los jefes.

Tabla N°5

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera usted que la institución motiva para desempeñar mejor su trabajo.	8	17%	8	17%	22	47%	8	17%	1	2%	47	100%
2. A su criterio, su jefe se preocupa por mantener un buen nivel de motivación dentro del área de trabajo.	10	21%	17	36%	13	28%	6	13%	1	2%	47	100%
3. Considera usted, ¿Qué el trabajo "bien hecho" es estimulado por su jefe?	9	19%	16	34%	15	32%	7	15%	0	0%	47	100%
4. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?	9	19%	10	21%	20	43%	6	13%	2	4%	47	100%
5. ¿Usted siente que el ambiente laboral lo mantiene motivado para desempeñar mejor sus actividades?	5	11%	16	34%	18	38%	8	17%	0	0%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°5



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°6

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	811	$C.O = \frac{811}{(5)(5)(47)}$	69.0%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: El resultado indica que el factor se encuentra en mal estado, el personal expresó que algunas veces perciben que los niveles de motivación que propicia la institución y los jefes, no logran mantener un ambiente de trabajo lo suficientemente estimulado para el desempeño de sus actividades.

2. SATISFACCIÓN

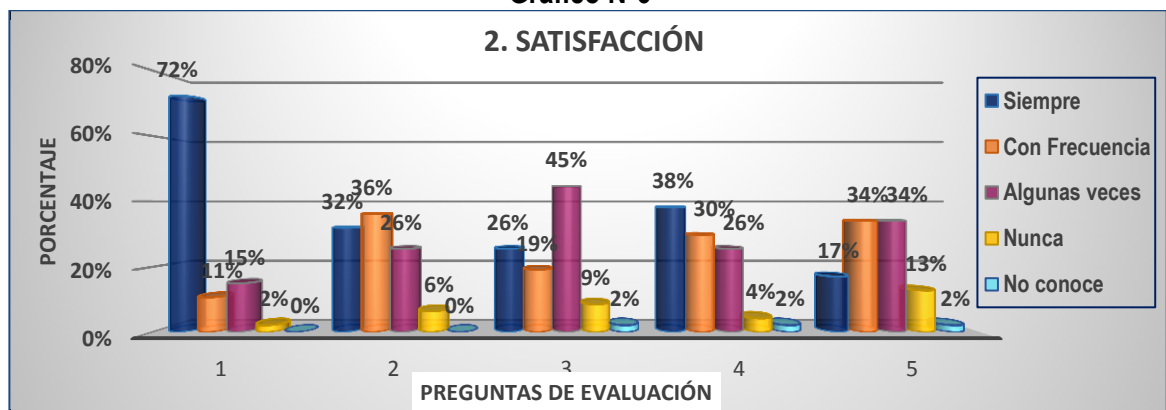
OBJETIVO: Identificar como el personal está conforme con lo que brinda la institución, de acuerdo al puesto y actividades que desempeñan.

Tabla N°7

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Siente usted satisfacción con el trabajo que actualmente desempeña.	34	72%	5	11%	7	15%	1	2%	0	0%	47	100%
2. Los beneficios económicos que recibe de la Institución, satisfacen sus necesidades básicas.	15	32%	17	36%	12	26%	3	6%	0	0%	47	100%
3. Se siente satisfecho con las oportunidades de mejora laboral que ofrece la institución.	12	26%	9	19%	21	45%	4	9%	1	2%	47	100%
4. Está satisfecho con la relación laboral con sus superiores.	18	38%	14	30%	12	26%	2	4%	1	2%	47	100%
5. Se siente usted satisfecho con el ambiente laboral de la institución.	8	17%	16	34%	16	34%	6	13%	1	2%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°6



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°8

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	918	$C.O = \frac{918}{(5)(5)(47)}$	78.1%	PROMEDIO
Total de preguntas por factor (F_x)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: El factor se encuentra en un estado aceptable, debido a que el personal manifestó que la relación laboral, las oportunidades de ascenso como también los beneficios económicos y el ambiente laboral satisfacen en cierta medida sus necesidades, sin embargo existe el 21.9% que opina lo contrario.

