

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA  
SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL  
CLIMA LABORAL DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS,  
TRANSPORTE, VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO (MOPTVDU).**

**PRESENTADO POR:**

IRAHETA CRUZ, DEISY NOHEMI (IC09001).  
MARTÍNEZ PALMA, DANIEL ELISEO (MP08018).  
SANTOS, FRANCISCO SALOMÉ (SS07017).

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA.

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. ISRAEL RIVAS.

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

SAN SALVADOR, CIUDAD UNIVERSITARIA, 28 DE NOVIEMBRE DE 2016.

# **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **RECTOR.**

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLÓN.

## **VICE-RECTOR ACADEMICO.**

LIC. ROGER ARMANDO ARIAS.

## **VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO.**

ING. CARLOS VILLALTA.

## **SECRETARIA GENERAL.**

DRA. LETICIA ZA VALETA DE AMAYA.

# **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

## **DECANO.**

LIC. JOSÉ VICENTE CUCHILLA MELARA.

## **VICE-DECANO.**

LIC. EDGAR NICOLÁS AYALA.

## **SECRETARIO.**

LIC. HECTOR DANIEL CARBALLO.

## **ADMINISTRADORA ACADÉMICA.**

ING. EVELIN CAROLINA MAGAÑA DE FUENTES.

# **AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.**

LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ.

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO.**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

**DOCENTE DIRECTOR.**

LIC. ISRAEL RIVAS.

## **DEDICATORIA.**

- Agradezco a mi padre Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias y sobre todo mucha felicidad.
- A mi querida madre, Ana Cecilia Cruz de Iraheta por ser la persona que ha estado conmigo en cada momento de mi vida. Gracias, porque a pesar de todas los retos y dificultades que hemos pasado como familia, me ha sacado adelante con mis estudios, siempre brindándome su amor, su comprensión y cariño.
- A mis queridos hermanos y hermanas, Walter Iraheta, Marvin Iraheta y Flor Iraheta por sus oraciones y acompañarme con su apoyo incondicional.
- A mis amigos Ana Rebeca Martínez, Brenda Sánchez y Manuel Orellana por compartir conmigo su amistad y de manera especial a la familia RANSA, a mis amigas C. Tejada C. y K Aguilar M, por su compañía, apoyo académico, agradezco el tiempo y dedicación en el trayecto de mi formación profesional.
- A mi equipo de trabajo Francisco Santos y Daniel Martínez por permitirme formarme como profesional a lado suyos. Gracias por compartir conmigo su experiencia y sabiduría pero sobre todo su linda amistad.
- A todos los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos a lo largo de mi formación profesional, es a ustedes a quienes me debo, gracias por sus consejos y por haberme formado en toda mi carrera.

*Deisy Nohemi Iraheta Cruz.*

## **DEDICATORIA.**

- Primeramente a Dios todo poderoso, por bendecirme y guiarme en mi camino, por darme fortaleza y ayudarme a superar los obstáculos y dificultades que se presentaron durante mi carrera y por proveerme de los recursos necesarios para hacer realidad este sueño.
- A mis queridos padres Francisco Martínez y María Eladia Palma, por su amor incondicional y por sus constantes oraciones a Dios. Gracias por estar siempre a mi lado, pendientes de mis necesidades, por apoyarme, motivarme e instruirme en la buena conducta para ser de mí, una persona de principios y valores fundamentados en el respeto, la honestidad, el humanismo y la obediencia a Dios.
- A mis hermanos y hermanas y a toda mi familia por apoyarme moral y económicamente y sobre todo por brindarme su cariño de manera incondicional. Gracias al apoyo de ustedes he podido lograr este objetivo tan significativo para mi vida.
- A todos mis amigos por brindarme su valiosa amistad y principalmente por darme animo de seguir adelante hasta culminar esta carrera.
- A mis compañeros y amigos, Deisy Iraheta y Francisco Santos, por permitirme convivir junto a ustedes y aprender de cada uno. Gracias por compartir este éxito y por ser un excelente ejemplo profesional.
- También a los docentes que compartieron sus conocimientos para formarme e instruirme en la psicología y finalmente, a la Universidad de El Salvador por abrirme las puertas para estudiar esta bonita e interesante profesión.

*Daniel Eliseo Martínez Palma.*

## **DEDICATORIA.**

- A Dios todopoderoso, que me da la oportunidad de vivir y me ha permitido llegar hasta este punto. Gracias Señor, por escuchar mis oraciones y resguardarme de todo mal; por concederme salud, entendimiento y perseverancia y por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante este tiempo.
- A mis abuelos maternos y en especial, a papá Pablo (Q.E.P.D.), quien fue, es y será, la máxima fuente de inspiración y el pilar fundamental de mi vida y de mi familia. Gracias por educarme con cariño, por aconsejarme y apoyarme cuando más lo necesitaba. Hoy, eres mi ángel que desde el cielo me protege y me acompaña en éste triunfo.
- A mí madre, Lucinda Santos, que me dio la vida y ha estado conmigo, apoyándome y aconsejándome en todo momento. Gracias madre mía, por quererme mucho y por darme la mejor herencia para mi futuro. Todo lo que soy te lo debo a ti, a tus valores y principios, a tu ejemplo de amor y lucha constante que me has inculcado siempre.
- A mis hermanos, Estefany y Pablo, por estar siempre conmigo, compartiendo memorias de infancia y sueños de adultos. Gracias por apoyarme y ser parte importante de mi vida. Sé que nuestra relación es tan fuerte que aunque nuestras alas nos hagan volar en diferentes direcciones, siempre nos unirán nuestras raíces.
- A mi padrastro Roberto y a mi padrino Santiago, que sin ser hijos suyos, me guardaron gran aprecio y me aconsejaron desde niño. Gracias por su apoyo, sus consejos, por la motivación constante pero más que nada, por su amor incondicional.
- A mis compañeros de tesis, Deisy Iraheta y Daniel Palma, por el tiempo compartido y por apoyarnos mutuamente, gracias por ser excelentes amigos y compañeros, siempre les guardare un aprecio especial; de igual forma a todos aquellos docentes que marcaron cada etapa de mi vida académica y finalmente, a toda mi familia, amigos/as y conocidos por su cariño y por haber contribuido de forma directa o indirectamente a lograr éste triunfo.

*Francisco Salomé Santos.*

## **AGRADECIMIENTOS.**

- A Lic. Israel Rivas, docente del departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, por haber asesorado nuestro trabajo de grado con sabiduría, dedicación y profesionalismo. Gracias por ofrecernos su amistad, por compartir su tiempo y sus conocimientos para llevar a feliz término nuestros estudios académicos.
- A todo el personal de la Unidad de Formación de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional del MOPTVDU por su aprecio y cariño a nuestro equipo de trabajo y de manera especial a Lic. Julio Cesar Rivera Galán por confiar en nosotros y abrirnos las puertas de la institución y a Ing. Mario Antonio Martínez por su apoyo incondicional y por convertirse en pilar fundamental de nuestra formación profesional. Gracias Ing. Martínez por recibirnos cada día con una sonrisa y con ese calor humano que lo caracteriza, por aconsejarnos y motivarnos siempre, pero sobre todo, gracias por ser nuestro cómplice y nuestro gran amigo.
- A Ing. Edwin Rolando Paredes, Administrador de Bases de Datos de la Gerencia de Informática Institucional del MOPTVDU por su apoyo incondicional y por poner a nuestra disposición su tiempo, sus conocimientos y los recursos necesarios para poder realizar de forma exitosa nuestro proyecto de tesis. Gracias por su aprecio y por sus consejos. Gracias por hacer suyo nuestro proyecto y convertirse en el cuarto integrante de nuestro equipo de trabajo. Este esfuerzo es igualmente suyo.

*Att. Equipo de trabajo.*

## ÍNDICE.

<b>RESUMEN EJECUTIVO.</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	ii
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	4
A. SITUACIÓN ACTUAL.	4
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1. Objetivo General.	7
2. Objetivos Específicos.	7
C. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.	8
<b>CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA.</b>	10
2.1 GENERALIDADES DEL MOPTVDU.	10
2.1.1 Historia.	10
2.1.2 Áreas de trabajo.	13
2.2 GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL.	14
2.2.1 Antecedentes históricos.	14
2.2.2 Aproximación conceptual.	17
2.2.3 Características del Clima Laboral.	20
2.2.4 Funciones del Clima Laboral.	21
2.2.5 Componentes del Clima Laboral.	23
2.2.6 Variables del Clima Laboral.	25
2.2.7 Tipología del Clima Laboral.	27
2.2.8 Importancia del estudio de Clima Laboral.	29
2.2.9 Beneficios de la evaluación del Clima Laboral.	30
2.2.10 Metodología de evaluación del Clima Laboral.	30
2.2.11 Otros conceptos relacionados: Desempeño y Cultura.	37
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	39
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	39
3.2 TIPO DE ESTUDIO.	39

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.	39
3.3.1 Población.	39
3.3.2 Muestra.	39
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	43
3.4.1 Métodos.	43
3.4.2 Técnicas.	44
3.4.3 Instrumentos.	44
3.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.	47
3.6 RECURSOS.	48
<b>CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.</b>	49
4.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS.	49
4.1.1 Interpretación general de resultados a nivel del MOPTVDU.	49
4.1.2 Interpretación de resultados a nivel de Corporativas y Viceministerios.	53
4.1.2.1 Unidades Corporativas.	53
4.1.2.2 Viceministerio de Obras Públicas.	56
4.1.2.3 Viceministerio de Transporte.	59
4.1.2.4 Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.	62
4.1.3 Interpretación de resultados a nivel de Regionales.	65
4.1.3.1 Regional Central.	65
4.1.3.2 Regional Oriente.	68
4.1.3.3 Regional Occidente	71
4.1.3.4 Regional Paracentral.	74
4.1.4 Interpretación de resultados en función del género.	77
4.1.4.1 Sexo Masculino.	77
4.1.4.2 Sexo Femenino.	80
4.1.5 Interpretación de Resultados en función de la antigüedad.	83
4.3.4.1 Empleados de menos de 9 años de antigüedad.	83
4.3.4.2 Empleados de entre 10 a 18 años de antigüedad.	86
4.3.4.3 Empleados de entre 19 a 27 años de antigüedad.	89
4.3.4.4 Empleados de más de 28 años de antigüedad.	92

4.1.6 Interpretación de Resultados en función de la edad natural.	95
4.1.6.1 Empleados de menos de 29 años de edad.	95
4.1.6.2 Empleados de entre 30 a 41 años de edad.	98
4.1.6.3 Empleados de entre 42 a 53 años de edad.	101
4.1.6.4 Empleados de más de 54 años de edad.	104
4.2 ANALISIS GLOBAL DE RESULTADOS.	107
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	114
A. CONCLUSIONES.	114
B. RECOMENDACIONES.	116
<b>CAPITULO VI. PROPUESTA.</b>	117
<b>FUENTES CONSULTADAS.</b>	173
<b>ANEXOS.</b>	
ANEXO 1. Aprobación del ministro MOPTVDU para la evaluación del Clima Laboral.	
ANEXO 2. Áreas de trabajo y descripción de funciones del MOPTVDU.	
ANEXO 3. Estructura organizativa del MOPTVDU.	
ANEXO 4. Filosofía institucional del MOPTVDU.	
ANEXO 5. Autoridades del MOPTVDU.	
ANEXO 6. Instrumento de Evaluación del Clima Laboral.	
ANEXO 7. Guía de Observación dirigida a la institución.	
ANEXO 8. Proceso de validación del instrumento de Evaluación del Clima Laboral.	

## RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo de graduación fue desarrollado en el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) y se centró en el análisis del Clima Laboral según la percepción de sus empleados con el fin de detectar fortalezas y debilidades institucionales y aplicar procesos de mejoras a partir de sus resultados.

La investigación, de tipo diagnóstica propositiva, se basa en una muestra representativa de 314 participantes, seleccionados aleatoriamente de las distintas unidades de trabajo y niveles jerárquicos que conforman la estructura organizativa de la institución, a quienes se les administró un cuestionario tipo Likert, compuesto por 85 ítems que exploraban 3 variables básicas del clima laboral (Potencial Humano, Estructura Organizacional y Cultura Institucional) a través de 17 dimensiones de análisis.

En términos generales, los resultados muestran una tendencia MODERADAMENTE SATISFACTORIA sobre el Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, ya que el 68.0% de la muestra tiene una percepción positiva sobre su ambiente laboral, no obstante, es necesario que la institución ejecute acciones de mejora haciendo énfasis sobre las dimensiones menos evaluadas tales como Compensación Salarial, Equidad Laboral, Comunicación Organizacional, Oportunidad de Desarrollo e Innovación Institucional, esto, con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, fortalecer el desempeño laboral y asegurar la competitividad institucional.

## INTRODUCCIÓN.

Clima Laboral, es un término que durante los últimos años ha despertado un gran interés por casi todas las organizaciones modernas alrededor del mundo. Introducido por primera vez al campo Industrial por Gellerman en 1960, la administración y gestión efectiva del Clima Laboral se convierte actualmente en una estrategia vital que asegura el éxito organizacional en tanto se constituye cada vez más, en un factor determinante que facilita o dificulta la productividad laboral en la medida en que se establece como un punto de equilibrio o de inflexión entre las demandas de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus empleados y colaboradores.

Por lo anterior, se presenta el trabajo de graduación titulado “Diagnostico y propuesta de un modelo para la sistematización de los procesos de evaluación del Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano” el cual ha sido elaborado por estudiantes de Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador, a fin de generar cambios dentro de la entidad gubernamental responsable de rectorar el desarrollo de la infraestructura pública del país y que busca convertirse en una institución fuerte, saludable y productiva mediante la gestión efectiva de su talento humano.

Lo que se pretende con este proyecto, es conocer de manera científica y sistemática, la calidad del ambiente de trabajo de la institución a partir de la percepción de sus empleados y colaboradores, y proponer a la vez, un modelo de actuación valido y confiable, dentro del cual se establezcan los lineamientos estratégicos para su evaluación continua y la implementación de cambios y mejoras institucionales a partir de sus resultados.

La estructura del documento, ha sido diseñada de manera clara y específica de tal manera que resulte comprensible e interesante al lector. En este sentido, su contenido se divide en seis capítulos esenciales más un apartado para referencias bibliográficas y anexos.

En el capítulo *I. Planteamiento del Problema*, se ofrece una delimitación clara y precisa del objeto de estudio con sus respectivos elementos investigativos como lo es, el diagnóstico del problema, los objetivos que se persiguen y la justificación del estudio en donde se establece la relevancia social y el valor teórico-práctico del proyecto.

En el capítulo *II. Marco de Referencia*, se presenta información teórica que permita obtener una visión completa acerca del fenómeno de estudio. Este capítulo, se divide en dos secciones básicas. En primer lugar, se ofrece información general sobre la institución donde tiene lugar la investigación tal como su historia y sus áreas de trabajo; en segundo lugar, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación como sus antecedentes, definición conceptual, características, importancia y funciones en las organizaciones, elementos y variables que lo constituyen y los métodos y técnica para su evaluación.

El capítulo *III. Metodología de la Investigación*, comprende la descripción de las estrategias de rigor científico que orientaron el proceso de la investigación expresada en términos del tipo y diseño de estudio, la caracterización de las unidades de análisis, los métodos y técnicas de medición y el procedimiento y recursos para la recolección de datos.

En el capítulo *IV. Presentación y Análisis de Resultados*, se muestran los resultados obtenidos a través de cuadros y gráficas junto con su descripción y el análisis que se extrae de los mismos. Dichos datos se presentan sistemáticamente tanto a nivel global como clasificadas en función de cinco criterios específicos (1. Unidades Corporativas y Viceministerio; 2. Regional; 3. Antigüedad; 4. Edad Natural y 5. Sexo).

En el capítulo *V. Conclusiones y Recomendaciones*, se resumen los aspectos más importantes y significativos de la investigación así como los planteamientos de los autores a manera de estrategias y medidas de acción para la solución de las necesidades evidenciadas tras los resultados de la investigación.

El último capítulo *VI. Propuesta*, se incluye un modelo funcional que ayude a sistematizar los procesos de evaluación del Clima Laboral dentro de la institución con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles y generar cambios significativos a través de su aplicación periódica y continúa.

Finalmente, se presenta de forma ordenada, un listado con las fuentes consultadas que sirvieron de apoyo para la realización de la investigación y la redacción de este informe así como un espacio de anexos en donde se ubican los instrumentos a utilizar como parte del proceso de recolección de datos de la investigación.

## **CAPITULO I.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **A. SITUACIÓN ACTUAL.**

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) es uno de los más antiguos e importantes órganos de Estado de la Republica de El Salvador. Su historia, se remonta a finales del siglo XIX y por mandato constitucional conferido desde 1989 es la entidad gubernamental responsable de dinamizar el desarrollo humano mediante el mejoramiento de la infraestructura pública del país.

Dada la complejidad y amplitud de sus funciones y responsabilidades, la institución se divide internamente en tres viceministerios que se encargan de gestionar el desarrollo de la infraestructura vial, controlar el sistema de transporte y de tránsito nacional así como de facilitar el desarrollo urbano y el ordenamiento territorial respectivamente; de igual manera se integra de Unidades Corporativas responsables de supervisar y coordinar el trabajo y la comunicación de los tres viceministerios anteriores así como la relación de estos con las distintas instituciones gubernamentales íntimamente relacionada con su labor pública.

A pesar de su importante función social en beneficio del país, históricamente la institución ha sido señalada como centro de corrupción, como una dependencia más del gobierno que no cumplía con sus funciones y donde existía una atmósfera de trabajo insana enraizada en el temor, la discriminación y la explotación laboral; una institución en donde tradicionalmente las relaciones laborales se circunscribían en el abuso de poder y de autoridad, por lo que prevalecía el maltrato psicológico hacia sus empleados.

Es en el marco de este contexto y con la llegada de una nueva administración en el año 2009, que se inicia una serie de acciones encaminadas a promover una nueva cultura de trabajo, una cultura funcional, democrática y participativa, que garantizara una gestión dinamica y productiva. Dichas acciones han tenido un efecto sustancial e histórico en cuanto al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades al punto de convertirse, según una encuesta de opinión realizada en el 2015 por *LPG Datos*, como la segunda institución gubernamental mejor evaluada por las y los salvadoreños durante los últimos 5 años.

Si bien, son notables los avances en materia de transparencia, del combate a la corrupción y de gestión competitiva, es inevitable reconocer que hasta hoy y bajo la nueva dirección, se ha descuidado mucho de su fuerza productiva, del recurso más valioso con que cuenta la institución, es decir, de sus empleados y colaboradores, de sus necesidades y bienestar psicológico. En efecto, al explorar su estructura y funcionamiento, es posible observar una serie de hechos y situaciones que influyen negativamente sobre la satisfacción laboral y por tanto, amenazan el éxito institucional alcanzado hasta el momento.

Al respecto, situaciones como una estructura organizativa disfuncional y fragmentada, la falta de compromiso y responsabilidad a nivel gerencial para concretar las apuestas y la visión estratégica de los titulares de la institución, las constantes fricciones entre ciertas unidades de trabajo, la poca claridad de roles y funciones de los empleados, el favoritismo y oportunismo laboral, una ineficiente comunicación institucional, la falta de liderazgos y el individualismo en los equipos de trabajo, malas relaciones interpersonales, las pocas oportunidades de formación y desarrollo profesional, la inexistencia de una política de equidad de género y de un sistema salarial justo y equitativo así como la poca disposición de equipos y herramientas de trabajo y de instalaciones adecuadas y seguras provocan malestar, frustración y resentimiento entre sus colaboradores lo que inevitablemente genera estrés e insatisfacción laboral que a corto tiempo representan factores que amenazan el clima laboral y el buen funcionamiento de la institución.

Estas y otras problemáticas que afectan el bienestar de sus trabajadores, no son del desconocimiento total de sus autoridades, de hecho, constantemente se ponen en marcha planes y estrategias para promover el desarrollo integral de su talento humano y ofrecer una mejor y superior calidad de vida dentro de la institución. Sin embargo dichas estrategias no surten los efectos esperados dado que generalmente muchas de las medidas ejecutadas se basan en deseos caprichosos o expectativas irreales de gerentes y directores o de peticiones aisladas de un grupo de trabajadores y no de un proceso científico y sistemático que ayude a determinar de forma objetiva los problemas reales que afectan el clima laboral así como sus causas y gravedad desde la óptica de quienes viven a diario esas situaciones. Por lo tanto, aunque se cuenten con las técnicas o enfoques de intervención más novedosos, difícilmente ayudaran a mejorar el bienestar del personal y de la organización.

El problema de seguir presentándose los síntomas que afectan el clima laboral de la institución y de seguir medicando sin una receta científica sobre sus verdaderas causas, es que la problemática institucional no solo se mantiene en el tiempo sino peor aún, se agudiza cada día más lo que a futuro representa una bomba de tiempo que más temprano que tarde afectara seriamente a la competitividad institucional y la llevara a un estado de caos, inestabilidad e improductividad.

Es en este sentido, que la institución debe de entender y de reconocer que la evaluación del clima laboral es un proceso único y valioso y más que un gasto económico y de tiempo, representa una inversión a corto y largo plazo en beneficio de la institución misma, pues al efectuarlo, no solo se tiene una visión general sobre las percepciones que los empleados y colaboradores tienen de su situación actual y de las relaciones que se establecen en la organización, sino también, se conoce las expectativas futuras de sus miembros, lo que permite definir programas de intervención oportunos, objetivos y técnicamente fundamentados así como desarrollar un sistema de evaluación, control y seguimiento que ayude a determinar el impacto de dichos programas.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Objetivo general.**

- 1.1. Diagnosticar el Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, según la percepción de sus empleados, mediante el diseño y aplicación de un modelo que facilite su evaluación.

### **2. Objetivos específicos.**

- 2.1. Comparar la calidad del Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano en función de la ubicación y las características de los empleados para establecer parámetros de análisis para futuras evaluaciones.
- 2.2. Identificar las fortalezas y debilidades institucionales mediante el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación del Clima Laboral Institucional del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.
- 2.3. Desarrollar una Guía Metodológica que defina el procedimiento científico y los lineamientos estratégicos para la evaluación del Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.
- 2.4. Elaborar el conjunto de técnicas e instrumentos, para la medición del Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.
- 2.5. Diseñar una plataforma web que ayude a sistematizar los procesos de evaluación del Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano y el análisis de los resultados.

## C. JUSTIFICACIÓN.

Los avances y desafíos que demandan los procesos de globalización actual, marcados por el acelerado crecimiento social, económico y tecnológico, exige a las organizaciones modernas, contar con capital humano de niveles cada vez más avanzados. En pocas palabras, o se cuenta con personal motivado y productivo, o se perece.

Bajo esta línea de ideas, resulta incuestionable reconocer la influencia que las personas tienen dentro de las organizaciones en un mundo cada vez más competitivo, y tal como históricamente ha sido considerado, el talento humano, sigue siendo el recurso más valioso y el motor más importante con que cuenta toda organización, esto, dado que más allá de disponer de un excelente plan estratégico o de contar con los medios tecnológicos más avanzados para hacer frente a los retos del futuro, las organizaciones, sin importar su giro o su tamaño, están constituidas por personas, y sus actividades, se encuentran supeditadas al estado psicofísico de sus integrantes.

Conscientes de lo anterior, los responsables de dirigir y administrar las empresas e instituciones modernas, han comenzado a valorar la gestión del componente humano desde un enfoque mucho más estratégico, reconociendo ante todo, la importancia de contar con líderes y colaboradores no solo cada vez más cualificados, sino también, más comprometidos con el desarrollo de sus funciones y responsabilidades. Esta nueva visión ha llevado a considerar el bienestar laboral de su fuerza productiva como elemento clave para asegurar el desarrollo y la competitividad organizacional.

Es en el marco de este nuevo contexto, que el conocimiento del Clima Laboral, un concepto introducido por primera vez en Psicología Industrial por Gellerman en 1960 y definido según Goncalves (2000) como la percepción que el individuo tiene sobre las condiciones y características de su ambiente de trabajo, se presenta como un proceso sumamente valioso dentro de las organizaciones pues a través de su evaluación, se obtiene información objetiva acerca de los factores que determinan los comportamientos de las personas en el ámbito laboral lo que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros como en la estructura organizacional.

Por lo anterior expuesto, es que surge el interés de llevar a cabo el presente trabajo de graduación titulado **“Diagnostico y propuesta metodológica para la sistematización de los procesos de evaluación del Clima Laboral del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU)”**, con el propósito de dar respuesta a una necesidad de la entidad gubernamental que busca convertirse en una entidad fuerte y productiva mediante la gestión efectiva de su talento humano, considerando ante todo que en ellos se encuentra su competitividad institucional.

El objetivo que se persigue con este trabajo, es efectuar un análisis que permita conocer y comprender de forma objetiva la forma en que los empleados del MOPTVDU perciben su realidad laboral y a la vez proponer un modelo de actuación, válido y confiable, dentro del cual se establezcan los lineamientos estratégicos y las herramientas metodológicas para futuras evaluaciones así como los criterios específicos para el desarrollo y el seguimiento de los planes de mejora basados en los resultados.

La importancia de este tipo de proyectos radica en su valor teórico y en su utilidad práctica, ya que al diseñar y ofrecer a la institución un modelo de actuación para el estudio y analisis de su ambiente laboral, le permitira emplear el tiempo oportuno y los recursos necesarios para intervenir y desarrollar acciones de mejora a fin de humanizar sus relaciones laborales, mejorar la calidad de sus resultados y responder a la naturaleza de sus funciones en fiel cumplimiento a sus principios y valores institucionales y en consonancia con la mejora del Buen Vivir propuesto en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del Programa de Gobierno de la Presidencia de El Salvador.

Con la implementación de este proyecto, no solo se beneficiara directamente un total de 1,732 empleados y colaboradores de la institución al intervenir y mejorar su situación laboral, sino también y de manera indirecta, se estaría contribuyendo al desarrollo y el progreso del país que demandan, hoy más que nunca, funcionarios y empleados públicos más humanos y más comprometidos con el futuro de El Salvador.

Sea este trabajo pues, un aporte que sirva a la institución como recurso para implementar programas de mejoras que ayuden a convertir las carencias o deficiencias encontradas en áreas de oportunidad y desarrollo para la institución y sus colaboradores.

## CAPITULO II.

### MARCO DE REFERENCIA.

#### 2.1 GENERALIDADES DEL MOPTVDU.

##### 2.1.1 Historia.

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) es una de las más antiguas e importantes órganos de gobierno de la República de El Salvador. Si bien, su denominación actual la obtiene a partir de 1989, los orígenes de los diferentes viceministerios que la conforman, se remontan a los inicios de las carreteras en el país, los cuales datan desde 1528, fecha en la cual fue fundada por los españoles la *Villa de San Salvador*, quienes crearon la primera *Oficina de Caminos* la cual durante 15 días se dedicó a trazar las principales calles y veredas de las plazas e iglesias que existían en el lugar.

Para aquel entonces, no se daba mucha importancia al diseño geométrico de caminos y puesto que el vehículo de transporte utilizado en esta época, eran los carretones o caballos, las calles de los diferentes poblados de la Villa de San Salvador eran de tierra y trazados de manera rudimentaria adecuándose a la forma natural del terreno. Es con la llegada del ferrocarril en 1910 y su posterior incorporación al sistema de transporte público, que se da inicio el proceso de modernización del sistema de vías y caminos en nuestro país. Así, los primeros intentos por mejorar la infraestructura de las carreteras pudieron verse reflejadas en aquellas calles que interconectaban las principales ciudades de San Salvador y Santa Ana, donde el transporte de tracción animal rápidamente fue reemplazado por el ferrocarril. Ya en la década de 1920 comenzaron a ser asfaltadas las principales calles de San Salvador, esta mejoría de las calles obedecía a otra consideración fundamental: la llegada del automóvil allá por 1915 y, pocos años más tarde, del camión y del autobús.

A partir de entonces y de otros eventos fundamentales, el crecimiento de la infraestructura vial, urbana e interurbana, fue incrementando aceleradamente, de acuerdo a la expansión de centros industriales, de producción y de servicios así como de centros habitacionales que generó una alta demanda de servicios, especialmente de comunicación y de transporte, ya que sin ellos no se podía lograr la movilidad de productos para su comercialización.

Con la creciente demanda de más y mejores carreteras, en 1905, el presidente de la República, Pedro José Escalón, crea una oficina bajo el nombre de *Cuerpo de Ingenieros Oficiales* a quienes les correspondería la dirección general de la Obra Pública. La oficina recién creada dependería directamente del Ministerio de Fomento, con la salvedad de que todos los trabajos a realizar, serían coordinados y supervisados por el Ministerio de Gobernación. Al Cuerpo de Ingenieros Oficiales, se le asignó la inmediata inspección técnica en la ejecución de todas aquellas obras que sin ser de prioridad nacional se auxiliaren con fondos del tesoro público, así mismo, se le otorgó funciones de ejecución, dirección y mantenimiento de las obras públicas, así como la construcción y mantenimiento de los edificios y terrenos destinados al servicio público, y en general, de todas las obras de ornato, limpieza y mejoras que ayudaran al desarrollo de las poblaciones de la República de El Salvador.

En el año de 1916, el Poder Ejecutivo, liderado por el presidente Carlos Meléndez, considerando la necesidad urgente de avanzar y poseer buenas vías de comunicación en relación con el desarrollo del tráfico de ese entonces, así como por las necesidades individuales, comerciales, industriales y agrícolas del país y estimando que esto debía ser, por su gran importancia, objeto de dirección y estudio especial, totalmente separados del gran número de trabajos que tenía encomendado el Cuerpo de Ingenieros Oficiales, emitió un Decreto especial para la creación de la *Dirección General de Caminos*, la cual funcionaría como una entidad técnica-consultiva, anexa al Ministerio de Gobernación, la cual tendría a su cargo todo lo relacionado a la construcción y mejoramiento de las vías de comunicación, puentes y obras que tengan relación con éstas.

Con el arribo presidencial de don Alfonso Quiñónez Molina, en 1917, se emite un Decreto Legislativo para la creación del *Ministerio de Fomento y Obras Públicas* como un nuevo órgano de gobierno independiente, la cual en adelante, asumiría todas las funciones encomendadas a las anteriores oficinas de regulación vial. En 1920, la Dirección General de Obras Públicas ahora parte de este Ministerio, fue reestructurado quedando integrada por la Sección de Caminos, la Sección de Arquitectura, Saneamiento y Aguas y la Sección de Caminos, Puentes y vías de tránsito Calzadas. Para 1936, las anteriores secciones fueron renombradas como Departamento de Hidráulica y Mantenimiento del Servicio de Aguas, Departamento de Pavimentación y Departamento de Urbanización y Arquitectura.

Con el eminente desarrollo del transporte terrestre, surgen las primeras empresas de transporte público, la *Maracaibo* y la *Ciatense*, por lo que además de modernizar la infraestructura vial del país se plantea la necesidad de crear una institución que regulara la circulación vehicular además de convertirse en el ente rector y normador del transporte terrestre, así, en 1946, durante el periodo presidencial del Gral. Salvador Castaneda, es fundado el *Departamento General de Tránsito*, la cual sería dirigida por la Policía Nacional y el Ministerio de la Defensa Nacional, que hasta ese entonces eran las instancias que tenían el control general del tránsito en todo el territorio nacional. Para el año 1966, el Departamento General de Tránsito, se convierte en la *Dirección General de Tránsito Terrestre* y el 25 de junio de 1993, se conforma como *Viceministerio de Transporte*.

Ya para el año de 1948, El Ministerio de Fomento y Obras Públicas además de la Dirección General de Obras Públicas contaba con la *Dirección General de Carreteras*, y, un año más tarde, en 1949, su estructura organizativa la integraba la Secretaría de Estado, la Comisión Nacional de Electricidad, la Oficina de Cartografía y Geografía, la Dirección General de Obras Públicas y la Dirección General de Carreteras.

En 1951 nuevamente se modifica su estructura organizativa quedando formado por la Secretaría de Estado, la Dirección de Bodegas, Talleres y Canteras, la Dirección de Caminos, la Dirección de Urbanización y Arquitectura, la Dirección de Obras Hidráulicas y la Dirección de Cartografía. Luego, el 19 de junio de 1953, el Ministerio de Fomento y Obras Públicas es nombrado como *Ministerio de Obras Públicas* considerado que es conveniente armonizar las disposiciones administrativas con las del aspecto puramente fiscal y posteriormente en 1954, la Dirección de Urbanización y Arquitectura junto a la Dirección de Caminos, se convierten en Direcciones Generales dentro de este Ramo.

Todos los cambios anteriores en la historia de este Ministerio son producto de la necesidad de ordenar el crecimiento de las ciudades, tanto en su parte arquitectónica como en su infraestructura. Es de tomar en cuenta que las funciones que se le han encomendado desde sus inicios han sido específicamente las de liderar, rectorar y gestionar la obra pública, la vivienda y el transporte, ayudando a desarrollar la infraestructura urbana y vial del país las cuales se constituyen en uno de los pilares fundamentales que sostiene la economía nacional, el crecimiento social y el desarrollo del país.

La denominación actual como Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) la adquiere mediante decreto Legislativo en 1989 y dada la complejidad y amplitud de las problemáticas que le corresponde abordar y para hacerlo con la mayor eficiencia, se divide internamente en tres viceministerios y Unidades Corporativas que trabajan de manera complementaria y asumiendo un método de red para responder adecuadamente a la naturaleza de sus funciones (*Ver anexo 1*).

### **2.1.2 Áreas de Trabajo.**

#### ***2.1.2.1 Viceministerio de Obras Públicas.***

El Viceministerio de Obras Públicas (VMOP) es el responsable de planificar, controlar y evaluar la infraestructura vial del país, así como también la ejecución y conservación de las mismas, como objetivo de potenciar la competitividad y dinamizar el desarrollo humano.

#### ***2.1.2.2 Viceministerio de Transporte.***

El Viceministerio de Transporte (VMT) es el responsable de planificar, analizar y ejecutar la política del Estado en materia de transporte, realizando acciones necesarias como autoridad máxima, para controlar y garantizar la eficiencia y seguridad en el servicio del transporte terrestre, aéreo y marítimo.

#### ***2.1.2.3 Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.***

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU) tiene por objetivo planificar, promover, normar, coordinar y facilitar el desarrollo y el ordenamiento territorial, de la política de vivienda y asentamientos humanos sostenibles que garanticen el progreso y bienestar de la población.

#### ***2.1.2.4 Unidades Corporativas.***

La Unidad Corporativa tiene como objetivo contribuir a la gestión exitosa de los proyectos estratégicos del ministerio, garantizando la coordinación entre los tres viceministerios que conforman el ramo así como la relación de estos con las distintas instituciones gubernamentales íntimamente relacionada con su labor pública.

## **2.2 GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL.**

La importancia que ha tomado el **CLIMA LABORAL** como factor clave para asegurar el bienestar del capital humano y la competitividad organizacional, se ha convertido en un tema de gran interés y discusión en los últimos años, sin embargo, dado la juventud del concepto, no existe a la fecha, una unificación teórica que permita elaborar una clara definición del concepto ni una distinción específica sobre los diferentes elementos que la constituyen. Lo anterior, ha llevado a que en la práctica, se presenten innumerables errores en su investigación científica relacionadas sobre todo, a confusiones terminológicas entre Clima y Cultura Organizacional.

En realidad, la tendencia de confundir el Clima con la Cultura Organizacional, otorgándoles el mismo significado, no es una idea tan desatinada pues en la práctica, ambos forman parte de un mismo fenómeno, al respecto, autores como Robbins y Gibson (1999) e Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional vienen siendo lo mismo por cuanto definen la personalidad y el carácter de una organización, sin embargo, como explica Ouchi (1992) y Zapata (2000), el clima laboral se identifica como un componente de la cultura organizacional y en tanto esta condiciona a la primera. En este sentido, si bien conceptualmente son dos términos distintos, son dependientes entre sí.

Así, al iniciar el estudio del clima laboral, se hace necesario y obligatorio, no solo conocer sus conceptos y orígenes o ser consciente de la relación directa de su estudio en el desarrollo y cambio organizacional, sino también, identificar los diferentes elementos que la constituyen, los factores claves que ayudan a la elaboración de un diagnóstico científicamente válido y sobre estrategias de intervención efectivas, eficaz y oportunas.

### **2.2.1 Antecedentes Históricos.**

Al analizar la documentación teórica, sobre los antecedentes históricos del clima laboral, se encuentra que sus orígenes, se ubican en los fundamentos de la Psicología Social; si bien, muchos autores lo ubican en el campo de la sociología o la filosofía propiamente dicho, parece ser que su definición y sus orígenes, fueron influenciados por los planteamientos de dos grandes escuelas del pensamiento psicológico: la Escuela de la Gestalt o “de la forma” y la Escuela Funcionalista.

Como es bien sabido, la escuela de la Gestalt surge en el entorno de la primera guerra mundial (1914-1918), teniendo como precursores a Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Kohler, un grupo de profesores berlineses, cuyos estudios dieron paso a un nuevo modelo explicativo en el campo de la percepción y del pensamiento humano, en un intento por superar los déficits del accionismo tradicional. Desde los fundamentos de la Gestalt, los fenómenos de la percepción, se comenzaron a percibir desde de una forma global (García, 2006) por lo que el sujeto, el ser consciente, ya no se podía o debía explicar de una forma atomizada, ni tampoco, desde un simple y puro reduccionismo.

Con sus planteamientos, los psicólogos de la Gestalt introdujeron al estudio del comportamiento humano, un elemento para entonces novedoso y que sería un intermedio entre el estímulo y la respuesta; este nuevo elemento sería una cierta organización que permitiría al individuo analizar los estímulos de forma independiente y actuar de forma consciente. El sujeto entonces, se concebía ya como un ser percibiente de su entorno y no un simple transmisor entre el estímulo y respuesta (Wolman 1978, en García, 2006).

A partir del énfasis puesto en el ambiente y que estaba presente en todos los postulados de la Psicología de la Gestalt, es desde donde Kurt Lewin, inicia sus estudios científicos sobre la dinámica de la percepción y los grupos sociales, llegando a formular su *Teoría del Campo* bajo la cual se afirma que el comportamiento humano está condicionado por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente en el que se sitúa.

La teoría de Lewin, fundamentada en el principio de la Gestalt de que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos, comienza a tomar en consideración la situación total del individuo, su “espacio vital”, que es psicológico, cercado por el entorno físico (con el que interactúa) y definido en términos de presente (Arnoletto, 2007). En este sentido, la conducta debía entenderse entonces, como una constelación de variables interdependientes, las cuales formarían parte de un campo dinámico

Siguiendo la razón de su teoría, Lewin junto a Lippitt y White, desarrollan una serie de trabajos interesados en conocer lo que el denomino como *atmosfera psicológica*, es decir, las variaciones individuales del comportamiento humano ante posibles cambios del medio en

que este interactúa. Así, en 1939, realizan un estudio científico que pretendía describir las consecuencias de actitudes y comportamientos bajo distintos ambientes de liderazgo en un campamento de niños (García, 2006). Si bien, el objeto de estudio de esta investigación no era la empresa o el medio productivo, sino un campamento de verano, a criterio de Betzhold (2006), este sería, la primera piedra en la investigación del clima laboral.

Con la llegada de la segunda Guerra Mundial y la muerte prematura de Lewin en 1947, sus estudios se vieron interrumpidos por algunos años, sin embargo, sus líneas de trabajo fueron retomados en la Universidad de Michigan, Estados Unidos, por los autores Morse y Reimer, quienes en 1956 quienes realizaron una investigación científica que con los años, se reconoce como la que dio paso al interés creciente del estudio de clima laboral por las organizaciones. Dicha investigación trataba sobre la influencia de la participación de los empleados en la toma de decisiones en cuatro departamentos de una compañía importante. En este estudio, demostraron que en condiciones donde existía la participación de empleados, la productividad se había incrementado en un 25.0%, y por el contrario, en condiciones donde no existía la participación de estos, se producía un descenso en las variables de lealtad, compromiso y responsabilidad al trabajo (Marín, 2003).

Si bien, Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar y Morse y Reimer despertaron el interés de su estudio en el contexto organizacional, existieron desde antes, otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima laboral. Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando a la organización como el espacio vital donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, además, como señala Rubio (2003), distinguió la novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Otros autores a destacar en los antecedentes del estudio del clima laboral son Hoppoch, quien en 1935 publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción del trabajo. Los resultados que obtuvo se centraban en la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción en el trabajo. Rensis Likert (1961), Katz y Kahn (1966), por su parte, llevaron a cabo otros estudios en los cuales enfatizaban el contexto humano de las organizaciones en

los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino las consecuencias que había en el personal. Ellos consideraban que las condiciones (atmosfera, clima, ambiente) que se forman en el área en donde se laboraba, tiene consecuencias importantes en los empleados. Tanto a Hoppoch, Likert, Katz y Kahn, se les atribuye el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, y de considerarlo necesariamente como positivo para la obtención de mejores resultados para las organizaciones.

Por último pero no menos importante, se hace referencia a la postura funcionalista cuyos pioneros fueron William James, Bronislaw Malinowisky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. En este sentido, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo por lo que un empleado no solo interactúa con su medio sino que participa en la determinación del clima de éste.

Para Bronislaw, la organización es una totalidad orgánica en la que sus diversos elementos son inseparables y se hallan interconectados, teniendo cada uno de ellos una función específica en el conjunto. Así, el clima laboral se presenta como integrado, funcional y coherente por lo que cada elemento solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos. Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

### **2.2.2 Aproximación conceptual.**

El Clima Laboral es un factor que fue introducido primera vez al campo de estudio de la Psicología Industrial en 1960. Desde entonces, han existido innumerables intentos por definirla y clarificarla, sin embargo, hasta la fecha no existe una clara unificación teórica sobre su conceptualización producto de innumerables desacuerdos entre los diferentes teóricos que la definen. En resumen, la mayoría de sus intentos conceptuales varían en función de tres enfoques explicativos: *Estructural*, *Subjetivo* y *de Síntesis o Interaccionista*.

El primer enfoque desde donde se intenta definir el concepto del clima laboral es el llamado **Estructural**, propuesto por Forehand y Gilmer (1964). Aquí, las definiciones parten del énfasis puesto a las propiedades meramente objetivas de la organización. En este sentido, las características propias de la organización serían las que determinarían la formación del clima laboral y el cual existiría independientemente de las percepciones de sus integrantes.

Bajo este enfoque, teóricos como Tiagiuri (1968) y Glick (1985) definirían el Clima Laboral como “*una cualidad relativamente duradera del contexto total de la organización, que influye en la conducta de sus miembros y que puede ser descrita en términos de valores, características o atributos propios de su ambiente*” o bien, como “*un término genérico para definir una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional y que afectan las acciones del individuo al interior de la organización*”. Al analizar estas y otras definiciones creadas a partir del enfoque estructural, se puede observar que en ellas, el individuo es considerado como un mero observador y potencial informador del clima laboral, más que como un creador y portador del mismo.

Contrario al enfoque Estructural, encontramos las definiciones propuestas por los defensores del segundo enfoque, llamado **Subjetivo**, desarrollado por Halpin y Crofts (1963). Según el punto de vista Subjetivistas, el concepto de clima laboral debe partir no de la organización como tal o de su estructura, sino de las características propias del individuo que vive, percibe y siente. En otras palabras, sus intentos conceptuales, deben tomar en cuenta los factores individuales como determinantes de las percepciones que el individuo tiene de su entorno. Así, el sujeto, sería el creador del clima de una organización en cuanto percibe la información del entorno y la reelabora dotándola de significado para hacerla más comprensible en relación a sus necesidades personales y sociales.

A partir de este enfoque, el concepto de clima laboral, como la propuesta por James y Sells (1981), por ejemplo, se establece como “*una representación cognitiva del individuo producto de eventos situacionales cercanos e íntimamente relacionados y que son expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo*”. Por su parte Watters (1986) la definiría como “*las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y de la opinión que se ha formado en términos de su situación en ella*”.

Un tercer y último enfoque desde donde se abordan muchas otras definiciones, sobre todo las más recientes, es desde el **Modelo de Síntesis** establecido por Litwin y Stringer (1968) en un intento por integrar los puntos de vista del enfoque estructural y subjetivo. Para los Interaccionistas, las definiciones de clima laboral deben comprender no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella respecto a sus características individuales, sino también el significado que los mismos comparten en relación a la forma y la estructura del entorno en donde se desenvuelven y trabajan.

Tomando de referencia los postulados del enfoque de síntesis, es que surge una diversidad de definiciones, las cuales sin embargo, son consideradas como las más acertadas dada la naturaleza del clima laboral. Entre estas definiciones destaca la de Hall (1996) quien define el clima laboral como *“el conjunto de propiedades del ambiente laboral que son percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”*.

Álvarez (1995) al respecto, lo define como *“el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”*; por su parte Goncalves (1997) lo considera como *“un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”*. Por último, Chiavenato (2000) arguye que el clima laboral puede ser definido como *“las cualidades o propiedades relativamente permanentes del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”*.

De acuerdo a la revisión teórica sobre las definiciones dadas bajo los enfoques anteriores (Estructural, Subjetivo y de Síntesis), se puede apreciar que el clima laboral de una organización está formado e influenciado por varios componentes y por tanto tiene una naturaleza multidimensional, esto es, tomar en cuenta que el clima tiene que ver con el comportamiento humano, la estructura o diseño de la organización y los procesos organizacionales. En este sentido, su estudio y evaluación, debe tomar en consideración los componentes físicos y humanos, y sobre todo, la percepción que los empleados y colaboradores de la organización tenga de ellos.

### 2.2.3 Características del Clima Laboral.

El clima laboral cuenta con una serie de características definidas con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender su estructura, su organización y el papel que juega en el desarrollo de las organizaciones. Al respecto, Rodríguez (2005) estableció siete características básicas del clima laboral, las cuales se presentan a continuación:

1. *Las variables que definen el clima laboral son aspectos que guardan relación con el ambiente de trabajo en que se desempeñan sus miembros.* El clima laboral hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización de acuerdo a la percepción que sus miembros tengan respecto de ello.
2. *El clima laboral de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.* Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de gran importancia, resultado de situaciones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Por ejemplo, un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral.
3. *El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización para la cual se desempeña.* El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí a la organización. Si existe, un clima negativo, será todo lo contrario.
4. *El clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.* Las organizaciones que mantienen un buen clima laboral tendrán como resultado colaboradores satisfechos y motivados lo que por naturaleza permitira que se sientan más identificados y comprometidos con la organización asegurando su productividad. Por otro lado, si mantienen un clima desfavorable no se tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.
5. *El clima laboral es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, incide sobre dichos comportamientos.* Cuando un

miembro de la organización percibe un clima laboral agradable, inconscientemente con su buen comportamiento aporta a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; en caso contrario, cuando un miembro de la organización percibe el clima laboral como desfavorable mostrara un comportamiento negativo que se multiplica y trae como consecuencia la insatisfacción para los demás miembros.

6. *El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales y estas variables a su vez, son también afectadas por el clima.* En organizaciones donde la gestión es de manera autoritaria, sus colaboradores se desempeñen con miedo y temor, generando un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar con irresponsabilidad, y a raíz de esto se controlan más las actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador.
7. *El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima.* Por lo general cuando una organización presenta altos índices de ausentismo de su personal es un síntoma de que no se sienten bien en trabajo y si este malestar continúa optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal.