3. PRODUCTIVIDAD

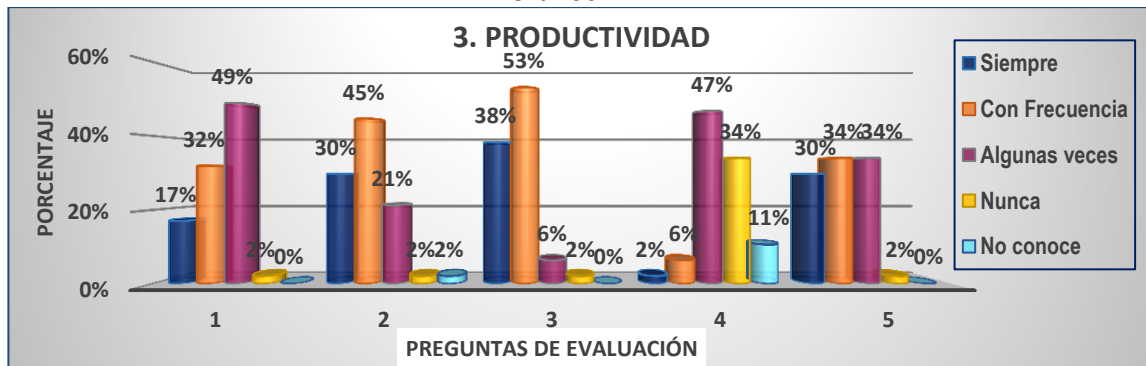
OBJETIVO: Conocer el nivel de rendimiento que genera el personal, con el tiempo laboral.

Tabla N° 9

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Usted cuenta con el tiempo y los recursos suficientes para realizar su trabajo.	8	17%	15	32%	23	49%	1	2%	0	0%	47	100%
2. Alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado.	14	30%	21	45%	10	21%	1	2%	1	2%	47	100%
3. Trabaja con precisión y claridad al realizar su trabajo.	18	38%	25	53%	3	6%	1	2%	0	0%	47	100%
4. Toca temas personales o familiares en horarios laborales.	1	2%	3	6%	22	47%	16	34%	5	11%	47	100%
5. Trabaja por encima del rendimiento normal.	14	30%	16	34%	16	34%	1	2%	0	0%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°7



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N° 10

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	863	$C. O = \frac{863}{(5)(5)(47)}$	73.4%	PROMEDIO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: El factor indica que se encuentra en un estado aceptable, en lo que es al manejo adecuado del tiempo laboral y el uso de los recursos para el desempeño de las actividades asignadas. Sin embargo existe un bajo nivel de rendimiento del personal en un 26.6%.

4. RELACIONES INTERPERSONALES

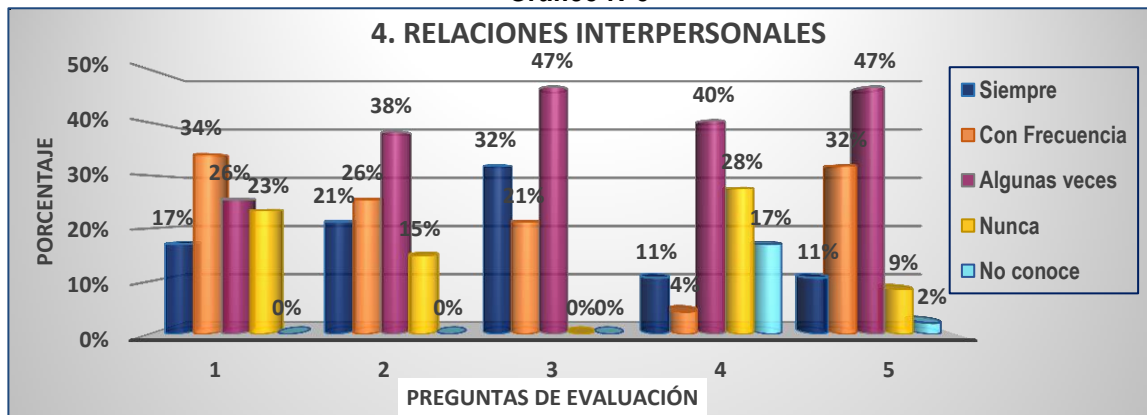
OBJETIVO: Identificar como se encuentran las relaciones laborales y el grado de confianza entre los compañeros y jefes.

Tabla N°11

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera usted que la buena relación laboral entre sus compañeros, permite realizar mejor sus actividades.	8	17%	16	34%	12	26%	11	23%	0	0%	47	100%
2. Siente el apoyo necesario por parte de su jefe cuando se presenta algún problema en su trabajo.	10	21%	12	26%	18	38%	7	15%	0	0%	47	100%
3. Mantener una buena relación contribuye hacer más agradable el ambiente laboral.	15	32%	10	21%	22	47%	0	0%	0	0%	47	100%
4. A su criterio percibe entre sus compañeros de trabajo algún tipo de envidia, interés o hipocresía.	5	11%	2	4%	19	40%	13	28%	8	17%	47	100%
5. Siente que las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal.	5	11%	15	32%	22	47%	4	9%	1	2%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°8



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°12

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	793	$C.O = \frac{793}{(5)(5)(47)}$	67.5%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: Las relaciones interpersonales indican que se encuentran en mal estado, con un resultado debido a que el personal percibe que la convivencia entre los compañeros de trabajo y los jefes algunas veces se logra mantener cierta confianza pero no la suficiente para ser eficiente las actividades y mantener un ambiente armonioso.

5. LIDERAZGO

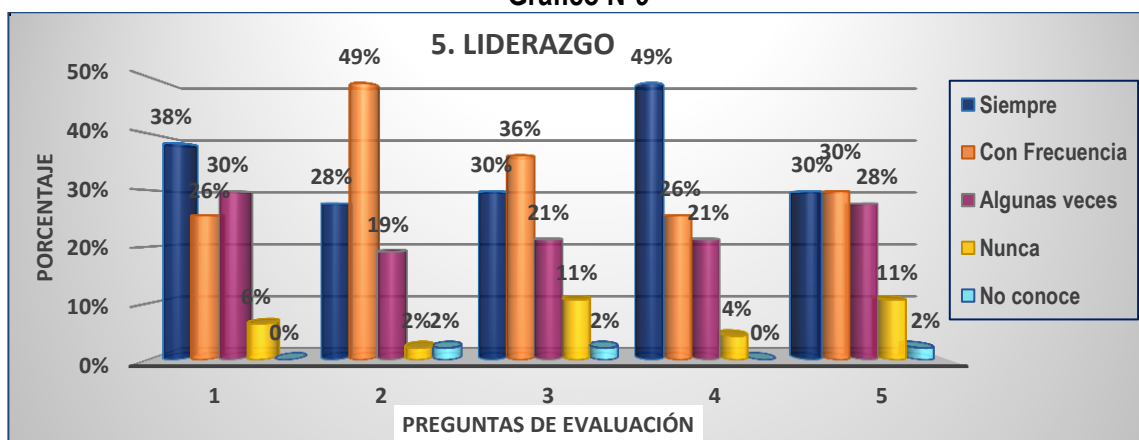
OBJETIVO: Verificar la capacidad por parte de los jefes y las autoridades de la institución en el grado de influencia hacia el personal.

Tabla N°13

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera que su jefe ejerce armonía, compromiso y cordialidad en el trabajo.	18	38%	12	26%	14	30%	3	6%	0	0%	47	100%
2. A su criterio, su jefe a la hora de tomar decisiones y resolver problemas considera que es adecuada.	13	28%	23	49%	9	19%	1	2%	1	2%	47	100%
3. Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo.	14	30%	17	36%	10	21%	5	11%	1	2%	47	100%
4. Considera que su jefe se desempeña bien en su cargo.	23	49%	12	26%	10	21%	2	4%	0	0%	47	100%
5. Considera usted que el liderazgo que ejercen las autoridades de la institución es buena.	14	30%	14	30%	13	28%	5	11%	1	2%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°9



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°14

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	925	$C. O = \frac{925}{(5)(5)(47)}$	78.7%	PROMEDIO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: El liderazgo refleja que se encuentra en un estado aceptable, lo cual la institución como las jefaturas influyen positivamente con en el estilo de dirección en las diferentes áreas de trabajo, el personal percibe un nivel de compromiso y responsabilidad.