#### **2.2.4 Funciones del Clima Laboral.**

El clima laboral es un factor que influye directamente en el funcionamiento de la organización, pues establece el tipo de ambiente dentro del cual se ponen en marcha los procesos de producción que afectaran la productividad organizacional.

Al respecto, se dice que la función del clima laboral es hacer que el empleado se sienta importante para la organización, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo. El clima laboral tiene funciones sumamente importantes como lograr una vinculación entre el empleado y la organización, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la organización, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la organización y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

A continuación se muestran las funciones mas importantes del clima laboral y una breve descripción de cada una de ellas (Chiavenato, 1992).

- **Vinculación:** Lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demas funciones laborales.
- **Desobstaculización:** Cambiar la monotonía y rutina laboral, con actividades productivas y de mayor utilidad.
- **Espíritu:** Lograr que los empleados realicen sus funciones laborales con ánimo, dedicación y compromiso, sin tener en cuenta la obligación de los deberes.
- **Intimididad:** Lograr que los empleados gocen de libertad para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.
- **Alejamiento:** Permite una buena relación laboral entre jefes y colaboradores, manteniendo la distancia y prudencia sin afectar la confianza brindada por ellos.
- **Énfasis en la producción:** Permite un comportamiento administrativo eficaz caracterizado por la supervisión estrecha. La administración se considera como medianamente directiva y sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Permite una gestión eficaz y efectiva del talento humano, logrando una mayor motivación para el logro de las metas trazadas.
- **Consideración:** Se enfatiza en la humanidad, nobleza y humildad con que deben ser tratados los miembros de la organización, de parte de sus directivos y jefes.
- **Estructura:** Permite que los miembros de la organización brinde su opinión acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes.
- **Responsabilidad:** Es el compromiso que se tiene en el momento de entregar o dar resultados, tomando nuestras propias decisiones y actuando de manera correcta en el proceso de desarrollo de la función.
- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le premia por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** Es la aventura en la toma de decisiones que puedan brindar oportunidades rentables para la empresa. Énfasis en el compromiso en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad:** Es la amabilidad y caballerosidad con deben ser regidas las relaciones laborales y sociales dentro de la organización.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícita y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad más bien que en política o grados académicos.
- **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante o punitiva.

### 2.2.5 Componentes del Clima Laboral.

Desde que se resaltara la idea de que el clima laboral es un fenómeno de naturaleza multidimensional que afecta a las organizaciones, diversos autores han ido creando distintos modelos teóricos en un intento por ofrecer una explicación más simple que ayude a definir los elementos que conforman su esencia y lo caracterizan; sin embargo, como es tradicional en conceptos relativamente recientes, todavía no existe un acuerdo unánime en cuanto a la cantidad de elementos que la conforman y/o influyen.

Una de las teorías más importantes sobre los elementos constitutivos del clima laboral es la propuesta por Brunet (1987). Dicha teoría sostiene que es la interacción de tres elementos específicos en donde se produce el clima laboral, los que a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Así, el clima laboral de una organización proviene tanto del comportamiento de los individuos, del diseño de su estructura y de los procesos organizacionales que la constituyen. Esta concepción toma en cuenta los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

#### ***2.2.5.1 Potencial Humano.***

Constituye el sistema individual de los miembros de la organización y comprende los aspectos psicológicos del individuo en relación a su entorno o mundo de estímulos. Esta dimensión parte del hecho de que las personas que conforman la organización son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que actúa según los estímulos que reciben.

Las dimensiones relacionadas con la dimensión Potencial Humano son.

- A. Liderazgo.
- B. Responsabilidad.
- C. Estabilidad.
- D. Confort.
- E. Rendimiento.

#### ***2.2.5.2 Diseño Organizacional.***

Constituye el sistema de actividades, procesos y estructuras formales y conscientemente coordinadas por la organización para el alcance de sus metas y objetivos. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados seis denominadores comunes a las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, la jerarquía de autoridad, la disposición de recursos, el alcance de un objetivo común, la división del trabajo y las oportunidades de desarrollo que se ofrecen a sus miembros.

Las variables relacionadas con la dimensión Diseño Organizacional son:

- A. Estructura.
- B. Toma de decisiones.
- C. Disposición de recursos.
- D. Oportunidad de desarrollo.
- E. Sistema de recompensas.

### ***2.2.5.2 Cultura Organizacional.***

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas. Para que ello ocurra, es indispensable tomar en cuenta las normas y valores que guían a la organización y bajo lo cual se desarrollan las relaciones y patrones de comportamiento que ayudaran a convertirla en una organización productiva o improductiva, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

Las variables asociadas a la dimensión Cultura Organizacional son:

- A. Identidad.
- B. Comunicación.
- C. Flexibilidad e Innovación.
- D. Relaciones.
- E. Conflicto y Cooperación.

De acuerdo con la explicación que brinda esta teoría, es posible observar que el clima laboral se compone tanto de fenómenos objetivos de la organización como del comportamiento de los individuos y en donde las características individuales del sujeto actúan como un filtro a través del cual se interpretan los elementos que lo constituyen. Del mismo modo, el clima laboral también puede entenderse como un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas de los trabajadores sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por las situaciones en las que se desarrollan.

### **2.2.6 Variables del Clima Laboral.**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Según Patterson (2005), el Clima Organizacional es caracterizado por un número limitado de dimensiones, sin embargo, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son

estas dimensiones. A pesar de lo anterior, autores como Cabrera (1999) considera que las dimensiones que configuraran el clima de una organización, se relacionan con el variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Pese a la multiplicidad del conjunto de dimensiones existentes, las que a continuación se presentan suelen ser, lo que determinan el Clima Laboral según Cabrera (1999).

1. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización constituido bajo la sensación de sentirse valioso en su puesto de trabajo.
2. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la autoridad versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre.
3. **Recursos:** Se refiere a los esfuerzos continuos que realizan la organización por ofrecer a sus miembros herramientas y equipos de trabajo adecuadas y por crear un ambiente físico de trabajo seguro y agradable.
4. **Comunicación:** Se refiere a la percepción que se tiene sobre la calidad de las redes de comunicación que existen en la organización y la facilidad que tienen los empleados de hacer que sus sugerencias se escuchen y se tomen en cuenta.
5. **Recompensas:** Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la calidad de los incentivos recibidos por el trabajo realizado. Es la medida en que la organización premia y reconoce el trabajo bien hecho.
6. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo. La medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y de asumir correctamente sus actos.
7. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
8. **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. La medida en que se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

9. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo.
10. **Estándares de desempeño:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. El énfasis puesto sobre la supervisión y control de las tareas asignadas.
11. **Conflicto:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
12. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
13. **Equidad:** Se refiere a al trato justo e igualitario con que la organización actúa, otorgando a sus miembros lo que cada cual merece en función de sus méritos, responsabilidades y condiciones.
14. **Motivación:** Se refiere al grado de conformidad que los miembros de la organización tienen respecto a las relaciones y condiciones de trabajo y de su actitud positiva frente a sus responsabilidades y obligaciones.
15. **Presión:** Se refiere a la tensión física y mental que experimenta los miembros de la organización producto de una alta demanda laboral que sobrepasa su capacidad para hacerles frente o mantenerlas bajo control.
16. **Estilo de Dirección:** Se refiere a la percepción que los miembros de la organización tienen respecto al esfuerzo coordinado de sus líderes, hacia la integración efectiva de los recursos productivos.
17. **Oportunidad de Desarrollo.** Este factor se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la organización a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma como fuera de ella.

### 2.2.7 Tipología del Clima Laboral.

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las dimensiones que conforman el concepto. Veremos a continuación la Tipología propuesta por Likert (1961, 1967).

Rensis Likert (citado por Robbins, 1999) sostiene que en la percepción del clima laboral de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas, valores y normas, la toma de decisiones, los estilos de liderazgo, los incentivos que se ofrecen etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima.

Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. No tiene sentido por lo tanto, hablar de un clima laboral si éste no es estimado desde la experiencia de los fundadores y de los líderes que pertenecen y administran a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización y con sus acciones determinan un cierto clima laboral.

A partir de las diferentes configuraciones de variables que afectan el clima organizacional, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales.

- **Sistema I. Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular y vertical. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima laboral se percibe como negativo generado por la desconfianza, temor e inseguridad generalizados (Chiavenato, 2000).
- **Sistema II. Paternal.** Este sistema es similar al anterior en cuanto las autoridades tienen el poder pero con la diferencia que se conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este sistema, se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cúspide jerárquica (Likert, 1961, 1967).
- **Sistema III. Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema

jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. Este tipo de sistema presenta un ambiente laboral bastante dinámico que se caracteriza por la confianza y responsabilidad compartida (Likert, 1961,1967).

- **Sistema IV. Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido. La comunicación es tanto vertical y horizontal, generándose una participación grupal. El clima de este sistema es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso. (Likert, 1961,1967).

### 2.2.8 Importancia de la evaluación del Clima laboral.

El diagnóstico de Clima laboral 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 orientar acciones para compensarlas y las áreas fuertes para su mantenimiento

Considerando que el clima laboral representa la personalidad y el carácter de una organización (Likert y Gibson, 1986), su estudio, resulta sumamente esencial, pues a través de él, se permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y de las condiciones de trabajo que experimentan y que afectan su conducta, ayudando así, en el diseño y elaboración de planes y/o estrategias de acción que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten.

Es importante mencionar que la evaluación del Clima Organizacional más que un gasto representa una inversión a corto y largo plazo, pues al conocerlo, no solo se tiene una visión general sobre las percepciones compartidas que el personal tiene de su situación actual y de las relaciones que se establecen en la organización sino también se conoce las expectativas futuras de sus miembros, lo que permite definir programas de intervención oportunos, objetivos y técnicamente fundamentados así como desarrollar un sistema de seguimiento sobre los efectos de intervención, más allá de los juicios intuitivos o meramente anecdóticos.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional a través de su análisis, proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales y

sus consecuencias en las actitudes y conductas de los miembros, permitiendo introducir cambios planificados con el fin de modificar dichos comportamientos; de igual forma, su estudio, permite efectuar cambios en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas.

### **2.2.9 Beneficios de la Evaluación del Clima Laboral.**

La evaluación del Clima Laboral dentro de una organización es útil y necesaria para:

- A. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
- B. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- C. Definir acciones encaminadas a promover el bienestar y desarrollo del talento humano y que permita incrementar la productividad de la institución.
- D. Armonizar las relaciones de trabajo.
- E. Valorar el impacto de los procesos de cambio efectuados en la institución.

### **2.2.10 Metodología de evaluación del Clima Laboral.**

#### ***2.2.10.1 Métodos y técnicas de evaluación del Clima Laboral.***

Para Méndez (2006) la medición del Clima Laboral a través de los distintos modelos creados, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones que estos tienen sobre las características de la organización y que influyen en su motivación.

En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico preciso sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que el investigador elija, de tal modo, que se puedan identificar los aspectos que describen a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y satisfacción laboral. Estos resultados, son la base para recomendar y realizar acciones sobre aquellos aspectos específicos lo que permita modificar las conductas de los empleados para crear un ambiente laboral que logre mayores niveles de eficiencia por la acción del recurso humano

De acuerdo a García y Bedoya (1997), existen tres estrategias básicas para medir el clima organizacional; la primera es *observar el comportamiento de sus trabajadores en el*

*desarrollo de sus funciones y responsabilidades*; la segunda, es *hacer entrevistas directas a los trabajadores*; y la tercera y la más utilizada para la evaluación del clima, es *realizar una encuesta a todos los trabajadores* a través de un cuestionario escrito con respuestas cerradas. En este último caso, existe una gran variedad de cuestionarios que han sido diseñados y aplicados en los procesos de medición del clima laboral.

Según Brunet (1987) un cuestionario escrito se basa en una serie de preguntas o frases que describen hechos o situaciones particulares de la organización, sobre los cuales los trabajadores deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con la descripción que se presenta en base a un conjunto de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual de la organización y cómo la percibiría idealmente.

Para efectos de medición del clima laboral bajo este tipo de instrumentos, se parte de su unidad de análisis que es el área o grupo al que pertenecen las personas y el total de la empresa, pues la información referente al clima laboral percibido individualmente no tiene utilidad. Así, para que la información que se obtiene a partir de su uso sea de calidad debe tener presente la forma como se aplica y los aspectos de confiabilidad, es decir, su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima laboral pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

En general, Brunet (1987), sostiene que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía de los empleados dentro del organización, el grado de estructura y obligaciones impuestas, el tipo de recompensa que la organización otorga y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que el empleado recibe de sus pares o superiores.

#### ***A. El Cuestionario de Litwin y Stringer.***

De acuerdo con Kolb (1985), el instrumento desarrollado por Litwin y Stringer se creó bajo la idea original de la investigación experimental que dio vida al estudio de clima laboral, el cual buscaba poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación y la conducta humana. En este sentido, los objetivos de

investigación para estos autores era estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional y los efectos de este, en desempeño laboral.

El cuestionario de Litwin y Stringer es de carácter experimental, el cual basado en la teoría de motivación de McClelland, buscaba identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad y lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “*completamente de acuerdo*” hasta “*completamente en desacuerdo*”.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima laboral: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral.

### ***B. El Cuestionario de Rensis Likert.***

Dessler (1976) manifiesta que, para Likert, el clima laboral de una organización debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima denominada “Los sistemas de la organización” que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas definiendo sus variables y dimensiones que la influyen. En este sentido, se plantea que el comportamiento depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión del clima laboral, resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos: I. Autoritarismo explotador; II. Autoritarismo paternalista; III. Consultivo y IV. Participativo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es

desfavorable y potencialmente dañino para la organización; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es fenómeno multidimensional y está compuesto por ocho dimensiones básicas del sistema de gestión: 1) Los métodos de mando; 2) Las fuerzas de motivación; 3) Los procesos de comunicación; 4) La influencia de sus líderes; 5) La toma de decisiones; 6) La planificación; 7) El control y, 8) los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

### ***C. Test de Clima Organizacional de John Sudarsky.***

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, desarrolló un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional.

Sudarsky (1977) considera el clima laboral como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traduce (a través del clima laboral) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

Para Méndez (2006), el instrumento desarrollado por Sudarsky está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional espíritu de grupo) a las cuales adiciono los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes.

El instrumento de Sudarsky (1977), está constituido por 90 preguntas de falso o verdadero (incluidas varias preguntas de control) y se basa en el estudio de 8 dimensiones a saber: Conformidad, Responsabilidad, Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Apoyo,

Seguridad, y Salario. Su diagnóstico parte de la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, teniendo en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima laboral y las motivaciones sociales.

#### ***D. Modelo de Octavio García.***

García (1987) diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

En tal sentido, el instrumento utilizado por este autor, permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil del Clima Laboral y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima laboral en el tiempo.

#### ***E. Encuesta de Clima Laboral de Fernando Toro.***

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima laboral, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: directivos, jefes, compañeros, etc.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems y mide siete factores de clima independientes (Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección,

Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección) y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (Toro, 1992).

La encuesta ECO debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de 5 puntos (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En parte de acuerdo y en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo). Cada uno de los 8 factores mencionados anteriormente debe ser evaluado con 6 ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas que ofrece el encuestado.

#### ***F. Modelo de Hernán Álvarez Londoño.***

Este modelo de evaluación, desarrollado por Álvarez en 1995, permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum del 1 a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante). Una novedad en este tipo de cuestionario es que permite que los participantes expongan su opinión respecto a por qué no se considera que un determinado factor no es plenamente gratificante, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal.

Los factores determinantes del clima laboral planteados por Álvarez son: Claridad Organizacional, Estructura, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. Dado la cantidad de factores que toma en cuenta este tipo de instrumentos, es importante tener en cuenta en la organización y tamaño de la organización.

#### ***2.2.10.2 Medios de evaluación del Clima Laboral.***

Una vez que se haya definido los empleados que participarán de la evaluación del clima laboral, los factores a medir, el tipo de instrumento a utilizar y el procedimiento a seguir, se tienen que establecer el medio para su aplicación y la generación de los resultados.

Entre los medios para realizar la encuesta de evaluación clima laboral se incluyen:

- A. *Cuestionario de lápiz y papel*: El papel, a pesar de los avances tecnológicos de las últimas décadas, sigue siendo el medio más usado para recolectar datos en una investigación. En términos generales, este tipo de cuestionario puede ser aplicado tanto de forma individual como colectiva y en ambos casos, requiere de dos actores (encuestador y empleado/s) que se reúnen en un sitio específico para realizar el registro físico (llenado) del cuestionario para su posterior vaciado y procesamiento.
- B. *Encuestas telefónicas*: En este tipo de encuesta, se basa en una llamada telefónica a los empleados previamente seleccionados y se emplean cuando se quiere aplicar un cuestionario corto (de no más de 20 preguntas) y obtener resultados inmediatos relacionados. El problema de este tipo de encuesta, es que se vuelve en un medio de recolección de datos muy subjetivo pues no ofrece un registro físico que sustente las respuestas del entrevistado y por lógica, el procesamiento y análisis de los resultados queda a influencias del encuestador.
- C. *Encuestas Online*: Las encuestas online es de tipo autoadministrable y actualmente son muy utilizadas para apoyar la evaluación del clima laboral ya que además de ahorrar tiempo y recursos, garantiza al encuestado la seguridad y confidencialidad sobre las respuestas que ofrece. Para su llenado, basta con que el empleado cuente con un dispositivo móvil con acceso a internet y que ingrese a la hora y día que se desee, a un enlace web previamente definido para responder al contenido del cuestionario. Su ventaja, es que ofrece un análisis de la información en tiempo real mediante cuadros y gráficas fáciles de leer. Su desventaja es que se tiene poco control sobre los empleados que participan de la evaluación.
- D. *Software computarizado*: Es tipo de encuestas es similar a la encuesta online al permitir la automatización de su aplicación y la presentación de los resultados. Lo que la diferencia de aquella, es que estas, se basan en un programa de computación que se instala en un equipo específico. El principal problema de usar este medio, es que resulta imposible su aplicación colectiva ya que al no estar en online necesita que se instale en un equipo y que su aplicación sea similar a la de lápiz y papel.

### **2.2.10.3 Procedimiento de evaluación del Clima Laboral.**

El diagnóstico de Clima Laboral 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 orientar acciones para compensarlas y las áreas fuertes para su mantenimiento.

El procedimiento para diagnosticar el clima laboral de cualquier organización, es similar a la de toda investigación y está conformada por las siguientes etapas:

- A. *Planeación.* La planeación es la etapa en que se fijan los objetivos, metas, políticas, estrategias, normas y diseño de los planes de trabajo para que permitan realizar una evaluación del clima laboral objetiva y válida.
- B. *Organización:* Es la etapa en la que se ordena y se distribuye el trabajo, se fijan las responsabilidades y establecen los recursos para llevar a cabo todas las actividades de tal modo que se puedan alcanzar las metas de la evaluación.
- C. *Ejecución.* Es la etapa donde se lleva a cabo sistemáticamente las actividades que se definieron de los pasos de planeación y organización. Aquí se realiza la evaluación del clima laboral según los métodos y técnicas definidas.
- D. *Control:* Es la etapa en la que se evalúan los resultados obtenidos de la evaluación del clima laboral, de igual forma se mide el rendimiento real de los métodos y técnicas utilizadas y se establece un plan de acción para corregir las deficiencias encontradas según los resultados obtenidos.

### **2.2.11 Otros conceptos relacionados: Cultura Organizacional y Desempeño laboral.**

#### **2.2.11.1 Desempeño laboral.**

Toda organización que se desarrolla productivamente en un área determinada posee herramientas necesarias que le permiten seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos sus empleados. La interacción que tienen esas herramientas o recursos y los empleados es lo que podemos denominar como desempeño laboral, ya que las personas son las que dan vida a la organización. Según Gary Dessler (1996), el desempeño laboral se refiere a la actuación que manifiesta el empleado en la realización de las tareas y deberes, realizando ante todo, una utilización adecuada de los recursos.

El Clima Laboral está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados 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.

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. El Clima Laboral influye en el desempeño laboral según el grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, de modo de que realice las tareas eficientemente. La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo en gran medida estas percepciones pueden depender de interacciones y actividades además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades cumplidos. Estos dos objetivos y la motivación personal, se convertirán en el impulsador para encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia, lo cual tiene un gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

#### ***2.2.11.2 Cultura Organizacional.***

La cultura organizacional es el patrón general de conductas, creencias y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conductas durante un periodo; esto significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.

La Cultura Organizacional es algo estable en las organizaciones y no se modifica fácilmente, puede llevar muchos años, Conlleva a modificar valores, símbolos y conductas. Es propia de cada organización y es establecida por los accionistas y los altos ejecutivos. Es una fuerza básica que guía la conducta de las personas. Se puede decir que la cultura organizacional son los patrones de comportamiento, creencias que se encuentran dentro de una organización.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es de carácter **no experimental**, porque el objeto de estudio se basó sobre una situación que ya existía y en donde no se controlaron ninguno de los factores que intervienen en el fenómeno; es decir, los sujetos participantes ya tenían una percepción sobre el clima laboral de la institución de acuerdo a su realidad laboral, por lo que la situación no fue creada ni influenciada por el equipo investigador.

### 3.2. TIPO DE ESTUDIO.

La investigación que se presenta es de tipo **diagnostica propositiva**. Se dice *Diagnostica* porque lo que buscaba era realizar un análisis científico sobre el ambiente de trabajo de la institución según la percepción de sus empleados, interpretando cada una de las dimensiones de estudio de acuerdo a los datos recopilados, y *Propositiva*, porque los resultados obtenidos, serían la base a partir de lo cual se recomendarían cambios y mejoras en la realidad estudiada.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### *A. Población.*

El universo de la población con quien se realizó la presente investigación, estuvo conformado por un total de 1,732 empleados del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU), una institución de carácter pública que se ubica sobre la Alameda Manuel Enrique Araujo, Km. 5.5, San Salvador, El Salvador.

#### *B. Muestra.*

La muestra que se tomó para el desarrollo de la presente investigación, estuvo constituida por un total de 314 empleados de las diferentes unidades de trabajo y niveles jerárquicos que conforman la estructura organizativa del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) a nivel nacional.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot k \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1) + k^2 \cdot p \cdot k)}$$

*Donde:*

Referencia	Descripción	Valor asignado
N	Tamaño de la población de la institución	1,732
k	Nivel de confianza asignado a la investigación	95.0%
e	Error máximo de estimación del estudio	5.0%
p	Proporción de individuos que poseen las características de inclusión a la investigación	0.05%
q	Proporción de individuos que no poseen las características de inclusión a la investigación	0.05%
n	Tamaño de la muestra a utilizar	R// 314

*Cuadro 1. Descripción de la fórmula estadística para la selección muestral.*

En cuanto al reparto de la muestra total y selección de las unidades muestrarias, esta se realizó mediante la técnica de *muestreo probabilístico* de tipo *aleatorio estratificado de afijación proporcional*, es decir, que la muestra total fue particionada en función de los diferentes viceministerios que componen el MOPTVDU, determinando el tamaño correspondiente de estos, en equilibrio al tamaño de la población global que representa a cada segmento.

Obtenido el tamaño de la muestra para cada uno de los viceministerios, los sujetos finales fueron seleccionados *aleatoriamente* del total de la población que los conforman, utilizando para ello, un sistema de asignación numérica previamente definido; en este sentido, todos y cada uno de los empleados del MOPTVDU, tuvieron las mismas probabilidades de ser seleccionado como participantes del estudio.

De esta forma, se obtuvo una participación de 182 sujetos de sexo Masculino y 132 del sexo Femenino, todos con edades entre los 18 y 70 años, con un tiempo de antigüedad dentro de la institución desde 1 a 35 años y con niveles educacionales variados.

A continuación se presenta de forma general, la distribución de la muestra que se obtuvo según los segmentos establecidos a través de dicho proceso.

No	División	Población		Muestra	
		Total	%	Total	%
1	Unidades Corporativas	515	29.7%	100	32.5%
2	Viceministerio de Obras Publicas	780	45.0%	124	38.9%
3	Viceministerio de Transporte	323	18.6%	60	19.1%
4	Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano	114	6.6%	30	9.6%
<b>TOTAL</b>		1732	100%	314	100%

*Cuadro 2. Distribución general de la muestra a nivel de MOPTVDU.*

No	División	Población		Muestra	
		Total	%	Total	%
1	Despacho Ministerial	21	4.1%	4	4.0%
2	Unidad Ejecutora	4	0.8%	1	1.0%
3	Gerencia de Gestión Corporativa	5	1.0%	1	1.0%
4	Gerencia Legal Institucional	21	4.1%	4	4.0%
5	Gerencia Financiera Institucional	56	10.9%	11	11.0%
6	Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones	35	6.8%	8	8.0%
7	Auditoria Interna Institucional	8	1.6%	1	1.0%
8	Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional	44	8.5%	9	9.0%
9	Gerencia Administrativa Institucional	64	12.4%	12	12.0%
10	Gerencia de Seguridad Institucional	152	29.5%	30	30.0%
11	Gerencia de Comunicaciones Institucional	12	2.3%	2	2.0%
12	Gerencia de Informática Institucional	28	5.4%	5	5.0%
13	Unidad de Cooperación Institucional	4	0.8%	1	1.0%
14	Unidad de Desarrollo Institucional	11	2.1%	2	2.0%
15	Unidad de Acceso a la Información Publica	3	0.6%	1	1.0%
16	Unidad de Gestión Social Institucional	8	1.6%	1	1.0%

17	Unidad de Infraestructura Inclusiva y Social	9	1.7%	1	1.0%
18	Unidad de Gestión de Archivo Institucional	4	0.8%	1	1.0%
19	Dirección de adaptación al Cambio Climático y Gestión Estratégica de Riesgo.	24	4.7%	4	4.0%
20	Centro de Operaciones de Emergencias	2	0.4%	1	1.0%
<b>TOTAL</b>		<b>515</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Cuadro 3. Distribución de la muestra a nivel de Unidades Corporativas.*

No	División	Población		Muestra	
		Total	%	Total	%
1	Despacho VMOP	4	0.5%	1	0.8%
2	Auditoria Interna	3	0.4%	1	0.8%
3	Gerencia Legal	5	0.6%	1	0.8%
4	Dirección de Inversión de la Obra Publica	21	2.7%	4	3.2%
5	Dirección de Investigación de la Obra Publica	42	5.4%	8	6.5%
6	Dirección de Mantenimiento de la Obra Publica	596	76.4%	90	72.6%
7	Dirección de Planificación de la Obra Publica	88	11.3%	16	12.9%
8	Dirección Implementadora de Proyectos	21	2.7%	3	2.4%
<b>TOTAL</b>		<b>780</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

*Cuadro 4. Distribución general de la Muestra a nivel de VMOP.*

No	División	Población		Muestra	
		Total	%	Total	%
1	Despacho VMT	10	3.1%	2	3.3%
2	Auditoria Interna	3	0.9%	1	1.7%
3	Dirección General de Políticas y Planificación	5	1.5%	1	1.7%
4	Dirección General de Transito	113	35.0%	20	33.3%
5	Dirección General de Transporte de Carga	16	5.0%	3	5.0%
6	Dirección General de Transporte Terrestre	46	14.2%	8	13.3%
7	Dirección Legal	6	1.9%	1	1.7%
8	Inspectoría General	16	5.0%	3	5.0%

9	Unidad de Administración y Logística	44	13.6%	8	13.3%
10	Unidad de Comunicaciones y Protocolo	9	2.8%	1	1.7%
11	Unidad de Procedimientos Legales	13	4.0%	3	5.0%
12	VMT Regional San Miguel	18	5.6%	4	6.7%
13	VMT Regional Santa Ana	24	7.4%	5	8.3%
TOTAL		323	100%	60	100%

Cuadro 5. Distribución general de la Muestra a nivel de VMT.

No	División	Población		Muestra	
		Total	%	Total	%
1	Despacho VMVDU	7	6.1%	2	6.7%
2	Auditoría Interna	3	2.6%	1	3.3%
3	Dirección Legal	9	7.9%	3	10.0%
4	Dirección de Desarrollo Territorial	51	44.7%	16	53.3%
5	Dirección de Hábitat y Asentamientos Humanos	44	38.6%	8	26.7%
TOTAL		114	100%	30	100%

Cuadro 6. Distribución general de la Muestra a nivel de VMVDU.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### 3.4.1 Métodos.

- A. **La Observación.** La observación como método de investigación, nos permite obtener conocimiento acerca del comportamiento de un objeto o fenómeno en particular tal y como éste se da en la realidad. La razón de ser del observar no reside en meramente recoger y acumular observaciones, sino en buscar y sacar a la luz cierto orden existente en los hechos que se observan.
- B. **La Medición.** Consiste explorar todo aquello que en el objeto de estudio seleccionado y de acuerdo con la teoría, sea relevante y necesaria. Los registros obtenidos son datos que se pueden aplicar utilizando operaciones lógico matemáticas, y que pueden pertenecer a la escala nominal, ordinal, de intervalo o de razón. La información así obtenida, puede ser de carácter cualitativo y cuantitativo.

### 3.4.2 Técnicas.

- A. **La observación directa:** Es la que ocurre cuando hay un objetivo concreto, se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar para alcanzar tal objetivo y se establece un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar.
- B. **La encuesta.** Es una técnica de adquisición de información de interés psico-sociológico, mediante un instrumento previamente elaborado, a través del cual se conoce la opinión del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. La encuesta cuenta con una estructura lógica y rígida, permanece inalterada a lo largo del proceso investigativo por lo que facilita la evaluación de los resultados.

### 3.4.3 Instrumentos.

#### A. Cuestionario de Evaluación del Clima Laboral.

Dada las particularidades y las necesidades de la institución, se diseñó un cuestionario basado en los distintos modelos teóricos existentes sobre la evaluación de clima laboral. Dicho cuestionario, cuya validez y confiabilidad fue realizado según el Modelo de Validez de Contenido propuesto por Lawsle (*Ver anexo #8*) estaba compuesto por un total de 85 frases que exploran las variables básicas del clima laboral propuestos a través de 17 dimensiones de analisis. A continuación se ofrece información sobre estas dimensiones.

Variable	Dimensión	Definición	Ítems
<b>Potencial Humano</b>	Responsabilidad laboral	Evalúa la capacidad de los empleados de atender indicaciones y tomar decisiones de manera libre y consciente y de asumir las consecuencias de sus actos.	71, 72, 73, 74, 75
	Estrés laboral	Evalúa la capacidad de los empleados de hacer frente a la tensión física y mental producto de una alta demanda laboral.	51, 52, 53, 54, 55
	Motivación laboral	Evalúa el grado de conformidad que los empleados tienen sobre su situación laboral y la actitud de los mismos frente a sus responsabilidades y obligaciones.	36, 37, 38, 39, 40

	Resolución de conflictos	Evalúa la habilidad de los empleados de mediar y/o intervenir de manera pacífica y oportuna las dificultades que se les presente en el desempeño de sus tareas.	76, 77, 78, 79, 80
	Desempeño laboral	Evalúa el rendimiento laboral y la actuación que manifiestan los empleados al realizar las funciones que exige su cargo.	31, 32, 33, 34, 35
<b>Estructura Organizacional</b>	Funcionamiento organizacional	Evalúa la capacidad de la institución de cumplir adecuadamente sus funciones basándose ante todo, en la configuración de su estructura, sus recursos y las relaciones.	6, 7, 8, 9, 10
	Estilo de dirección	Evalúa la forma en que los líderes de la institución utilizan sus conocimientos, se relacionan y motivan a las y los empleados hacia el logro de las metas institucionales.	56, 57, 58, 59, 60
	Disposición de recursos	Evalúa los esfuerzos que realiza la institución por crear un ambiente físico de trabajo seguro y por ofrecer a sus empleados equipos de trabajo adecuados.	21, 22, 23, 24, 25
	Compensación salarial	Evalúa la calidad de la remuneración salarial que reciben los empleados en retribución de la fuerza de trabajo que estos aportan.	16, 17, 18, 19, 20
	Oportunidad de desarrollo	Evalúa los esfuerzos continuos que realiza la institución para asegurar a sus empleados la formación profesional y de ocupar mejores cargos en el tiempo.	61, 62, 63, 64, 65
	Prestaciones laborales	Evalúa la calidad de los incentivos no económicos que ofrece la institución con el propósito de proteger la calidad de vida personal, social y familiar de sus empleados.	81, 82, 83, 84, 85
	<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad institucional	Evalúa el sentimiento de pertenencia y de compromiso de los empleados hacia la institución constituido bajo la sensación de sentirse valioso en su puesto trabajo y de compartir los objetivos institucionales.
Comunicación Organizacional		Evalúa la calidad de los medios y redes de comunicación presentes en la institución y el grado de facilidad de escucha que tienen los empleados hacia y desde la dirección.	66, 67, 68, 69, 70

	Innovación Organizacional	Evalúa la voluntad de la institución de experimentar cosas nuevas y de motivar a sus empleados a aplicar nuevos métodos de trabajo para realizar sus funciones de manera más eficaz y productiva.	26, 27, 28, 29, 30
	Trabajo en equipo	Evalúa la capacidad de los miembros de la institución de trabajar perfectamente coordinados y comprometidos asumiendo funciones y responsabilidades compartidas.	46, 47, 48, 49, 50
	Equidad Laboral	Evalúa el trato justo e igualitario con que la organización actúa, otorgando a cada trabajador lo que se merece en función de sus méritos y condiciones.	11, 12, 13, 14, 15
	Relaciones Sociales	Evalúa la calidad de las interacciones que se establecen entre los miembros de la institución basados ante todo en un ambiente de cooperación y confianza y comunicación.	41, 42, 43, 44, 45

*Cuadro 7. Definición conceptual y estructura del cuestionario.*

Cada dimensión, eran evaluada en base a un test de 5 ítems con una escala de respuesta tipo Likert. De estos ítems, 3 eran planteados en términos positivos y 2 términos negativos para controlar la aquiescencia del encuestado (*Ver Anexo #6*).

### **B. Guía de Observación dirigida.**

Para la presente investigación se utilizó una guía de observación con el propósito de registrar entre otros, las características físicas del ambiente de trabajo en la que los empleados desarrollan las actividades de trabajo y analizar a posteriori, su incidencia en el tipo de percepción que los mismos otorgan a su clima laboral. La estructura de esta guía estaba compuesta por 9 criterios de observación: 1) Facilidad de las jefaturas para permitir la realización de la investigación; 2) Apariencia y presentación de las jefaturas; 3) Ubicación geográfica del plantel; 4) Relación observable entre mandos medios y nivel operativo; 5) Condiciones en cuanto al área de trabajo donde se realizan las actividades laborales; 6) Condiciones medioambientales del plantel; 7) Estado físico de los inmuebles y herramientas de trabajo; 8) Condiciones generales sobre las áreas de trabajo; y 9) Medidas de seguridad laboral con las que se cuenta en el plantel (*Ver Anexo #7*).

### 3.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El presente proyecto nace a iniciativa del equipo de trabajo y se sustenta en una acción estratégica de la Unidad de Formación y Desarrollo de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional del Ministerio de Obras Públicas, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU). En esencia, los siguientes pasos fueron los que se desarrollaron para llevar a cabo el presente trabajo de graduación.

1. Integración del Equipo de tesis.
2. Elección del tema a investigar y de la institución donde se llevaría a cabo.
3. Primer contacto con autoridades del MOPTVDU para obtener su aprobación para la realización de la investigación.
4. Presentación y aprobación del Tema de investigación por parte de las autoridades de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.
5. Elaboración, presentación y aprobación del Protocolo de Investigación.
6. Reunión con autoridades del MOPTVDU para conocer las generalidades de la institución y los antecedentes de los proceso de evaluación de clima laboral.
7. Recopilación de información teórica sobre el tema a investigar.
8. Elección de la metodología de investigación.
9. Construcción y validación de los instrumentos para la recolección de datos.
10. Elaboración, presentación y aprobación del Anteproyecto de Investigación.
11. Elaboración, presentación y aprobación del Plan de Trabajo para la Evaluación del Clima Laboral por parte de las autoridades del MOPTVDU.
12. Integración del Equipo de Apoyo Institucional designado por la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional del MOPTVDU.
13. Diseño del Sistema Web para la Evaluación del Clima Laboral con el apoyo de la Gerencia de Informática Institucional del MOPTVDU.
14. Elaboración, presentación y aprobación del Manual Institucional para la Evaluación del Clima Laboral por parte de las autoridades del MOPTVDU.
15. Selección aleatoria del personal del MOPTVDU que participara en la investigación.
16. Capacitación a gerentes y directores del MOPTVDU sobre la metodología para la evaluación del Clima Laboral.

17. Visita técnica a los planteles regionales del MOPTVDU para promocionar el proceso de evaluación del Clima Laboral.
18. Prueba piloto y corrección del Sistema Web para la Evaluación del Clima Laboral.
19. Capacitación a Enlaces Institucionales del MOPTVDU sobre la metodología y funcionamiento del sistema web para la evaluación del Clima Laboral.
20. Apertura del sistema web para la evaluación del Clima Laboral.
21. Envío de email y memorándum al personal seleccionado aleatoriamente para la asignación de los códigos de acceso, ofrecer las instrucciones para acceder al sistema web y llenar la encuesta de evaluación clima laboral del MOPTVDU.
22. Periodo de evaluación del Clima Laboral mediante el sistema web.
23. Cierre del sistema web de evaluación del Clima Laboral.
24. Procesamiento de datos y generación de gráficas por medio del sistema web.
25. Analisis e interpretación de los datos recolectados.
26. Elaboración y presentación del Informe Final de Resultados Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional del MOPTVDU.
27. Socialización de los resultados de la evaluación del Clima Laboral con gerentes y directores del MOPTVDU.
28. Elaboración y revisión del Trabajo de Graduación.
29. Presentación del Trabajo de Graduación.

### 3.6 RECURSOS.

HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de tesis.</li> <li>• Equipo de apoyo institucional del MOPTVDU.</li> <li>• Empleados del MOPTVDU,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel bond</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cámara.</li> <li>• Celulares</li> <li>• Escritorio</li> </ul>	<p>Los que el proceso demanda.</p>

Cuadro 8. Recursos de la investigación.

## CAPITULO IV.

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.

Como toda investigación, este capítulo constituye el punto central de este trabajo de graduación. Aquí se concentra la información relacionada con el objeto de estudio, su análisis y los parámetros utilizados. Lo que se busca en este apartado es ordenar e interpretar los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de evaluación del clima laboral a través del uso de la plataforma web creada para tal fin.

El capítulo, se divide en dos secciones principales. En la primer sección, se interpretan los resultados obtenidos a nivel general para luego clasificarlos en función de cinco criterios de interpretación: 1) A nivel de Corporativas y Viceministerios; 2) A nivel de Regionales; 3) En función del género; 4) En función de la Antigüedad y, 5) En función de la edad natural de los empleados. A cada una de estas clasificaciones le acompaña un cuadro que presenta una descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación tales como género, edad, antigüedad dentro de la institución y ubicación según el área organizativa (corporativas o viceministerios) y las distintas regionales que conforman el MOPTVDU. De igual forma se presenta una gráfica circular que muestra la tendencia general de evaluación del clima laboral así como una gráfica de barras que permite observar la tendencia de evaluación respecto a cada una de la dimensión de analisis. En la segunda sección, se ofrece un análisis global de resultados a partir de la información recolectada de tal forma que sea posible la fácil comprensión de las conclusiones y consideraciones que se extraen.

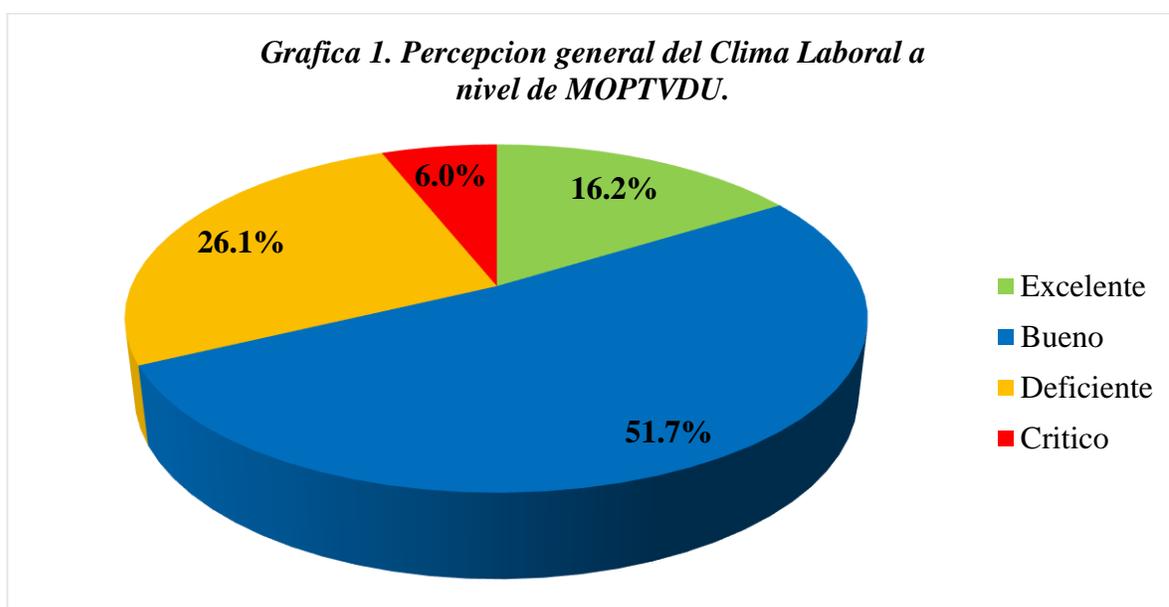
#### 4.1 INTEPRETACION DE RESULTADOS.

##### 4.1.1 Interpretación general de resultados a nivel del MOPTVDU.

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
182	132	28	100	87	99	177	40	58	39
58.0%	42.0%	8.9%	31.8%	27.7%	31.5%	56.4%	12.7%	18.5%	12.4%

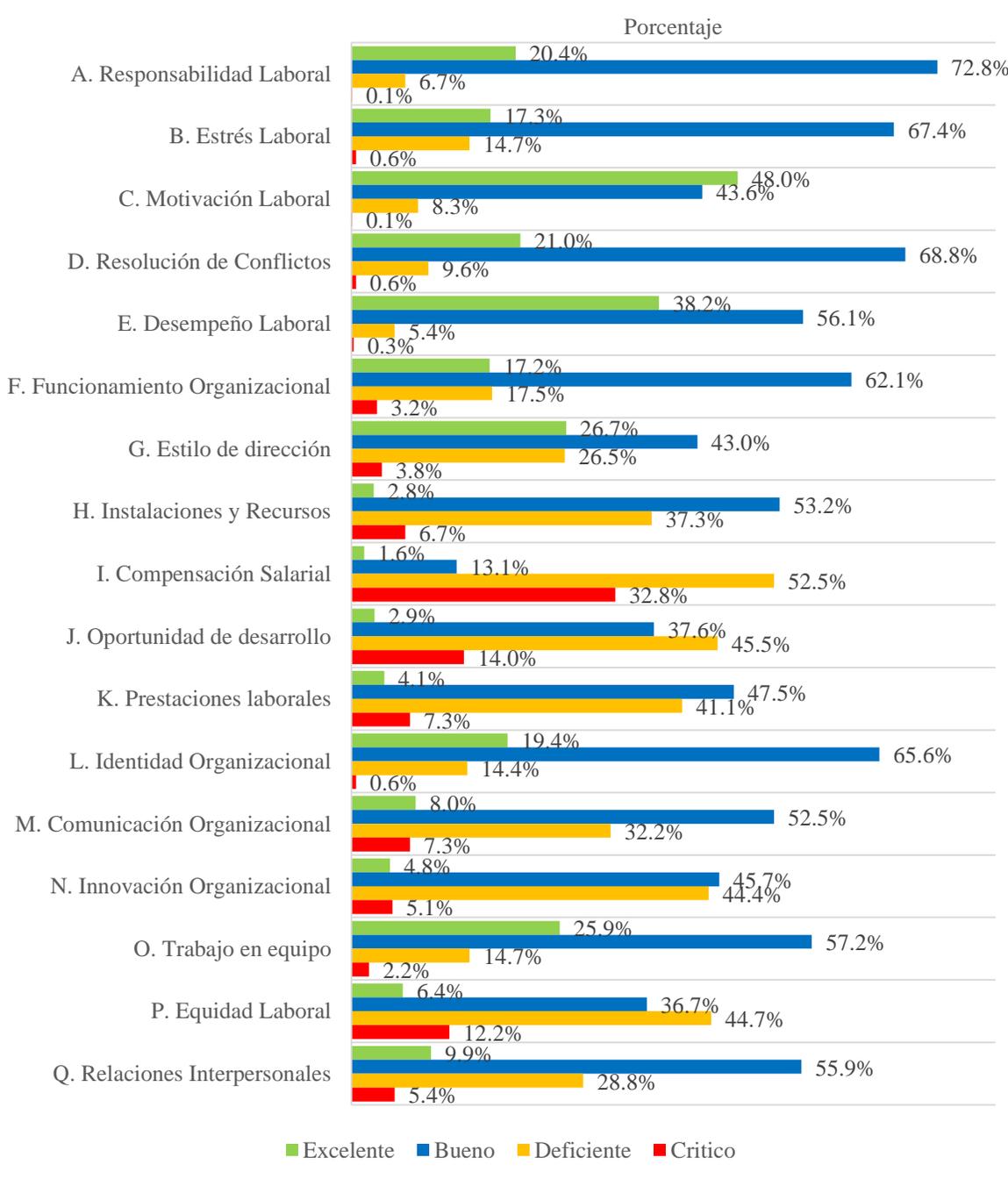
*Cuadro 9. Descripción demográfica de la Muestra a nivel de MOPTVDU.*

El *cuadro 9*, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel general (MOPTVDU). Dicha descripción se presenta en función de tres criterios específicos. Según el género, se observa que el 58.0% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 42.0% al sexo Femenino; en relación a la edad natural, se obtiene que el 8.9% de la muestra tiene menos de 28 años de edad, el 31.8 % entre 30 y 41 años, el 27.7% entre 42 y 53 años y un 31.5% tiene más de 54 años de edad; en cuanto a la antigüedad dentro de la institución se observa que el 56.4% de los participantes tiene menos de 9 años de pertenecer a la institución, un 12.7% tiene entre 10 y 17 años, el 18.5% entre 18 y 27 años y un 12.4% cuenta con más de 28 años de laborar en la institución



La *Gráfica 1*, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del MOPTVDU tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 16.2% de los participantes lo aprecia como excelente, el 51.7% lo percibe como bueno, el 26.1% considera que es deficiente en tanto que un 6.0% lo califica como Critico o muy malo. Estos datos que se presentan, son indicativos de que dentro de la institución conviven empleados con diferencia de opinión respecto a su ambiente de trabajo, sin embargo, es posible expresar que, en términos globales, la percepción general sobre el clima laboral del MOPTVDU es estimado como *moderadamente satisfactorio*, esto, dado que la tendencia de evaluación se inclina hacia una valoración positiva (69.0% aprox.), no obstante, existe un porcentaje significativo (31.0% aprox.) que lo considera negativo o desfavorable.