6. COMUNICACIÓN

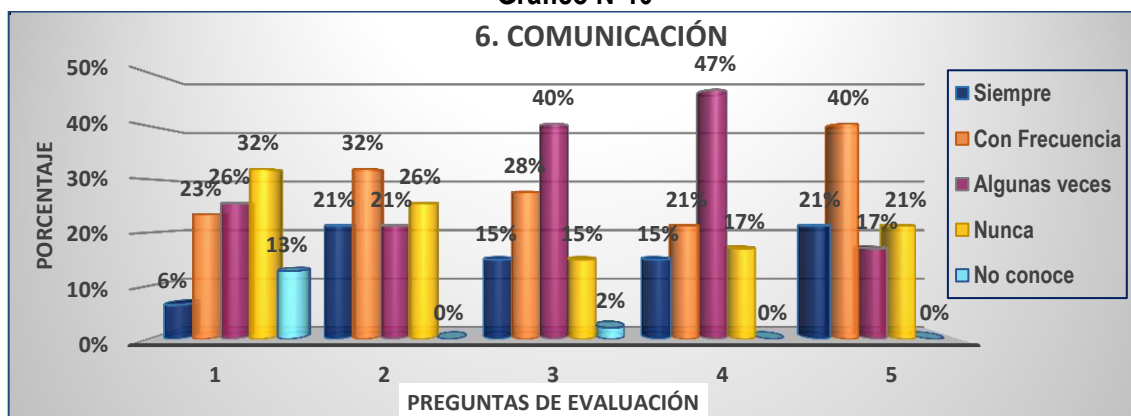
OBJETIVO: Identificar si los jefes y compañeros de trabajo manejan una comunicación eficaz y un grado de entendimiento mutuo.

Tabla N°15

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Según su criterio, ¿la comunicación se da con fluidez dentro de la institución?	3	6%	11	23%	12	26%	15	32%	6	13%	47	100%
2. Su jefe mantiene una comunicación abierta y flexible.	10	21%	15	32%	10	21%	12	26%	0	0%	47	100%
3. Considera que los sistemas de comunicación utilizados por la institución son los más adecuados y accesibles	7	15%	13	28%	19	40%	7	15%	1	2%	47	100%
4. La información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es oportuna y no genera malos entendidos.	7	15%	10	21%	22	47%	8	17%	0	0%	47	100%
5. Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo en la institución.	10	21%	19	40%	8	17%	10	21%	0	0%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°10



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°16

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	781	$C.O = \frac{781}{(5)(5)(47)}$	66.5%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: El factor indica que se encuentra en mal estado, ya que predomina una comunicación más informal lo cual genera un inadecuado grado de entendimiento y fluidez en las diferentes gerencias y unidades lo que dificulta la coordinación y el ejecutar de una manera adecuada el trabajo.

7. AMBIENTE FÍSICO

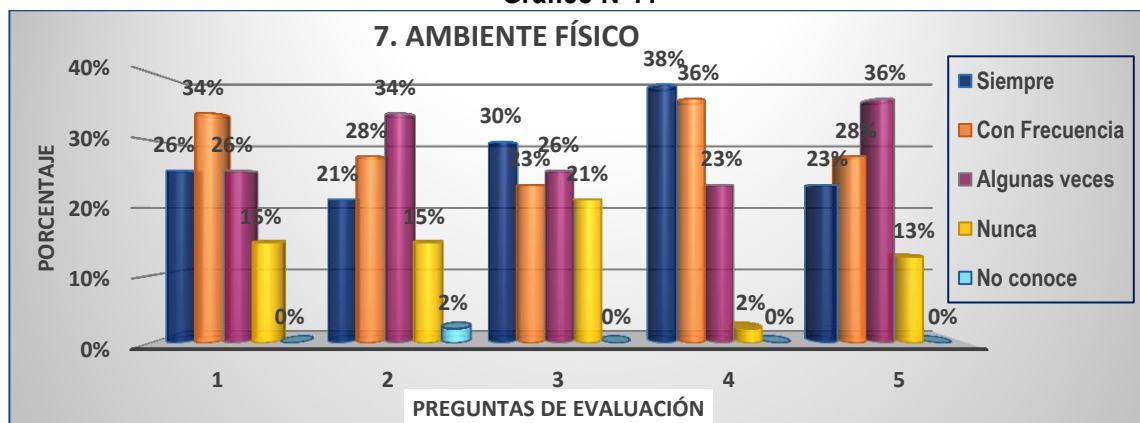
OBJETIVO: Identificar la percepción que tienen los empleados de las condiciones físicas de la institución y su área de trabajo.

Tabla N°17

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera que el espacio físico para desempeñar su trabajo es el más adecuado.	12	26%	16	34%	12	26%	7	15%	0	0%	47	100%
2. La institución le brinda seguridad y salud ocupacional en el trabajo.	10	21%	13	28%	16	34%	7	15%	1	2%	47	100%
3. Según su criterio, considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades.	14	30%	11	23%	12	26%	10	21%	0	0%	47	100%
4. A su criterio es aseado con el ambiente físico que le brinda la institución.	18	38%	17	36%	11	23%	1	2%	0	0%	47	100%
5. Considera usted que el ambiente físico de la institución es suficientemente bueno.	11	23%	13	28%	17	36%	6	13%	0	0%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°11



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°18

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	872	$C.O = \frac{872}{(5)(47)}$	74.2%	PROMEDIO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: Las condiciones físicas se encuentran en un estado aceptable, acorde al espacio, mobiliario y equipo, y a la responsabilidad de mantener aseado el área de trabajo en cuanto a la seguridad y salud ocupacional el personal percibe que la institución debería de trabajar más en ese aspecto.

8. DESARROLLO PROFESIONAL

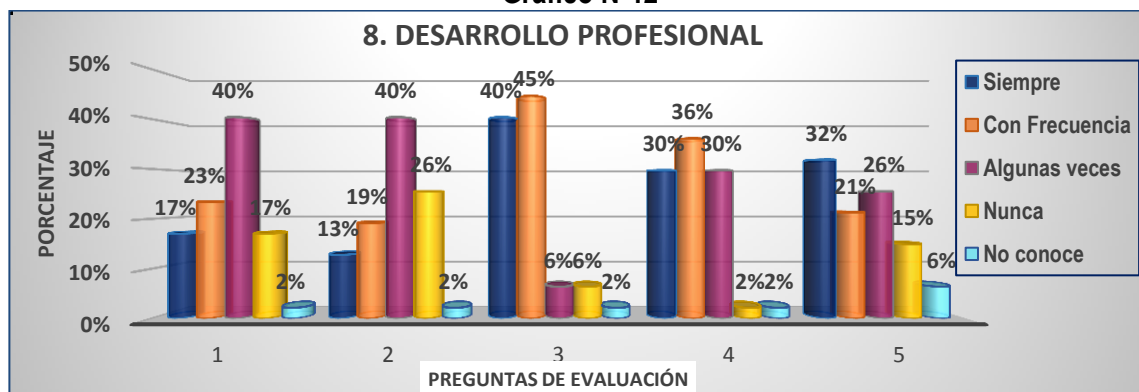
OBJETIVO: Identificar el nivel de compromiso y oportunidades que brinda la institución para el desarrollo y crecimiento del personal.

Tabla N°19

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera usted que la Institución brinda las oportunidades necesarias para su desarrollo y crecimiento personal.	8	17%	11	23%	19	40%	8	17%	1	2%	47	100%
2. La institución ofrece capacitaciones y adiestramiento necesario hacia al cargo que desempeña para su desarrollo profesional.	6	13%	9	19%	19	40%	12	26%	1	2%	47	100%
3. El interés que pone a su trabajo, motiva a seguirse preparándose profesionalmente.	19	40%	21	45%	3	6%	3	6%	1	2%	47	100%
4. Considera usted que las oportunidades de trabajo permite desempeñarse mejor.	14	30%	17	36%	14	30%	1	2%	1	2%	47	100%
5. Según su criterio el personal que más se destaca por su trabajo, puede ocupar una mejor posición dentro de la institución.	15	32%	10	21%	12	26%	7	15%	3	6%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°12



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°20

Donde	Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	852	$C. O = \frac{852}{(5)(5)(47)}$	72.5%
Total de preguntas por factor (Fx)	5		
Máximo puntaje	5		
Total Encuestados (N)	47		
			PROMEDIO

Análisis: El desarrollo profesional refleja que se encuentra en un estado aceptable, el personal percibe que las autoridades de la institución mantienen un compromiso en brindar oportunidades en el cual les permite seguir preparándose profesionalmente para el desempeño óptimo del trabajo

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Identificar si los empleados tienen conocimiento sobre los procesos, planes, normativas y la unidad de mando que mantiene la institución.

Tabla N°21

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera que las actividades de la Institución respetan los procedimientos establecidos.	13	28%	16	34%	13	28%	3	6%	2	4%	47	100%
2. Se establecen normativas para regular el comportamiento de los empleados de la institución.	20	43%	13	28%	13	28%	0	0%	1	2%	47	100%
3. Según su criterio, las normativas son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la Institución.	9	19%	10	13%	13	28%	12	26%	3	6%	47	92%
4. La institución cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.	7	15%	13	28%	16	34%	3	6%	8	17%	47	100%
5. Si existe un problema, ¿Tiene claro a quién dirigirse para poder resolverlo?	17	36%	14	30%	13	28%	2	4%	1	2%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°13



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°22

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	853	$C.O = \frac{853}{(5)(5)(47)}$	72.6%	PROMEDIO
Total de preguntas por factor (Fx)	5			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

Análisis: El factor se encuentra en un estado aceptable, los empleados tienen conocimiento acerca de los procesos, normas, delegación de funciones, unidad de mando y acciones destinados a mejorar el desempeño del trabajo de la institución.