**Grafica 2. Percepcion general sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral a nivel de MOPTVDU.**



La *Gráfica 2*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis a nivel del MOPTVDU. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información valiosa sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión, *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 20.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 72.8% como bueno, el 6.7% como deficiente y el 0.1% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 17.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 67.4% como bueno, el 14.7% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 48.0% de la muestra lo califica como excelente, el 43.6% como bueno, el 8.3% como deficiente y un 0.1% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 21.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 68.8% como bueno, el 9.6% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 38.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 56.1% como bueno, el 5.4% como deficiente y el 0.3% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 17.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 62.1% como bueno, el 17.5% como deficiente y el 3.2% como crítico. En *G. Estilo de Dirección*, el 26.7% lo percibe como excelente, el 43.0% como bueno, un 26.5% como deficiente y el 3.8% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 2.8% de la muestra lo califica como excelente, el 53.2% como bueno, el 37.3% como deficiente y el 6.7% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 1.6% lo percibe como excelente, un 13.1% como bueno, el 52.5% como deficiente y el 32.8% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 2.9% lo califica como excelente, el 37.6% como bueno, el 45.5% como deficiente y el 14.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 4.1% de la muestra lo percibe como excelente, un 47.5% como bueno, el 41.1% como deficiente y el 7.3% como crítico.

En cuanto a la dimensión *L. Identidad institucional*, el 19.4% lo califica como excelente, el 65.6% como bueno, el 14.4% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *M. Comunicación organizacional*, el 8.0% de la muestra la percibe como excelente, un 52.5% como bueno, el 32.2% como deficiente y un 7.3% como crítica. En *N. Innovación organizacional*, el 4.8% de la muestra lo percibe como excelente, el 45.7% como bueno, el 44.4% como deficiente y el 5.1% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 25.9% de la muestra lo califica como excelente, el 57.2% como bueno, el 14.7% como deficiente y un 2.2% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 6.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 36.7% como bueno, el 44.7% como deficiente y el 12.2% como crítico y por último en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 19.9% de la muestra lo califica como excelente, el 55.9% como bueno, el 28.8% como deficiente y el 5.4% como crítico.

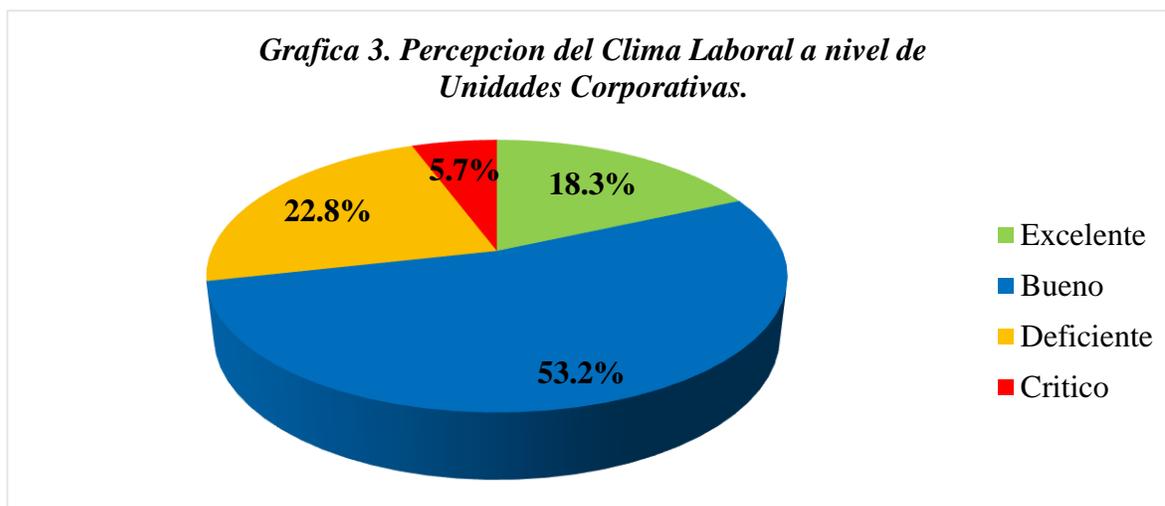
### 4.1.2 Interpretación de resultados en función de corporativas y viceministerios.

#### 4.1.2.1 Interpretación de resultados en función de Unidades Corporativas.

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
54	48	14	37	31	20	70	11	19	2
52.9%	47.1%	13.7%	36.3%	30.4%	19.6%	68.6%	10.8%	18.6%	2.0%

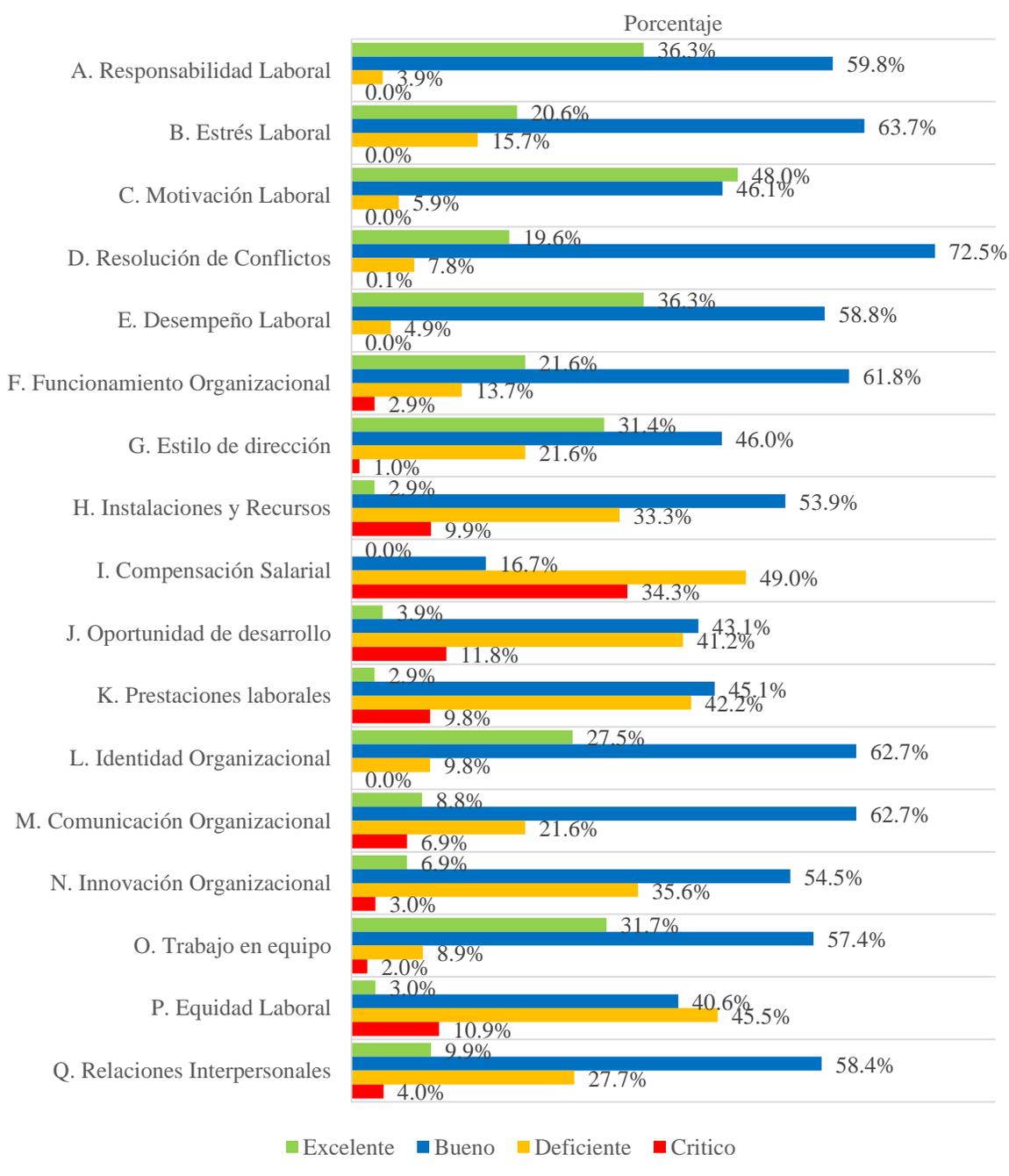
Cuadro 10. Descripción demográfica de la Muestra en función de Unidades Corporativas.

El cuadro 10, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *Unidades Corporativas*. En relación al género, se observa que el 52.9% de la muestra es del sexo Masculino y un 47.1% del sexo Femenino; en relación a la edad natural, se obtiene que el 13.7% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 36.3% entre 30 y 41 años, el 30.4% entre 42 y 53 años y un 19.6% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 68.6% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 10.8% tiene entre 10 y 18 años, el 18.6% entre 19 y 27 años en tanto que el 2.0% cuenta con más de 28 años de antigüedad.



La Gráfica 3, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de *Unidades Corporativas* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 18.3% de los participantes lo percibe como excelente, el 53.2% lo califica como bueno, el 22.8% considera que es deficiente en tanto que un 5.7% lo califica como Critico o muy malo.

**Grafica 4. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral a nivel de Unidades Corporativas.**



La *Gráfica 4*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis a nivel de *Unidades Corporativas*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión, *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 36.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 59.8% como bueno, el 3.9% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 20.6% de la muestra lo califica como excelente, el 63.7% como bueno, el 15.7% como deficiente, y un 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 48.0% lo califica como excelente, el 46.1% como bueno, el 5.9% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 19.6% de la muestra lo califica como excelente, el 72.5% como bueno, el 7.8% como deficiente y el 0.1% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 36.3% de la muestra lo califica como excelente, el 58.8% como bueno, el 4.9% como deficiente y el 0.0% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 21.6% de la muestra lo califica como excelente, el 61.8% como bueno, el 13.7% como deficiente y el 2.9% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 31.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 46.0% como bueno, el 21.6% como deficiente y un 1.0% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, un 2.9% de la muestra lo califica como excelente, el 53.9% como bueno, el 33.3% como deficiente y el 9.9% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 0.0% lo califica como excelente, el 16.7% como bueno, un 49.0% como deficiente y el 34.3% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 3.9% lo califica como excelente, un 43.1% como bueno, el 41.2% como deficiente y un 11.8% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, un 2.9% califica como excelente, el 45.1% como bueno, un 42.2% como deficiente y el 9.8% como crítico.

En relación a *M. Identidad institucional*, el 27.5% de la muestra la califica como excelente, el 62.7% como bueno, un 9.8% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *M. Comunicación organizacional*, el 8.8% de la muestra lo califica como excelente, el 62.7% como bueno, el 21.6% como deficiente y el 6.9% como crítico. En la dimensión *N. Innovación institucional*, el 6.9% de la muestra lo califica como excelente, un 54.5% como bueno, un 35.6% como deficiente y el 3.0% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 31.7% de la muestra lo califica como excelente, el 57.4% como bueno, el 8.9% como deficiente y un 2.0% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 3.0% de la muestra lo califica como excelente, un 40.6% como bueno, el 45.5% opina como deficiente y un 10.9% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 9.9% de la muestra califica como excelente, un 58.4% como bueno, el 27.7% como deficiente y el 4.0% como critica

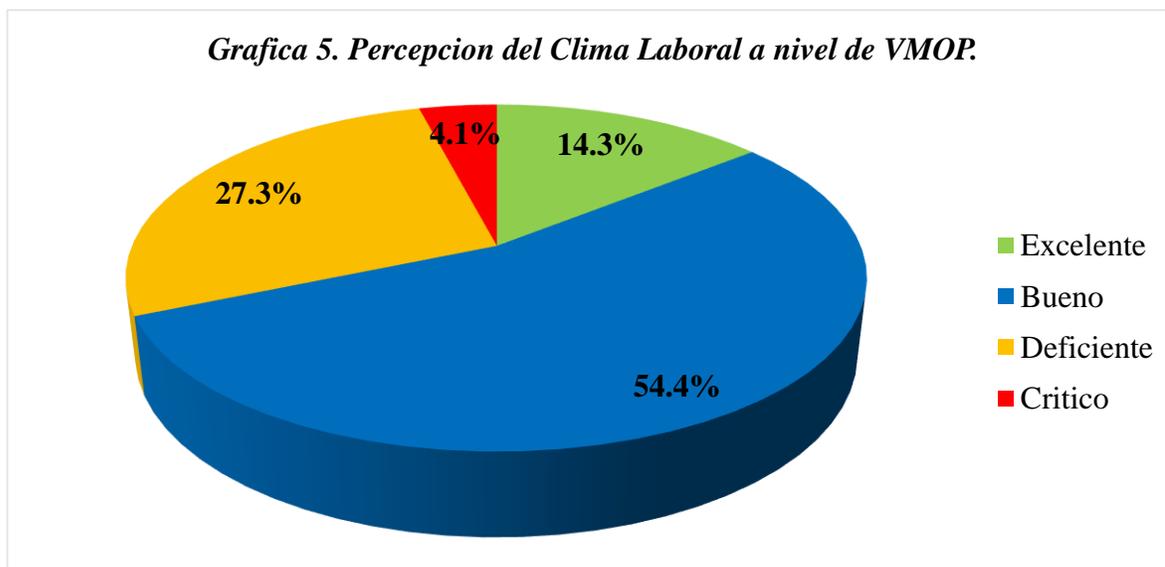
**4.1.2.2 Interpretación de resultados en función de VMOP.**

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
85	37	06	33	26	57	62	15	18	27
69.7%	30.3%	4.9%	27.0%	21.3%	46.7%	50.8%	12.3%	14.8%	22.1%

*Cuadro 11. Descripción demográfica de la Muestra en función de VMOP.*

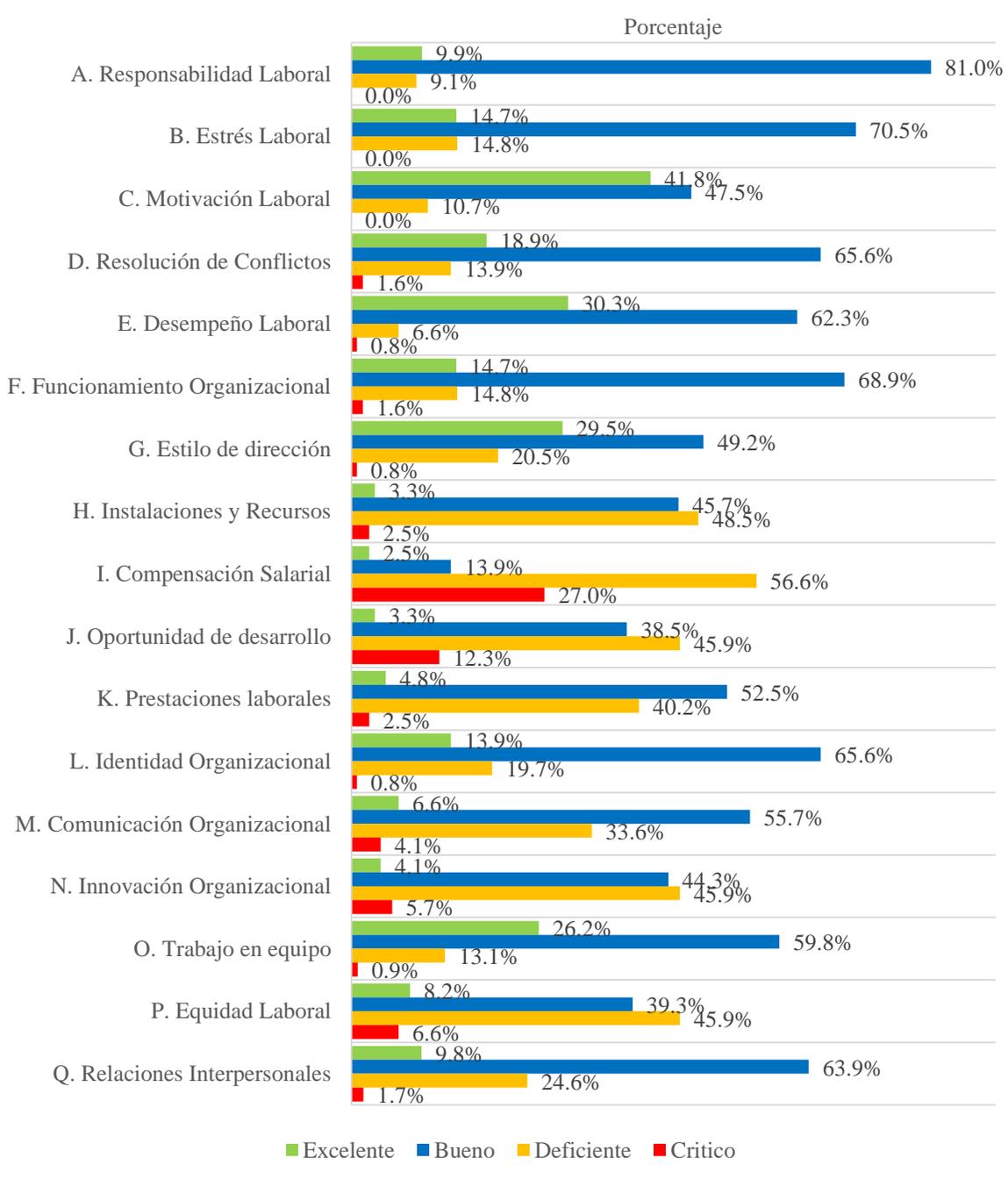
El *cuadro 11*, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *VMOP*. En lo que respecta al género, se observa que el 69.7% de la muestra es del sexo Masculino y un 30.3% al sexo Femenino; en relación a la edad natural, se obtiene que el 4.9% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 27.0% entre 30 y 41 años, el 21.3% entre 42 y 53 años y un 46.7% tiene más de 54 años de edad; y en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 50.8% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 12.3% tiene entre 10 y 18 años, el 14.8% entre 19 y 27 años en tanto que el 22.1% cuenta con más de 28 años de antigüedad.

**Grafica 5. Percepcion del Clima Laboral a nivel de VMOP.**



La *Gráfica 5*, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de *VMOP* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 14.3% de los participantes tiene una percepción del clima laboral como excelente, el 54.4% lo percibe como bueno, el 27.3% considera que es deficiente en tanto que un 4.1% lo califica como crítico o muy malo.

**Grafica 6. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral a nivel de VMOP.**



La *Gráfica 6*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis a nivel de *VMOP*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información valiosa sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 9.9% de la muestra la percibe como excelente, el 81.0% como bueno, el 9.1% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 14.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 70.5% como bueno, el 14.8% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 41.8% lo califica como excelente, el 47.5 % como bueno, el 10.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 18.9% de la muestra lo califica como excelente, el 65.6% como bueno, el 13.9% como deficiente y un 1.6% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 30.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 62.3% como bueno, el 6.6% como deficiente y el 0.8% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 14.7% de la muestra lo valora como excelente, el 68.9% como bueno, el 14.8% como deficiente mientras que el 1.6% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 29.5% lo percibe como excelente, el 49.2% como bueno, el 20.5% como deficiente y el 0.8% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 3.3% lo califica como excelente, el 45.7% como bueno, un 48.5% como deficiente y el 2.5% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 2.5% lo califica como excelente, el 13.9% como bueno, un 56.6% como deficiente y el 27.0% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 3.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 38.5% como bueno, el 45.9% como deficiente y el 12.3% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 4.8% lo percibe como excelente, el 52.5% como bueno, el 40.2% como deficiente y el 2.5% como crítico.

En relación a, *L. Identidad organizacional*, un 13.9% de la muestra lo califica como excelente, el 65.6% como bueno, el 19.7% como deficiente y un 0.8% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 6.6% de la muestra la perciben como excelente, un 55.7% como bueno, el 33.6% como deficiente y el 4.1% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 4.1% de la muestra lo califica como excelente, un 44.3% como bueno, el 45.9% como deficiente y el 5.7% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 26.2% de la muestra lo califica como excelente, un 59.8% como bueno, el 13.1% como deficiente y un 0.9% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 8.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 39.3% como bueno, el 45.9% como deficiente y un 6.6% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 9.8% de la muestra lo califica excelente, un 63.9% como buenas, el 24.6% como deficientes y el 1.7% como crítico.

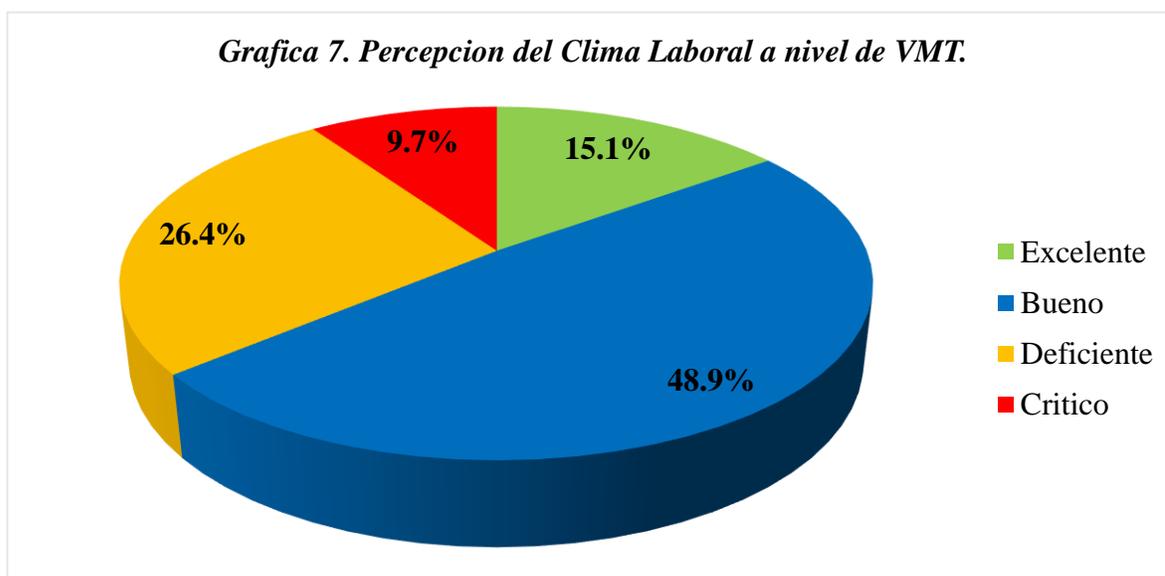
4.1.2.3 Interpretación de resultados en función de VMT.

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
28	32	7	24	19	10	35	12	11	2
46.7%	53.3%	11.7%	40.0%	31.7%	16.7%	59.0%	20.0%	18.3%	2.7%

Cuadro 12. Descripción demográfica de la Muestra en función de VMT.

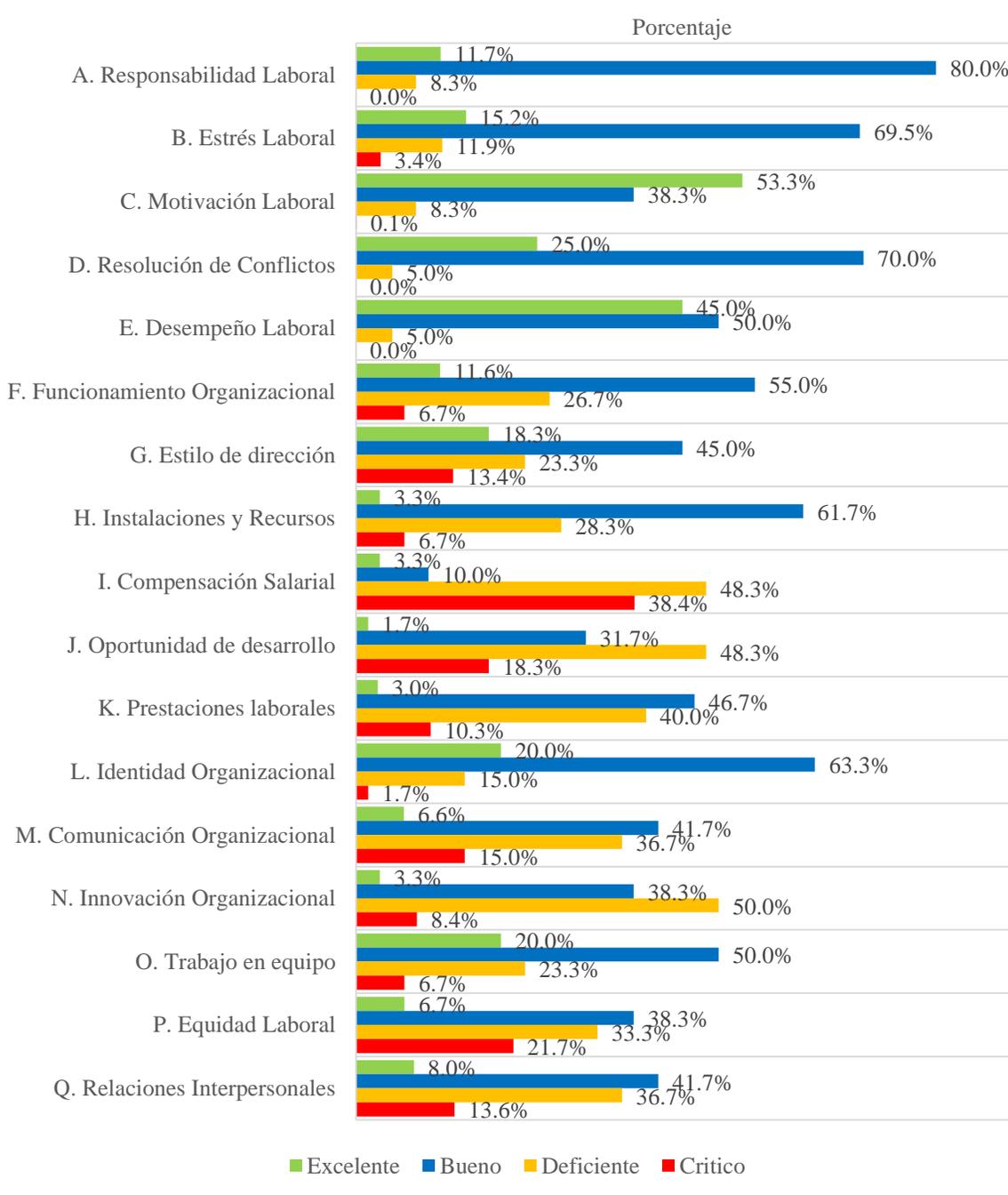
El cuadro 12, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de VMT. En lo que respecta al género, se observa que el 46.7% de la muestra es del sexo Masculino y un 53.3% al sexo Femenino; en relación a la edad natural, se obtiene que el 11.7% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, 40.0% entre 30 y 41 años, el 31.7% entre 42 y 53 años y un 16.7% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 59.0% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 20.0% tiene entre 10 y 18 años, el 18.3% entre 19 y 27 años en tanto que el 2.7% cuenta con más de 28 años de antigüedad

Grafica 7. Percepcion del Clima Laboral a nivel de VMT.



La Gráfica 7, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de VMT tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 15.1% de los participantes tiene una percepción del clima laboral como excelente, el 48.9% lo percibe como bueno, el 26.4% considera que es deficiente en tanto que un 9.7% lo califica como crítico o muy malo.

**Grafica 8. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral a nivel de VMT.**



La *Gráfica 8*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis a nivel de *VMT*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información valiosa sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 11.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 80.0% como bueno, el contrario un 8.3% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 15.2% de la muestra lo perciben como excelente, el 69.5% como bueno, el 11.9% como deficiente y el 3.4% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 53.3% lo percibe como excelente, el 38.3% como bueno, el 8.3% como deficiente y el 0.1% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 25.0% de los sujetos lo califica como excelente, el 70.0% como bueno, el 5.0% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 45.0% de la muestra lo califica como excelente, un 50.0% como bueno, el 5.0% como deficiente y el 0.0% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 11.6% de la muestra lo califica como excelente, el 55.0% como bueno, el 26.7% como deficiente y el 6.7% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 18.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 45.0% como bueno, el 23.3% como deficiente y un 13.4% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, un 3.3% lo califica como excelente, el 61.7% como bueno, un 28.3% como deficiente y el 6.7% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 3.3% lo califica como excelente, el 10.0% como buena, un 48.3% como deficiente y el 38.4% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 1.7% lo percibe como excelente, el 31.7% como bueno, el 48.3% como deficiente y el 18.3% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, un 3.0% de la muestra lo califica como excelente, el 46.7% como bueno, un 40.0% como deficiente y el 10.3% como crítico.

En relación a, *L. Identidad organizacional*, un 20.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 63.3% como bueno, un 15.0% como deficiente, y el 1.7% como crítico. En la dimensión *M. Comunicación organizacional*, el 6.6% de la muestra lo califica como excelente, un 41.7% como bueno, el 36.7% como deficiente en tanto el 15.0% como crítico. En *N. Innovación institucional*, el 3.3% de la muestra lo califica como excelente, un 38.3% como buena, el 50.0% como deficiente y un 8.4% como crítica. En *O. Trabajo en equipo*, el 20.0% de la muestra lo califica como excelente, un 50.0% como bueno, el 23.3% como deficiente y un 6.7% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 6.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 38.3% como buena, un 33.3% como deficiente y el 21.7% como crítico. Por último, en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 8.0% de la muestra lo califica como excelente, el 41.7% como bueno, el 36.7% como deficiente, y el 13.6% como crítico.

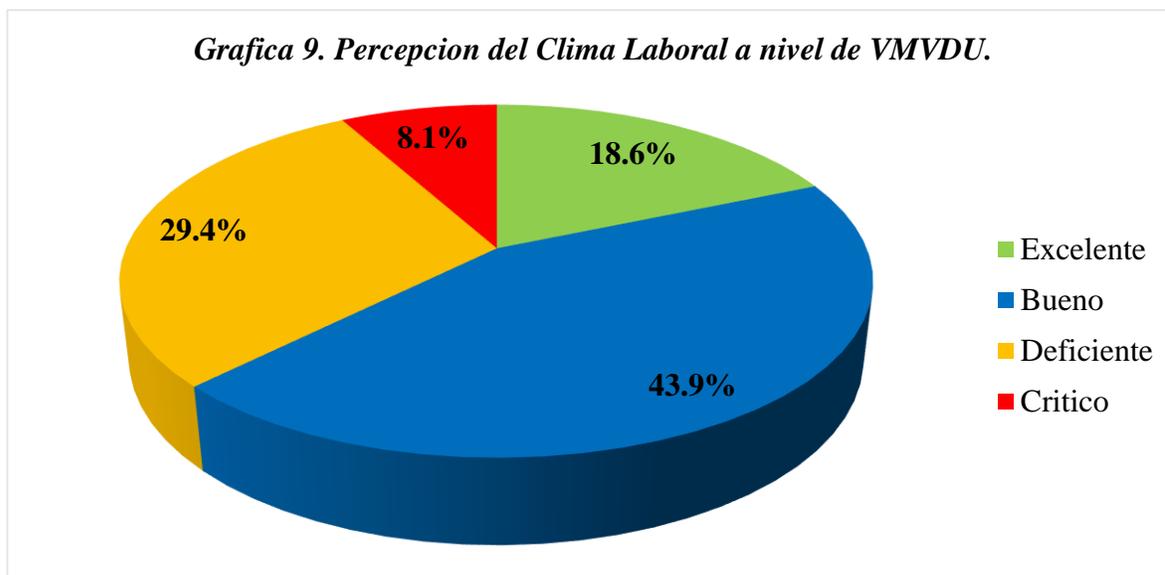
**4.1.2.4 Interpretación de resultados en función de VMVDU.**

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
15	15	1	6	11	12	9	2	10	9
50.0%	50.0%	3.3%	20.0%	36.7%	40.0%	30.0%	6.7%	33.3%	30.0%

*Cuadro 13. Descripción demográfica de la Muestra en función de VMVDU.*

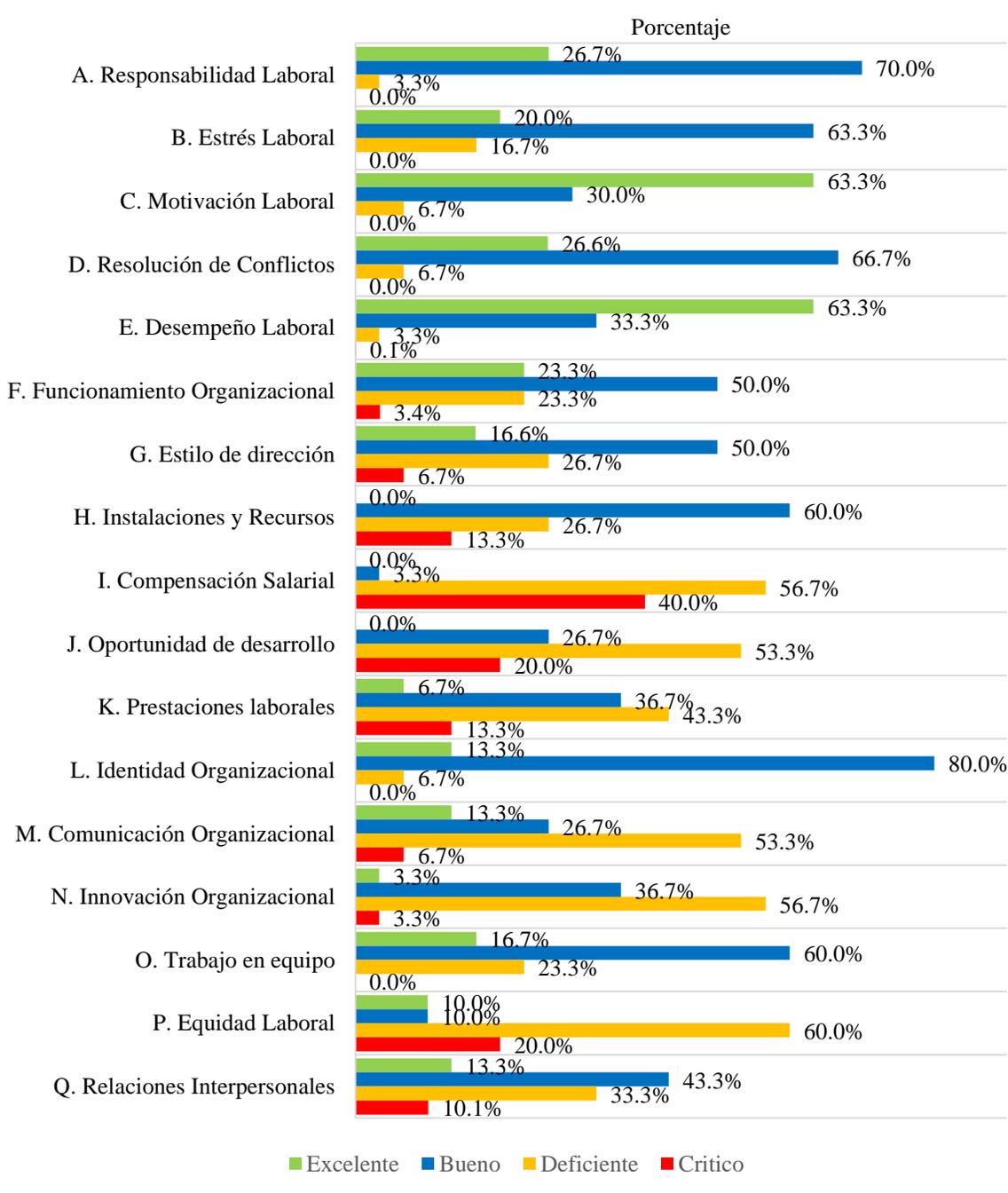
El *cuadro 13*, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *VMT*. En lo que respecta al género, se observa que el 50.0% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 50.0% al sexo Femenino; en relación a la edad natural, se obtiene que el 3.3% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, 20.0% entre 30 y 41 años, el 36.7% entre 42 y 53 años y un 40.0% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 30.0% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 6.7% tiene entre 10 y 18 años, el 33.3% entre 19 y 27 años en tanto que el 30.0% cuenta con más de 28 años de antigüedad

**Grafica 9. Percepcion del Clima Laboral a nivel de VMVDU.**



La *Gráfica 9*, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del *VMVDU* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 18.6% de los participantes tiene una percepción del clima laboral como excelente, el 43.9% lo percibe como bueno, el 29.4% considera que es deficiente en tanto que un 8.1% lo califica como crítico o muy malo.

**Gráfica 10. Percepción sobre las dimensiones de evaluación del Clima Laboral a nivel de VMVDU.**



La *Gráfica 10*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones análisis a nivel de VMVDU. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información valiosa sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la primera escala, *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 26.7% de la muestra lo califica como excelente, el 70.0% como bueno, el 3.3% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 20.0% de la muestra lo califica como excelente, el 63.3% como bueno, el 16.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 63.3% lo percibe como excelente, un 30.0% como bueno, el 6.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 26.6% de la muestra lo califica como excelente, un 66.7% como bueno, el 6.7% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 63.3% de la muestra lo califica como excelente, el 33.3% como bueno, el 3.3% como deficiente y el 0.1% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 23.3% de los sujetos lo califica como excelente, el 50.0% como bueno, un 23.3% como deficiente mientras que el 3.4% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 16.6% lo califica como excelente, un 50.0% como bueno, el 26.7% como deficiente y el 6.7% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, un 0.0% lo califica como excelente, el 60.0% como bueno, el 26.7% como deficiente y un 13.3% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 0.0% lo califica como excelente, el 3.3% como bueno, el 56.7% como deficiente y un 40.0% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 0.0% lo califica como excelente, un 27.7% como bueno, el 53.3% como deficiente y el 20.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, un 6.7% de la muestra lo califica como excelente, un 36.7% como bueno, el 43.3% como deficiente y un 13.3% como crítico.

En relación a, *L. Identidad organizacional*, el 13.3% de la muestra lo califica como excelente, un 80.0% como bueno, un 6.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *M. Comunicación organizacional*, el 13.3% de la muestra lo califica como excelente, un 26.7% como bueno, el 53.3% como deficiente y el 6.7% como crítico. En *N. Innovación institucional*, el 3.3% de la muestra lo califica como excelente, un 36.7% como bueno, el 56.7% como deficiente y un 3.3% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 16.7% de la muestra lo califica como excelente, un 60.0% como bueno, el 23.3% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 10.0% lo percibe como excelente, el 10.0% como buena, un 60.0% como deficiente y el 20.0% como crítico. Por último, en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 13.3% de la muestra lo califica como excelente, un 43.3% como buenas, el 33.3% como deficiente y el 10.1% como crítico.

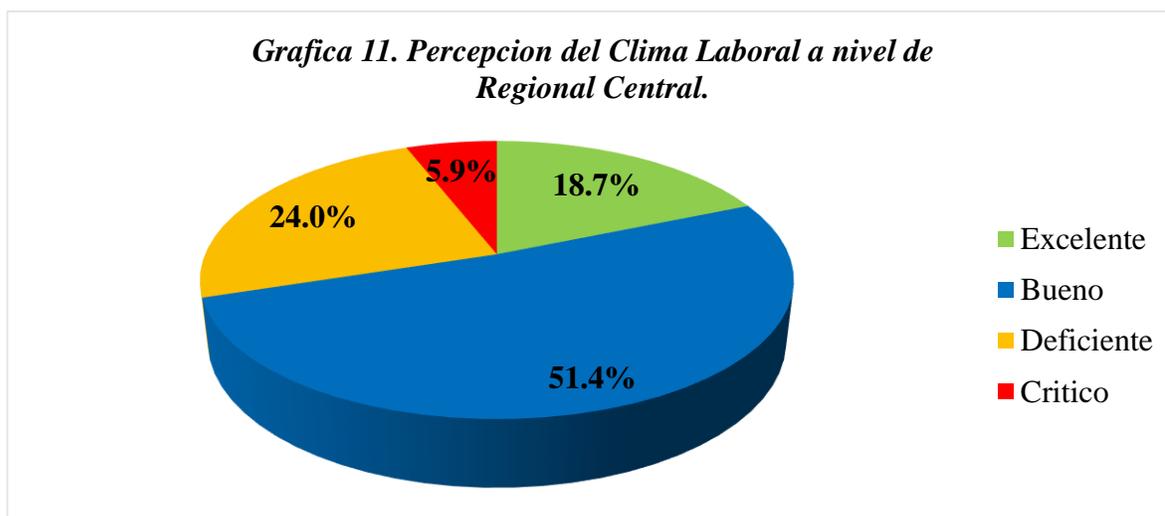
### 4.1.3 Interpretación de resultados en función de Regionales.

#### 4.1.3.1 Interpretación de resultados en función de Regional Central.

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
133	117	31	99	66	54	100	56	43	51
53.2%	46.8%	12.4%	39.6%	26.4%	21.6%	40.0%	22.4%	17.2%	20.4%

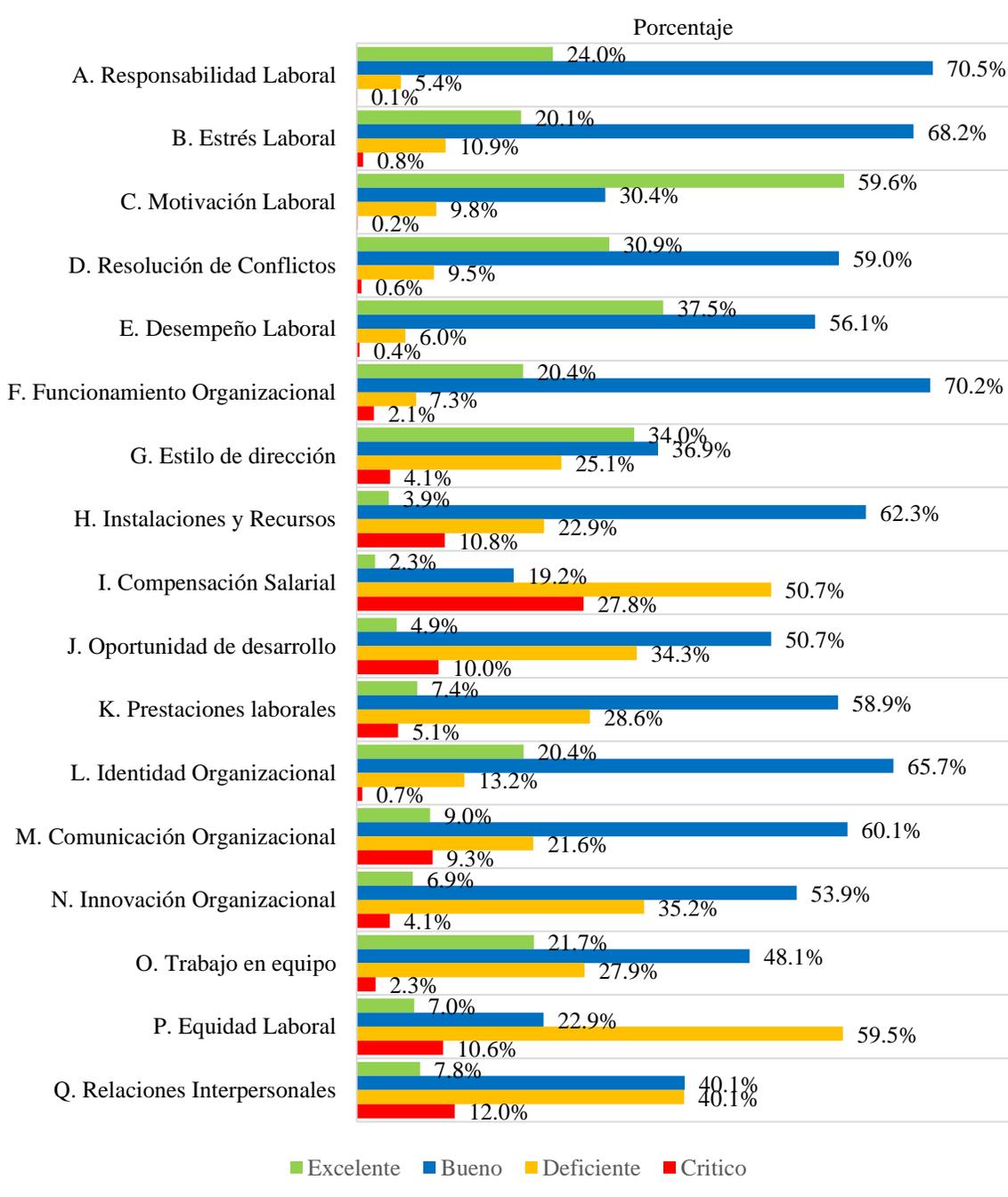
Cuadro 14. Descripción demográfica de la Muestra en función de Regional Central.

El cuadro 14, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *Regional Central*. En lo que respecta al género, se observa que el 53.2% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 46.8% al sexo Femenino; en relación a la edad natural de los participantes, el 12.4% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 39.6% entre 30 y 41 años, el 26.4% entre 42 y 53 años y un 21.6% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 40.0% de los participantes tiene menos 9 años de antigüedad, 22.4% tiene entre 10 y 18 años, el 17.2% entre 19 y 27 años en tanto que el 20.4% cuenta con más de 28 años de antigüedad.



La Gráfica 11, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de *Regional Central* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 18.7% de la muestra percibe el clima laboral como excelente, el 51.4% lo califica como bueno, el 24.0% considera que es deficiente en tanto que un 5.9% lo califica como crítico o muy malo.

**Grafica 12. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral a nivel de Region Central.**



La *Gráfica 12*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis a nivel de *Regional Central*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 24.0% de la muestra lo califica como excelente, el 70.5% como bueno, un 5.4% como deficiente y el 0.1% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 20.1% de la muestra lo califica como excelente, el 68.2% como bueno, el 10.9% como deficiente y un 0.8% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 59.6% lo percibe como excelente, un 30.4% como bueno, el 9.8% como deficiente y el 0.2% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 30.9% de los sujetos lo califica como excelente, un 59.0% como bueno, el 9.5% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 37.5% de la muestra lo considera como excelente, un 56.1% como bueno, el 6.0% como deficiente y el 0.4% como crítico.

En relación a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 20.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 70.2% como bueno, el 7.3% como deficiente mientras que el 2.1% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 34.0% de la muestra lo percibe como excelente, un 36.9% como bueno, el 25.1% como deficiente y un 4.1% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 3.9% lo percibe como excelente, un 62.3% como bueno, el 22.9% como deficiente y el 10.8% como crítico. En *I. Compensación salarial*, un 2.3% lo califica como excelente, el 19.2% como bueno, el 50.7% como deficiente y un 27.8% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 4.9% lo percibe como excelente, el 50.7% como bueno, el 34.3% como deficiente y el 10.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 7.4% lo califica como excelente, un 58.9% como bueno, el 28.6% como deficiente y el 5.1% como crítico.

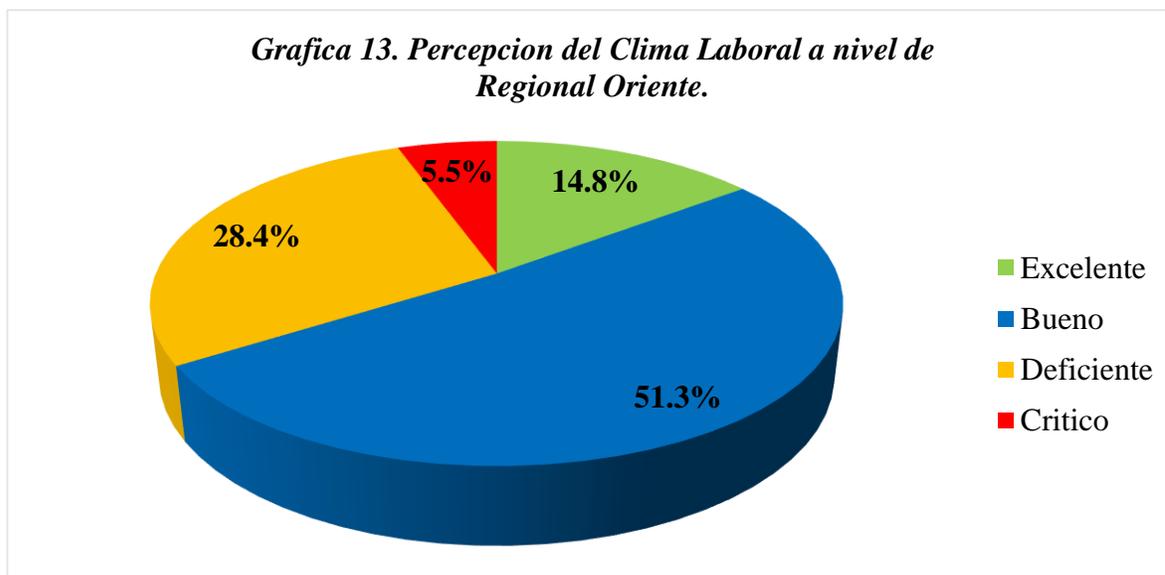
Con respecto a, *L. Identidad institucional*, el 20.4% de la muestra lo califica como excelente, el 65.7% como bueno, el 13.2% como deficiente y un 0.7% como crítico. En la dimensión *M. Comunicación organizacional*, se obtiene que el 9.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 60.1% como bueno, el 21.6% como deficiente y el 9.3% como crítico. En *N. Innovación organizacional*, el 6.9% lo percibe como excelente, un 53.9% como bueno, el 35.2% como deficiente y el 4.1% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 21.7% de la muestra lo califica como excelente, el 48.1% como bueno, un 27.9% como deficiente y el 0.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 7.0% de la muestra lo percibe como excelente, un 22.9% como bueno, el 59.5% como deficiente y un 10.6% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 7.8% de la muestra lo califica como excelente, el 40.1% como bueno, el 40.1% como deficiente y un 12.0% como crítico.

**4.1.3.2 Interpretación de resultados en función de Regional Oriente.**

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
19	9	3	11	8	6	11	7	4	6
67.9%	32.1%	10.7%	39.3%	28.6%	21.4%	39.3%	25.0%	14.3%	21.4%

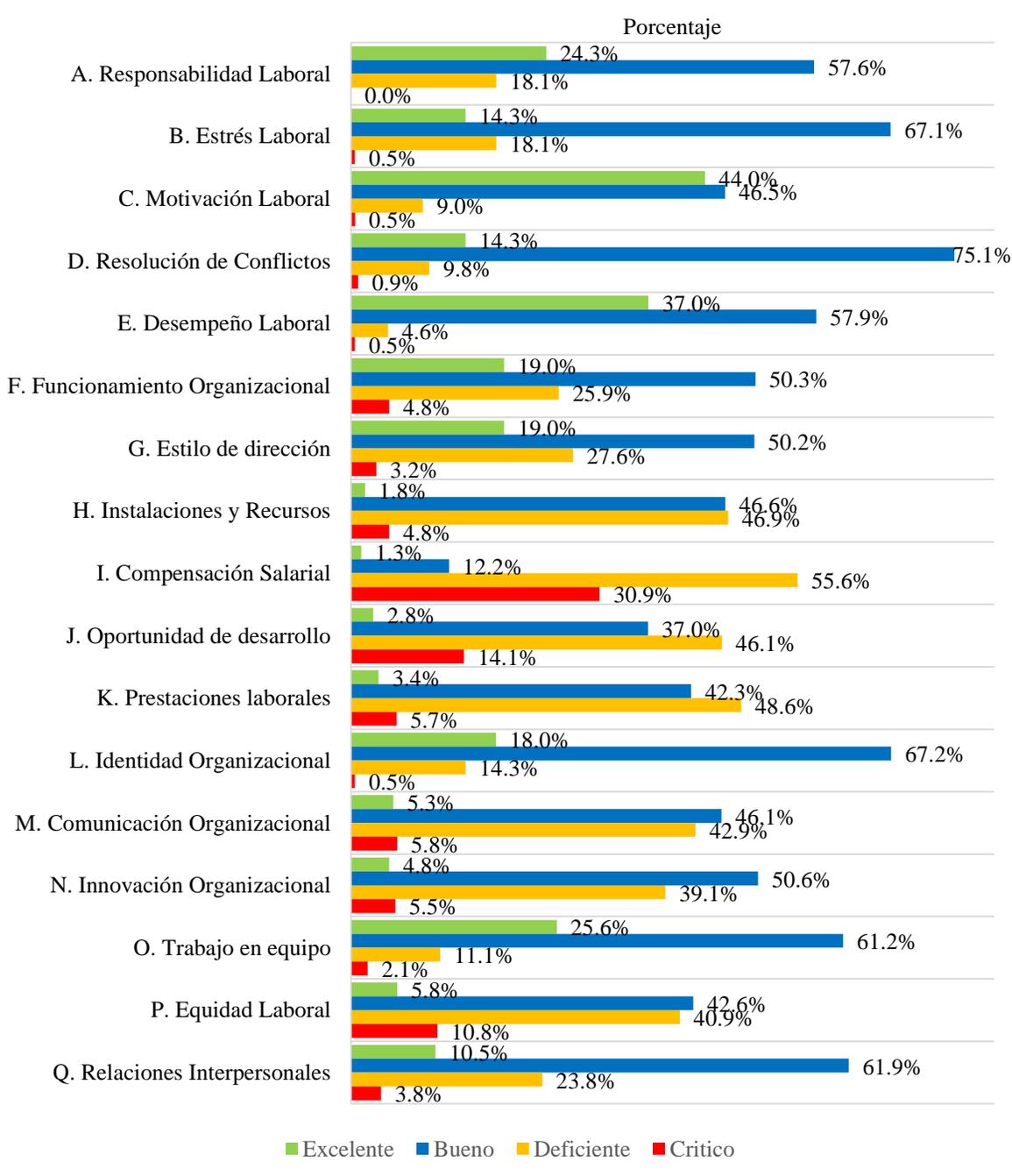
*Cuadro 15. Descripción demográfica de la Muestra en función de Regional Oriente.*

El cuadro 15, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *Regional Oriente*. En lo que respecta al género, se observa que el 67.9% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 32.1% al sexo Femenino; en relación a la edad natural de los participantes, el 10.7% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 39.3% entre 30 y 41 años, el 28.6% entre 42 y 53 años y un 21.4% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 39.3% de los participantes tiene menos 9 años de antigüedad, 25.0% tiene entre 10 y 18 años, el 14.3% entre 19 y 27 años en tanto que el 21.4% cuenta con más de 28 años de antigüedad.



La Gráfica 13, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de *Regional Oriente* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 14.8% de la muestra percibe el clima laboral como excelente, el 51.3% lo califica como bueno, el 28.4% considera que es deficiente en tanto que un 5.5% lo califica como crítico o muy malo.

**Gráfica 14. Percepción sobre las dimensiones de evaluación del Clima Laboral a nivel de Regional Oriente.**



La *Gráfica 14*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis a nivel de *Regional Oriente*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 24.3% de la muestra lo califica como excelente, el 57.6% como bueno, un 18.1% como deficiente, y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 14.3% de la muestra lo califica como excelente, el 67.1% como bueno, el 18.1% como deficiente, y un 0.5% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 44.0% lo percibe como excelente, un 46.5% como bueno, el 9.0% como deficiente y el 0.5% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 14.3% de los sujetos lo califica como excelente, un 75.1% como bueno, el 9.8% como deficiente y el 0.9% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 37.0% de la muestra lo considera como excelente, un 57.9% como bueno, el 4.6% como deficiente y el 0.5% como crítico.

En relación a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 19.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 50.3% como bueno, el 25.9% como deficiente y el 4.8% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 19.0% de la muestra lo percibe como excelente, un 50.2% como bueno, el 27.6% como deficiente y el 3.2% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 1.8% lo califica como excelente, un 46.6% como bueno, el 46.9% como deficiente y el 4.8% como crítico. En *I. Compensación salarial*, un 1.3% lo califica como excelente, el 12.2% como bueno, el 55.6% como deficiente y un 30.9% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 2.8% lo percibe como excelente, el 37.0% como bueno, el 46.1% como deficiente y el 14.1% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 3.4% de los sujetos lo califica como excelente, un 42.3% como bueno, el 48.6% como deficiente y el 5.7% como crítico.

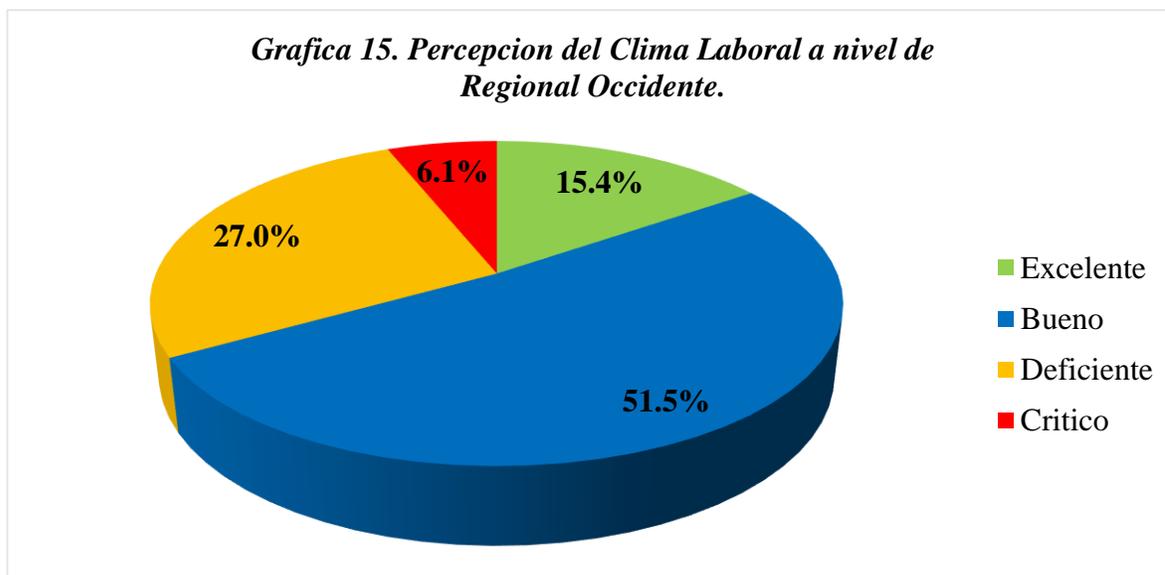
Con respecto a, *L. Identidad Institucional*, el 18.0% de la muestra lo califica como excelente, 67.2% como bueno, el 14.3% como deficiente y un 0.5% como crítico. En *M. Comunicación organizacional*, se observa que el 5.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 46.1% como bueno, el 42.9% como deficiente y el 5.8% como crítico. En *N. Innovación organizacional*, el 4.8% lo percibe como excelente, un 50.6% como bueno, el 39.1% como deficiente y el 5.5% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 25.6% de los sujetos lo califica como excelente, un 61.2% como bueno, el 11.1% como deficiente y el 2.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 5.8% de la muestra lo percibe como excelente, un 42.6% como bueno, el 40.9% como deficiente y un 10.8% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 10.5% de la muestra lo percibe como excelente, el 61.9% como bueno, el 23.8% como deficiente y un 3.8% como crítico.

**4.1.3.3 Interpretación de resultados en función de Regional Occidente.**

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
21	5	5	9	2	10	10	5	4	7
80.8%	19.2%	19.2%	34.6%	7.7%	38.5%	38.5%	19.2%	15.4%	26.9%

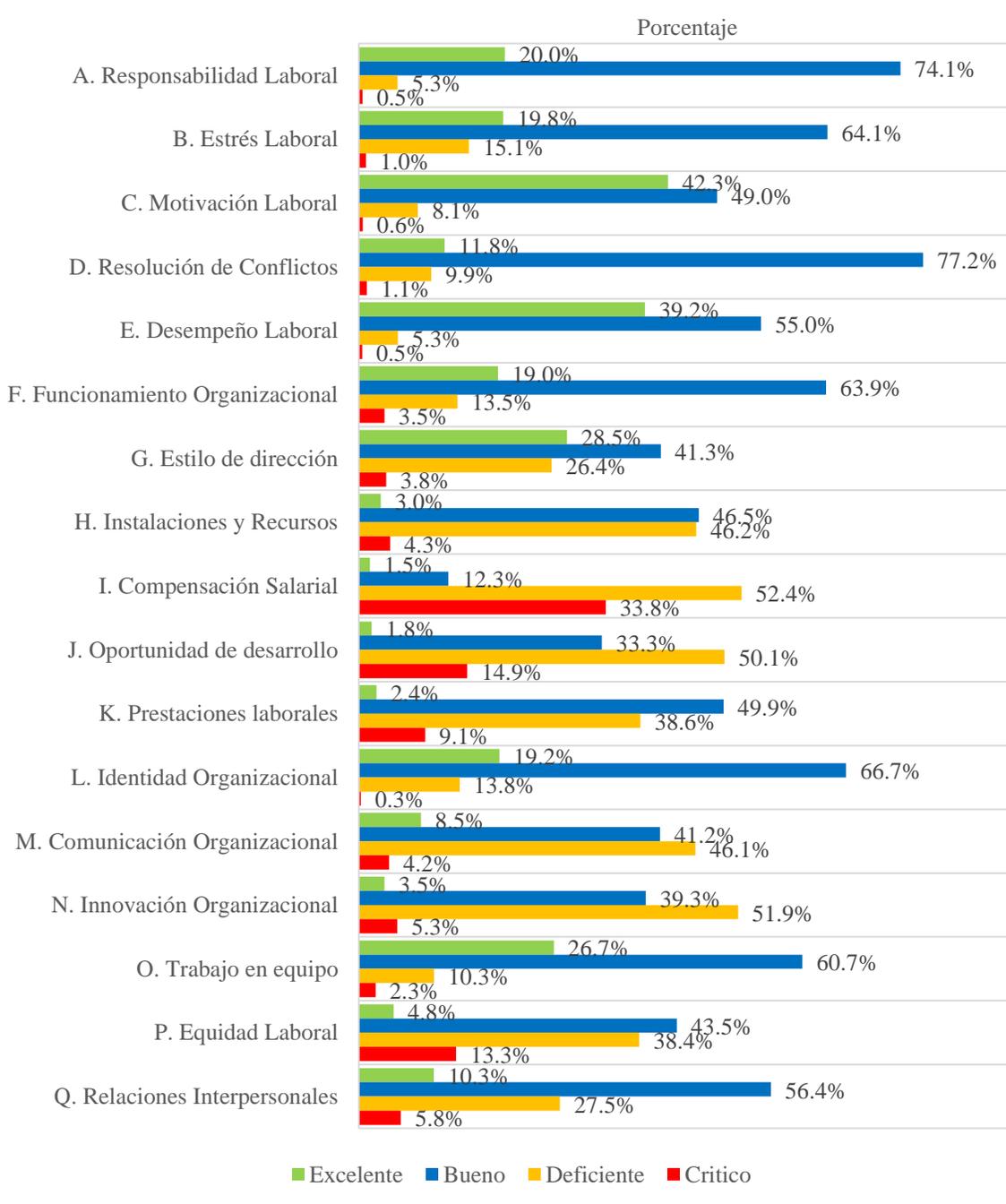
*Cuadro 16. Descripción demográfica de la Muestra en función de Regional Occidente.*

El cuadro 16, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *Regional Occidente*. En lo que respecta al género, se observa que el 80.8% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 19.2% al sexo Femenino; en relación a la edad natural de los participantes, el 19.2% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 34.6% entre 30 y 41 años, el 7.7% entre 42 y 53 años y un 38.5% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 38.5% de los participantes tiene menos 9 años de antigüedad, 19.2% tiene entre 10 y 18 años, el 15.4% entre 17 y 27 años en tanto que el 26.9% cuenta con más de 28 años de antigüedad.



La Gráfica 15, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de *Regional Occidente* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 15.4% de la muestra percibe el clima laboral como excelente, el 51.5% lo califica como bueno, el 27.0% considera que es deficiente en tanto que un 6.1% lo califica como crítico o muy malo.

**Grafica 16. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral a nivel de Regional Occidente.**



La *Gráfica 16*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis a nivel de *Regional Occidente*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

En relación a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 20.0% de la muestra lo califica como excelente, el 74.1% como bueno, un 5.3% como deficiente y el 0.5% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 19.8% de la muestra lo califica como excelente, el 64.1% como bueno, el 15.1% como deficiente y un 1.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 42.3% lo percibe como excelente, un 49.0% como bueno, el 8.1% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 11.8% de los sujetos lo califica como excelente, un 77.2% como bueno, el 9.9% como deficiente y el 1.1% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 39.2% de la muestra lo considera como excelente, un 55.0% como bueno, el 5.3% como deficiente y el 0.5% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 19.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 63.9% como bueno, el 13.5% como deficiente y el 3.5% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 28.5% de la muestra lo percibe como excelente, un 41.3% como bueno, el 26.4% como deficiente y un 3.8% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 3.0% lo califica como excelente, un 46.5% como bueno, el 46.2% como deficiente y el 4.3% como crítico. En *I. Compensación salarial*, un 1.5% lo califica como excelente, el 12.3% como bueno, el 52.4% como deficiente y un 33.8% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 1.8% de la muestra lo percibe como excelente, el 33.3% como bueno, el 50.1% como deficiente y el 14.9% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 2.4% lo califica como excelente, un 49.9% como bueno, el 38.6% como deficiente y el 9.1% como crítico.

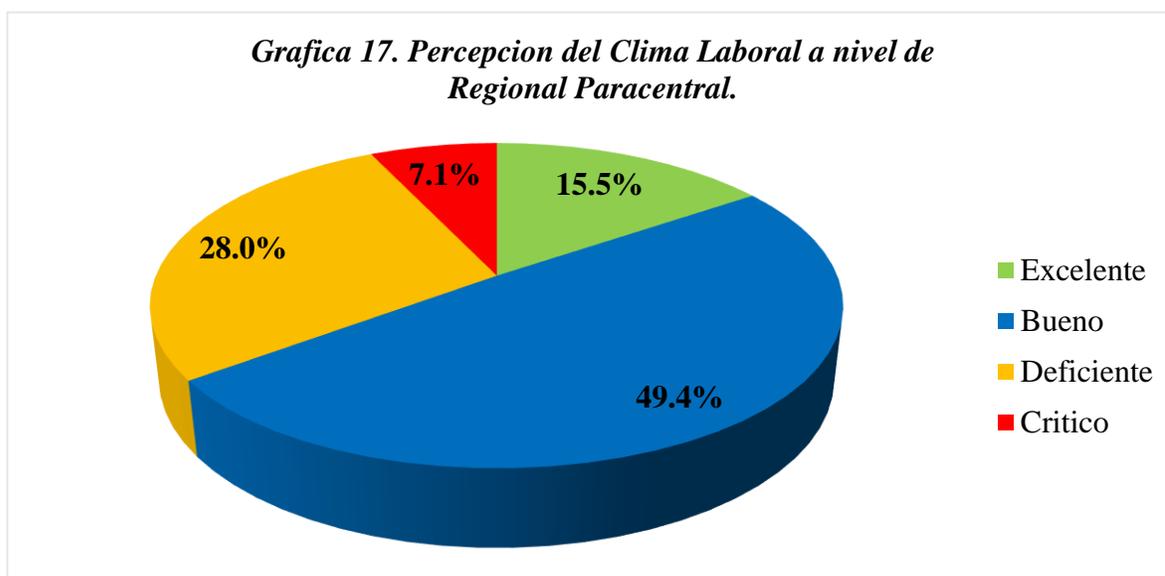
De la misma forma, en *L. Identidad institucional*, el 19.2% de la muestra lo califica como excelente, el 66.7% como bueno, el 13.8% como deficiente y un 0.3% como crítico. En *M. Comunicación organizacional*, se identifica que el 8.5% de la muestra lo percibe como excelente, el 41.2% como bueno, el 46.1% como deficiente y el 4.2% como crítico. En *N. Innovación organizacional*, el 3.5% de la muestra lo percibe como excelente, un 39.3% como bueno, el 51.9% como deficiente y el 5.3% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 26.7% de los sujetos lo califica como excelente, un 60.7% como bueno, el 10.3% como deficiente y el 2.3% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 4.8% lo percibe como excelente, un 43.5% como bueno, el 38.4% como deficiente y un 13.3% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 10.3% de la muestra lo califica como excelente, el 56.4% como bueno, el 27.5% como deficiente y un 5.8% como crítico.

**4.1.3.4 Interpretación de resultados en función de Regional Paracentral.**

Genero		Edad				Antigüedad			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
9	1	1	1	5	3	4	2	1	3
90.0%	10.0%	10.0%	10.0%	50.0%	30.0%	40.0%	20.0%	10.0%	30.0%

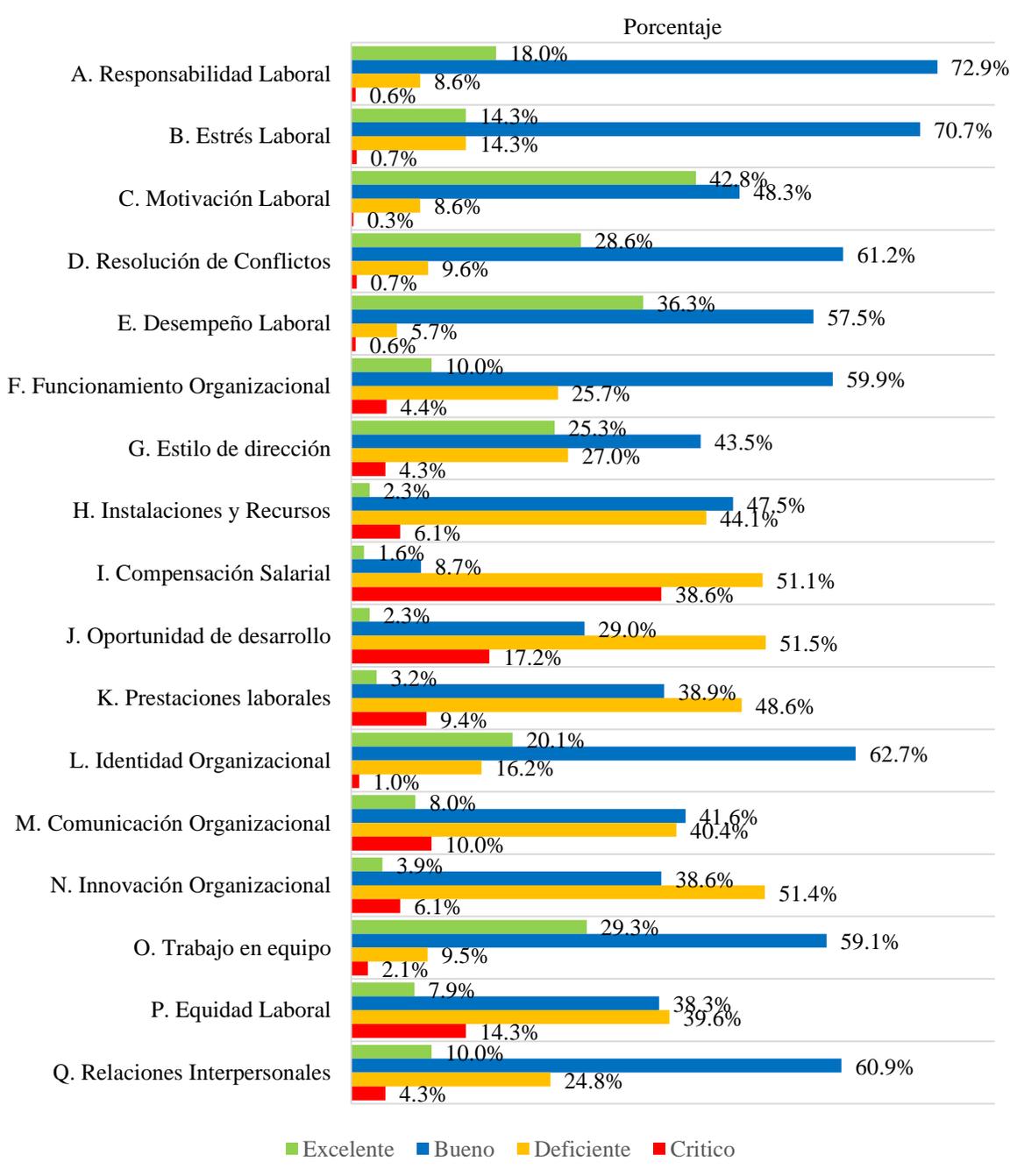
*Cuadro 17. Descripción demográfica de la Muestra en función de Regional Paracentral.*

El cuadro 17, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de *Regional Paracentral*. En lo que respecta al género, se observa que el 90.0% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 10.0% al sexo Femenino; en relación a la edad natural de los participantes, el 10.0% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 10.0% entre 30 y 41 años, el 50.0% entre 42 y 53 años y un 30.0% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 40.0% de los participantes tiene menos 9 años de antigüedad, 20.0% tiene entre 10 y 18 años, el 10.0% entre 19 y 27 años en tanto que el 30.0% cuenta con más de 28 años de antigüedad.



La Gráfica 17, muestra la tendencia de evaluación que los empleados de *Regional Paracentral* tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 15.5% de la muestra percibe el clima laboral como excelente, el 49.4% lo califica como bueno, el 28.0% considera que es deficiente en tanto que un 7.1% lo califica como crítico o muy malo.

**Gráfica 18. Percepción sobre las dimensiones de evaluación del Clima Laboral a nivel de Regional Paracentral.**



La *Gráfica 18*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis a nivel de *Regional Paracentral*. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto a la calidad del clima laboral que se establece.

En relación a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 18.0% de la muestra lo califica como excelente, el 72.9% como bueno, un 8.6% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 14.3% de la muestra lo califica como excelente, el 70.7% como bueno, el 14.3% como deficiente y un 0.7% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 42.8% de la muestra lo percibe como excelente, un 48.3% como bueno, el 8.6% como deficiente y el 0.3% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 28.6% de los sujetos lo califica como excelente, un 61.2% como bueno, el 9.6% como deficiente y el 0.7% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 36.3% lo considera como excelente, un 57.5% como bueno, el 5.7% como deficiente y el 0.6% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento organizacional*, el 10.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 59.9% como bueno, el 25.7% como deficiente y el 4.4% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 25.3% de la muestra lo percibe como excelente, un 43.5% como bueno, el 27.0% como deficiente y el 4.3% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 2.3% lo califica como excelente, un 47.5% como bueno, el 44.1% como deficiente y el 6.1% como crítico. En *I. Compensación salarial*, un 1.6% lo percibe como excelente, el 8.7% como bueno, el 51.1% como deficiente y un 38.6% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, el 2.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 29.0% como bueno, el 51.5% como deficiente y el 17.2% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 3.2% lo califica como excelente, un 38.9% como bueno, el 48.6% como deficiente y el 9.4% como crítico.

De igual modo, en la dimensión de *L. Identidad organizacional*, se obtiene que el 20.1% de la muestra lo califica como excelente, el 62.7% como bueno, el 16.2% como deficiente y un 1.0% como crítico. En la dimensión *M. Comunicación organizacional*, el 8.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 41.6% como bueno, el 40.4% como deficiente y el 10.0% como crítico. En *N. Innovación Organizacional*, el 3.9% de la muestra lo percibe como excelente, un 38.6% como bueno, el 51.4% como deficiente y el 6.1% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 29.3% de los sujetos lo califica como excelente, un 59.1% como bueno, el 9.5% como deficiente y el 2.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, el 7.9% de la muestra lo percibe como excelente, un 38.3% como bueno, el 39.6% como deficiente y un 14.3% como crítico. Por último, en *Q. Relaciones interpersonales*, el 10.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 60.9% como bueno, el 24.8% como deficiente y el 4.3% como crítico.

#### 4.1.4 Interpretación de resultados en función del género.

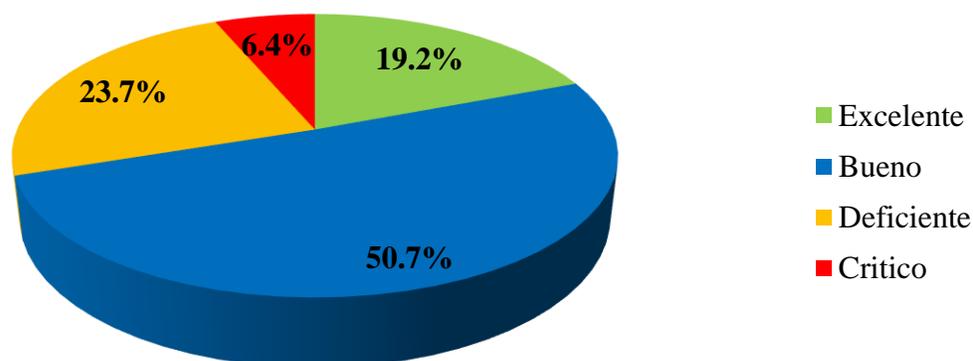
##### 4.1.4.1 Interpretación de resultados en función del sexo Masculino.

Ubicación				Edad				Antigüedad			
CORP	VMOP	VMT	VMV	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
54	85	28	15	14	42	49	77	98	24	29	31
29.7%	46.7%	15.4%	8.2%	7.7%	23.1%	26.9%	42.3%	53.8%	13.2%	15.9%	17%

Cuadro 18. Descripción demográfica de la Muestra en función dl sexo masculino.

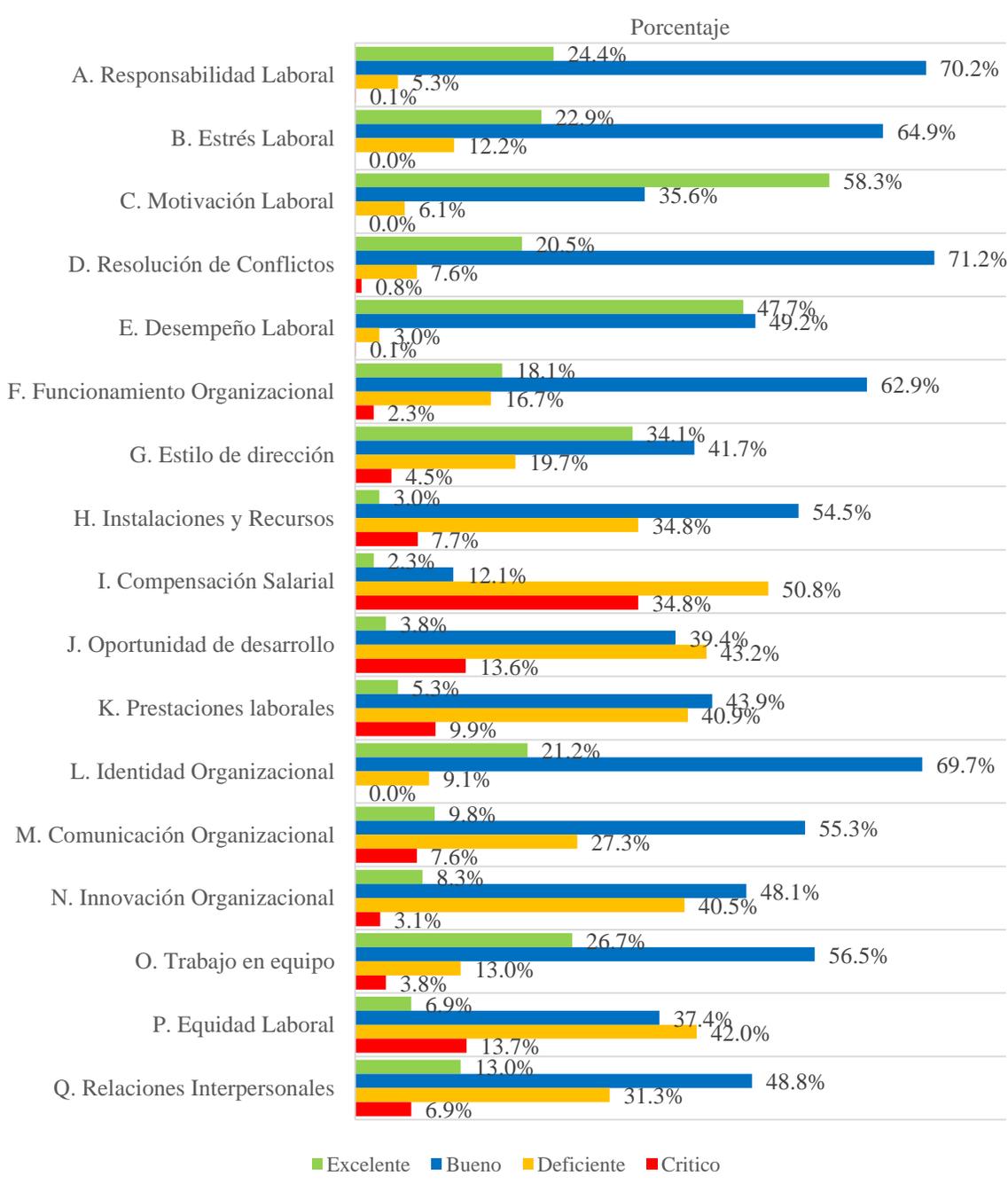
El cuadro 18, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación en función del sexo masculino. Según la ubicación, se obtiene que el 29.7% de la muestra pertenecen a Unidades Corporativas, un 46.7 a VMOP, el 15.4% a VMT y el 8.2% a VMVDU; en cuanto a la edad de los participantes, se obtiene que el 7.7% de la muestra tiene menos de 29 años, el 23.1% entre 30 y 41 años, el 26.9% entre 42 y 53 y un 42.3% tiene más de 54 años de edad; en cuanto a la antigüedad, el 53.8% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 13.2% tiene entre 10 y 18 años, el 15.9% entre 19 y 27 años en tanto que el 17% cuenta con más de 28 años dentro de la institución.

Grafica 19. Percepcion del Clima Laboral segun empleados del sexo Masculino.



La Gráfica 19, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del sexo masculino tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 19.2% de los participantes lo aprecia como excelente, el 50.7% lo percibe como bueno, el 23.7% considera que es deficiente en tanto que un 6.4% lo califica como Critico o muy malo.

**Grafica 20. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados del sexo Masculino.**



La *Gráfica 20*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis a nivel del sexo masculino. Este gráfico permite visualizar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al tipo de clima laboral que se establece.

En relación a los resultados, en la dimensión A. Responsabilidad laboral, se obtiene que el 24.4% de la muestra la percibe como excelente, un 70.2% como bueno, el 5.3% como deficiente y el 0.1% como crítico. En B. Estrés laboral, el 22.9% de la muestra lo percibe como excelente, el 64.9% como bueno, un 12.2% como deficiente y el 0.0% como crítico. En C. Motivación laboral, el 58.3% la califica como excelente, el 35.6% como bueno, el 6.1% como deficiente y el 0.0% como crítico. En D. Resolución de conflictos, el 20.5% de la muestra lo califica como excelente, el 71.2% como bueno, el 7.6% como deficiente y un 0.8% como crítico. En E. Desempeño laboral, el 47.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 49.2% como bueno, el 3.0% como deficiente y el 0.1% como crítico.

En la dimensión F. Funcionamiento institucional, el 18.1% lo valora como excelente, el 62.9% como bueno, el 16.7% como deficiente y el 2.3% como crítico. En G. Estilo de dirección, el 34.1% de la muestra lo percibe como excelente, el 41.7% como bueno, el 19.7% como deficiente y el 4.5% como crítico. En H. Instalaciones y recursos, el 3.0% lo califica como excelente, el 54.5% como bueno, un 34.8% como deficiente y el 7.7% como crítico. En I. Compensación salarial, el 2.3% de la muestra lo califica como excelente, el 12.1% como bueno, un 50.8% como deficiente y el 34.8% como crítico. En J. Oportunidad de desarrollo, un 3.8% lo percibe como excelente, el 39.4% como bueno, el 43.2% como deficiente y el 13.6% como crítico. En K. Prestaciones laborales, el 5.3% lo percibe como excelente, el 43.9% como bueno, el 40.9% como deficiente y el 9.9% como crítico.

En cuanto a la dimensión L. Identidad organizacional, un 21.2% de la muestra lo califica como excelente, el 69.7% como bueno, el 9.1% como deficiente y un 0.0% como crítico. En M. Comunicación Organizacional, el 9.8% de la muestra la perciben como excelente, un 55.3% como bueno, el 27.3% como deficiente y el 7.6% como crítico. En N. Innovación institucional, un 8.3% de la muestra lo califica como excelente, un 48.1% como bueno, el 40.5% como deficiente y el 3.1% como crítico. En O. Trabajo en equipo, el 26.7% de la muestra lo califica como excelente, un 56.5% como bueno, el 13.0% como deficiente y un 3.8% como crítico. En P. Equidad laboral, un 6.9% de la muestra lo percibe como excelente, el 37.4% como bueno, el 42.0% como deficiente y un 13.7% como crítico. Por ultimo en la dimensión Q. Relaciones interpersonales, el 13.0% de la muestra lo califica excelente, un 48.8% como buenas, el 31.3% como deficientes y el 6.9% como críticas.

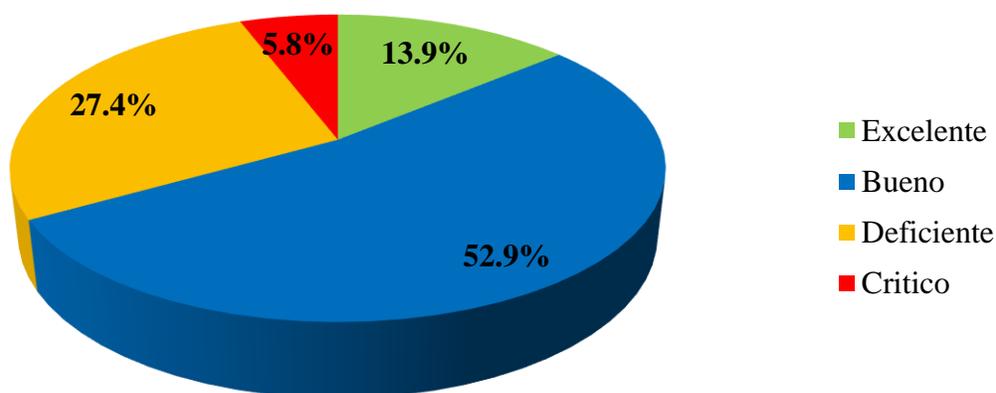
**4.1.4.2 Interpretación de resultados en función del sexo Femenino.**

Ubicación				Edad				Antigüedad			
CORP	VMOP	VMT	VMV	≤29	30/41	42/53	≥54	≤9	10/18	19/27	≥28
48	37	32	15	14	58	38	22	79	16	29	8
36.4%	28%	24.2%	11.4%	10.0%	43.9%	28.8%	16.7%	59.8%	12.1%	22%	6.1%

*Cuadro 19. Descripción demográfica de la Muestra en función del sexo femenino.*

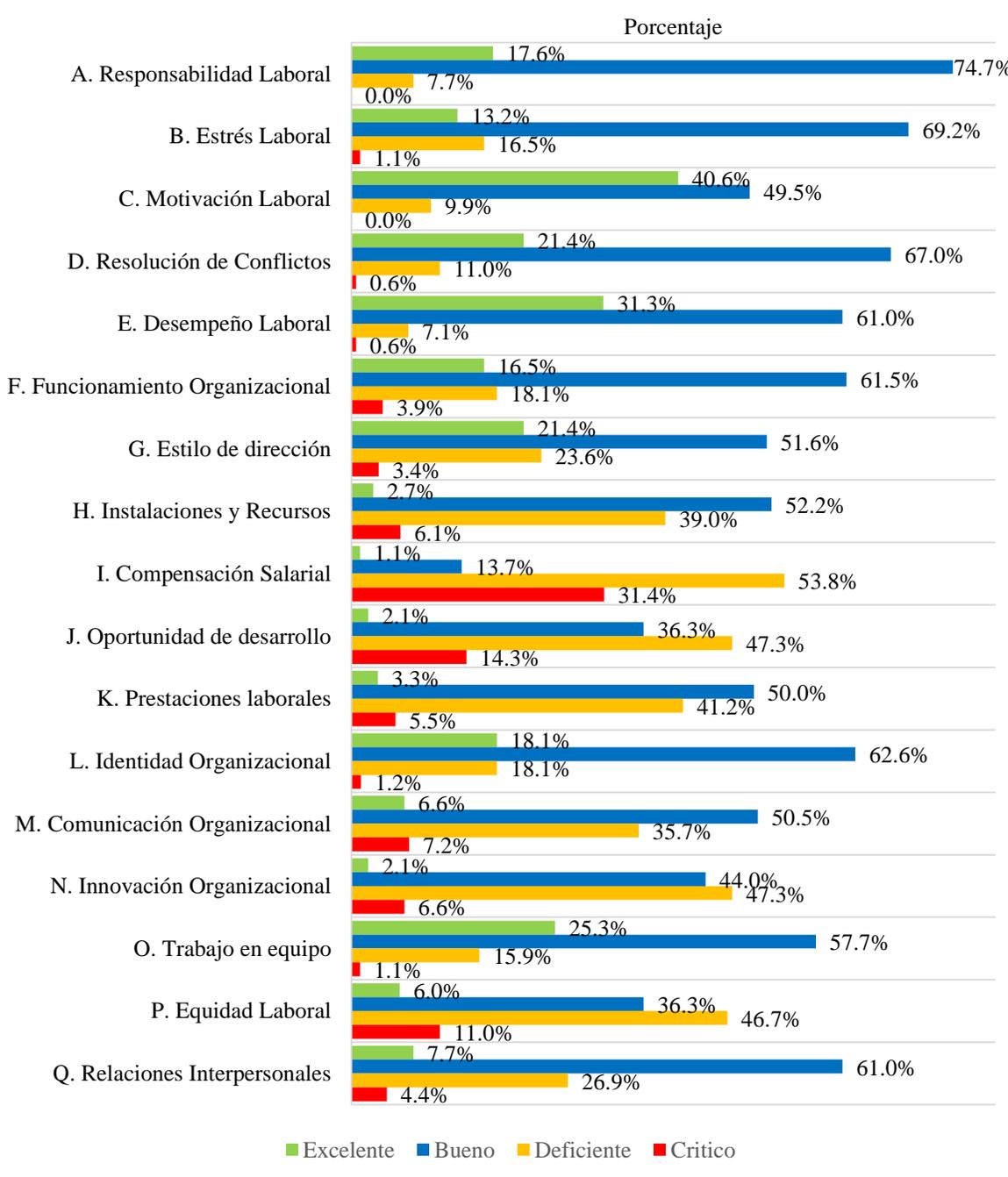
El cuadro 19, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación en función del sexo femenino. Según los datos que se presenta, en lo que se refiere a la ubicación, el 36.4% de los participantes pertenecen a Unidades Corporativas, un 28% a VMOP, el 24.2% a VMT y el 11.4% a VMVDU; en relación a la edad de los participantes, el 10.6% de la muestra tiene menos de 29 años, el 43.9% entre 30 y 41 años, el 28.8% entre 42 y 53 y un 16.7% tiene más de 54 años de edad; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 59.8% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 12.1% tiene entre 10 y 18 años, el 22% entre 19 y 27, años en tanto que el 6.1% cuenta con más de 28 años de antigüedad.

**Grafica 21. Percepcion del Clima Laboral segun empleados del sexo Femenino.**



La Gráfica 21, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del sexo femenino tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 13.9% de los participantes lo aprecia como excelente, el 52.9% lo percibe como bueno, el 27.4% considera que es deficiente en tanto que un 5.8% lo califica como Critico o muy malo.

**Grafica 22. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados del sexo Femenino.**



La *Gráfica 22*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis a nivel del sexo femenino. Esta grafica permite apreciar las diferencias obtenidas en cada una de ellas y obtener información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al tipo de clima laboral que se establece.

En relación a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 17.6% de la muestra la percibe como excelente, un 74.7% como bueno, el 7.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 13.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 69.2% como bueno, un 16.5% como deficiente y el 1.1% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 40.6% la califica como excelente, el 49.5% como bueno, el 9.9% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 21.4% de la muestra lo califica como excelente, el 67.0% como bueno, el 11.0% como deficiente y un 0.6% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 31.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 61.0% como bueno, el 7.1% como deficiente y el 0.6% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 16.5% lo valora como excelente, el 61.5% como bueno, el 18.1% como deficiente y el 3.9% como crítico. En la dimensión *G. Estilo de dirección*, el 21.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 51.6% como bueno, el 23.6% como deficiente y el 3.4% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 2.7% lo califica como excelente, el 52.2% como bueno, un 39.0% como deficiente y el 6.1% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 1.1% de la muestra lo califica como excelente, el 13.7% como bueno, un 53.8% como deficiente y el 31.4% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 2.1% lo percibe como excelente, el 36.3% como bueno, el 47.3% como deficiente y el 14.3% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 3.3% lo percibe como excelente, el 50.0% como bueno, el 41.2% como deficiente y el 5.5% como crítico.

De igual modo, en la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 18.1% de la muestra lo califica como excelente, el 62.6% como bueno, el 18.1% como deficiente y un 1.2% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 6.6% de la muestra la perciben como excelente, un 50.5% como bueno, el 35.7% como deficiente y el 7.2% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 2.1% de la muestra lo califica como excelente, un 44.0% como bueno, el 47.3% como deficiente y el 6.6% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 25.3% de la muestra lo califica como excelente, un 57.7% como bueno, el 15.9% como deficiente y un 1.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 6.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 36.3% como bueno, el 46.7% como deficiente y un 11.0% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 7.7% de la muestra lo califica excelente, un 61.0% como buenas, el 26.9% como deficientes y el 4.4% como críticas.

### 4.1.5 Interpretación de resultados en función de la antigüedad.

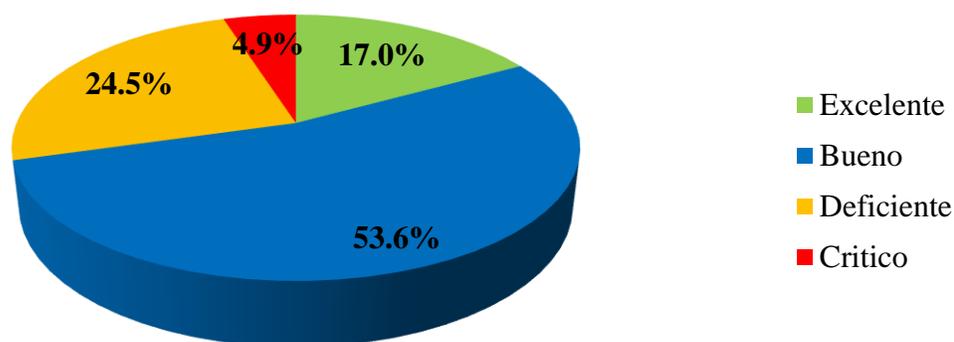
#### 4.1.5.1 Interpretación de resultados según empleados de menos de 9 años de antigüedad.

Genero		Edad				Ubicación			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	CORP	VMOP	VMT	VMVDU
98	79	27	85	36	29	70	62	36	9
55.4%	44.6%	15.3%	48%	20.3%	16.4%	39.5%	35.0%	20.3%	5.1%

Cuadro 20. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de menos de 9 años de antigüedad.