10. RESPONSABILIDAD

OBJETIVO: Verificar el grado de cumplimiento y madurez de los empleados en asumir las acciones cometidas en el trabajo.

Tabla N°23

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA										Total	Total
	Siempre		Con Frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce			
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
1. Considera que los empleados de la institución mantiene un alto grado de compromiso con las actividades a realizar.	9	19%	17	36%	14	30%	6	13%	1	2%	47	100%
2. Cumple los horarios establecidos en la institución.	31	66%	11	23%	3	6%	2	4%	0	0%	47	100%
3. Utiliza adecuadamente el mobiliario y equipo de la institución.	12	26%	22	47%	9	19%	2	4%	2	4%	47	100%
4. Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias al cumplimiento de sus responsabilidades.	34	72%	11	23%	2	4%	0	0%	0	0%	47	100%
5. Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones hechas en el trabajo.	36	77%	10	21%	1	2%	0	0%	0	0%	47	100%

Número de encuestados(n) = 47

Gráfico N°14



Aplicando la fórmula del clima organizacional al factor:

Tabla N°24

Donde	Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	1,004	$C.O = \frac{1,004}{(5)(5)(47)}$	85.4%
Total de preguntas por factor (Fx)	5		
Máximo puntaje	5		
Total Encuestados (N)	47		
			DESTACADO

Análisis: La responsabilidad refleja un estado muy bueno, el personal expresó el nivel de compromiso que tienen con el trabajo, los horarios y con el buen uso del mobiliario y equipo de la institución, también en cuanto el asumir las consecuencias de sus acciones lo cual propicia a un ambiente favorable.

a) Clima Organizacional a nivel de empleados

Para la determinación del Clima Organizacional a nivel general de los empleados, se aplicó el mismo procedimiento de cada uno de los factores, con la diferencia que (Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los 10 factores) y (F = Representa el total de preguntas de la encuesta). Para mejor comprensión se detalla toda la información en el siguiente cuadro de resumen:

Tabla N°25

N°	Resultado por Factor	
1	Motivación	811
2	Satisfacción	918
3	Productividad	863
4	Relaciones interpersonales	793
5	Liderazgo	925
6	Comunicación	781
7	Ambiente físico	872
8	Desarrollo profesional	852
9	Estructura organizacional	853
10	Responsabilidad	1,004
Total encuesta (Σx)		8,672
Total de preguntas (F)		50
Máximo puntaje		5
Total Encuestados (N)		47

Tabla N°25

Donde		Sustituyendo	Intervalo	Estado
Total encuesta (Σx)	8,672	$C.O = \frac{8,672}{(50)(5)(47)}$	73.8%	PROMEDIO
Total de preguntas (F)	50			
Máximo puntaje	5			
Total Encuestados (N)	47			

ANÁLISIS: En el resultado final, con base a los 10 factores que se evaluaron en el cuestionario, el nivel del Clima Organizacional dio como resultado un 73.8% de satisfacción por parte de los empleados, por lo tanto se encuentra en un estado PROMEDIO es decir, que se encuentra aceptable y puede mejorar, tomándose las acciones necesarias a corto plazo. Debe considerarse que existen niveles de insatisfacción, siendo éste un 26.2%, en que si el intervalo disminuye a un 3.8% puede cambiar a un estado BAJO, desestabilizando considerablemente el Clima Organizacional.

ANEXO N° 6

LISTA DE COTEJO

LISTA DE COTEJO

N°	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
1	Iluminación y ventilación	La institución mantiene una buena iluminación pero en cuanto a la ventilación en el lugar no es adecuada para la cantidad de empleados.
2	Mobiliario y equipo	Se observó que existen ciertas limitantes en algunas unidades de trabajo de la institución en cuanto al mobiliario y equipo no todas cuentan con impresoras.
3	Infraestructura	La institución se encuentra distribuida en dos edificios por lo que se da inconformidad por parte de los visitantes a la hora de desplazarse en ambos edificios. También que por el lado del parqueo se encuentra cerca una quebrada.
4	Aseo General	En la institución se notó que las unidades de trabajo se mantienen limpias y ordenadas.
5	Atención al cliente	En las visitas realizadas se tuvo un trato cordial y aceptable por parte del personal que nos atendió para dicha investigación.