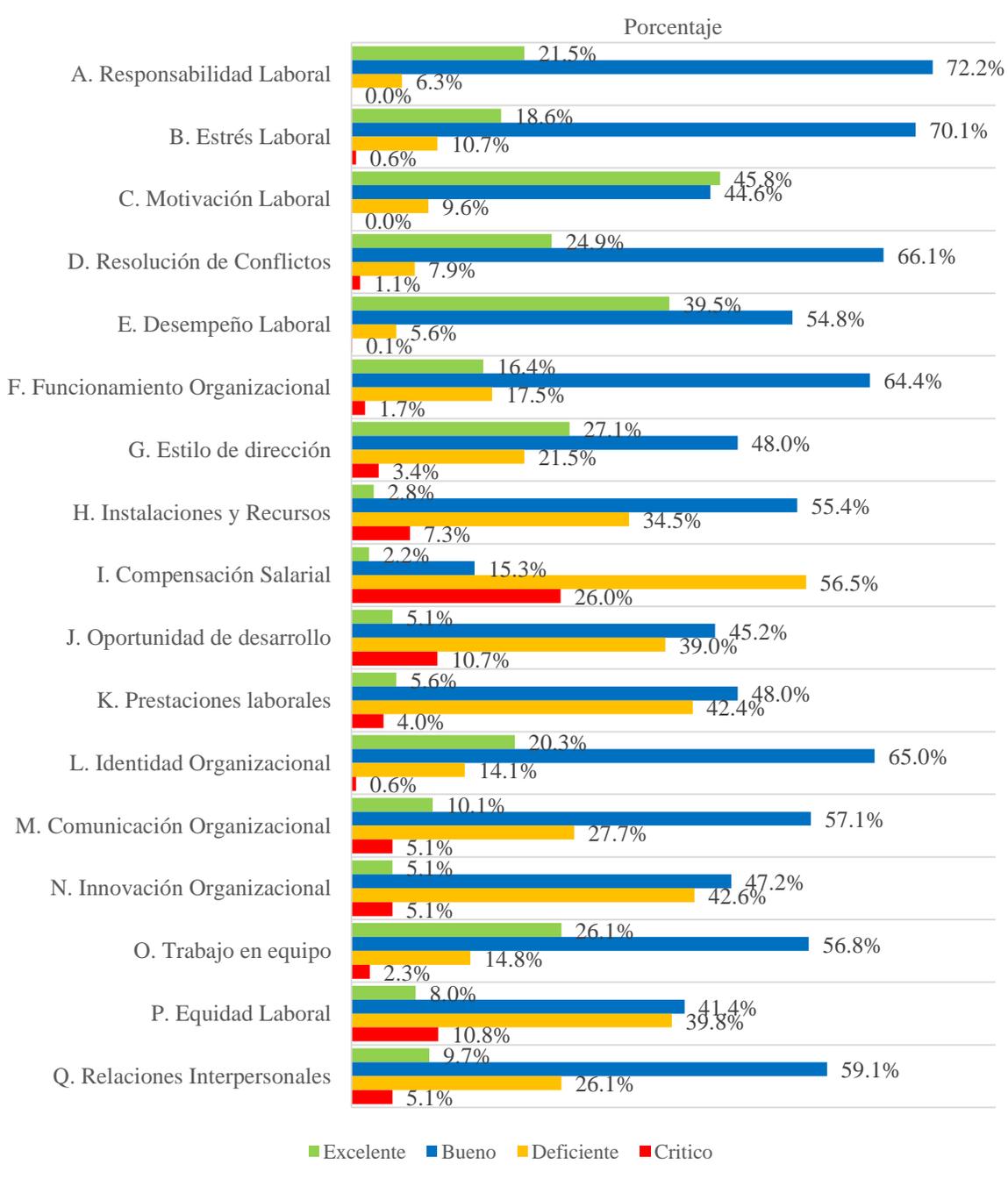
El cuadro 20, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados con menos de 9 años de antigüedad. En relación al género, se observa que el 55.4% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 44.6% al sexo Femenino; cuanto a la edad natural de los participantes, se obtiene que el 15.3% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 48% entre 30 y 41 años, el 20.3% entre 42 y 53 y un 16.4% tiene más de 54 años de edad y en lo que respecta a la ubicación, se observa que el 39.5% pertenece a Unidades corporativas, el 35% a VMOP, el 20.3% a VMT, en tanto que el 5.1% corresponden a VMVDU.

Grafica 23. Percepcion del Clima Laboral segun empleados de menos de 9 años de antigüedad.



La Gráfica 23, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del MOPTVDU de menos de 9 años tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 17.0% de los participantes lo aprecia como excelente, el 53.6% lo percibe como bueno, el 24.5% considera que es deficiente en tanto que un 4.9% lo califica como Crítico o muy malo.

**Grafica 24. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados de menos de 29 años de antigüedad.**



La *Gráfica 24*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis según empleados del MOPTVDU de menos de 9 años de antigüedad. Esto permite apreciar las diferencias y obtener información valiosa sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 21.5% de la muestra la percibe como excelente, un 72.2% como bueno, el 6.3% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 18.6% de la muestra lo percibe como excelente, el 70.1% como bueno, un 10.7% como deficiente y el 0.6% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 45.8% la califica como excelente, el 44.6 % como bueno, el 9.6% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 24.9% de la muestra lo califica como excelente, el 66.1% como bueno, el 7.9% como deficiente y un 1.1% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 39.5% de la muestra lo percibe como excelente, el 54.8% como bueno, el 5.6% como deficiente y el 0.1% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 16.4% lo valora como excelente, el 64.4% como bueno, el 17.5% como deficiente y el 1.7% como crítico. En la dimensión *G. Estilo de dirección*, el 27.1% de la muestra lo percibe como excelente, el 48% como bueno, el 21.5% como deficiente y el 3.4% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 2.8% lo califica como excelente, el 55.4% como bueno, un 34.5% como deficiente y el 7.3% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 2.2% de la muestra lo califica como excelente, el 15.3% como bueno, un 56.5% como deficiente y el 26.0% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 5.3% lo percibe como excelente, el 45.2% como bueno, el 39.0% como deficiente y el 10.7% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 5.6% lo percibe como excelente, el 48.0% como bueno, el 42.4% como deficiente y el 4.0% como crítico.

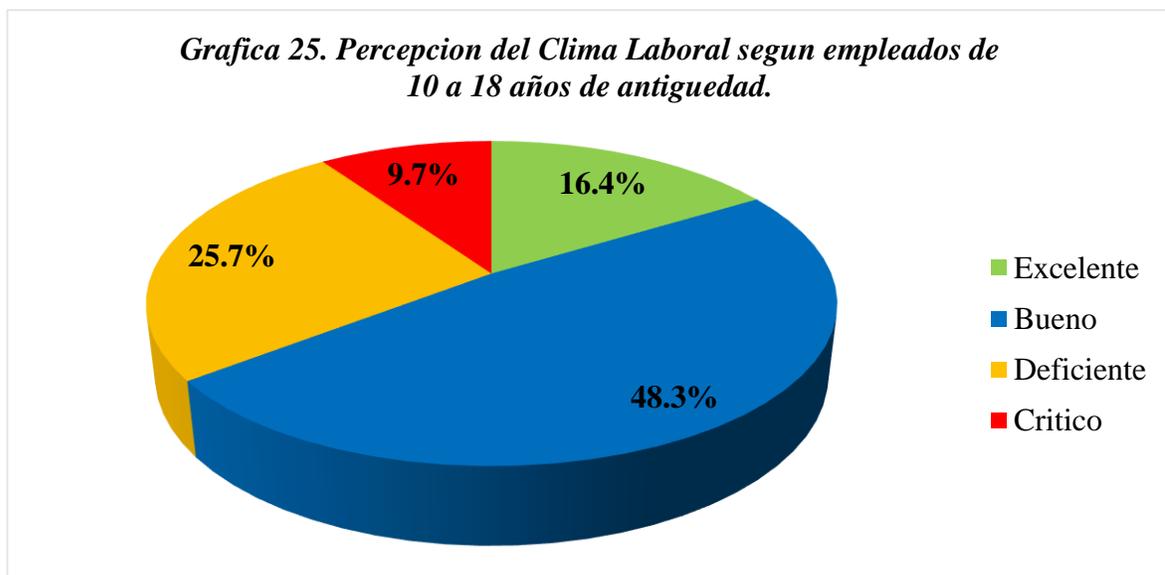
En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 20.3% de la muestra lo califica como excelente, el 65.0% como bueno, el 14.1% como deficiente y un 0.6% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 10.1% de la muestra la perciben como excelente, un 57.1% como bueno, el 27.7% como deficiente y el 5.1% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 5.1% de la muestra lo califica como excelente, un 47.2% como bueno, el 42.6% como deficiente y el 5.1% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 26.1% de la muestra lo califica como excelente, un 56.8% como bueno, el 14.8% como deficiente y un 2.3% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 8.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 41.4% como bueno, el 39.8% como deficiente y un 10.8% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 9.7% de la muestra lo califica excelente, un 59.1% como buenas, el 26.1% como deficientes y el 5.1% como críticas.

**4.1.5.2 Interpretación de resultados según empleados de 10 a 18 años de antigüedad.**

Genero		Edad				Ubicación			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	CORP	VMOP	VMT	VMVDU
24	16	1	13	10	16	11	15	12	2
60%	40%	2.5%	32.5%	25%	40%	27.5%	37.5%	30%	5%

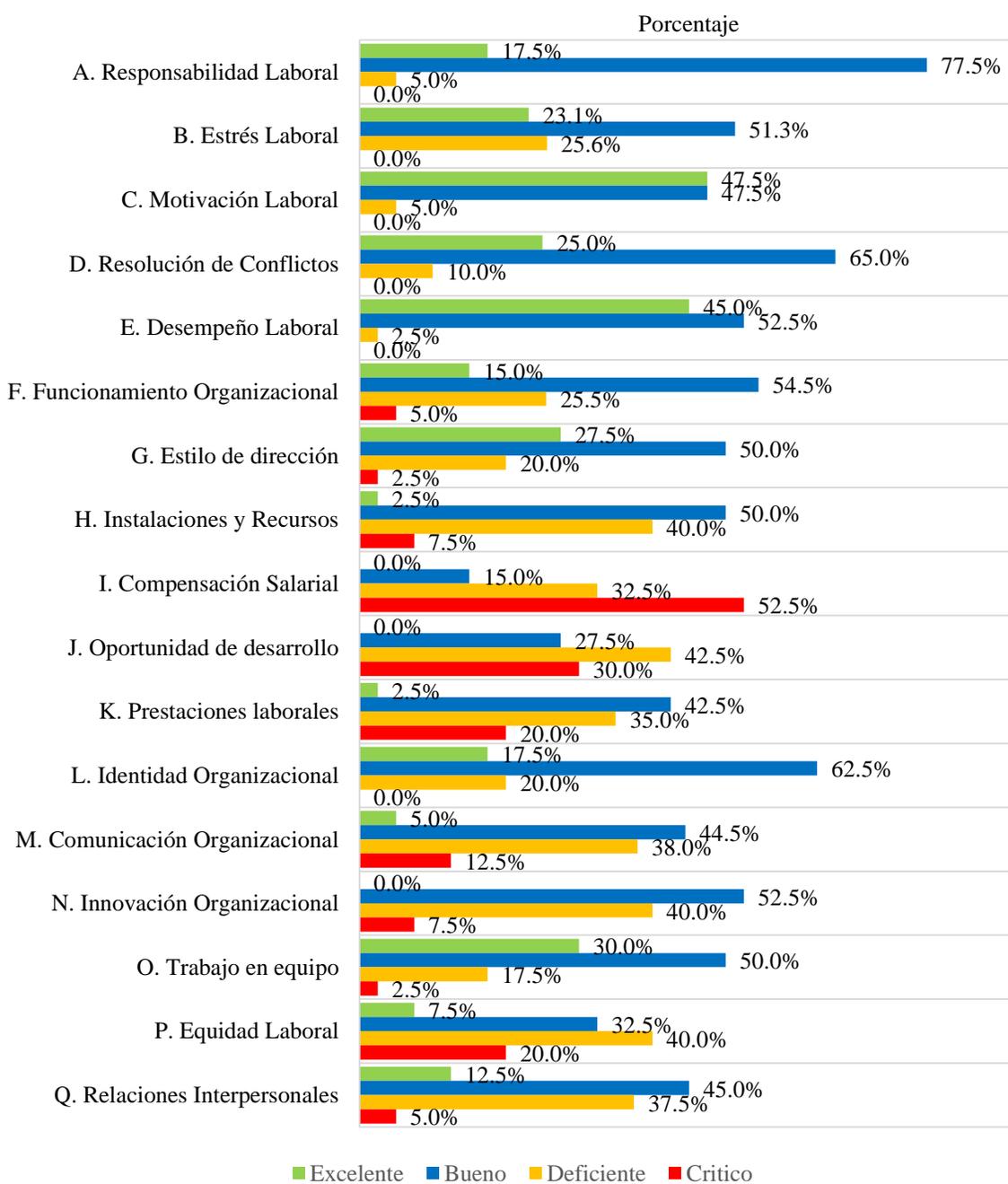
*Cuadro 21. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de 10 a 18 años de antigüedad.*

El *cuadro 21*, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados de 10 a 18 años de antigüedad. En relación al género, se obtiene que el 60% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 40% al sexo Femenino; en cuanto a la edad natural de los participantes, se obtiene que el 2.5% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 32.5% entre 30 y 41 años, el 25% entre 42 y 53 y un 40% tiene más de 54 años de edad; en cuanto a la ubicación, se observa que el 27.5% de la muestra pertenecen a Unidades corporativas, el 37.5% a VMOP, el 30% a VMT, en tanto que el 5% corresponden a VMVDU.



La *Gráfica 25*, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del MOPTVDU de 10 a 18 años de antigüedad tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 16.4% de la muestra lo aprecia como excelente, el 48.3% lo percibe como bueno, el 25.7% considera que es deficiente en tanto que un 9.7% lo califica como Critico o muy malo.

**Grafica 26. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados de menos de 10 a 18 años de antigüedad.**



La *Gráfica 26*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis según empleados del MOPTVDU de 10 a 18 años de antigüedad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

De acuerdo a los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 17.5% de la muestra la percibe como excelente, un 77.5% como bueno, el 5.0% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 23.1% de la muestra lo percibe como excelente, el 51.3% como bueno, un 25.6% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 47.5% de la muestra la califica como excelente, el 47.5 % como bueno, el 5% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 25.0% de la muestra lo califica como excelente, el 65% como bueno, el 10% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 45% de la muestra lo percibe como excelente, el 52.5% como bueno, el 2.5% como deficiente y el 0.0% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 15% de la muestra lo valora como excelente, el 54.5% como bueno, el 25.5% como deficiente y el 5.0% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 27.5% de la muestra lo percibe como excelente, el 50% como bueno, el 20% como deficiente y el 2.5% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 2.5% lo califica como excelente, el 50% como bueno, un 40% como deficiente y el 7.5% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 0.0% de la muestra lo califica como excelente, el 15.0% como bueno, un 32.5% como deficiente y el 52.5.0% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 0.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 27.5% como bueno, el 42.5% como deficiente y el 30.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 5.5% lo percibe como excelente, el 42.5% como bueno, el 35.0% como deficiente y el 20.0% como crítico.

En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 17.5% de la muestra lo califica como excelente, el 62.5% como bueno, el 20.0% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 5.0% de la muestra la perciben como excelente, un 44.5% como bueno, el 38.0% como deficiente y el 12.5% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 0.0% de la muestra lo califica como excelente, un 52.5% como bueno, el 40.0% como deficiente y el 7.5% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 30.0% de la muestra lo califica como excelente, un 50.0% como bueno, el 17.5% como deficiente y un 2.5% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 7.5% de la muestra lo percibe como excelente, el 32.5% como bueno, el 40.0% como deficiente y un 20% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 12.5% de la muestra lo califica excelente, un 45.0% como buenas, el 37.5% como deficientes y el 5.0% como críticas.

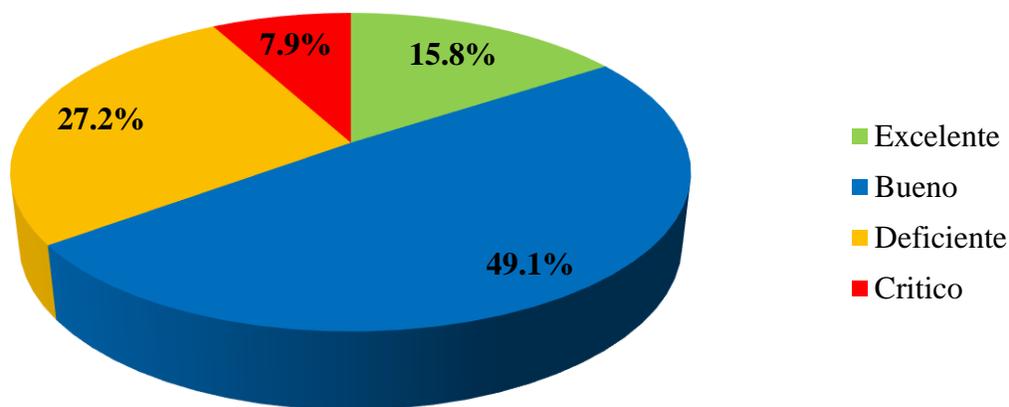
**4.1.5.3 Interpretación de resultados según empleados de 19 a 27 años de antigüedad.**

Genero		Edad				Ubicación			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	CORP	VMOP	VMT	VMVDU
29	29	0	2	35	21	19	18	11	10
50%	50%	0%	3.4%	60.3%	36.2%	32.8%	31.0%	19%	17.2%

*Cuadro 22. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de 19 a 27 años de antigüedad.*

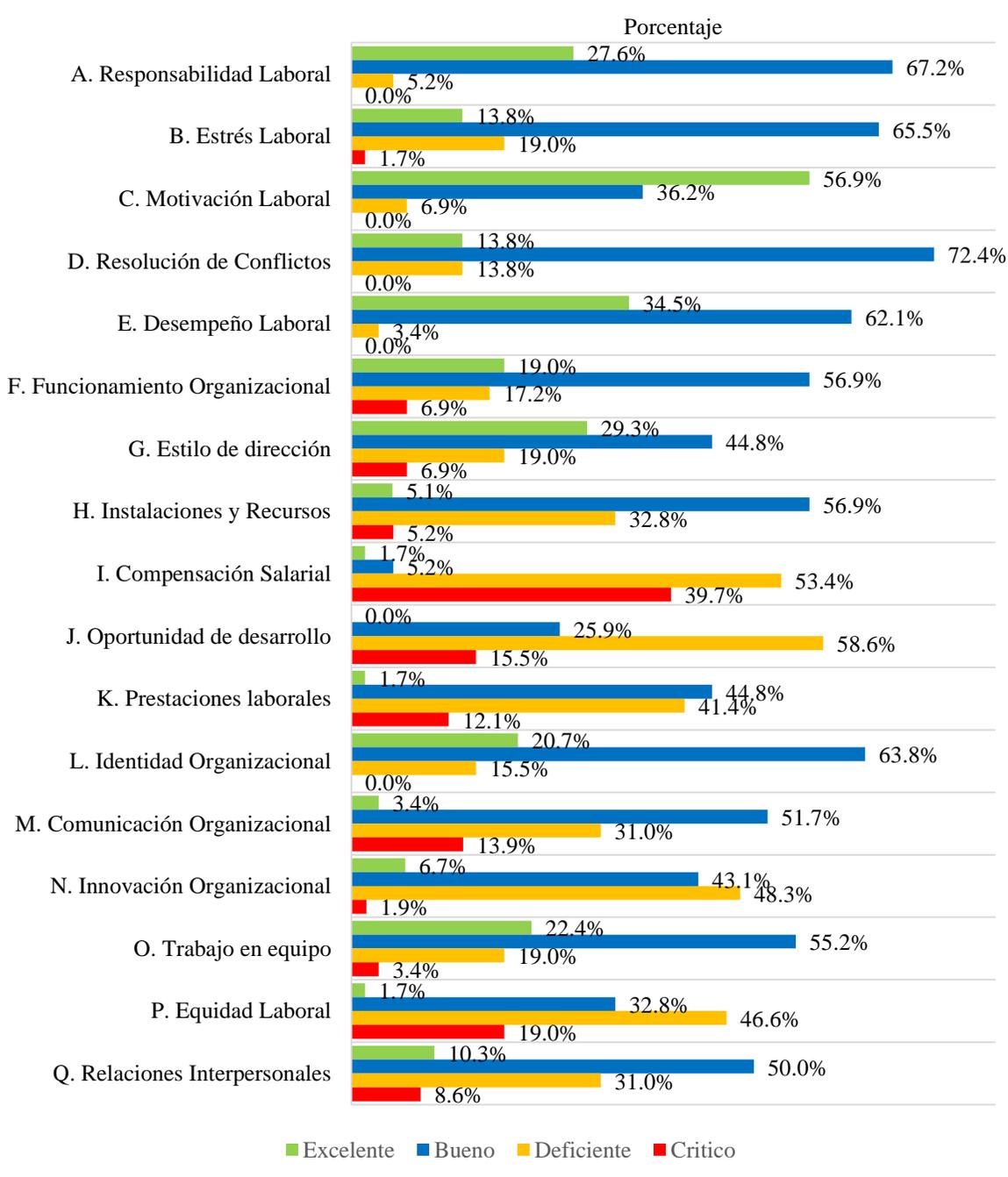
El cuadro 22, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados de 19 y 27 años de antigüedad. En relación al género, se observa que el 50% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y el 50% al sexo Femenino; en cuanto a la edad natural de los participantes, se obtiene que el 0% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 3.4% entre 30 y 41 años, el 60.3% entre 42 y 53 y un 36.2% tiene más de 54 años de edad; con respecto a la ubicación, se observa que el 32.8% de la muestra pertenecen a Unidades corporativas, el 31% a VMOP, el 19% pertenece a VMT, en tanto que el 17.2% corresponden al VMVDU.

**Grafica 27. Percepcion del Clima Laboral segun empleados de 19 a 27 años de antigüedad.**



La Gráfica 27, muestra la tendencia de evaluación que empleados del MOPTVDU de entre 19 y 27 años de antigüedad tienen del Clima Laboral. De acuerdo a los resultados, el 15.8% de los participantes lo aprecia como excelente, el 49.1% lo percibe como bueno, el 27.2% considera que es deficiente en tanto que un 7.9% lo califica como Critico.

**Gráfica 28. Percepción sobre las dimensiones de evaluación del Clima Laboral según empleados de 19 a 27 años de antigüedad.**



La Gráfica 28, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis según empleados del MOPTVDU de 19 a 27 años de antigüedad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 27.6% de la muestra la percibe como excelente, un 67.2% como bueno, el 5.2% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 13.8% de la muestra lo percibe como excelente, el 65.5% como bueno, un 19.0% como deficiente y el 1.7% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 56.9% la califica como excelente, el 36.2% como bueno, el 6.9% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 13.8% de la muestra lo califica como excelente, el 72.4% como bueno, el 13.8% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 34.5% de la muestra lo percibe como excelente, el 62.1% como bueno, el 3.4% como deficiente y el 0.0% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 19.0% lo valora como excelente, el 56.9% como bueno, el 17.2% como deficiente y el 6.9% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 29.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 44.8% como bueno, el 19.0% como deficiente y el 6.9% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 5.1% de la muestra lo califica como excelente, el 56.9% como bueno, un 32.8% como deficiente y el 5.2% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 1.7% de la muestra lo califica como excelente, el 5.2% como bueno, un 53.4% como deficiente y el 39.7% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 0.0% lo percibe como excelente, el 25.9% como bueno, el 58.6% como deficiente y el 15.5% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 1.7% lo percibe como excelente, el 44.8% como bueno, el 41.4% como deficiente y el 12.1% como crítico.

En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, se obtiene que un 20.7% lo califica como excelente, el 63.8% como bueno, el 15.5% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 3.4% de la muestra la perciben como excelente, un 51.7% como bueno, el 31.0% como deficiente y el 13.9% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 6.7% de la muestra lo califica como excelente, un 43.1% como bueno, el 48.3% como deficiente y el 1.9% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 22.4% de la muestra lo califica como excelente, un 55.2% como bueno, el 19.0% como deficiente y un 3.4% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 1.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 32.8% como bueno, el 46.6% como deficiente y un 19.0% como crítico. Por último en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 10.3% de la muestra lo califica excelente, un 50.0% como buenas, el 31.0% como deficientes y el 8.6% como críticas.

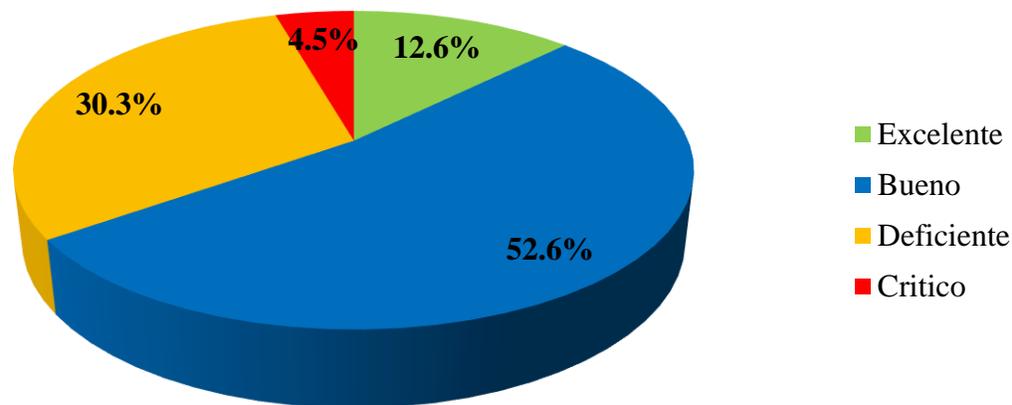
**4.1.5.4 Interpretación de resultados según empleados de más de 28 años de antigüedad.**

Genero		Edad				Ubicación			
M	F	≤29	30/41	42/53	≥54	CORP	VMOP	VMT	VMVDU
31	8	0	0	6	33	2	27	1	9
79.5%	20.5%	0%	0%	15.4%	84.6%	5.1%	69.2%	2.6%	23.1%

*Cuadro 23. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de más de 28 años de antigüedad.*

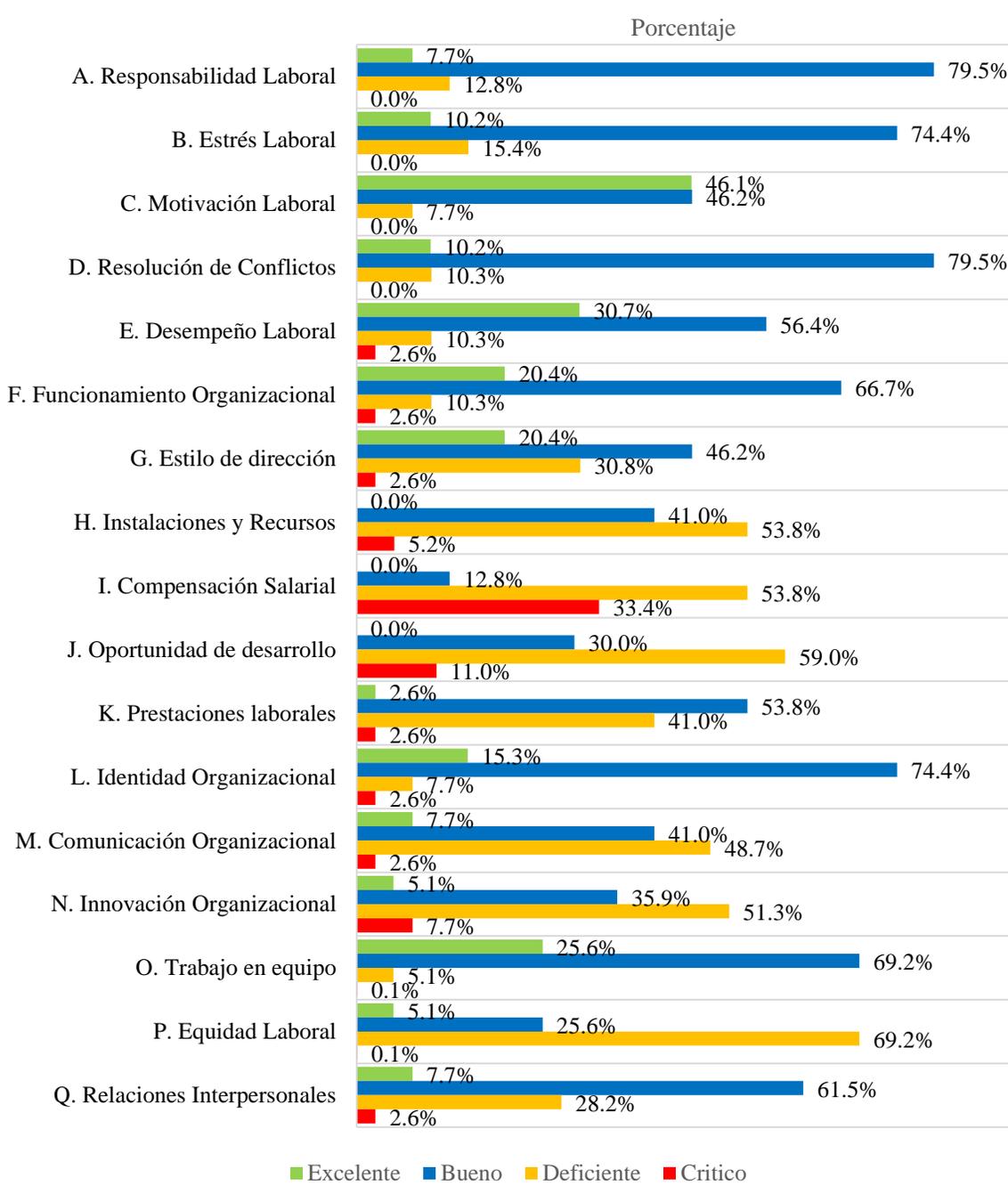
El cuadro 23, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo del estudio a nivel de empleados de más de 28 años de antigüedad. En relación al género, se observa que el 79.5% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y el 20.5% al sexo Femenino; en cuanto a la edad natural de los participantes, se obtiene que el 0% de la muestra tiene menos de 29 años de edad, el 0% entre 30 y 41 años, el 15.4% entre 42 y 53 y un 84.6% tiene más de 54 años de edad; en referencia a la ubicación se observa que el 5.1% de la muestra pertenecen a de Unidades corporativas, el 69.2% a VMOP, el 2.6% pertenece al VMT, en tanto que el 23.1% corresponden al VMVDU.

**Grafica 29. Percepcion del Clima Laboral segun empleados de mas de 28 años de antigüedad.**



La Gráfica 29, muestra la tendencia general de evaluación que los empleados del MOPTVDU de más de 28 años de antigüedad tienen respecto al Clima Laboral. De acuerdo a los resultados, el 12.6% de la muestra lo aprecia como excelente, el 52.6% lo percibe como bueno, el 30.3% considera que es deficiente en tanto que un 4.5% lo califica como Critico.

**Grafica 30. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados de mas de 28 años de antigüedad.**



La *Gráfica 30*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis según empleados del MOPTVDU de más de 28 años de antigüedad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 7.7% de la muestra la percibe como excelente, un 79.5% como bueno, el 12.8% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 10.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 74.4% como bueno, un 15.4% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 46.1% la califica como excelente, el 46.2% como bueno, el 7.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 10.2% de la muestra lo califica como excelente, el 79.5% como bueno, el 10.3% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 30.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 56.4% como bueno, el 10.3% como deficiente y el 2.6% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 20.4% lo valora como excelente, el 66.7% como bueno, el 10.3% como deficiente y el 2.6% como crítico. En la dimensión *G. Estilo de dirección*, el 20.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 46.2% como bueno, el 30.8% como deficiente y el 2.6% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 0.0% lo califica como excelente, el 41.0% como bueno, un 53.8% como deficiente y el 5.2% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 0.0% de la muestra lo califica como excelente, el 12.8% como bueno, un 53.8% como deficiente y el 33.4% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 0.0% lo percibe como excelente, el 30.0% como bueno, el 59.0% como deficiente y el 11.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 2.6% lo percibe como excelente, el 53.8% como bueno, el 41.0% como deficiente y el 2.6% como crítico.

En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 15.3% de la muestra lo califica como excelente, el 74.4% como bueno, el 7.7% como deficiente y un 2.6% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 7.7% de la muestra la perciben como excelente, un 41.0% como bueno, el 48.7% como deficiente y el 2.6% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 5.1% de la muestra lo califica como excelente, un 35.9% como bueno, el 51.3% como deficiente y el 7.7% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 25.6% de la muestra lo califica como excelente, un 69.2% como bueno, el 5.1% como deficiente y un 0.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 5.1% de la muestra lo percibe como excelente, el 25.6% como bueno, el 69.2% como deficiente y un 0.1% como crítico. Por último en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 7.7% de la muestra lo califica excelente, un 61.5% como buenas, el 28.2% como deficientes y el 2.6% como críticas.

### 4.1.6 Interpretación de resultados en función de la edad

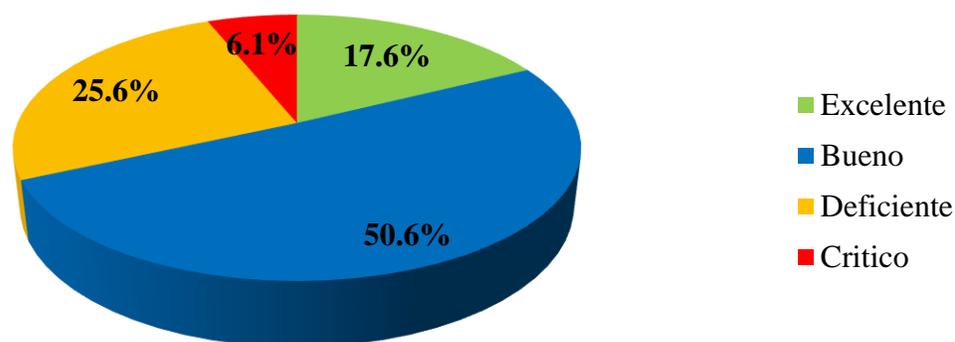
#### 4.1.6.1 Interpretación de resultados según empleados de menos de 29 años de edad.

Genero		Ubicación				Antigüedad			
M	F	CORP	VMOP	VMT	VMVDU	≤9	10/18	19/27	≥28
14	14	14	16	7	1	27	1	0	0
50%	50%	50%	21.4%	25%	3.6%	96.4%	3.6%	0%	0%

Cuadro 24. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de menos de 29 años de edad.

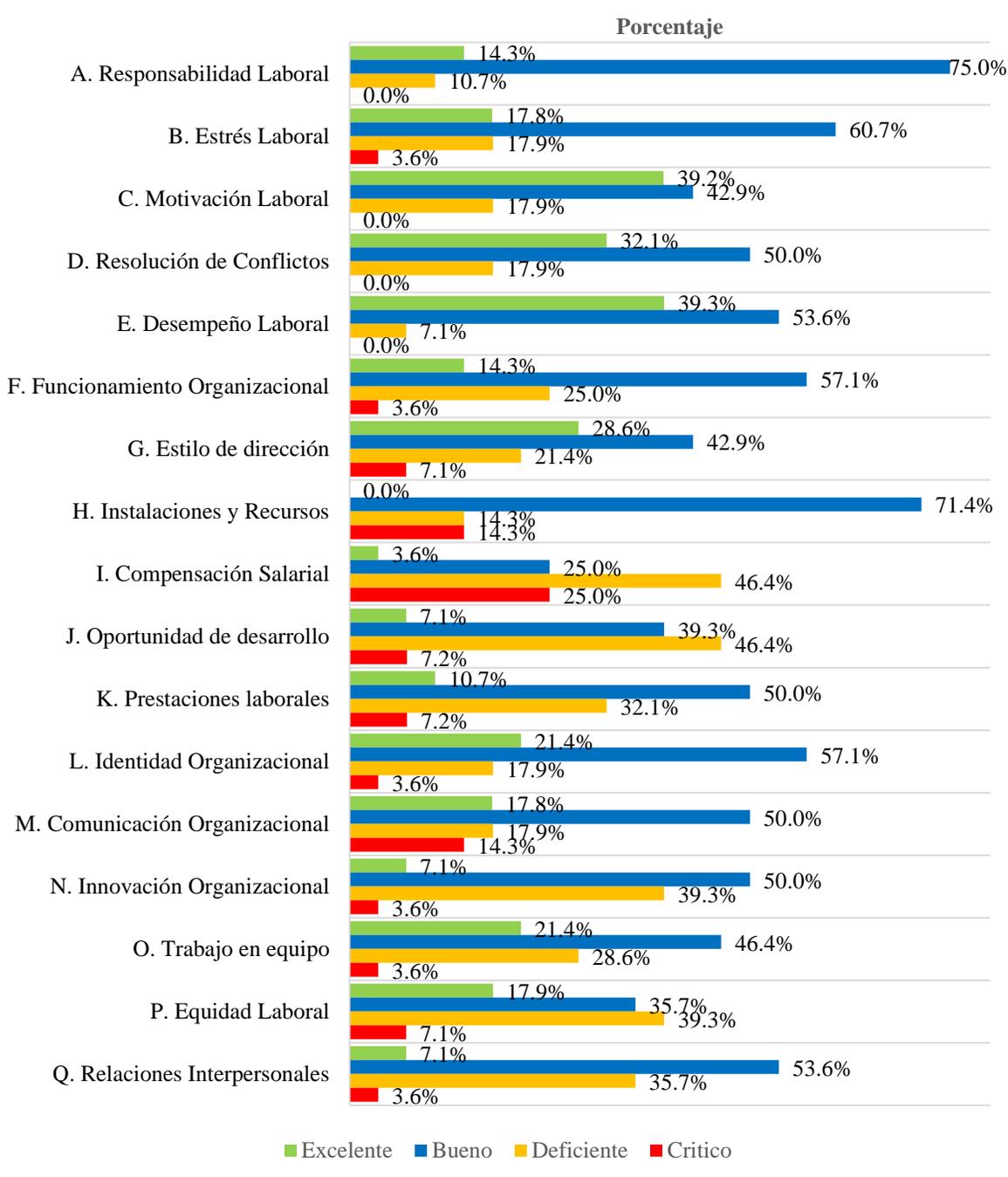
El cuadro 24, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados de menos de 29 años de Edad. Según los datos, en relación al género, se observa que el 50% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 50% al sexo Femenino; en cuanto a la ubicación de los participantes, se obtiene que el 50% de la muestra pertenece a Unidades Corporativas, el 21.4% a VMOP, el 25% a VMT y un 3.6% corresponde a VMVDU; en cuanto al tiempo de laborar en la institución, se observa que el 96.4% de la muestra tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 3.6% tiene entre 10 y 18 años en tanto que ningún participante tiene más de 19 años de antigüedad.

Grafica 31. Percepcion del Clima Laboral segun empleados de menos de 29 años de edad.



La Gráfica 31, muestra la tendencia general de evaluación que los empleados del MOPTVDU de menos de 29 años de edad tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 17.6% de la muestra lo aprecia como excelente, el 50.6% como bueno, el 25.6% considera que es deficiente en tanto que un 6.1% lo califica como crítico.

**Gráfica 32. Percepción sobre las dimensiones de evaluación del Clima Laboral según empleados de menos de 29 años de edad.**



La *Gráfica 32*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis según empleados del MOPTVDU de menos de 29 años de edad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 14.3% de la muestra la percibe como excelente, un 75.0% como bueno, el 10.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 17.8% de la muestra lo percibe como excelente, el 60.7% como bueno, un 17.9% como deficiente y el 3.6% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 39.2% la califica como excelente, el 42.9% como bueno, el 17.9% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 32.1% de la muestra lo califica como excelente, el 50.0% como bueno, el 17.9% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 39.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 53.6% como bueno, el 7.1% como deficiente y el 0.0% como crítico.

Con respecto a *F. Funcionamiento institucional*, el 14.3% lo valora como excelente, el 57.1% como bueno, el 25% como deficiente y el 3.6% como crítico. En la dimensión *G. Estilo de dirección*, el 28.6% de la muestra lo percibe como excelente, el 42.9% como bueno, el 21.4% como deficiente y el 7.1% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 0.0% lo califica como excelente, el 71.4% como bueno, un 14.3% como deficiente y el 14.3% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 3.6% de la muestra lo califica como excelente, el 25.0% como bueno, un 46.4% como deficiente y el 25.0% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 7.1% lo percibe como excelente, el 39.3% como bueno, el 46.4% como deficiente y el 25.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 10.7% lo percibe como excelente, el 50.0% como bueno, el 32.1% como deficiente y el 7.2% como crítico.

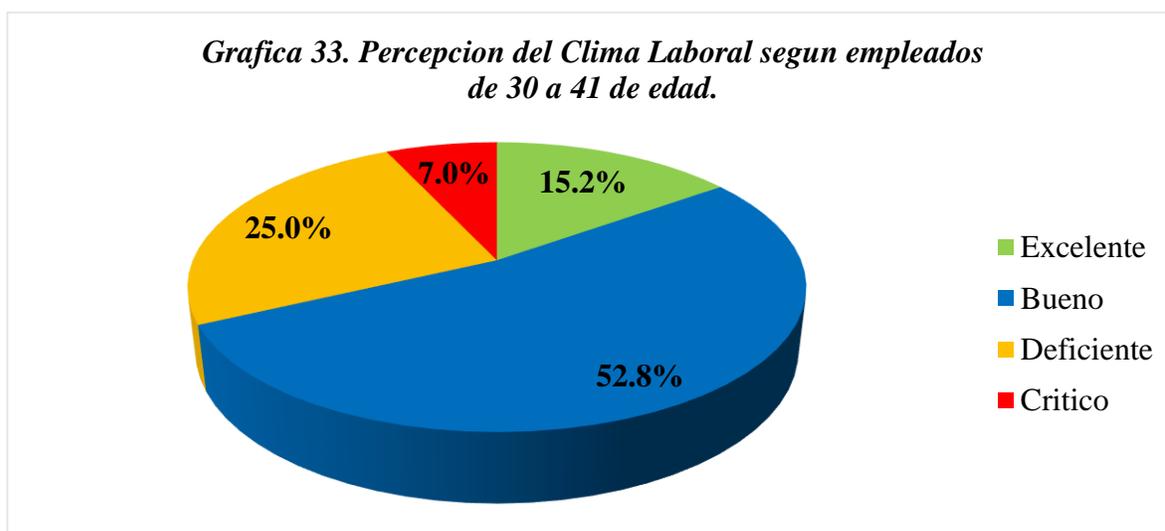
En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 21.4% de la muestra lo califica como excelente, el 57.1% como bueno, el 17.9% como deficiente y un 3.6% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 17.8% de la muestra la perciben como excelente, un 50.0% como bueno, el 17.9% como deficiente y el 14.3% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 7.1% de la muestra lo califica como excelente, un 50.0% como bueno, el 39.3% como deficiente y el 3.6% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 21.4% de la muestra lo califica como excelente, un 46.4% como bueno, el 28.6% como deficiente y un 3.6% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 17.9% de la muestra lo percibe como excelente, el 35.7% como bueno, el 39.3% como deficiente y un 7.1% como crítico. Por último en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 7.1% de la muestra lo califica excelente, un 53.6% como buenas, el 35.7% como deficientes y el 3.6% como críticas.

**4.1.6.2 Interpretación de resultados según empleados de 30 a 41 años de edad.**

Genero		Ubicación				Antigüedad			
M	F	CORP	VMOP	VMT	VMVDU	≤9	10/18	19/27	≥28
42	58	37	33	24	6	85	13	2	0
42%	58%	37%	33%	24%	6%	85%	13%	2%	0%

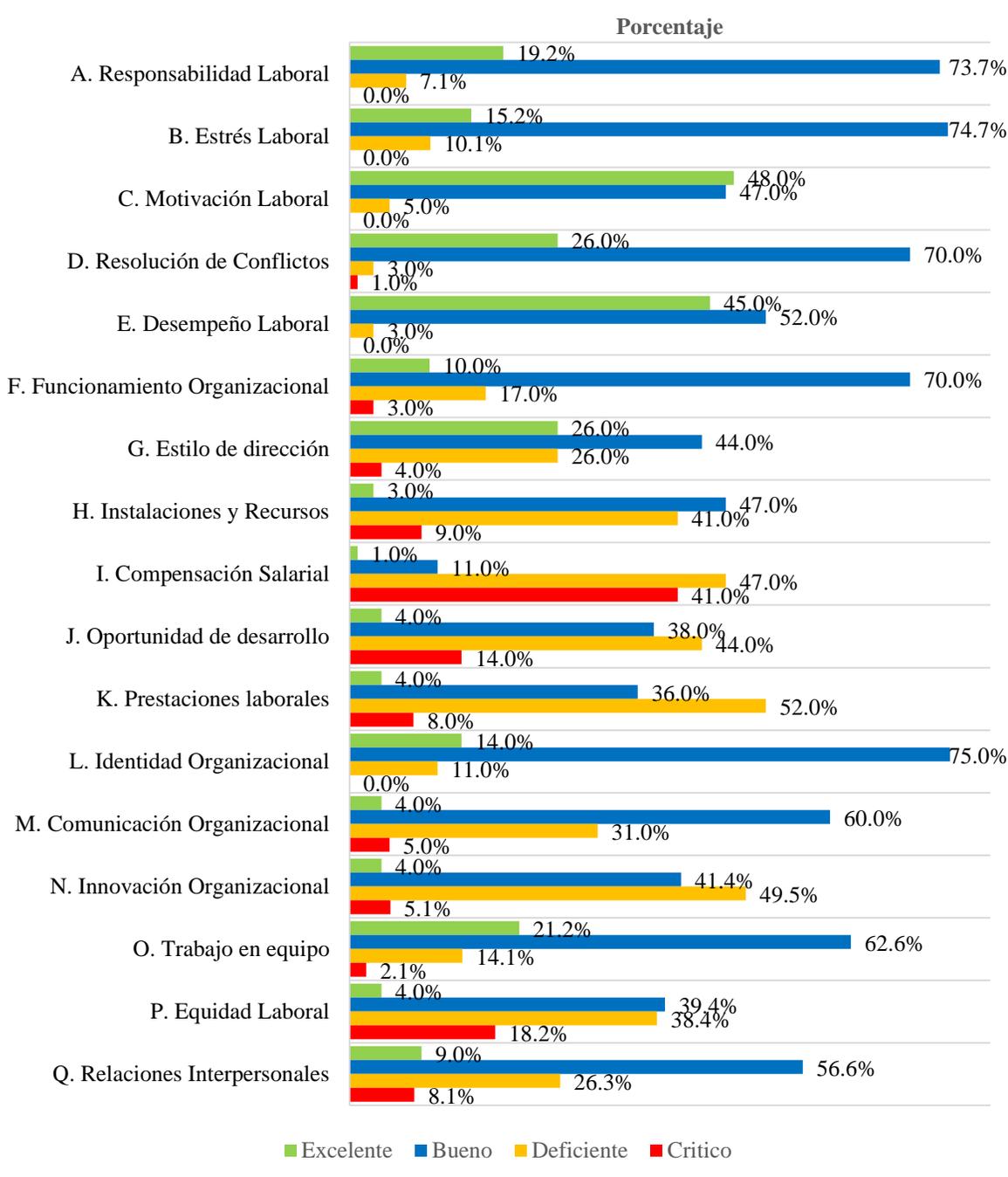
*Cuadro 25. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de 30 a 41 años de edad.*

El *cuadro 25*, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados del MOPTVDU entre 30 y 41 años de edad. Según los datos, en lo que respecta al género, se observa que el 42% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 58% al sexo Femenino; en relación a la ubicación, se obtiene que el 37% pertenece a Unidades Corporativas, el 33% corresponde a VMOP, el 24% a se ubica en el VMT y un 24% pertenece al VMVDU; en cuanto al tiempo de laborar en la institución, se observa que el 85% de la muestra tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 13% tiene entre 10 y 18 años, el 2% entre 19 y 27 años en tanto que el 0% cuenta con más de 28 años de antigüedad en la institución.



La *Gráfica 33*, muestra tendencia de evaluación que los empleados del MOPTVDU de 30 a 41 años tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 15.2% de los participantes lo aprecia como excelente, el 52.8% lo percibe como bueno, el 25.0% considera que es deficiente en tanto que un 7.0% lo califica como crítico o muy malo.

**Grafica 34. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados de 30 a 41 años de edad.**



La *Gráfica 34*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis según empleados del MOPTVDU de 30 a 41 años de edad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 19.2% de la muestra la percibe como excelente, un 73.7% como bueno, el 7.1% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 15.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 74.7% como bueno, un 10.1% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 48.0% la califica como excelente, el 47.0% como bueno, el 5.0% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 26.0% de la muestra lo califica como excelente, el 70.0% como bueno, el 3.0% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 45.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 52.0% como bueno, el 3.0% como deficiente y el 0.0% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 10.0% lo valora como excelente, el 70.0% como bueno, el 17.0% como deficiente y el 3.0% como crítico. En la dimensión *G. Estilo de dirección*, el 26.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 44.0% como bueno, el 26% como deficiente y el 4.0% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 3.0% lo califica como excelente, el 47.0% como bueno, un 41.0% como deficiente y el 9.0% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 1.0% de la muestra lo califica como excelente, el 11.0% como bueno, un 47.0% como deficiente y el 41.0% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 4.0% lo percibe como excelente, el 38.0% como bueno, el 44.0% como deficiente y el 14.0% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 4.0% lo percibe como excelente, el 36.0% como bueno, el 52.0% como deficiente y el 8.0% como crítico.

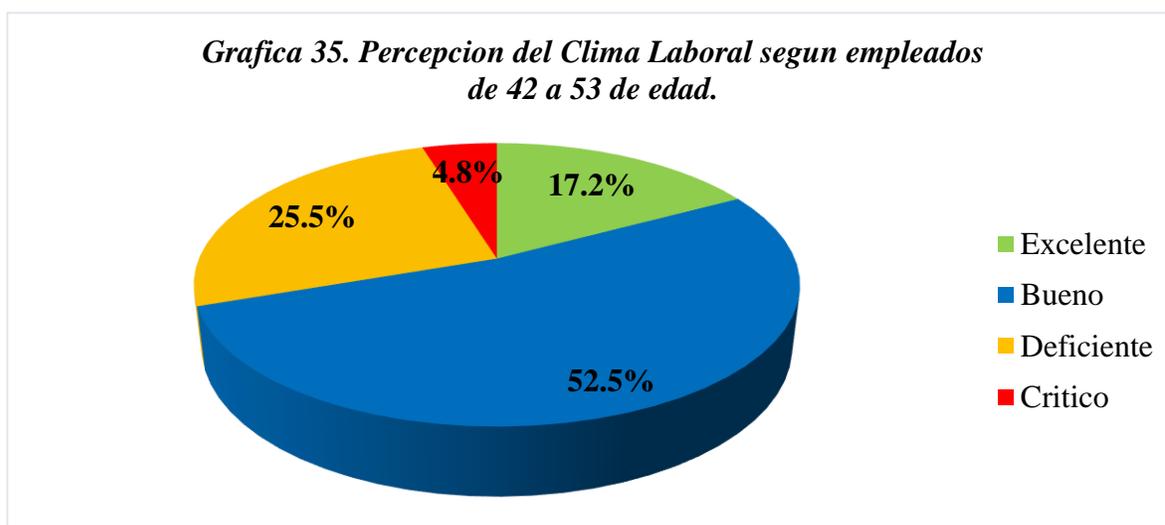
En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, se observa que un 14.0% de la muestra lo califica como excelente, el 75.0% como bueno, el 11.0% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 4.0% de la muestra la perciben como excelente, un 60.0% como bueno, el 31.0% como deficiente y el 5.0% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 4.0% de la muestra lo califica como excelente, un 41.4% como bueno, el 49.5% como deficiente y el 5.1% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 21.2% de la muestra lo califica como excelente, un 62.6% como bueno, el 14.1% como deficiente y un 2.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 4.0% de la muestra lo percibe como excelente, el 39.4% como bueno, el 38.4% como deficiente y un 18.2% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 9.0% de la muestra lo califica excelente, un 56.6% como buenas, el 26.3% como deficientes y el 8.1% como críticas.

4.1.6.3 Interpretación de resultados según empleados de 42 a 53 años de edad.

Genero		Ubicación				Antigüedad			
M	F	CORP	VMOP	VMT	VMVDU	≤9	10/18	19/27	≥28
49	38	31	26	19	11	36	10	35	6
56.3%	43.7%	35.6%	29.9%	21.8%	12.6%	41.4%	11.5%	40.2%	6.9%

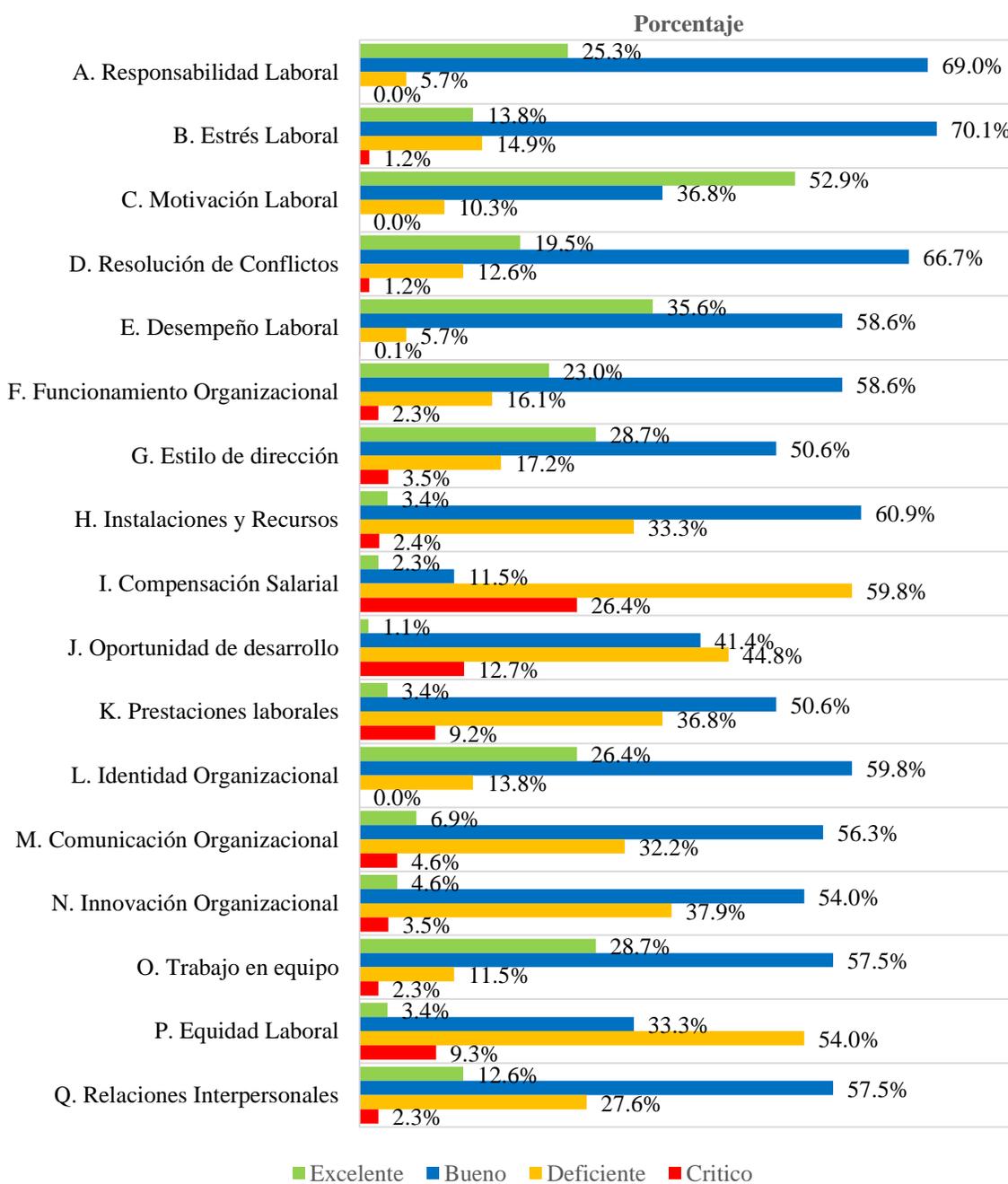
Cuadro 26. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de 42 a 53 años de edad.

El cuadro 26, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados del MOPTVDU con edades entre 42 y 53 años de edad. Según los datos, en lo que respecta al género, se observa que el 56.3% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 43.7% al sexo Femenino; en relación a la ubicación, se obtiene que el 35.6% de la muestra pertenece a Unidades Corporativas, el 29.9% pertenece a VMOP, el 21.8% a VMT y un 12.6% corresponden a VMVDU; en cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 41.4% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 11.5% tiene entre 10 y 18 años, el 40.2% entre 19 y 27 años en tanto que el 6.9% cuenta con más de 28 años de antigüedad en la institución.



La Gráfica 35, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del MOPTVDU de 42 y 53 años de edad tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 17.2% de los participantes lo aprecia como excelente, el 52.5% lo percibe como bueno, el 25.5% considera que es deficiente en tanto que un 4.8% lo califica como critico o muy malo.

**Grafica 36. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados de 42 a 53 años de edad.**



La *Gráfica 36*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de analisis según empleados del MOPTVDU de 42 a 53 años de edad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 25.3% de la muestra la percibe como excelente, un 69.0% como bueno, el 5.7% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 13.8% de la muestra lo percibe como excelente, el 70.1% como bueno, un 14.9% como deficiente y el 1.2% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 52.9% la califica como excelente, el 36.8 % como bueno, el 10.3% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 19.5% de la muestra lo califica como excelente, el 66.7% como bueno, el 12.6% como deficiente y un 1.2% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 35.6% de la muestra lo percibe como excelente, el 58.6% como bueno, el 5.7% como deficiente y el 0.1% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 23.0% lo valora como excelente, el 58.6. % como bueno, el 16.1% como deficiente y el 2.3% como crítico. En la dimensión *G. Estilo de dirección*, el 28.7% de la muestra lo percibe como excelente, el 50.6% como bueno, el 17.2% como deficiente y el 3.5% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 3.4% lo califica como excelente, el 60.9% como bueno, un 33.3% como deficiente y el 2.4% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 2.3% de la muestra lo califica como excelente, el 11.5% como bueno, un 59.8% como deficiente y el 26.4% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 1.1% lo percibe como excelente, el 41.4% como bueno, el 44.8% como deficiente y el 12.7% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 3.4% lo percibe como excelente, el 50.6% como bueno, el 36.8% como deficiente y el 9.2% como crítico.

En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 26.4% de la muestra lo califica como excelente, el 59.8% como bueno, el 13.8% como deficiente y un 0.0% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 6.9% de la muestra la perciben como excelente, un 56.3% como bueno, el 32.2% como deficiente y el 4.6% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 4.6% de la muestra lo califica como excelente, un 54.0% como bueno, el 37.9% como deficiente y el 3.5% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 28.7% de la muestra lo califica como excelente, un 57.5% como bueno, el 11.5% como deficiente y un 2.3% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 3.4% de la muestra lo percibe como excelente, el 33.3% como bueno, el 54.0% como deficiente y un 9.3% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 12.6% de la muestra lo califica excelente, un 57.5% como buenas, el 27.6% como deficientes y el 2.3% como críticas.

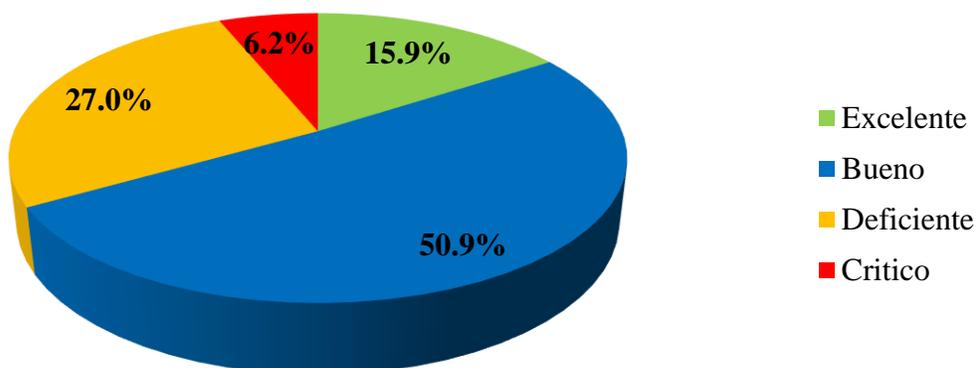
**4.1.6.4 Interpretación de resultados según empleados de más de 54 años de edad.**

Genero		Ubicación				Antigüedad			
M	F	CORP	VMOP	VMT	VMVDU	≤9	10/18	19/27	≥28
77	22	20	57	10	12	29	16	21	33
77.8%	22.2%	20.2%	57.6%	10.1%	12.1%	29.3%	16.2%	21.2%	33.3%

*Cuadro 27. Descripción demográfica de la Muestra según empleados de más de 54 años de edad.*

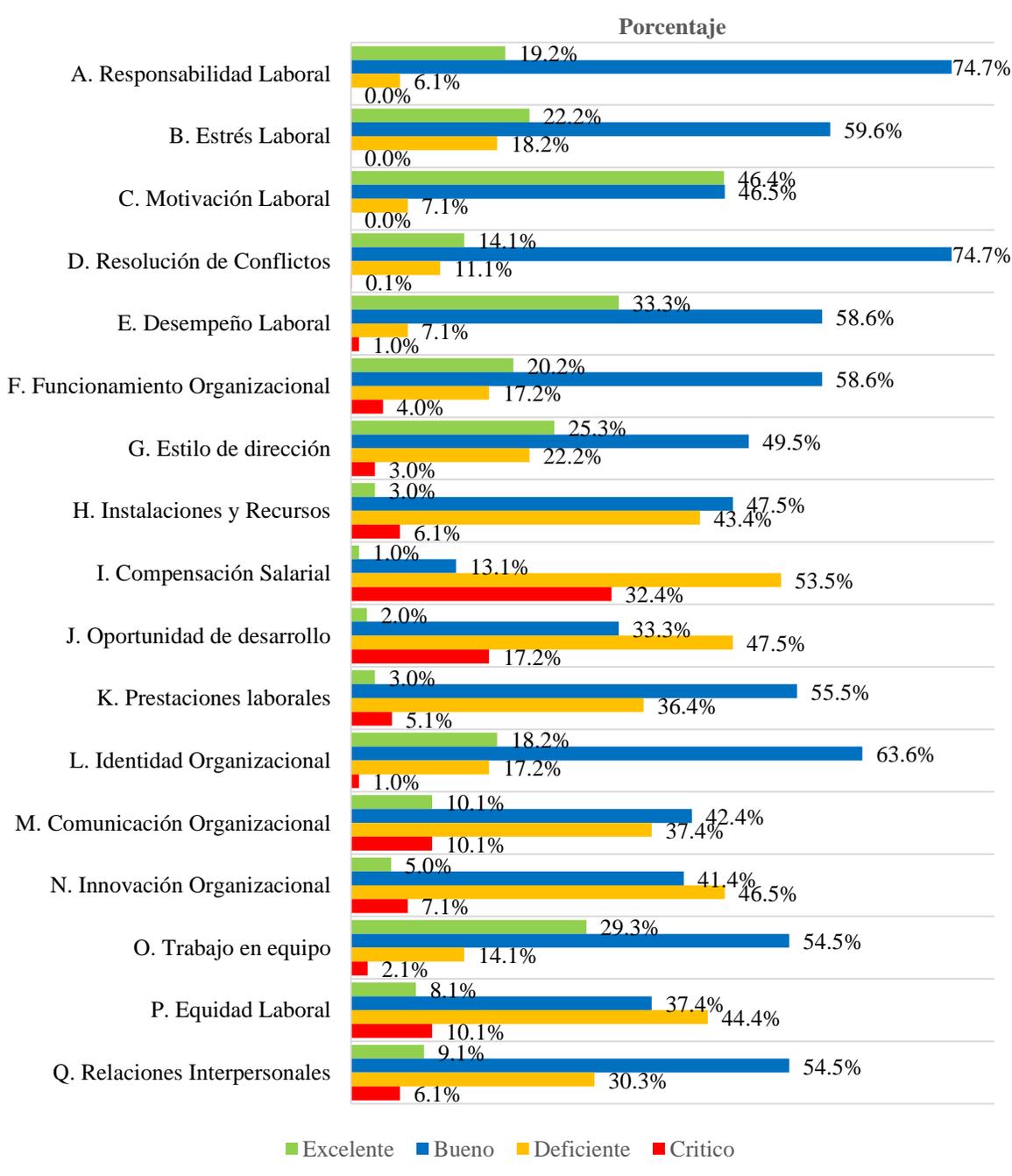
El cuadro 27, presenta la descripción demográfica de la muestra que participo de la investigación a nivel de empleados del MOPTVDU con más de 54 años de edad. Según los datos, en lo que respecta al género, se observa que el 77.8% de los participantes pertenecen al sexo Masculino y un 22.2% al sexo Femenino; en ubicación, se obtiene que el 20.2% de la muestra pertenece a Unidades Corporativas (CORP), un 57.6% corresponde a VMOP, el 10.1% se ubica en VMT y el 12.1% corresponde a VMVDU. En cuanto al tiempo de laborar en la institución se observa que el 29.3% de los participantes tiene menos 9 años de pertenecer a la institución, 16.2% tiene entre 10 y 18 años, el 21.2% entre 19 y 27 años en tanto que el 33.3% cuenta con más de 28 años de antigüedad en la institución.

**Grafica 37. Percepcion del Clima Laboral segun empleados de mas de 54 años de edad.**



La Gráfica 37, muestra la tendencia de evaluación que los empleados del MOPTVDU de más de 54 años de edad tienen respecto a su ambiente laboral. De acuerdo a los resultados, el 15.9 % de la muestra lo aprecia como excelente, el 50.9 % lo percibe como bueno, el 27.0% considera que es deficiente en tanto que un 6.2% lo califica como Critico o muy malo.

**Grafica 38. Percepcion sobre las dimensiones de evaluacion del Clima Laboral segun empleados de mas de 54 años de edad.**



La *Gráfica 38*, muestra las puntuaciones obtenidas por cada una de las dimensiones de análisis según empleados del MOPTVDU de más de 54 años de edad. Esto permite visualizar las diferencias obtenidas y extraer información sobre aquellas que afectan el comportamiento de los empleados y su relación en cuanto al clima laboral que se establece.

Según los resultados, en la dimensión *A. Responsabilidad laboral*, se obtiene que el 19.2% de la muestra la percibe como excelente, un 0.0% como bueno, el 6.1% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *B. Estrés laboral*, el 22.2% de la muestra lo percibe como excelente, el 59.6% como bueno, un 18.2% como deficiente y el 0.0% como crítico. En *C. Motivación laboral*, el 46.4% la califica como excelente, el 46.5 % como bueno, el 7.1 % como deficiente y el 0.0% como crítico. En *D. Resolución de conflictos*, el 14.1% de la muestra lo califica como excelente, el 74.7% como bueno, el 11.1% como deficiente y un 0.1% como crítico. En *E. Desempeño laboral*, el 33.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 58.6% como bueno, el 7.1% como deficiente y el 1.0% como crítico.

Con respecto a, *F. Funcionamiento institucional*, el 20.2% de la muestra lo valora como excelente, el 58.6% como bueno, el 17.2% como deficiente y el 4.0% como crítico. En *G. Estilo de dirección*, el 25.3% de la muestra lo percibe como excelente, el 49.5% como bueno, el 22.2% como deficiente y el 3.0% como crítico. En *H. Instalaciones y recursos*, el 3.0% lo califica como excelente, el 47.5% como bueno, un 43.4% como deficiente y el 6.1% como crítico. En *I. Compensación salarial*, el 1.0% de la muestra lo califica como excelente, el 13.1% como bueno, un 53.5% como deficiente y el 32.4% como crítico. En *J. Oportunidad de desarrollo*, un 2.0% lo percibe como excelente, el 33.3% como bueno, el 47.5% como deficiente y el 17.2% como crítico. En *K. Prestaciones laborales*, el 3.0% lo percibe como excelente, el 55.5% como bueno, el 36.4% como deficiente y el 5.1% como crítico.

En cuanto a la dimensión *L. Identidad organizacional*, un 18.2% de la muestra lo califica como excelente, el 63.6% como bueno, el 17.2% como deficiente y un 1.0% como crítico. En *M. Comunicación Organizacional*, el 10.1% de la muestra la perciben como excelente, un 42.4% como bueno, el 37.4% como deficiente y el 10.1% como crítico. En *N. Innovación institucional*, un 5.0% de la muestra lo califica como excelente, un 41.4% como bueno, el 46.5% como deficiente y el 7.1% como crítico. En *O. Trabajo en equipo*, el 29.3% de la muestra lo califica como excelente, un 54.5% como bueno, el 14.1% como deficiente y un 2.1% como crítico. En *P. Equidad laboral*, un 8.1% de la muestra lo percibe como excelente, el 37.4% como bueno, el 44.4% como deficiente y un 10.1% como crítico. Por ultimo en la dimensión *Q. Relaciones interpersonales*, el 9.1% de la muestra lo califica excelente, un 50.9% como buenas, el 27.0% como deficientes y el 6.2% como críticas.

## 4.2 ANALISIS DE RESULTADOS.

En primer lugar, es pertinente mencionar que toda organización, sea esta pública o privada requieren del compromiso de su talento humano para el logro de sus objetivos y metas; y de estos, depende en esencia el éxito o no de la institución a la cual representen. De aquí, parte la importancia de ejecutar programas integrales basados en valores humanistas, para mejorar la eficacia de la institución y el bienestar de los empleados.

Precisamente bajo esta intención es que se presenta el estudio de Clima Laboral y su respectivo análisis de resultados que a continuación se detalla, los cuales han sido tomados de una muestra representativa de 314 empleados de los diferentes viceministerios, regionales, gerencias y puestos de trabajo del MOPTVDU, así como también la inclusión de un hombres y mujeres para garantizar la objetividad de los resultados mismos.

En cuanto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición del clima laboral, aplicados a los empleados y colaboradores del MOPTVDU, se puede afirmar que el clima laboral a nivel institucional es percibido como *moderadamente satisfactorio*, esto dado que si bien, el mayor porcentaje de empleados y colaboradores que participaron del estudio, consideran que el ambiente de trabajo en la institución es favorable, es decir que le otorgan una valoración positiva, también los resultados evidencian que existe un porcentaje muy significativo de empleados que lo considera como negativo.

Cabe destacar que en comparación a estudios de clima desarrollados anteriormente en la institución, en este estudio que se presenta, se ha notado una disminución muy considerable en cuanto al nivel de satisfacción positiva que tienen los empleados sobre su ambiente laboral. Este dato posiblemente sea logrado en primer lugar, porque en esta ocasión se desarrollo un estudio riguroso y científicamente objetivo así como también por la incorporación de la opinión y el aporte de todos los empleados de los diferentes regionales, donde pareciera que la opinión respecto al clima laboral institucional es menos favorable.

Respecto a la percepción que tienen los grupos de analisis establecidos es posible expresar que no se ha detectado a ningún grupo, cuya percepción global del clima laboral se aleje significativamente de la tendencia general de evaluación; no obstante es posible destacar que:

En relación a la ubicación de unidades corporativas y viceministerios, es en *Unidades Corporativas (CORP)*, donde se tiene una percepción más favorable respecto al clima laboral a comparación a los empleados que corresponden al *Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU)*, donde se tiene una percepción menos favorable.

En el mismo sentido, respecto de la ubicación geográfica de la muestra, se obtiene que es a nivel de *Regional Central*, donde se obtiene una mejor valoración sobre el ambiente laboral a diferencia de los que se ubican en *Regional Paracentral*. Es importante mencionar, que en este último plantel, según las visitas técnicas realizadas, es notable el abandono, la inseguridad y la poca disposición de recursos por lo que posiblemente sean factores que inciden en la percepción que este grupo de empleado establece.

En relación a la tendencia de evaluación según la antigüedad de los empleados, es posible afirmar que son los *empleados de menos de 9 años de antigüedad* quienes tienen una percepción más favorable del ambiente laboral institucional en comparación a los *empleados de 10 a 18 años de antigüedad*. Esta diferencia posiblemente se explique por el hecho que los primeros iniciaron labores en la institución durante la actual administración y por lo tanto comparten la forma en que la institución está organizada y dirigida actualmente, mientras que el segundo grupo de empleados, proviene de administraciones anteriores por lo que aún no han superado la etapa de transición y encuentran diferencias muy marcadas en cuanto a la antigua y la nueva formas de dirigir esta cartera de estado.

En cuanto a los resultados encontrados en relación a los géneros (femenino y masculino), se concluye que a nivel general, no existen diferencias muy marcadas respecto a la valoración que ambos grupos hacen del Clima Laboral, ya que prácticamente tanto hombres como mujeres, ubican el ambiente laboral de la institución en un nivel de moderadamente satisfactorio; no obstante, puede expresarse que son los hombres quienes bajo una mínima diferencia tienen una valoración un tanto más favorable sobre el clima laboral a diferencia de las mujeres quienes lo perciben como menos favorable. Esta mínima diferencia posiblemente se explique por la naturaleza misma de la institución, es decir, sobre la orientación tradicional que históricamente ha tenido el MOPTVDU, en donde se le ha considerado como una institución centrado en la fuerza laboral masculina y no es hasta hace poco, con la nueva administración, que este enfoque ha cambiado.

Es preciso aclarar que, los planteamientos anteriores, se presentan en función de ofrecer diferencias y comparaciones técnicas, sin embargo la percepción en cada grupos es muy heterogénea y se ha observado bastante variabilidad en las puntuaciones individuales, lo cual indica que dentro de cada uno de ellos conviven empleados que valoran muy desfavorablemente el clima laboral con otros cuya percepción es más favorable por lo que no resulta recomendable generalizar los datos que anteriormente se presentan y es compromiso de los interesados indagar más al respecto.

En relación a los resultados obtenidos de los aspectos específicos, es decir a las variables evaluadas dentro del estudio de Clima Laboral, se concluye que existen diferencias muy significativas en cuanto a las percepciones globales que se extraen. De hecho, algo sumamente importante de destacar es que, según los datos, existe una tendencia a valorar más favorablemente los aspectos de la dimensión de Potencial Humano en comparación a los aspectos de las dimensiones Cultura y Estructura Organizacional.

Precisamente a nivel general, las dimensiones mejor evaluadas según la percepción de los empleados y colaboradores, corresponden a *responsabilidad laboral, estrés laboral, motivación laboral, resolución de conflictos, desempeño laboral, funcionamiento organizacional, identidad institucional y trabajo en equipo*.

En relación a lo antes mencionado, los resultados nos permiten expresar que los empleados consideran que las demandas y exigencias laborales no sobrepasan sus capacidades, por lo que su rendimiento laboral es bastante aceptable, lo cual a su vez les permite cumplir con las responsabilidades asignadas en su trabajo. También indica que se sienten, orgullosos de pertenecer al MOPTVDU, se muestran conformes y satisfechos dentro de la institución; comparten buenas relaciones laborales reflejadas en el apoyo, el sentido de pertenencia y las habilidades de liderazgo para facilitar el logro de objetivos comunes. También tal como se puede evidenciar en las variables antes mencionadas, las expectativas y la capacidad de crecer son evidentes por parte de la institución y es totalmente necesario que los jefes y directores pongan atención sobre este aspecto y se esmeren en hacerlo de la manera más profesional, con el fin de demostrar que hay disponibilidad y sobre todo capacidad. También se debe generar y promover la unidad y la confianza entre los empleados y colaboradores y mejorar en estos aspectos todavía más.

En este sentido, es necesario desarrollar programas de intervención con el fin de mantener y fortalecer aún más las escalas que actualmente están en buenas condiciones para transformarlas en parte de la buena cultura institucional. De igual modo, resulta importante tomar en cuenta los comentarios más mencionados en los instrumentos de aplicación hacia estas variables, ya que servirá para cambiar y brindar intervención a aquellas problemáticas que los empleados experimentan día a día.

Lo anterior se plantea dado que en algunas dimensiones pese a que han sido evaluadas con puntajes arriba del promedio, los participantes en su mayoría manifiestan cierto malestar, por ejemplo reclaman que la institución debería brindar capacitaciones a los empleados de nuevo ingreso sobre las políticas y objetivos que persigue la institución, lo cual si se corrige, fortalecería la identidad de los empleados hacia el ministerio. De igual manera, se expresa que en la institución, existe mucha burocracia sobre los procedimientos laborales, lo cual en el mayor de los casos impide la rapidez y eficiencia de los trabajos. Es de mencionar que otro elemento básico que indudablemente afecta negativamente, es que no exista un área especializada para la contratación y evaluación del personal, ya que impide la realización de un proceso objetivo y profesional que venga a fortalecer la estructura institucional.

De igual forma, los empleados expresan que les incomoda el hecho que en ocasiones no se tiene claro de quien dependen las decisiones importantes (gerentes, directores o coordinadores), así mismo, los empleados expresan el deseo de poder tener un contacto más cercano con el ministro y viceministros, con el fin de que conozcan las condiciones en las cuales se desempeñan y poder así observar objetivamente los recursos que necesitan, sobre todo en las ubicaciones regionales.

Otro aspecto a señalar, es la importancia de evaluar constantemente el ambiente de trabajo y el desempeño laboral, así como también, permitir que los colaboradores puedan evaluar el desempeño y el trato de los gerentes y directores hacia su persona, así como también capacitar a los líderes para que desarrollen habilidades y competencias de liderazgo positivo.

Por otro lado, el estilo de dirección, en este estudio representa en cierta medida una contradicción según los resultados obtenidos pues si bien los empleados lo valoran como positivo porque a nivel general puntúa arriba del promedio, en la realidad ha sido duramente

cuestionado; esta contradicción posiblemente se explique desde el punto que los colaboradores perciben que no hay capacidad de dirigir por parte de algunos jefes, esto es por falta de carácter no de conocimientos, de igual manera, sería necesario tomar en cuenta las opiniones, y mejorar la relación por parte de los superiores, evitando con esto actitudes hostiles pues este tipo de situaciones impiden que los empleados posean confianza y comunicación asertiva entre jefe-colaborador.

Ahora bien, en el polo opuesto a las variables mejor evaluadas mencionadas anteriormente, se encuentran aquellas con una percepción desfavorable y estas corresponden a: *instalaciones y recursos, compensación salarial, oportunidad de desarrollo, prestaciones laborales, comunicación, innovación institucional, equidad y relaciones interpersonales*. Si se observa detenidamente estas variables puede evidenciarse que todas se relacionan con la estructura y el funcionamiento organizacional y están referidas a la forma de comunicarse entre empleados, al reconocimiento e incentivos tanto económicos y no económicos que el empleado recibe en dicha institución y a la falta de oportunidades de crecimiento profesional que el MOPTVDU brinda a sus colaboradores.

Siendo estos factores una muestra de insatisfacción, representan una amenaza directa que están perturbando actualmente a toda la institución puesto que la falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada donde no se informa suficientemente a los empleados de los cambios que tienen lugar en la institución, genera en los colaboradores una falta de confianza hacia los altos cargos y en sus decisiones. Los empleados empiezan a sentirse desplazados, no tomados en cuenta y esto afecta al compromiso del cumplimiento de objetivos que este había adquirido con la institución, puesto que no se siente parte de ello.

Es necesario mencionar que los empleado hacían énfasis en que no existe una nivelación de salario para puestos equivalentes, y que no se denota la oportunidad de ascenso y promoción para todos los trabajadores, y que la institución no cuenta con ideas como incentivar o premiar con factores económicos o no económicos para los empleados más sobresalientes, y para los empleados con algún tipo de discapacidad.

Al referimos a las condiciones de trabajo, es un deber de la institución proveer a los empleados de un espacio físico digno, así como de mejorar el equipo en las oficinas, la

adquisición de maquinaria nueva y de ofrecer servicio de mantenimiento y reparación inmediata, mejorar las áreas de descanso y servicios sanitarios; así mismo mejorar los planteles dotándoles entre otras cosas de seguridad y cámaras de video vigilancia, para un mejor control, puesto que contar con características medioambientales negativas en el lugar de trabajo como pueden ser la iluminación insuficiente, ruido, mala distribución de los espacios, la mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los empleados no se sientan cómodos, lo cual repercute negativamente en la productividad y en la calidad de realizar y ejercer sus actividades.

En el plantel la Lechuza el cual es parte del regional central, un punto muy mencionado es que no cuentan con una pasarela; es preciso mencionar que es deber de la institución de cuidar el bienestar de sus empleados dentro y fuera del trabajo, esta situación que actualmente se está vivenciando inquieta a los empleados que transitan de manera peatonal día con día, y que tienen el temor de ser atropellados o golpeados por algún automóvil.

En este sentido los empleados también consideran que en alguna medida hace falta modernizar algunos aspectos de la institución sobre todo maquinaria y los procesos para realizar el trabajo. Entre esto podemos mencionar la necesidad y el deber de la institución de adquirir herramientas y equipos de trabajo modernos así como de efectuar concursos y premiar a los empleados más creativos según el trabajo que realizan, y con esto incentivar a los empleados que aun poseen esa resistencia al cambio. Según lo mencionado es entendible que el MOPTVDU debe de estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, es decir, actualizar y modernizar las formas de trabajo que actualmente se realizan.

En igual medida un punto que debe de ser intervenido a la menor brevedad posible es el hecho de que las regionales están hasta cierto punto abandonadas, esto según lo expresado por los participantes y respaldado por la observación que se realizó en las visitas técnicas. Unas de las carencias es que el equipo que tienen es el que el plantel central ha dejado de usar, es decir están “rehusando” lo que el plantel central ya no usa, hay mucha maquinaria antigua y sobre todo hay maquinaria que esta inservible por que no cuentan con los repuestos necesarios para darle mantenimiento, las instalaciones están antiguas y en malas condiciones. Todo esto es expresado masivamente en los instrumentos que cada uno de los empleados realizo, sobre todo en las regionales.

En cuanto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional, hay cierta insatisfacción y la mayor parte de demanda se debe a la necesidad urgente de mejorar las políticas de sistema de promoción y ascenso así como también a evitar el favoritismo hacia ciertos grupos de empleados. Superado esto, se permitirá a los empleados mostrar y desarrollar las habilidades que poseen. Por eso es necesario que la institución desarrolle capacitaciones enfocadas en el aspecto humano y de crecimiento personal así como de someter a concurso las plazas vacantes y que no se den solo por simpatía más bien que den por capacidad.

En las prestaciones de servicios y atención al empleado es necesario que se dé una monitorización de la clínica empresarial para mejorar la atención que se les da a los pacientes, puesto que hay mucha inconformidad por parte de los trabajadores hacia la clínica. De la misma forma con los comedores, que se mejoren las condiciones de higiene, la variabilidad de alimentos, y que los precios sean más razonables. En este mismo sentido mejorar la atención de parte del personal de seguridad hacia los trabajadores de campo, ya que muchas veces hay discriminación hacia ese sector.

Por último, en cuanto a las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la institución, según los resultados y comentarios de los empleados, actualmente están siendo afectadas a nivel general por condiciones diversas, pero sobre todo relacionado a la competitividad insana que se genera entre compañeros de trabajo, por lo cual, sería necesario valorar este aspecto y realizar actividades recreativas, como convivios entre los empleados para salir de la rutina, y así fortalecer las relaciones interpersonales

## CAPITULO V.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### A. CONCLUSIONES.

Con base a los resultados obtenidos de la evaluación del Clima Laboral desarrollado en el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) se extraen las siguientes conclusiones.

1. Como resultado de la investigación, se pudo conocer que el clima laboral del MOPTVDU según la percepción de sus empleados, se sitúa en un rango *moderadamente satisfactorio*, esto dado que su tendencia de evaluación se inclina hacia el polo positivo frente a un porcentaje menor que lo considera como desfavorable. Lo anterior permite inferir que si bien, existen condiciones que permiten que los empleados experimenten cierto grado de bienestar dentro de la institución, también existen factores que no logran compensar sus expectativas y/o necesidades.
2. En cuanto a la percepción del clima laboral de la institución según los perfiles de grupos establecidos se concluye que:
  - 2.1. *En función Corporativas y Viceministerios.* Es a nivel de Unidades Corporativas donde se obtiene una percepción más positiva y a nivel de Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano donde se obtiene una percepción menos favorable.
  - 2.2. *En función de Regionales:* Es a nivel de Regional Central donde se obtiene una percepción más positiva a diferencia de Regional Paracentral donde se obtiene una percepción menos favorable del clima laboral.
  - 2.3. *En función del género.* Son los hombres quienes ofrecen una evaluación más positiva de su ambiente de trabajo a diferencia del personal del sexo femenino.
  - 2.4. *En función de la antigüedad.* Son los empleados que tienen menos de 9 años de antigüedad en la institución quienes valoran de forma más positiva su ambiente de trabajo a diferencia de los empleados que tienen entre 10 y 18 años de antigüedad.
  - 2.5. *En función de la edad natural de los empleados.* Son los empleados de 30 a 41 años los que perciben el clima laboral de la institución como positivo a diferencia de los empleados de más de 54 años de edad quienes lo percibe de manera menos favorable.

3. En relación a los resultados obtenidos en la evaluación de las dimensiones de análisis, según el diagnóstico realizado, se observa que existe una tendencia a considerar más favorablemente los aspectos de la variable de *Potencial humano* en comparación a los aspectos de las dimensiones *Estructura Organizacional* y *Cultura Institucional*. En este sentido, se establece que las áreas de oportunidades institucionales se encuentran dentro de las dimensiones de *Responsabilidad laboral*, *Motivación laboral*, *Resolución de conflictos*, *Desempeño laboral e Identidad institucional*, en tanto que las debilidades institucionales se relacionan a *Instalaciones y recursos*, *Compensación salarial*, *Oportunidad de desarrollo*, *Innovación institucional* y *Equidad laboral*, dichas dimensiones dependen del funcionamiento y cultura de la institución, y están claramente influidas por la forma en que la entidad está organizada y dirigida.
4. Por otra parte también se determinó que la utilidad e importancia de contar con una guía metodológica que oriente y facilite la evaluación del Clima laboral, ha quedado en evidencia como resultado de esta investigación, ya que es notoria la efectividad del proceso al optimizar tiempo y recursos. Es importante recalcar que el modelo de evaluación que se ofrece a la institución ha superado las expectativas pues la convertirá en la primera cartera de estado que dispondrá no solo de un manual sino a la vez de un sistema web que permitiera estandarizar los procesos de evaluación del clima laboral.
5. Además en este estudio se determinó que las técnicas e instrumentos, propuestos para la evaluación del Clima Laboral del MOPTVDU, son científicamente válidos y confiables ya que permitieron obtener resultados claros y apegados a su realidad. Además facilitó obtener un diagnóstico general así como establecer con claridad las diferencias entre los diferentes grupos de análisis y en relación a las variables de análisis.
6. Todo esto parece confirmar que la sistematización de los mecanismos para la aplicación de los instrumentos de medición de clima laboral, resultan ser de gran importancia, ya que mediante su aplicación en línea se recopila información en tiempo real, a diferencia de hacerlo de manera manual como generalmente lo hacen en la mayoría de las organizaciones y por si fuera poco permiten optimizar los recursos tanto humanos como financieros. De igual manera, en el desarrollo de este trabajo, se determinó que resulta mucho más práctico el procesamiento de los resultados ya que de manera sencilla y automática se obtienen mediante el uso de sistemas modernos como es este caso.

## B. RECOMENDACIONES.

1. Según los resultados que presenta esta investigación sobre la percepción del clima laboral del MOPTVDU, se ubican en un rango favorable, es recomendable que la institución realice estrategias encaminadas a crear un clima laboral mucho más favorable para los empleados se sientan a gusto de pertenecer a ella, tomando en cuenta la importancia de conocer y atender las necesidades que presenta cada uno de los trabajadores.
2. Para realizar un proceso de intervención oportuno y efectivo sobre el Clima Laboral del MOPTVDU, es recomendable que sus autoridades presten especial importancia sobre aquellos grupos de análisis establecidos en esta investigación y que de acuerdo a los resultados, perciben más desfavorable su realidad laboral ya que es ahí donde existen mayores necesidades y se necesita crear un ambiente laboral más idóneo para que los empleados se sientan más satisfechos y sean más productivos.
3. Se recomienda intervenir lo más pronto posible aquellas áreas o dimensiones en donde los empleados evalúan más negativamente el Clima Laboral ya que son las que representan una mayor amenaza para el bienestar de los empleados y la productividad institucional. Dichas escalas están directamente relacionadas con la Equidad laboral, la innovación organizacional, la comunicación institucional, la recompensa salarial, las condiciones de trabajo y de recursos y las oportunidades de desarrollo profesional.
4. Dada la importancia que tiene el Clima Laboral en el bienestar y el desempeño de los empleados y en la productividad de las organizaciones, es recomendable que el MOPTVDU, cuente con una política de trabajo que incluya como eje central el diagnóstico de su ambiente laboral. En este sentido, es preciso contar con un manual que delimite todo a su alcance, desde la teórica básica que lo sustenta, el procedimiento de aplicación, las dimensiones o variables de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar hasta los periodos de tiempo en que se debe efectuar. Además es necesario definir planes y estrategias de acción que ayuden a dar una intervención oportuna en base a los resultados que se obtengan.
5. Es importante que la institución ponga a la disposición las condiciones y recursos tanto para el equipo técnico encargado de controlar el proceso de evaluación del Clima Laboral, así como también para los participantes del estudio.

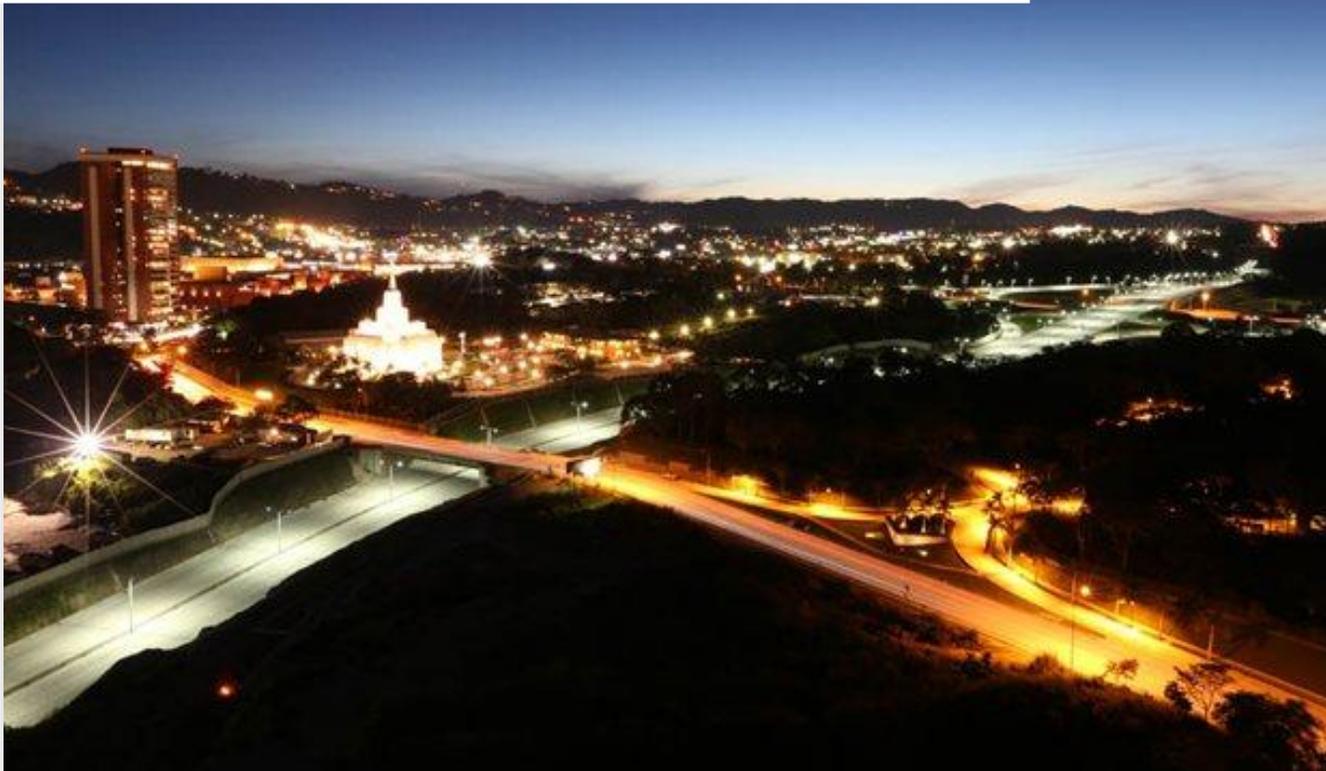
# CAPITULO VI

**Propuesta metodológica para la  
sistematización de los procesos de evaluación  
del Clima Laboral del MOPTVDU**



**Ministerio de Obras Públicas, Transporte,  
Vivienda y Desarrollo Urbano**

# **MANUAL PARA LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL**



**Gerencia de Desarrollo del Talento Humano  
y Cultura Institucional**

**San Salvador, octubre de 2016**

# Manual de Evaluación del Clima Laboral Institucional | MOPTVDU

## **ELABORADO POR:**

Deisy Nohemi Iraheta Cruz.

Daniel Eliseo Martínez Palma.

Francisco Salomé Santos.

Licenciatura en Psicología.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

## **REVISADO POR:**

Ing. Mario Antonio Martínez García.

Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano

## **APROBADO POR:**

Lic. Julio César Rivera Galán.

Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional

## **GERSON MARTÍNEZ**

Ministro de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano

**Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano**

Plantel La Lechuza, carretera a Santa Tecla, Km. 5 ½, San Salvador, El Salvador, C.A.

Octubre de 2016

## CONTENIDO.

I. INTRODUCCIÓN.	Pág. 5
II. OBJETIVOS.	Pág. 6
A. Objetivo General	Pág. 6
B. Objetivos Específicos	Pág. 6
III. POLITICAS DE EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.	Pág. 7
IV. NORMAS DE EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.	Pág. 10
V. JUSTIFICACION.	Pág. 11
VI. BASE LEGAL.	Pag. 12
VII. AMBITOS DE APLICACIÓN.	Pág. 13
VIII. SISTEMA DE GESTION PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL.	Pág. 14
6.1 Definiciones Operativas.	Pág. 14
6.2 Características del Clima Laboral.	Pág. 15
6.3 Importancia de la evaluación del Clima Laboral.	Pág. 15
6.4 Principales aplicaciones de la evaluación del Clima Laboral.	Pág. 16
6.5 Elementos de evaluación del Clima Laboral.	Pág. 17
6.6 Factores de analisis en la evaluación del Clima Laboral.	Pag. 18
IX. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA EVALUACIÓN.	Pág. 20
X. RESPONSABLES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	Pág. 21
XI. PERIODO DE EVALUACION DEL CLIMA LABORAL	Pág. 22
XII. METODOLOGIA PARA LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.	Pág. 23
7.1 Población objetivo.	Pág. 23
7.2 Muestra	Pág. 23

7.3 Etapas del proceso de Evaluación del Clima Laboral.	Pág. 24
7.4 Descripción del Método de Evaluación del Clima Laboral.	Pág. 26
7.5 Procedimiento para la evaluación del Clima Laboral.	Pág. 34

### XIII. ANEXOS

A. Puntajes asignados al instrumento de evaluación del Clima Laboral	Pág. 38
B. Estructura del Plan de Trabajo de la Evaluación del Clima Laboral	Pág. 42
C. Estructura del Informe de Resultados de la Evaluación del Clima Laboral	Pág. 43
D. Estructura del Plan de Acción de la Evaluación del Clima Laboral	Pág. 44

## I. INTRODUCCIÓN

Clima Laboral se refiere al ambiente de trabajo que es producido según el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de la organización y que al ser percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que en ella se desempeñan, influyen sobre su conducta.

En la actualidad, el conocimiento del Clima Laboral tiene un rol sumamente importante en la administración y gestión efectiva del talento humano pues mediante su diagnóstico, se obtiene información valiosa que permite estimar el nivel de satisfacción laboral y su relación con la productividad y el éxito organizacional.

Es en el marco de este contexto, que el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) ha elaborado el presente documento titulado “MANUAL DE EVALUACION DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL”, el cual se constituye como una guía de actuación dentro del cual se establecen las bases metodológicas y los lineamientos estratégicos para el diagnóstico del Clima Laboral a nivel institucional.

Su aplicación se enmarca dentro del conjunto de leyes, reglamentos y documentos oficiales vigentes de la institución y fundamentalmente en dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2009-2024 (PEI) en cuyos objetivos estratégicos establece la obligación de desarrollar y consolidar un modelo de gestión organizacional orientado a resultados de calidad, en función del bienestar de la población, impulsado por un liderazgo democrático y altamente efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad para gestionar el conocimiento, el talento humano y la innovación.

En este sentido, el manual busca orientar acerca de la importancia de la evaluación del clima laboral ofreciendo en primer lugar, información sobre las variables que la componen, sus características, sus funciones y sus principales aplicaciones de la evaluación misma. De igual modo se presenta la metodología y procedimientos definidos para su evaluación, lo cual consolida la secuencia y control de actividades a seguir garantizando en este sentido, la efectividad del proceso y desarrollando un juicio experimental sobre la realidad institucional a través del contenido estructurado en los factores de evaluación.

## II. OBJETIVOS.

### 2.1 OBJETIVO GENERAL.

- A. Proponer un documento técnico, que establezca los lineamientos metodológicos para la evaluación del clima laboral institucional a fin de determinar, mediante un proceso integral, el nivel de satisfacción laboral de las y los empleados y colaboradores de este ministerio, lo cual permita implementar cambios estratégicos que ayude a mejorar el bienestar del talento humano y la productividad institucional.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- A. Establecer los factores de analisis (variables y dimensiones) que permita conocer la tendencia de evaluación del clima laboral institucional.
- B. Proporcionar los lineamientos estratégicos y las herramientas metodológicas para la evaluación del Clima Institucional.
- C. Identificar las fortalezas y debilidades de la institución mediante el analisis de los resultados del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional.
- D. Proveer información a las y los empleados y colaboradores de la institución acerca de los resultados de la evaluación del Clima Laboral Institucional, de los aspectos positivos encontrados y de aquellos en que se requiere mejoría.
- E. Determinar las estrategias de acción que ayude a convertir de manera priorizada las carencias o necesidades encontradas en áreas de oportunidad y desarrollo para las y los empleados y colaboradores y para la institución.
- F. Mejorar la competitividad institucional mediante la gestión efectiva del talento humano a través de la evaluación y mejora continua del Clima Laboral Institucional.

### III. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

1. La Evaluación del Clima Laboral Institucional, se realizara una vez cada dos años, de acuerdo a la calendarización que la Gerencia de Formación y Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional establezca.
2. La Evaluación del Clima Laboral Institucional, estará a cargo de la Unidad de Formación y Desarrollo de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional.
3. La Evaluación del Clima Laboral Institucional se realizara mediante el Sistema Web desarrollado para tal fin, por la Unidad de Informática Institucional del Ministerio.
4. La Unidad de Formación y Desarrollo realizara charlas dirigidas a los enlaces institucionales y al personal de nuevo ingreso para capacitarles en lo referente a la metodología de evaluación del Clima Laboral Institucional.
5. Los Equipos de Enlaces Institucionales serán las responsables de realizar actividades para concientizar al personal bajo su jurisdicción sobre la importancia del diagnóstico de Clima Laboral Institucional e informar sobre la metodología de evaluación.
6. Todo el personal del Ministerio podra ser seleccionado aleatoriamente por el sistema web para participar del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional, exceptuando en los casos siguientes:
  - A. El personal que tenga menos de tres meses de laborar para el Ministerio.
  - B. El personal que por diferentes causas se encuentre ausente, durante el período de evaluación, ya sea por permisos, vacaciones o incapacidades médicas.
  - C. El personal que durante el período de evaluación, se encuentre sancionado, suspendido, con procesos de destitución y/o de retiro voluntario.
7. Sera responsabilidad de cada gerencias, direcciones y unidades de este Ministerio coordinar y asegurar la participación del personal bajo su jurisdicción seleccionado aleatoriamente para participar en el proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional según el periodo de tiempo establecido.

8. El personal realizara la Evaluación del Clima Laboral Institucional en horas laborales según las consideraciones siguientes.
  - A. El personal que por la naturaleza del puesto de trabajo, cuente con equipo informático asignado, realizara la evaluación haciendo uso del mismo, en el día y hora que estime conveniente dentro del periodo de evaluación establecido.
  - B. El personal que por la naturaleza del puesto de trabajo, no cuente con equipo informático, solicitara al enlace institucional de su jurisdicción el equipo necesario para realizar la evaluación o bien, presentarse a las oficinas de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional en el día y hora que estime conveniente dentro del periodo de evaluación establecido.
9. El personal que no posean habilidades en el manejo de equipo informático, que tenga dificultades de visión y/o que no sepa leer ni escribir, podrá solicitar apoyo a su referente institucional para realizar la evaluación del Clima Laboral.
10. El personal seleccionado aleatoriamente y que, finalizado el periodo de evaluación, no haya participado del proceso, tendrá que justificar por escrito a su superior inmediato, detallando las razones o el motivo por el cual no efectuó tal evaluación, en un tiempo no mayor a tres días de haber concluido dicho proceso.
11. Ninguna autoridad del Ministerio o persona externa a la institución, excepto el responsable de la evaluación Clima Laboral designado, podra acceder al Módulo Administrador del Sistema Web de la Evaluación.
12. Ninguna autoridad del Ministerio o persona externa a la institución tendrá acceso a la forma en que cada empleado respondió a la encuesta de evaluación del Clima Laboral Institucional por tanto los resultados se entregaran de forma general o por los criterios específicos definidos en el Informe de Resultados.
13. El Informe de Resultados de la Evaluación del Clima Laboral Institucional sera elaborado por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano y los datos que se presenten no podrán ser modificados y/o actualizados.

14. Los Resultados de la Evaluación del Clima Laboral Institucional sera presentado al Ministro MOPTVDU en forma impresa y analizado junto a la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional.
15. La Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, emitirá a las Unidades, Gerencias y Direcciones y el Informe de Resultados de la Evaluación del Clima Laboral correspondiente a sus dependencias en formato digital.
16. Las unidades, Gerencias y Direcciones tendrán que elaborar un Plan de Acción para mejorar los aspectos señalados en el Informe la Evaluación del Clima Laboral.
17. El Coordinador de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano dará seguimiento las acciones que realiza cada instancia del MOPTVDU para mejorar el Clima Laboral según lo reflejado en la evaluación y propuesto en el Plan de Acción.
18. La Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano sera la responsable del proceso de actualización del Manual de evaluación del Clima Laboral Institucional, cuando se considere necesario dicho proceso.
19. Todos los aspectos no previstos en este documento, quedaran sujetos a las consideraciones que la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional valore.

#### **IV. NORMAS DE LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.**

1. El periodo de evaluación del Clima Laboral deberá ser estipulado de acuerdo a la calendarización elaborada por la Gerencia de Formación y Desarrollo del Talento Humano.
2. El responsable designado por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano deberán respetar los lineamientos y estándares definidos en la metodología de evaluación del Clima Laboral Institucional.
3. La evaluación del Clima Laboral Institucional se deberá realizar por medio del sistema web creado para tal fin.
4. Todo colaborador deberá contar con un mínimo de 3 meses laborando en la institución para poder ser seleccionado aleatoriamente por el sistema y participar del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional.
5. La Unidad de Administración y Dotación de Personal proporcionara nómina de nuevo ingreso para programar charlas informativas sobre los propósitos y la metodología de la evaluación del Clima Laboral Institucional.
6. Todo colaborador seleccionado aleatoriamente por el sistema web deberá participar del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional.
7. Los gerentes y directores deberán autorizar el tiempo y los recursos necesario para que el personal seleccionado aleatoriamente y se encuentre bajo su jurisdicción participe del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional según el periodo establecido.
8. El colaborador seleccionado aleatoriamente no podrá delegar su responsabilidad de evaluar el Clima Laboral Institucional a otro colaborador o gerente/director.
9. Si la institución se encontrare en proceso de reestructuración en cuanto a su organización interna, por ninguna circunstancia se deberá realizar el estudio del clima institucional.
10. Los resultados del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional serán inapelables.

## V. JUSTIFICACIÓN.

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano reconoce la importancia y el valor que representa su talento humano estableciéndolo como pilar fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente de los servicios que presta.

Conscientes de lo anterior, durante los últimos años, se ha comenzado a valorar la gestión del componente humano desde un enfoque mucho más estratégico, considerando ante todo, la necesidad de contar con líderes y colaboradores no solo cada vez más cualificado sino también más comprometidos con el desarrollo de sus funciones y responsabilidades. Esta nueva visión ha llevado a considerar el bienestar laboral de su fuerza productiva como elemento clave para asegurar el éxito y el desarrollo institucional.

Por tal razón, es que se considera primordial el diagnóstico del Clima Laboral dentro de la institución, pues a través de él, se permite conocer, las opiniones de los empleados y colaboradores acerca de su entorno laboral y de las condiciones de trabajo que experimentan y que afectan su conducta, ayudando así, en el diseño e implementación de planes y/o estrategias de acción que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el bienestar laboral y la productividad del potencial humano.

En este sentido, resulta necesario disponer de una guía metodológica que ayude a definir los lineamientos estratégicos para la evaluación del Clima Laboral y que oriente e impulse la implementación de cambios y mejoras institucionales que aseguren el bienestar de su talento humano y sobre la competitividad institucional.

## VI. BASE LEGAL.

### **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DEL MOPTVDU.**

#### **TITULO I. Normas relativas al ambiente de Control.**

**Art. 9.** El Ministro y los Viceministros, Directores, Gerentes y Jefes deben desarrollar y mantener un estilo de gestión administrativa basado en los siguientes aspectos:

*Inciso C.* Actitud positiva y toma de acciones concretas y oportunas orientadas a mejoras continuas en el sistema de control interno.

#### **TITULO II. Normas relativas a la valoración de riesgos institucionales.**

**Art. 23.** Como fundamento para la identificación y valoración de riesgos, el Ministro debe implementar un sistema participativo de planificación que considere la filosofía institucional y los objetivos, metas y políticas establecidos con base en un conocimiento adecuado del medio en que el Ministerio desarrolla sus operaciones.

### **REGLAMENTO INTERNO Y DE FUNCIONAMIENTO DEL MOPTVDU.**

#### **CAPITULO VI. Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional.**

**Art. 23.** La Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional tiene como objetivo coordinar activamente la dotación y administración efectiva del talento humano a través del cual se facilite, se integre y se motive la formación y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, respondiendo a una cultura institucional que dignifique el trabajo de las y los trabajadores y que promueva un clima laboral favorable con la finalidad de brindar un mejor servicio público, con calidad, ética y transparencia.

#### **PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2009-2014.**

**OE3.** Desarrollar y consolidar un modelo organizacional y de gestión orientado a resultados de calidad, en función del bienestar de la población, impulsado por un liderazgo democrático, una gerencia altamente efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad para gestionar el conocimiento, el talento humano y la innovación.

## VII. AMBITOS DE APLICACIÓN.

- A. El presente manual es un documento institucional y su aplicación abarca a los diferentes viceministerios y unidades corporativas del ramo con sus distintas gerencias, direcciones y unidades de trabajo que conforman su estructura organizativa vigente tanto a nivel central como en sus diversas regionales.
- B. El uso de este documento y su aplicación es competencia de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional quienes deberán coordinar las responsabilidades para su desarrollo según los términos y condiciones establecidas.
- C. Este documento estará sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas en función a las políticas, objetivos y a las necesidades que surjan a partir de su aplicación, por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la institución.
- D. Para todo cambio o modificación de este documento, será la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano a través de la Unidad de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano quien someterá a consideración del señor ministro, las actualizaciones y modificaciones en el futuro; así como también de su difusión y aplicación.
- E. El diseño y aplicación de este documento corresponde únicamente al cumplimiento de las necesidades y los objetivos planteados.

## VIII. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

### 6.1 DEFINICIONES OPERATIVAS.

- A. **Clima Laboral.** Se refiere al ambiente de trabajo que es producido según el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de la institución que al ser percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que en ella se desempeñan, influyen sobre su conducta y la productividad.
- B. **Talento Humano.** Se refiere al total de empleados y colaboradores estratégicamente dirigidos, entrenados y por total comprometidos, con que la institución dispone para desarrollar y ejecutar de manera oportuna y correcta las acciones, actividades y tareas necesarias para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- C. **Plan de Trabajo de evaluación del Clima Laboral:** Es un documento de planificación en donde se justifica la evaluación, se marcan metas y objetivos, se designan responsables y recursos para la evaluación, se definen las estrategias a seguir y se establece el cronograma de trabajo y las actividades a realizar.
- D. **Informe de Resultados de la Evaluación del Clima Laboral:** Es un documento en donde se establece el diagnóstico del Clima Laboral de la institución según el análisis de los datos obtenidos del proceso de evaluación, se aporta información necesarios para una cabal comprensión del diagnostico, se explica los métodos empleados y se propone o recomienda acciones de mejora según el diagnóstico encontrado.
- E. **Acciones de mejora:** Es el conjunto de acciones preventivas y/o correctivas que se recomiendan y/o aplican según los resultados de la evaluación Clima Laboral.
- F. **Plan de Acción del Clima Laboral:** Es un documento en donde se establecen los programas y/o las acciones inmediatas que se llevaran a cabo para mejorar el Clima Laboral, se designan responsables y se definen los recursos necesarios para su aplicación y los métodos de seguimiento y control de las acciones a implementar.
- G. **Gestión de Cambio Institucional.** Es el proceso de transición estratégico analizado cuidadosamente y desarrollado de forma permanente partiendo de su realidad actual hacia una situación futura deseada, visualizada en términos de mejora.

## **6.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.**

El Clima Laboral del MOPTVDU al igual que el de todas las organizaciones, cuenta con una serie de características definidas con las cuales se identifica y gracias a las cuales se puede entender su estructura y el papel que juega en la productividad institucional. Al respecto se afirma que:

- A. Las variables que definen el clima laboral institucional son aspectos que guardan relación directa con el ambiente de trabajo en que se desempeñan sus miembros.
- B. El clima laboral de la institución tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- C. El clima laboral tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los empleados y colaboradores de la institución.
- D. El clima laboral afecta el grado de compromiso y de identificación de los miembros de la institución con ésta.
- E. El clima laboral institucional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la institución y, a su vez, incide sobre dichos comportamientos.
- F. El clima laboral de la institución es afectado por diferentes variables estructurales y estas variables a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

## **6.3 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.**

La evaluación del Clima Laboral se constituye como un proceso indispensable que utiliza el MOPTVDU para conocer su realidad laboral a fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores que se detecten y que afectan el bienestar institucional.

Dado que el clima laboral es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la institución, mediante su evaluación periódica, se logra conocer, de manera objetiva, la percepción que sus empleados y colaboradores tiene sobre la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de mejoramiento, seguimiento y evaluación continua del ambiente laboral. Sin duda alguna, el desarrollo de un Clima Laboral positivo se establece como una inversión a largo plazo pero sumamente efectiva para el mejoramiento institucional.

La evaluación del Clima Laboral del MOPTVDU es útil y necesaria para:

- A. Evaluar el funcionamiento de la institución.
- B. Valorar el desempeño laboral en función del nivel de satisfacción de los empleados y colaboradores dentro de la institución.

Esto posibilita:

- A. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales de la institución.
- B. Determinar los factores que influyen sobre el comportamiento de los empleados.
- C. Definir e implementar planes, acciones o proyectos de mejora.
- D. Desarrollar y mantener una nueva cultura de trabajo democrática y participativa.
- E. Valorar el impacto de los procesos de cambio efectuados en la institución.

#### **6.4 PRINCIPALES APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.**

Las principales aplicaciones que se derivan de la evaluación del Clima Laboral son:

- A. **Diagnóstico de Necesidades Institucionales.** La evaluación del Clima Laboral recaba datos objetivos sobre la ausencia o insuficiencia en cuanto a recursos para realizar en forma satisfactoria las tareas y funciones, además de recabar datos de inconsistencias en la estructura organizacional o sobre los procesos que se establecen según la opinión directa del personal. Estas necesidades constituyen la base para el diseño y puesta en marcha de cambios y mejoras institucionales.
- B. **Diagnóstico de la gestión del Talento Humano.** Esta evaluación permite analizar las diferentes áreas que afectan el bienestar de los empleados y colaboradores y lo cual impide cumplir adecuadamente sus funciones. En tal sentido, los resultados que se obtenga, será la base para el diseño e implementación de planes de acción que ayude a promover el bienestar y a potencializar el desarrollo de los miembros de la institución.
- C. **Desarrollo de una cultura de cambio.** La evaluación del Clima Laboral implica un impulso al cambio institucional, al mejoramiento y desarrollo de una nueva cultura de trabajo funcional, democrática, inclusiva y participativa que ayude a superar los desafíos del futuro y que permita responder a la naturaleza de sus funciones mediante la administración y gestión efectiva de sus recursos.

## 6.5 ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

El ambiente de trabajo de toda institución, es definido por elementos claves, cuya clarificación, diagnóstico e intervención constituyen las principales finalidades del Sistema de Evaluación del Clima Laboral Institucional.



- A. **Potencial Humano.** Constituye el sistema individual de los miembros de la institución, las competencias y actitudes de los empleados que se desarrollan en relación al entorno laboral. Las personas que conforman la institución son seres vivientes, pensantes y con sentimientos, que actúan según los estímulos que reciben.
- B. **Diseño Organizacional.** Constituye el sistema de actividades, procesos y relaciones formales y conscientemente coordinadas que rigen a la institución para el alcance de sus metas y objetivos. En el aspecto de coordinación consciente están incorporados cinco denominadores comunes: la división del trabajo, la jerarquía de poder, la disposición de recursos, el sistema de recompensas y las oportunidades de desarrollo.
- C. **Cultura Institucional.** Constituye el conjunto de normas, hábitos, costumbres y valores de trabajo que caracterizan a la institución y que de una forma u otra, son compartidos por las personas en ella trabajan. Este elemento, es capaz de controlar la forma en que los empleados interactúan con la institución y entre ellos mismos.

## 6.6 FACTORES DE ANALISIS EN LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

Los factores del clima laboral se refiere a las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. A continuación se muestra los 17 factores de evaluación del clima laboral y una breve descripción de cada una de ellas.

DIMENSION	VARIABLE	DEFINICION
<b>Potencial Humano</b>	Responsabilidad	Evalúa la capacidad de las y los empleados y colaboradores de tomar decisiones de manera libre y consciente y de asumir las consecuencias de sus actos.
	Estrés (Estabilidad)	Evalúa la capacidad de las y los empleados y colaboradores de hacer frente a la tensión física y mental que experimentan producto de una alta demanda laboral.
	Motivación	Evalúa el grado de conformidad que las y los empleados y colaboradores tienen sobre su situación laboral y la actitud de los mismos frente a sus obligaciones.
	Resolución de Conflictos	Evalúa la habilidad de las y los empleados y colaboradores de mediar y/o intervenir de manera pacífica las dificultades que se les presente en el desempeño de sus tareas.
	Desempeño (Rendimiento)	Evalúa el rendimiento laboral y la actuación que manifiestan los empleados al efectuar las funciones y tareas que exige su cargo en el contexto laboral específico.
<b>Estructura Organizacional</b>	Funcionamiento (Estructura)	Evalúa la capacidad de la institución de cumplir adecuadamente sus metas propuestas basándose ante todo, en la configuración de su estructura, sus recursos y las relaciones entre sus miembros.
	Estilo de dirección	Evalúa la forma en que los líderes de la institución utilizan sus conocimientos, se relacionan y motivan a las y los empleados hacia el logro de las metas institucionales
	Disposición de Recursos	Evalúa los esfuerzos continuos que realizan la institución por crear un ambiente físico de trabajo seguro y agradable y por ofrecer a su personal equipos de trabajo adecuados.

	Compensación Salarial (Recompensas)	Evalúa la calidad de la remuneración salarial que otorga la institución a sus empleados en retribución de la fuerza de trabajo que aquellos aportan al desarrollo de la institución.
	Oportunidad de desarrollo	Evalúa los esfuerzos continuos que realiza la institución para asegurar la formación, el desarrollo y el crecimiento profesional a sus empleados y colaboradores.
	Prestaciones laborales (Recompensas)	Evalúa la calidad de los incentivos no económicos que ofrece la institución con el propósito de proteger y mejorar la calidad de vida personal y familiar de sus empleados.
<b>Cultura Institucional</b>	Identidad Organizacional	Evalúa el sentimiento de pertenencia de los empleados y colaboradores hacia la institución constituido bajo la sensación de sentirse valioso en su puesto trabajo y de compartir las metas y objetivos personales con los objetivos y metas institucionales.
	Comunicación	Evalúa la calidad de los medios y redes de comunicación presentes en la institución y el grado de facilidad de escucha que tienen los empleados desde la dirección.
	Innovación	Evalúa la voluntad y la capacidad de la institución de experimentar cosas nuevas y de motivar a sus empleados y colaboradores a aplicar nuevos métodos o formas de trabajo más eficaz y productivos.
	Trabajo en equipo (Relaciones)	Evalúa la capacidad de los miembros de la institución de trabajar perfectamente coordinados, comprometidos y motivados, asumiendo funciones y responsabilidades mutuamente compartidas.
	Equidad Laboral (Relaciones)	Evalúa el trato justo e igualitario con que la institución actúa, otorgando a cada empleado y colaborador lo que se merece en función de sus méritos y condiciones.
	Relaciones Sociales (Relaciones)	Evalúa la calidad de las interacciones que se establecen entre los miembros de la institución basados ante todo en un ambiente de amistad, cooperación, confianza y comunicación entre los empleados.

## IX. CONSIDERACIONES PREVIAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

A efecto de obtener éxitos en la evaluación del Clima Laboral Institucional, se requiere disponer de compromiso, participación y credibilidad, para ello se debe considerar:

- A. **Compromiso de los titulares de la Institución.** La principal cuestión a considerar no es solo la necesidad de realizar un diagnóstico válido y riguroso sobre el Clima Laboral de la institución sino además, comprometerse a desarrollar cambios y mejoras institucionales que ayuden a superar de manera priorizada, las deficiencias encontradas sobre la base de los resultados del proceso de evaluación.
- B. **Inducción al proceso de evaluación.** La inducción de los responsables del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional es un aspecto fundamental tanto en el conocimiento científico del fenómeno, de la metodología y procedimientos como en la realización de la evaluación misma. Esto, debe realizarse siempre y cuando exista necesidad por diferentes situaciones, ya sea por modificación de metodología y/o por la incorporación de nuevos responsables del proceso.
- C. **Promoción de la Evaluación.** Antes de iniciar con el proceso, es necesario realizar actividades por todos los medios posibles para concientizar sobre la importancia de la evaluación del Clima Laboral y de informar sobre la metodología de estudio a fin de obtener la participación firme y voluntaria del personal.

## **X. RESPONSABLES EN LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.**

### **6.1 Ministro MOPTVDU.**

- A. Autorizar el proceso para la evaluación del Clima Laboral.
- B. Evaluar los resultados de la evaluación del Clima Laboral y definir estrategias de acción.

### **6.2 Gerente de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional.**

- A. Aprobar el Plan de Trabajo de evaluación del Clima Laboral.
- B. Analizar y socializar los resultados de la evaluación del Clima Laboral.
- C. Recomendar acciones de mejora del Clima Laboral según los aspectos señalados.

### **6.3 Coordinador de Unidad de Formación y Desarrollo.**

- A. Garantizar el cumplimiento del Plan de Trabajo para el Estudio del Clima Laboral.
- B. Controlar la logística durante la evaluación del Clima Laboral.
- C. Revisar el Informe de Resultados de la evaluación de Clima Laboral.
- D. Definir las necesidades a incluirse en el Plan de Formación y Desarrollo Institucional.

### **6.4 Analista de Unidad de Formación y Desarrollo.**

- A. Diseñar, actualizar y/o modificar el Plan de Trabajo para la evaluación del Clima Laboral.
- E. Coordinar la logística y conducir el proceso para la evaluación del Clima Laboral.
- B. Administrar el Sistema web para la Evaluación del Clima Laboral.
- C. Elaborar el Informe de Resultados del Estudio de Clima Laboral.
- D. Socializar a nivel general los resultados de la evaluación del Clima Laboral.

### **6.5 Equipo de Enlaces Institucionales.**

- A. Informar a gerentes y directores sobre el proceso de Evaluación del Clima Laboral.
- B. Velar por que la evaluación del Clima Laboral se realice de manera ética y transparente.
- C. Recomendar acciones de mejora del Clima Laboral según los aspectos señalados.

### **6.7 Viceministros.**

- C. Evaluar los resultados de la evaluación del Clima Laboral específico del viceministerio.
- A. Aprobar las acciones de mejora dirigidas a las distintas dependencias del viceministerio

### **6.8 Gerencias, Direcciones y/o Unidades.**

- A. Garantizar la participación del personal en el proceso de Evaluación del Clima Laboral.
- B. Elaborar el Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral.

## **XI. PERIODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.**

No existe un tiempo o un momento específico para realizar la evaluación del Clima Laboral, sin embargo se deberá tomar en cuenta lo siguiente.

- A. Debe realizarse una vez cada dos años pues los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la institución Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.
- B. Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año en que se realiza la evaluación anterior. esto permite ver la evolución del clima laboral institucional y garantiza que los resultados de diferentes años sean confiables y comparables entre sí.
- C. Evitarse realizar en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado como rendición de cuentas, evaluación de desempeño laboral, evaluación del impacto de las capacitaciones, etc.
- D. Evitarse realizar después de crisis o etapas de transiciones como paro de labores, reestructuraciones organizativas o cambio de autoridades institucionales (Ministro, Viceministros, Gerentes y directores). etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

## XII. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

La metodología para la evaluación del Clima Laboral Institucional constituye el proceso práctico y dinámico para dirigir y orientar su diagnóstico, con el fin de hacer un uso adecuado de los recursos disponibles y de obtener resultados válidos, objetivos y confiables. A partir de su implementación, se podrá apreciar de manera objetiva la calidad del Clima Laboral y definir las acciones de mejora según los aspectos señalados.

### 7.1 POBLACIÓN OBJETIVO.

La población a participar en el proceso de evaluación del Clima Laboral estará constituido por el total de empleados y colaboradores pertenecientes a los diferentes niveles jerárquicos y unidades de trabajo que conforman la estructura organizativa del MOPTVDU.

### 7.2 MUESTRA.

La muestra que participara en cada periodo de evaluación del clima laboral institucional estará definida de acuerdo al número de empleados que a su momento constituya la población total de cada unidad de trabajo que conforme la estructura organizativa del MOPTVDU. Para el caso se procederá de la siguiente manera.

Numero de colaboradores existentes en cada unidad	Numero de colaboradores a evaluar el clima laboral institucional
$\leq 10$	3
$\geq 11$ y $\leq 20$	6
$\geq 21$ y $\leq 30$	9
$\geq 31$ y $\leq 40$	12
$\geq 41$ y $\leq 50$	15
$\geq 51$ y $\leq 100$	18
$\geq 101$ y $\leq 200$	21
$\geq 201$ y $\leq 300$	24
$\geq 301$ y $\leq 400$	27
$\geq 401$	30

Obtenido el tamaño de la muestra para cada una de las unidades de trabajo, los sujetos finales serán seleccionados *aleatoriamente* del total de la población que los conforman, utilizando para ello, un sistema de asignación numérica previamente definido; en este sentido, todos los empleados y colaboradores del MOPTVDU, tendrán las mismas probabilidades de ser seleccionado como participantes del estudio. Este sistema de selección deberá garantizar la representatividad de todos los puestos de trabajo y al menos el 30.0% de participantes del sexo femenino.

### **7.3 ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.**

#### **7.3.1 Etapa de Planificación.**

##### **7.3.1.1 Actividades a realizar.**

- A. Elaboración del Plan de Trabajo y presentación a los titulares de la institución.
- B. Aprobación y compromiso del/los titular/es de la institución.
- C. Capacitación de los responsables del proceso de evaluación del clima laboral.

##### **7.3.1.2 Productos de esta etapa.**

- A. Plan de Trabajo para la Evaluación del Clima Laboral.
- B. Nota de aprobación del Plan de Trabajo para la evaluación del Clima Laboral extendida por la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional.
- C. Nota de autorización del Ministro MOPTVDU para la evaluación del Clima Laboral.
- D. Acta de integración y compromiso de los Equipos de Enlaces Institucionales.

#### **7.3.2 Etapa de Organización.**

##### **7.3.2.1 Actividades a realizar.**

- A. Promoción y publicidad de la evaluación del Clima Laboral dirigida al personal.
- B. Preparación de los recursos necesarios.
- C. Convocatoria de los empleados y colaboradores seleccionados.

##### **7.3.2.2 Productos de esta etapa.**

- A. Programación de evaluación del Clima Laboral de cada gerencia y dirección.
- B. Copias de memorándum informado a gerentes y directores sobre el inicio de la evaluación del clima laboral institucional.

### **7.3.3 Etapa de Ejecución.**

#### **7.3.3.1 Actividades a realizar.**

- A. Apertura del Sistema web para la evaluación del clima laboral.
- B. Envío de correos electrónicos al personal o al enlace institucional para la asignación de código de acceso al sistema web de evaluación del clima laboral.
- A. Aplicación de la encuesta por el personal seleccionado.
- B. Revisión de resultados preliminares y del porcentaje de participación de la evaluación.
- C. Cierre de del Sistema web.

#### **7.3.3.2 Productos de esta etapa.**

- A. Copia de correos enviados al personal seleccionado.
- B. Participación del 100% del personal convocado.

### **7.3.4 Etapa de Interpretación de Resultados.**

#### **7.3.4.1 Actividades a realizar.**

- A. Procesamiento de los datos obtenidos.
- B. Análisis a profundidad de los datos obtenidos.
- C. Elaboración del Informe de Resultados de la Evaluación del Clima Laboral.

#### **7.3.4.2 Productos de esta etapa.**

- A. Informe de Resultados de la evaluación del Clima Laboral (Ver anexo #

### **7.3.5 Etapa de Acción De Mejora.**

#### **7.3.5.1 Actividades a realizar.**

- A. Discusión de resultados de la evaluación del Clima Laboral.
- B. Establecimiento de las estrategias de acción a desarrollar.
- C. Implementación de los planes de acción para el mejoramiento del clima laboral.
- D. Evaluación de los planes de acción ejecutados para el mejoramiento del clima laboral.

#### **7.3.5.2 Productos de esta etapa.**

- A. Plan de Acción de cada unidad, dirección y/o gerencia.
- B. Plan Anual de Formación y Desarrollo Institucional

## 7.4 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.

Para realizar la evaluación del Clima Laboral del MOPTVDU, se utilizara una *aplicación web* diseñada por estudiantes egresados de Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador con el apoyo de la Gerencia de Informática Institucional. Dicha aplicación, desarrollada bajo un lenguaje de programación *Visual Basic (ASP.NET)*, tiene como función principal, automatizar el procedimiento de recolección de los datos y la generación de las gráficas permitiendo una mejor visión del Clima Laboral Institucional de acuerdo al analisis de las estadísticas que se entreguen.

### 7.4.1 Estructura del sistema web.

La aplicación web que se presenta, se compone de tres módulos necesarios.

#### 7.4.1.1 Módulo de Inicio de Sesión.

Es el punto primario del sistema el cual ofrece el ingreso a los formularios disponibles. A partir de este puerto tanto el administrador del sistema como el personal convocado, podra ingresar utilizando un *nombre de usuario* una *contraseña* previamente definidos.

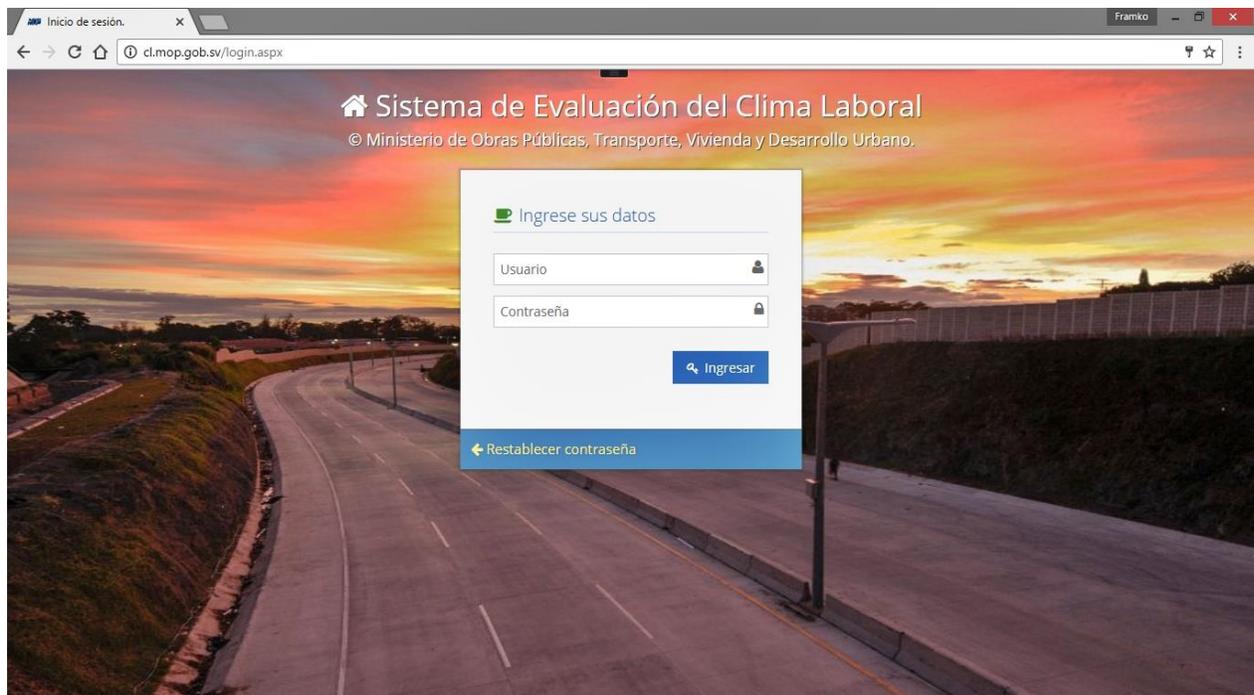


Ilustración 1. Módulo de Inicio de Sesión

### 7.4.1.2 Módulo Maestro.

Es el punto desde donde se permite administrar los parámetros establecidos, monitorear los avances del proceso de evaluación, encausar los datos registrados y generar las gráficas requerida.

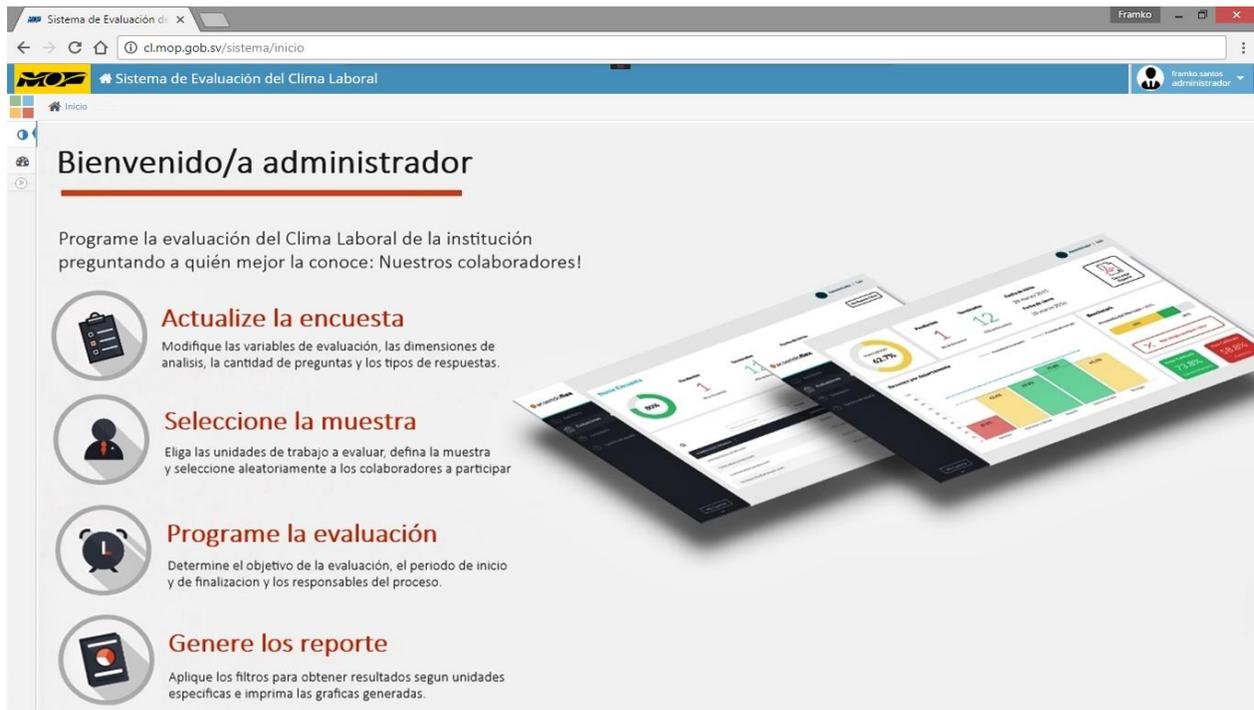


Ilustración 2. Modulo Maestro

El modulo maestro se integra de dos menús desplegables llamados de Evaluación y de Monitoreo los cuales nos permite efectuar acciones específicas de acuerdo a ciertas categorías básicas.

De esta forma, en el primer menú (Evaluación), nos permite programar el periodo de evaluación, definir los responsables del proceso y actualizar el contenido de la encuesta (*opción Procesos*); de igual modo nos facilita definir la muestra y seleccionar aleatoriamente a los sujetos del total de empleados activos (*Opción Inscripción*) y a la vez nos ayuda a convocar a los colaboradores que participaran de la evaluación (*Opción Divulgación*).

En el segundo menú, Monitoreo, como su nombre lo indica, nos permite observar los avances del proceso de evaluación (*Opción Tablero*) así como generar las gráficas requeridas según los filtros aplicados y a la vez nos permite imprimir de los resultados generados (*Submenú Resultados*).

The screenshot shows the 'Sistema de Evaluación del Clima Laboral' interface. The left sidebar contains a menu with options: Evaluación, Procesos, Inscripción, Divulgación, Monitoreo, Tablero, and Resultados. The 'Procesos' option is selected. The main content area is titled 'Procesos' and 'Administrar eventos'. It includes buttons for 'Nuevo', 'Editar', and 'Eliminar', and a search bar. Below is a table titled 'Lista de eventos' with the following data:

Código	Descripción del evento	Inicio	Fin	Estado	Responsable
E.ECLI 2016	Evaluación de Clima Laboral a nivel MOPTVDU año 2016	01/agosto/2016	02/septiembre/2016	Interpretación	Psicología UES

Below the events table is the 'Administrar instrumentos' section, also with 'Nuevo', 'Editar', and 'Eliminar' buttons and a search bar. It contains a table titled 'Lista de instrumentos' with the following data:

Código	Descripción del instrumento	Dimensiones	Indicadores	Estado
I.ECLI 2016	Instrumento para la evaluación del Clima Laboral a nivel MOPTVDU año 2016	17 factores	85 items	Activado

Ilustración 3. Menú Evaluación, opción Procesos

The screenshot shows the 'Sistema de Evaluación del Clima Laboral' interface with the 'Divulgación' menu option selected. The main content area is titled 'Divulgación' and includes buttons for 'Registrar' and 'Notificar a todos'. Below is a table titled 'Participantes inscritos' with the following data:

No.	Nombre completo	Correo electrónico	Estado
1	ABREGO DE CARCAMO, ROSA OLIVIA	rosa.abrego@mop.gov.sv	Finalizada
2	AGUILA DE MENENDEZ, ANA PATRICIA GUADALUPE	ana.menendez@mop.gov.sv	Finalizada
3	AGUILUZ, BLANCA LILIAN	blanca.aguiluz@mop.gov.sv	Finalizada
4	ALFARO OLIVA, MANUEL DE JESUS	manuel.alfaro@mop.gov.sv	Finalizada
5	ALMENDARES CORNEJO, EDWIN ANTONIO	edwin.almendaras@mop.gov.sv	Finalizada
6	ALVARADO ALFARO, JOAQUIN ORLANDO	joaquin.alvarado@mop.gov.sv	Finalizada
7	ALVARADO RODRIGUEZ, JOSE LUIS	jose.alvarado@mop.gov.sv	Finalizada
8	ALVARENGA LANDAVERDE, JORGE ALBERTO	jorge.alvarenga@mop.gov.sv	Finalizada
9	AMAYA ALEGRIA, BLANCA ESTER	blanca.alegria@mop.gov.sv	Finalizada
10	AMAYA DE NERIO, BLANCA RINA	rina.amaya@mop.gov.sv	Finalizada
11	AMAYA DE ORELLANA, MIRNA ESTHER	mirna.amaya@mop.gov.sv	Finalizada
12	ANDRES MARAVILLA, SILVIA ELIZABETH	silvia.maravilla@mop.gov.sv	Finalizada
13	ARDON GARCIA, EVA PATRICIA	eva.ardon@mop.gov.sv	Finalizada
14	ARDON MELGAR, MARGARITA MARIA	margarita.ardon@mop.gov.sv	Finalizada
15	AREVALO BELTRAN, GRISELDA GERALDINA	griselda.arevalo@mop.gov.sv	Finalizada
16	ARRIAZA GONZALEZ, NORMA YANIRA	norma.arriaza@mop.gov.sv	Finalizada
17	ARTEAGA DE AVILA, ANGELA MARGARITA	angela.artega@mop.gov.sv	Finalizada
18	ARTIGA DE MAJANO, ANA OLIVIA	olivia.artiga@mop.gov.sv	Finalizada
19	ASENCIO VDA DE ORELLANA, MARIA LUISA	maria.orellana@mop.gov.sv	Finalizada
20	AVALOS, LEONEL MANRIQUE	manrique.avalos@mop.gov.sv	Finalizada

Ilustración 4. Menú Evaluación, opción Divulgación.

# Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional

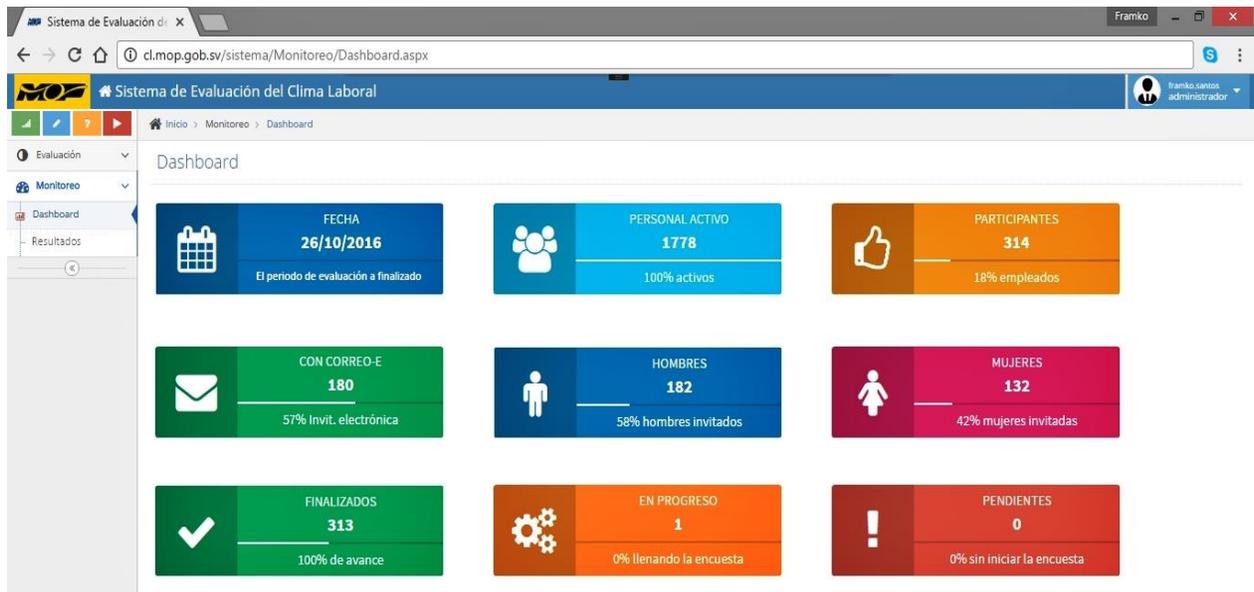


Ilustración 5. Menú Monitoreo, opción Tablero.

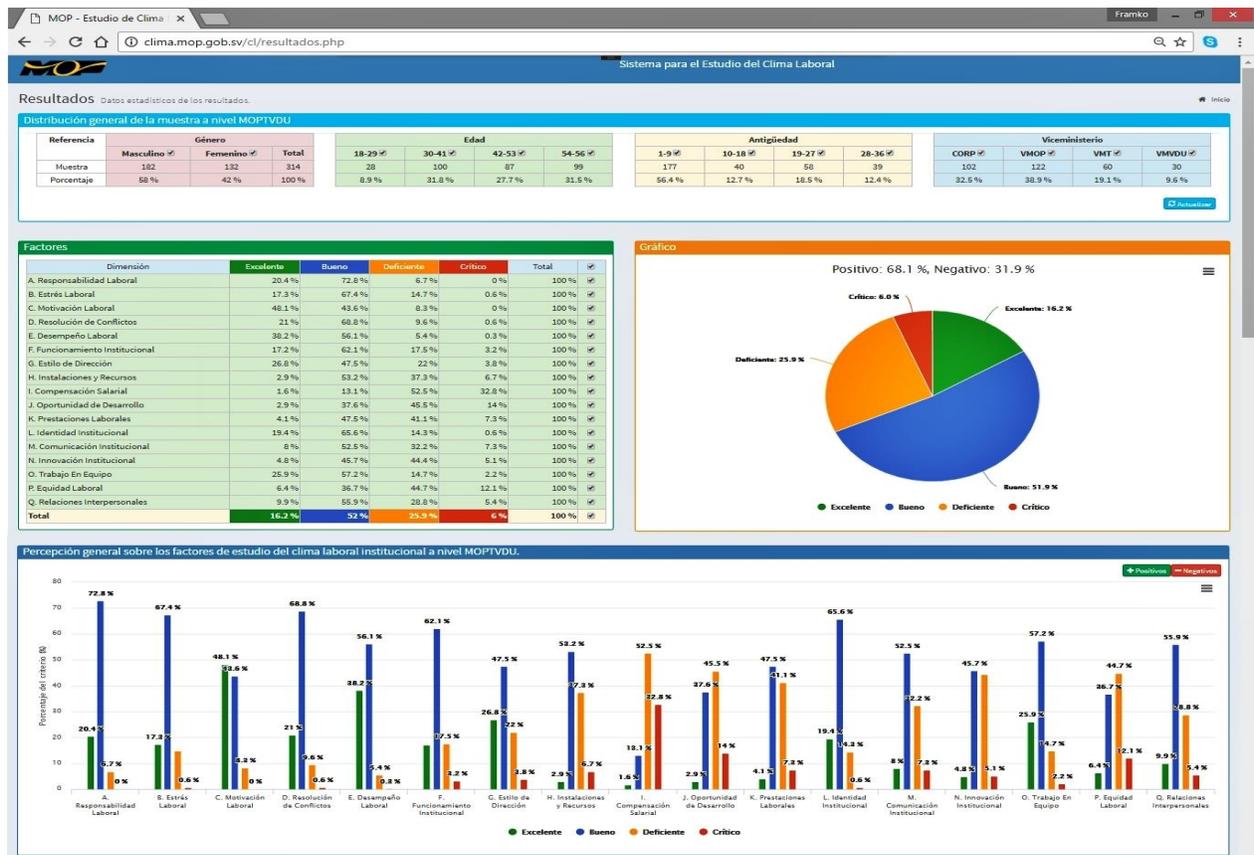


Ilustración 6. Menú Monitoreo, opción Resultados

### 7.4.1.3 Módulo Encuesta.

Es el punto donde se muestra la encuesta para la evaluación del Clima Laboral y sobre la cual el usuario deberá realizar la toma de decisiones. Dicho modulo se organiza en dimensiones y frases establecidas en *modo Lectura* y a las cuales se deberá emitir su opinión seleccionado una opción respuesta según una lista desplegable. Al ingresar a este punto, se muestran una pantalla emergente que ofrece al usuario indicaciones generales y luego se presenta el contenido de la encuesta.

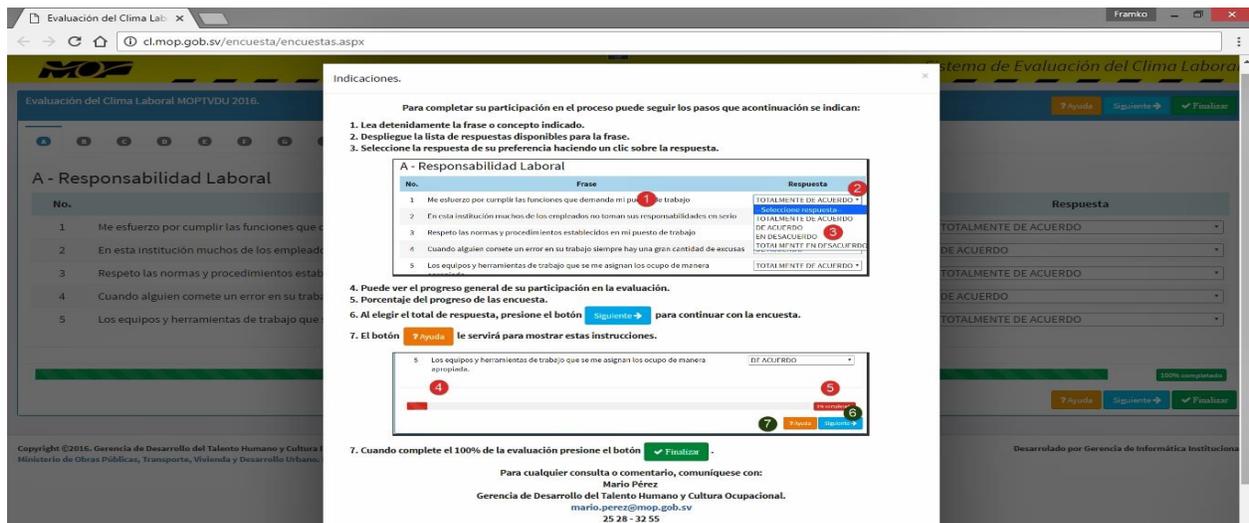


Ilustración 7. Ventana emergente con indicaciones generales.

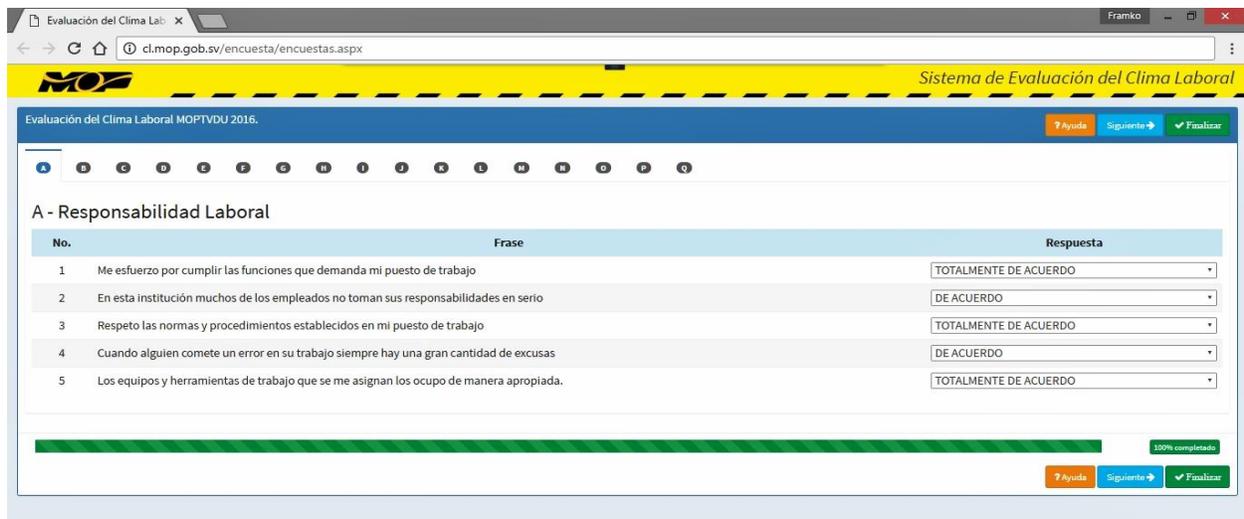


Ilustración 8. Contenido de la encuesta ECLI MOPTVDU.

#### 7.4.2 Funcionabilidad del Sistema.

Luego de definida la muestra representativa y elegidos aleatoriamente los empleados que participaran del proceso de evaluación del Clima Laboral Institucional, a través del sistema se permite establecer los colaboradores que cuentan con dirección de correo electrónico institucional y aquellos que no disponen de este medio.

En este sentido, para el caso del personal convocado que cuenten con dirección de correo electrónico institucional, tanto el código de contraseña como el enlace para acceder al módulo encuesta, le será enviado directamente a su cuenta en mensaje privado mientras que al personal que no disponga de este medio, se le comunicara telefónicamente o a través del enlace institucional inmediato, el código de usuario de y de contraseña para que pueda ingresar al sistema a través de un enlace disponible en la sección de avisos de la intranet del MOPTVDU

De: Sistema de Evaluación del Clima Laboral [mailto:sistemasti@mop.gob.sv]  
Enviado el: lunes, 29 de agosto de 2016 12:53  
Para: alberto.hernandez@mop.gob.sv  
Asunto: Evaluación del Clima Laboral 2016.  
Importancia: Alta



Estimado:

**JOSE ALBERTO HERNANDEZ PLATERO**

Hacemos de su conocimiento que usted ha sido seleccionado aleatoriamente para participar en el proceso de evaluación del Clima Laboral MOPTVDU que se estará desarrollando del 02 de agosto al 02 de septiembre del presente año a través del nuevo sistema online.

Dicho proceso se realiza en correspondencia a lo establecido en el Manual de Organización de esta institución y el cual fue autorizado por el señor Ministro (Ver nota adjunta).

Para poder participar en dicho evento, le invitamos a dar clic en el enlace que se detalla bajo este texto y seguir las instrucciones que se le indiquen.



ENLACE PARA PARTICIPAR DE LA ENCUESTA ECLI MOPTVDU

Haga clic en el botón IR A LA ENCUESTA y al cargar la página lea las indicaciones.

[IR A LA ENCUESTA](#)

PARA CONSULTAS DEL PROCESO:

Mario Perez  
Unidad de Formación y Desarrollo  
Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional  
mario.perez@mop.gob.sv  
2528 - 3255

*Ilustración 9. Mensaje enviado al personal seleccionado que cuenta con correo electrónico.*

### 7.4.3 Operatividad del sistema web.

Para procesar los datos capturados en las encuestas realizadas y obtener el diagnóstico del Clima Laboral el sistema procede de la siguiente manera.

#### 7.4.3.1 Para obtener el diagnóstico por dimensión a nivel individual.

Suma el valor asignado a cada opción de respuesta elegida por el usuario en cada una de las frases (ver anexo A) y el resultado, se divide entre el total de frases que integran cada dimensión. El puntaje obtenido, se ubica según los criterios de evaluación previamente definidas.

ABREVIATURA	OPERACIÓN
Di = Diagnostico por dimensión a nivel individual	$Di = \frac{VRF1 + VRF2 + VRF3 \dots}{TFD}$
VRF1 = Valor de respuesta de Frase 1	
VRF2 = Valor de respuesta de Frase 2	
VRF3 = Valor de respuesta de Frase 3 ...	
TFD = Total de frases de dimensión	

#### 7.4.3.2 Para obtener la evaluación del Clima Laboral a nivel individual.

Suma el puntaje obtenido por cada dimensión a nivel individual y el resultado se divide entre el total de dimensiones que integran el cuestionario de evaluación del Clima Laboral. El resultado obtenido, se ubica según los criterios de evaluación previamente definidas.

ABREVIATURA	OPERACIÓN
CLi = Diagnostico del Clima Laboral a nivel Individual	$CLi = \frac{CDa + CDb + CDc \dots}{TD}$
CDa = Calificación dimensión A	
CDb = Calificación dimensión B	
CDc = Calificación dimensión C ...	
TD = Total de dimensión	

#### 7.4.3.3 Para obtener el diagnóstico por dimensión a nivel general.

Suma el total de usuarios que se ubican en cada uno de los criterios de evaluación por dimensión y el resultado se divide entre el total de participantes de la evaluación. El porcentaje obtenido, representa el diagnóstico general de cada dimensión según los criterios de evaluación definidas.

ABREVIATURA	OPERACIÓN
DG = Diagnostico por Dimensión a nivel general	$DG = \frac{\sum nxc}{N}$
$\sum nxc$ = Sumatoria de sujetos en X criterio de evaluación	
N = Total de participantes en la evaluación	

#### 7.4.3.4 Para obtener el diagnóstico general del Clima Laboral.

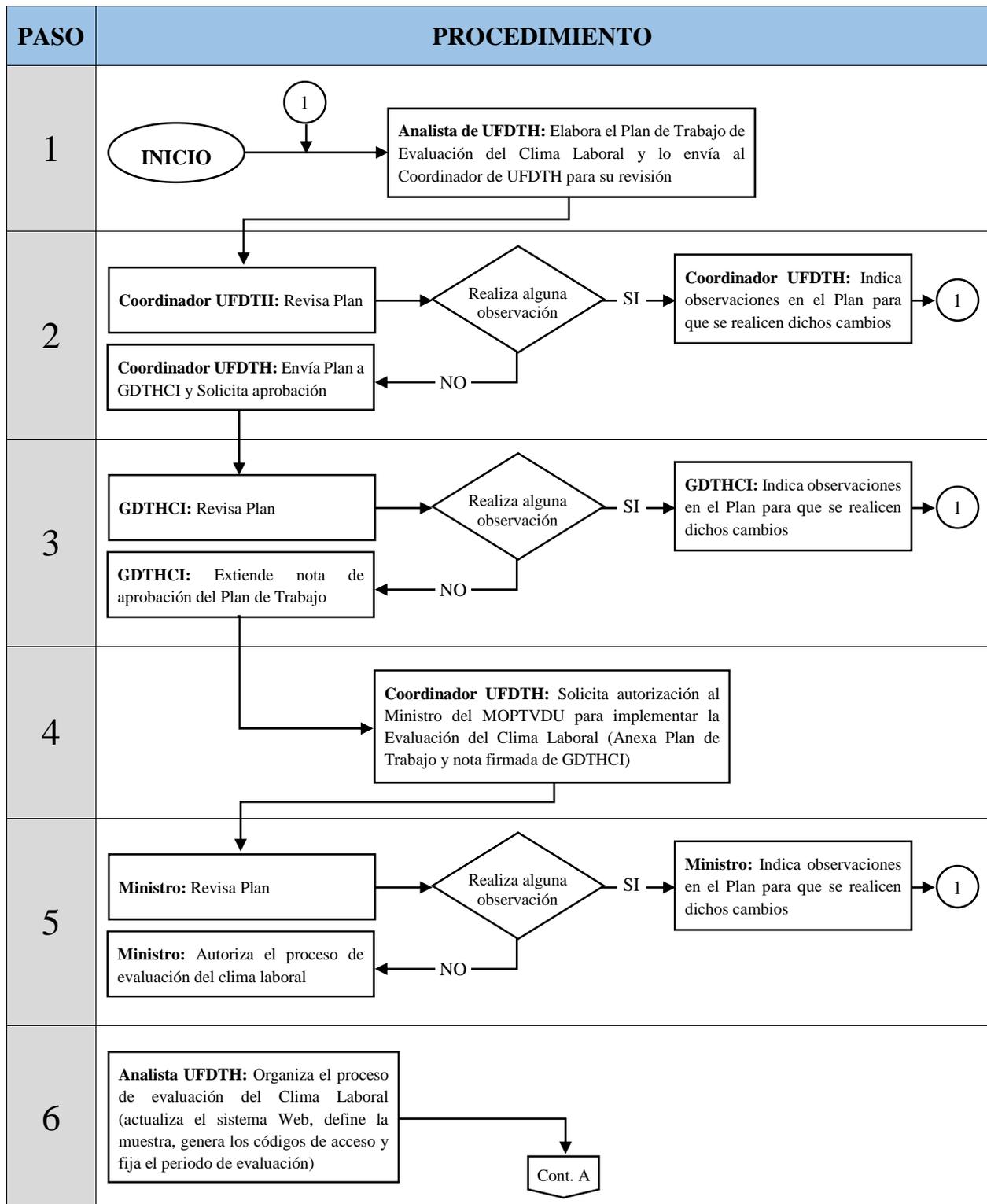
Suma el total de usuarios que se ubican en cada uno de los criterios de evaluación por dimensión y el resultado se divide entre el total de participantes de la evaluación. El porcentaje obtenido, representa el diagnóstico general del Clima Laboral según los criterios de evaluación definidas.

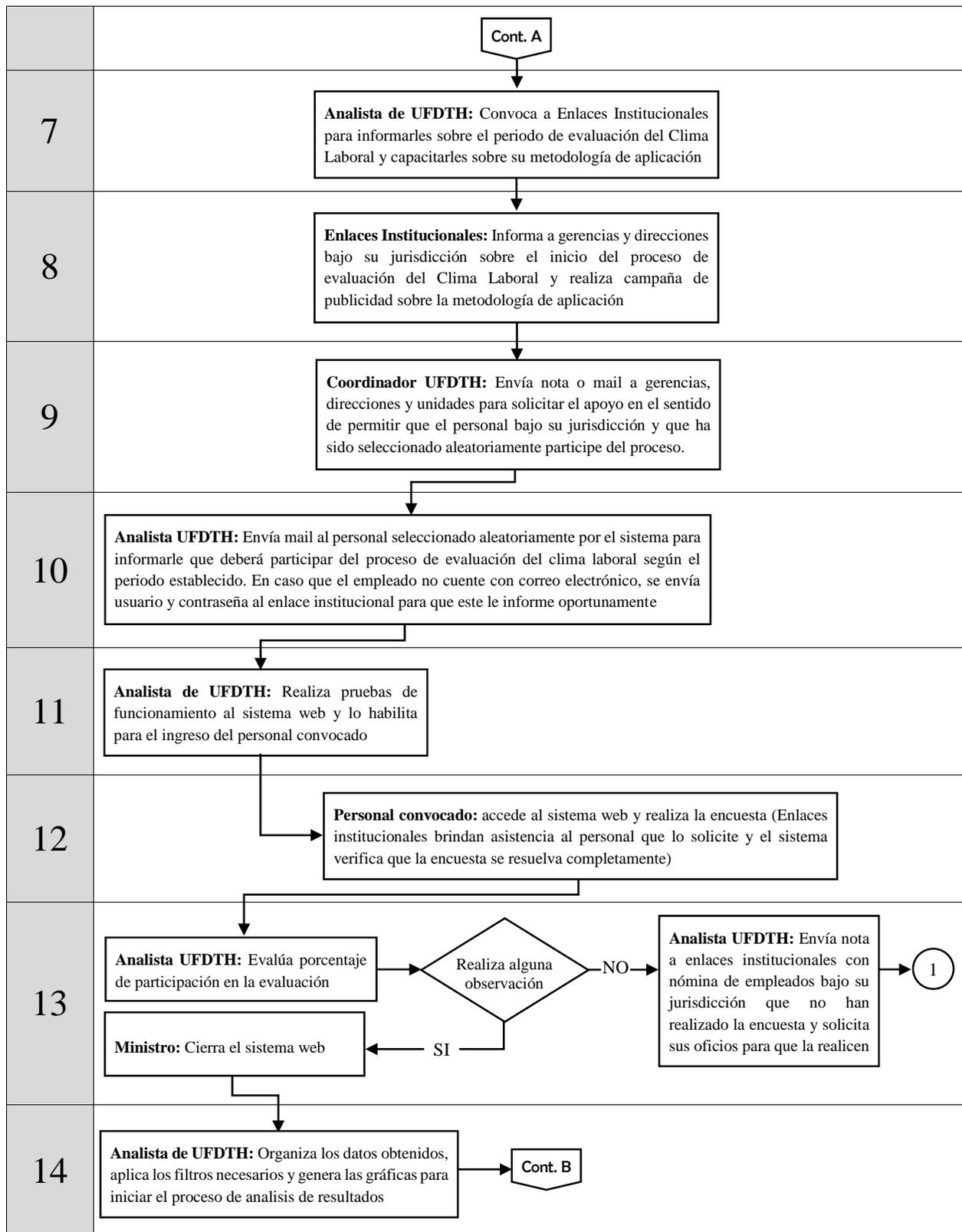
ABREVIATURA	OPERACIÓN
CLg = Diagnostico del Clima Laboral a nivel general	$CLg = \frac{\sum nxc}{N}$
$\sum nxc$ = Sumatoria de sujetos en X criterio de evaluación	
N = Total de participantes en la evaluación	

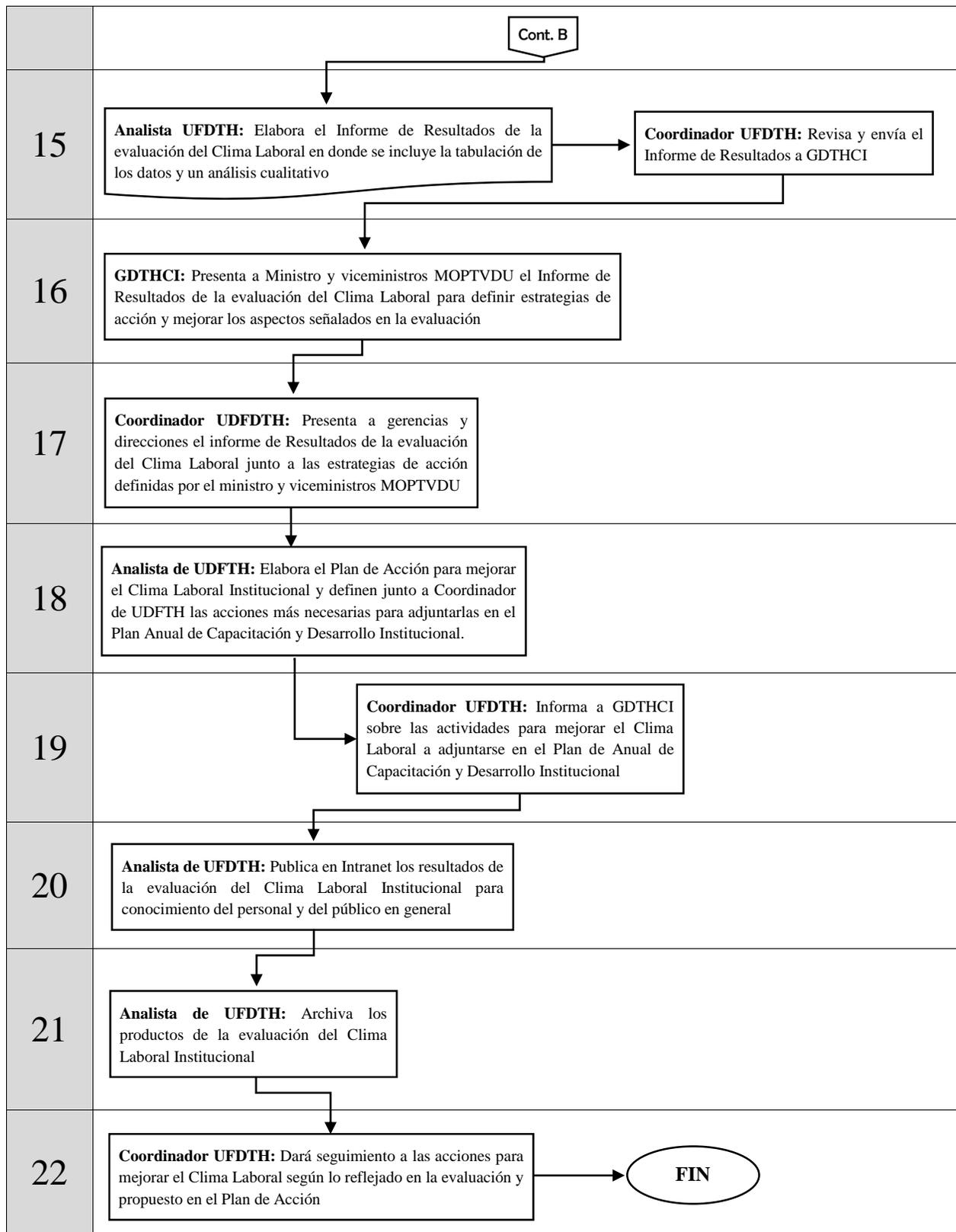
#### 7.4.4 Criterios de interpretación según los resultados que arroje el sistema.

PUNTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
5 – 6 – 7 – 8	EXCELENTE	La dimensión de analisis y/o el Clima Laboral se encuentra en condiciones muy aceptables, lo cual proporciona mayor satisfacción al personal y mejorar la productividad. En términos generales se define como saludable.
9 – 10 – 11 – 12	MUY BUENO	La dimensión de analisis y/o el Clima Laboral se encuentra en condiciones aceptables pero se puede tomar acciones para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado.
13 – 14 – 15 – 16	DEFICIENTE	La dimensión de analisis y/o el Clima Laboral se encuentra en malas condiciones por lo que es necesario tomar acciones a corto y mediano plazo para mejorarlo.
17 – 18 – 19 – 20	CRITICO	La dimensión de analisis y/o el Clima Laboral se encuentran en pésimas condiciones y por lo tanto, es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.

**7.5 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.**







# ANEXOS

**ANEXO A. ESTRUCTURA Y PUNTAJES ASIGNADO AL CUESTIONARIO DE  
EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.**

No	FRASE	TA	DA	ED	TD
<b>A. Identidad Institucional.</b>					
1	Es un orgullo pertenecer a esta institución	1	2	3	4
2	En esta institución cada quien se preocupa más por sus propios intereses	4	3	2	1
3	Conozco la Visión y Misión de la institución	1	2	3	4
4	Si pudiera cambiar de institución por el mismo puesto de trabajo y salario, lo pensaría	4	3	2	1
5	Esta institución es muy importante para el desarrollo del país	1	2	3	4
<b>B. Funcionamiento Institucional.</b>					
6	Siento que soy miembro de una institución que funciona excelente	1	2	3	4
7	En esta institución no se tiene claro quién manda o quien toma las decisiones importantes	4	3	2	1
8	Las normas y procedimientos de trabajo establecidos en esta institución se cumplen	1	2	3	4
9	El exceso de control y reglas institucionales impiden realizar mi trabajo eficientemente	4	3	2	1
10	En esta institución las tareas y funciones de cada empleado estan claramente definidas	1	2	3	4
<b>C. Equidad Laboral.</b>					
11	En esta institución todos recibimos el mismo trato independientemente del cargo o sexo	1	2	3	4
12	Cuando se asignan tareas y responsabilidades se hace mostrando favoritismos	4	3	2	1
13	Tanto hombres como mujeres tenemos las mismas oportunidades de desarrollo	1	2	3	4
14	El derecho de libre expresión sindical no es bien visto dentro de esta institución	4	3	2	1
15	En esta institución, hay igualdad de salarios para puestos equivalentes (similares)	1	2	3	4
<b>D. Compensación Salarial.</b>					
16	El salario que recibo en esta institución corresponde al trabajo que realizo	1	2	3	4
17	En esta institución casi nunca se reconoce el buen desempeño laboral	4	3	2	1
18	Esta institución ofrece mejores prestaciones laborales que otras instituciones similares	1	2	3	4
19	Aquí hace falta un buen sistema de promoción que ayude a que el empleado ascienda	4	3	2	1
20	La institución me brinda excelentes prestaciones laborales, adicionales a mi salario	1	2	3	4
<b>E. Instalaciones y Recursos.</b>					
21	Las instalaciones de la institución (edificios parqueos) son seguras y cómodas.	1	2	3	4
22	Las condiciones de higiene (limpieza y orden) en mi lugar de trabajo son inadecuadas.	4	3	2	1

23	La institución proporciona el equipo apropiado para trabajar eficientemente.	1	2	3	4
24	El espacio físico de mi lugar de trabajo me resulta pequeño e incómodo.	4	3	2	1
25	Mi área de trabajo está libre de ruidos o distracciones que dificulten hacer mis labores.	1	2	3	4
<b>F. Innovación Institucional.</b>					
26	La institución se preocupa por conseguir modernos equipos y herramientas de trabajo.	1	2	3	4
27	En mi puesto de trabajo tengo poca libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.	4	3	2	1
28	En esta institución se motiva a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.	1	2	3	4
29	En la institución poco se capacita al personal para afrontar los avances tecnológicos.	4	3	2	1
30	La institución está preparada para hacer frente a los retos del futuro.	1	2	3	4
<b>G. Desempeño Laboral.</b>					
31	Poseo los conocimientos necesarios que demanda las funciones de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4
32	Mi trabajo exige un rendimiento bastante alto, por encima de mis capacidades.	4	3	2	1
33	Realizo mi trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.	1	2	3	4
34	Aquí es más importante llevarse bien con los jefes que tener un buen desempeño laboral.	4	3	2	1
35	Soy muy creativo en el desempeño de mis actividades de trabajo.	1	2	3	4
<b>H. Motivación Laboral.</b>					
36	Mi trabajo y las actividades que realizo en esta institución me hacen sentir bien.	1	2	3	4
37	Mi trabajo me parece rutinario y tedioso.	4	3	2	1
38	Cada día me presento a la institución con muchos ánimos y energía para trabajar	1	2	3	4
39	En mi trabajo, las cosas las hago porque las tengo que hacer y no porque me guste	4	3	2	1
40	Siento un gran compromiso y dedicación por el trabajo que realizo.	1	2	3	4
<b>I. Relaciones Interpersonales.</b>					
41	Las relaciones entre las y los compañeros de trabajo se basan en el respeto mutuo	1	2	3	4
42	Las mayorías de personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí	4	3	2	1
43	Las relaciones entre jefes y colaboradores son agradables y sin tensiones	1	2	3	4
44	En la institución, es frecuente que existan enfrentamientos y conflictos entre compañeros	4	3	2	1
45	Las personas en esta institución, más que compañeros nos vemos como una familia unida	1	2	3	4
<b>J. Trabajo En Equipo</b>					
46	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común	1	2	3	4
47	En esta institución resulta difícil ponerse de acuerdo con mis compañeros de trabajo	4	3	2	1

48	Mis compañeros y yo, trabajamos juntos de manera efectiva	1	2	3	4
49	En esta institución se funciona mejor si cada quien trabaja de manera individual	4	3	2	1
50	Las responsabilidades y compromiso del trabajo lo asumimos todos como un solo equipo	1	2	3	4
<b>K. Estrés Laboral.</b>					
51	Mi horario de trabajo me permite disfrutar plenamente de mi vida personal y familiar	1	2	3	4
52	Siento como que si nunca tuviera un día libre por todo el trabajo que tengo que hacer	4	3	2	1
53	En la institución existe una distribución equitativa de la carga de trabajo	1	2	3	4
54	A veces siento como que voy a explotar por mí excesiva carga laboral	4	3	2	1
55	Organizo y programo adecuadamente mi trabajo	1	2	3	4
<b>L. Estilo De Dirección.</b>					
56	Mi jefe inmediato tiene buenas cualidades humanas y competencias para dirigir	1	2	3	4
57	Cuando realiza sugerencias a mi jefe inmediato, no siempre son tenidas en cuenta	4	3	2	1
58	Mi jefe inmediato siempre está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
59	Mi jefe inmediato es poco claro al delegar tareas o responsabilidades	4	3	2	1
60	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4
<b>M. Oportunidad De Desarrollo.</b>					
61	La institución brinda la oportunidad de crecer profesionalmente y ocupar mejores cargos.	1	2	3	4
62	Los programas de capacitación que ofrece la institución son poco efectivos.	4	3	2	1
63	La filosofía de la institución enfatiza en el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores.	1	2	3	4
64	En la institución no confían en mi potencial y no me permiten demostrar mis talentos.	4	3	2	1
65	La institución se preocupa por mí salud y me brinda atención médica de calidad.	1	2	3	4
<b>N, Comunicación Institucional.</b>					
66	La institución promueve la buena comunicación entre las diferentes unidades de trabajo.	1	2	3	4
67	Los medios de comunicación que utiliza la institución son los inadecuados.	4	3	2	1
68	Puedo comunicarme fácilmente con los gerentes o directores de mi unidad de trabajo.	1	2	3	4
69	Las actividades o cambios que programa la institución no se comunican oportunamente.	4	3	2	1
70	Existe plena confianza y libertad de expresar mis puntos de vista respecto a mi trabajo.	1	2	3	4
<b>O. Responsabilidad Laboral.</b>					
71	Me esfuerzo por cumplir las funciones que demanda mi puesto de trabajo	1	2	3	4
72	En esta institución muchos de los empleados no toman sus responsabilidades en serio	4	3	2	1

73	Respeto las normas y procedimientos establecidos en mi puesto de trabajo	1	2	3	4
74	Cuando alguien comete un error en su trabajo siempre hay una gran cantidad de excusas	4	3	2	1
75	Los equipos y herramientas de trabajo que se me asignan los ocupo de manera apropiada.	1	2	3	4
<b>P. Resolución De Conflictos.</b>					
76	Siempre expreso lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis compañeros	1	2	3	4
77	En la institución es mejor si uno se mantiene callado y evita desacuerdos	4	3	2	1
78	Antes de tomar una decisión importante dentro de mi trabajo reflexiono detenidamente	1	2	3	4
79	Cuando el trabajo no sale como espero, me desánimo y me siento fracasado	4	3	2	1
80	Cuando hay un problema con un compañero busco la mejor manera como solucionarlo	1	2	3	4
<b>Q. Prestaciones Laborales.</b>					
81	El personal que atiende los comedores es amable y respetuoso.	1	2	3	4
82	La higiene y la calidad de alimentos que ofrecen los comedores son inadecuados.	4	3	2	1
83	El personal administrativo de la clínica empresarial es muy atento y amable.	1	2	3	4
84	La atención médica que brinda la clínica empresarial no satisface mis expectativas.	4	3	2	1
85	El personal de seguridad es respetuoso y brinda su apoyo cuando se requiere.	1	2	3	4

## **ANEXO B. ESTRUCTURA DEL PLAN DE TRABAJO PARA LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL.**

1. Introducción.
2. Finalidad.
3. Objetivos.
4. Base Legal.
5. Dimensiones de analisis.
6. Metodología.
7. Responsabilidades.
8. Recursos.
9. Cronograma de Trabajo Actividades (Diagrama de Gantt).

## **ANEXO C. ESTRUCTURA DEL INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.**

1. Presentación.
2. Objetivos.
3. Base Legal.
4. Metodología de Evaluación.
5. Presentación de Resultados.
  - A. A nivel general del MOPTVDU.
  - B. A nivel específico por Viceministerios.
  - C. A nivel específico por Regional.
  - D. A nivel específico por cargo funcional.
  - E. A nivel específico por Sexo.
  - F. A nivel específico por Antigüedad.
  - G. A nivel específico por edad natural del personal.
6. Analisis de los resultados.
7. Conclusiones.
8. Recomendaciones.

## **ANEXO D. ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCION.**

1. Presentación.
2. Objetivos.
3. Base Legal.
4. Antecedentes (Análisis de los resultados de la Evaluación).
5. Factores a mejorar.
6. Estrategias de Acción.
7. Gestión de Recursos.
8. Conclusiones.
9. Recomendaciones

**FUENTES CONSULTADAS.**

- Bruner, L. (1987). “Dimensiones y medida del clima organizacional. El clima de trabajo en las organizaciones”. México, D.F.: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). “Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones”. (8ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Mónica García Solarte, (2009). “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual”. Universidad del Valle, Colombia.
- Davis, K. y Newsytrrom, J. (1999). “Comportamiento Humano en el Trabajo”. (10ma ed.). México, D.F., McGraw Hill.
- Brunet L. (1997). “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias”. México: Editorial Trillas.
- Goncalves A. (1997). “Dimensiones del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana Para La Calidad. (Consultado en Internet).
- Álvarez. G. (1992). “El constructo clima Organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes”.
- Revista Interamericana de psicología ocupacional, 11 (1 y 2), 225-250.
- Silva, M. (1992). “Hacia una definición comprensiva del clima organizacional”. Revista de psicología general y aplicada, 45, 443-451.
- Muchinsky P. (1994). “Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional”. Bilbao, España: Editorial Descleé De Browser S.A.
- Documento Institucional: Reglamento Interno y de Funcionamiento del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, publicado el 17 de diciembre de 2013 (Versión 2).
- Documento Institucional: Plan Estratégico Institucional (PEI) 2009-2024, publicado el 05 de enero de 2012.
- Documento Institucional: Informe de Evaluación del Desempeño Laboral periodo 2014, publicado en septiembre de 2015.

# ANEXOS

# **Anexo #1**

**Carta de aprobación de la evaluación  
del Clima Laboral Institucional por  
ministro MOPTVDU**

# ANEXO #1. CARTA DE APROBACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL POR MINISTRO MOPTVDU



MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTE Y DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO  
GOBIERNO DE  
**EL SALVADOR**  
UNIDOS CRECEMOS TODOS

MOP- GDTHCI – FD/1032/08/2016

Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional

PARA : **Gerson Martínez**  
Ministro de Obras Públicas, Transporte  
y de Vivienda y Desarrollo Urbano

DE : Lic. Julio César Rivera Galón  
Gerente de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional

FECHA : 16 de agosto de 2016

ASUNTO : REMISION CRONOGRAMA DE ESTUDIO DE CLIMA LABORAL 2016

Estimado Señor Ministro:

Con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el manual de organización específicamente en el área de evaluación del desempeño y clima laboral, que tiene como fin dar seguimiento al proceso relacionado al clima laboral, por medio de un estudio el cual define las estrategias que permiten conocer el sentir y actuar de las y los empleados en concordancia con el puesto de trabajo a efecto de potenciar y fortalecer la armonía en las relaciones laborales,

Y con la finalidad de conocer el estado de este Ministerio, en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, motivación y factores similares que influyen en el desempeño del personal, para brindar un servicio con calidad, ética y transparencia, atentamente sometemos a su autorización, propuesta para realizar estudio del clima laboral en el MOPTVDU.

Es importante mencionar que dicho estudio incluye las fases de alineación, sensibilización, medición y acciones de mejora.

Dicho proyecto estará a cargo de la Unidad de Formación y Desarrollo, con la colaboración de estudiantes egresados de Psicología de la Universidad de El Salvador.

Se adjunta la programación de actividades a ejecutar durante el estudio en mención.

Cordialmente

Autorizado.

**Gerson Martínez**  
Ministro de Obras Públicas, Transporte y  
de Vivienda y Desarrollo Urbano



# **Anexo #2**

**Áreas de trabajo y descripción de  
funciones MOPTVDU**

## **ANEXO #2 - ÁREAS DE TRABAJO.**

### **A. Unidad Corporativa.**

La Unidad Corporativa tiene como objetivo garantizar la coordinación entre los tres viceministerios del ramo así como la relación de estos con las distintas instituciones gubernamentales íntimamente relacionada con su labor pública.

La Unidad Corporativa tiene las funciones siguientes.

- Ejercer las funciones de jefe de despacho del Ministro de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.
- Apoyar directamente al ministro o ministra para lograr un trabajo coordinado y de comunicación eficiente con los viceministros o viceministras del ramo.
- Coordinar el trabajo y la comunicación oportuna del ministro o ministra a los viceministros o viceministras del ramo con las instituciones oficiales autónomas que por ley están supeditadas a la dependencia del ministerio, particularmente en el seguimiento permanente y actualizado del trabajo técnico y operativo del Fondo de Conservación Vial (FOVIAL), debiendo realizar tareas de supervisión y control oportuna de los acuerdos que se tomen, informando oportunamente al titular.
- Ejercer la coordinación del trabajo del ministerio con los organismos financieros internacionales y las diversas agencias de cooperación internacional.
- Velar porque se le dé seguimiento y respuesta oportuna a los requerimientos de Casa Presidencial, Secretaria Técnica de la Presidencia, Secretaria de Asuntos Jurídicos y Legislativos y de la Secretaria de Asuntos Estratégicos.
- Contribuir en el diseño e implementación de la estrategia institucional.
- Contribuir a la gestión exitosa de los proyectos estratégicos del ministerio.
- Apoyar al ministro en las tareas de coordinación con otros órganos del Estado.
- Coordinar las laborales del Equipo de Especialistas de apoyo al Despacho.
- Apoyar el trabajo de la Gerencia Financiera Institucional de esta secretaria de Estado, para procurar una gestión eficaz y eficiente con el Ministerio de Hacienda.
- Coordinar las laborales del Equipo Gerencial y de Direcciones del Ministerio, así como las del Equipo de Especialistas de apoyo al Despacho Ministerial.

## **B. Viceministerio de Obras Públicas.**

El Viceministerio de Obras Públicas (VMOP) tiene como objetivo desarrollar la conectividad y la infraestructura del país desde una perspectiva regional para facilitar la movilidad, potenciar la competitividad y dinamizar el desarrollo humano.

El Viceministerio de Obras Públicas (VMOP) tiene las funciones siguientes:

- Planificar, controlar y evaluar la infraestructura vial del país, así como también la ejecución y conservación de las mismas, de acuerdo a los planes de desarrollo y las disposiciones legales que regulan su uso.
- Efectuar la contratación, conservación y control de toda obra pública que le sea encomendada al ramo, por los otros de la administración central, instituciones oficiales autónomas y municipios.
- Procurar el suministro de bienes y servicios para el cumplimiento de las atribuciones del Ramos, así como para la realización de las obras que le hayan sido encomendadas por otras dependencias del Gobierno central.
- Efectuar la investigación, análisis y aprobación de la calidad de los materiales utilizados en las construcciones, cuando lo amerite.
- Supervisar toda obra pública que emprenda el Gobierno central, las instituciones oficiales autónomas y los municipios, cuando sea solicitado.
- Desarrollar cualquier otra función inherente a la ingeniería y arquitectura que le asigne el Órgano Ejecutivo, y las demás atribuciones que establezcan por Ley.

## **C. Viceministerio de Transporte.**

El Viceministerio de Transporte (VMT) tiene por objetivo desarrollar un nuevo sistema de transporte público moderno, seguro, accesible, funcional y amigable con el medio ambiente y un efectivo sistema de seguridad vial que reduzca la cifra de accidentes de tránsito.

El Viceministerio de Transporte tiene las funciones siguientes:

- Planificar, analizar y ejecutar la política del Estado en materia de transporte.
- Fomentar la creación de organismos o empresas que desarrollen los sistemas de transporte, tomando en cuenta la oferta y la demanda de usuarios.

- Determinar previo estudio, las necesidades del transporte terrestre, aéreo y marítimo, recomendando las políticas de importación o producción de equipos que satisfagan o garanticen la oportuna reposición del parque del vehículo utilizado en las distintas modalidades del servicio público transporte. Para el cumplimiento de esta función, el Viceministerio de Transporte fijara anualmente las necesidades reales y las prioridades para las distintas modalidades del servicio de acuerdo a los planes y estrategias previamente establecidas.
- Realizar las acciones necesarias como autoridad máxima, para garantizar la eficiencia y seguridad en el servicio del transporte terrestre, aéreo y marítimo.
- Otorgar y cancelar autorizaciones para utilizar las redes de transporte.
- Establecer y controlar terminales de transporte, puertos y aeropuertos.
- Otorgar y cancelar autorizaciones para el funcionamiento de las empresas de transporte en sus diversas modalidades.
- Calificar la concurrencia de los requisitos exigidos para el goce de los beneficios que el Estado otorga a los particulares que presten el servicio de transporte colectivo de pasajeros, en los casos en que procediere el otorgamiento de tales beneficios.
- Velar porque los vehículos conducidos o que transporten personas con discapacidad cuenten con identificación y autorización para el transporte y estacionamiento según la Ley de Equiparación de Oportunidades para personas con Discapacidad.
- Garantizar la movilidad y seguridad en el transporte público, estableciendo normas técnicas y políticas congruentes a las necesidades de las personas con discapacidad o capacidades especiales.
- Acondicionar los sistemas de señalización y orientación de espacio físico, de conformidad con lo establecido en la Ley de Equiparación de Oportunidades para personas con Discapacidad.

#### **D. Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.**

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU) tiene por objetivo Planificar, promover, normar, coordinar y facilitar el desarrollo y el ordenamiento territorial, de la política de vivienda y asentamientos humanos sostenibles que garanticen el progreso y bienestar de la población.

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano tiene las funciones siguientes:

- Formular y dirigir la Política Nacional de Vivienda y Desarrollo Urbano; así como elaborar los planes nacionales y las disposiciones de carácter general a que deban sujetarse las urbanizaciones, parcelaciones, asentamientos en general y construcciones en todo el territorio de la República.
- Planificar, coordinar y aprobar las actividades de los sectores de Vivienda y Desarrollo Urbano en todo el territorio nacional.
- Dirigir las Políticas Nacionales de Vivienda y Desarrollo Urbano; determinando en su caso, las competencias y las actividades respectivas, de las entidades del Estado en su ejecución y orientando la participación del sector privado en dicha política.
- Elaborar, facilitar y velar, por los planes de desarrollo urbano de aquellas localidades cuyos municipios no cuentan con sus propios planes de desarrollo local.
- Planificar y coordinar el desarrollo integral de los asentamientos humanos.
- Aprobar y verificar que los programas que desarrollen las instituciones oficiales autónomas que pertenecen al ramo, sean coherentes con la Política de Vivienda y Desarrollo Urbano emitida por el Ministerio, debiendo coordinar con las mismas todo lo relacionado con los asentamientos humanos dentro del territorio de la República y verificar que estos sean coherentes con los planes de desarrollo emitidos por las municipalidades competentes.
- Adecuar y vigilar el cumplimiento de las Leyes y Reglamentos que en materia de urbanismo y construcción existieren.
- Elaborar una política de vivienda que incorpore una reserva de viviendas específicas para mujeres que enfrenten hechos de violencia y que se encuentren en total desprotección y condiciones de riesgos, en cumplimiento del Art. 40 de la Ley Especial Integral por una Vida Libre de Violencia para las Mujeres.
- Garantizar que las construcciones nuevas, ampliaciones o remodelaciones de edificios, parques, aceras, jardines, plazas, vías, servicios sanitarios, y otros espacios de propiedad pública o privada, cumplan con lo establecido en la Ley de Equiparación de Oportunidades para personas con Discapacidad.

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

### **A. Ministro de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano.**

El Ministro es la autoridad superior jerárquica del MOPTVDU de los diferentes Viceministerios, Gerencias y Unidades Corporativas, que conforman el ramo. Al Ministro le corresponde como función especial, además de las obligaciones determinadas en la Constitución de la República, el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo, y demás leyes aplicables y sus reglamentos, asistir al Presidente de la República cuando así lo requiera o bien cuando lo demande su función pública, intervenir en la formulación y realización de la política nacional en los ramos de su competencia en las áreas de su competencia y promover, desarrollar y vigilar su cumplimiento así como velar por el estricto cumplimiento de las leyes, la probidad administrativa y la correcta inversión de los fondos públicos en los negocios confiados a su cargo.

1. **Subjefatura del Despacho Ministerial.** La Subjefatura del Despacho tiene como objetivo coordinar las laborales técnicas y administrativas asignados al Despacho.
2. **Equipo de Especialistas de Apoyo al Despacho Ministerial.** Equipo de Especialistas de Apoyo al Despacho Ministerial tiene como objetivo proporcionar soporte al titular del ramo en las áreas relacionadas al quehacer del Ministro.

### **B Unidades Corporativas.**

1. **Gerencia General de la Gestión Corporativa.** La Gerencia General de la Gestión Corporativa tiene como objetivo la coordinación entre las Unidades Corporativas del Ministerio así como también las relaciones interinstitucionales del Ministerio.
2. **Gerencia Financiera Institucional.** La Gerencia Financiera Institucional, es la responsable de dirigir, coordinar, integrar y supervisar las actividades del Proceso Administrativo Financiero del MOPTVDU velando por el cumplimiento de la normativa institucional y la emitida por el Ministerio de Hacienda.
3. **Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.** La Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional tiene como objetivo realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y Contrataciones de obras, bienes, productos y servicios que requiere o demande el MOPTVDU.

4. **Gerencia de Auditoria Interna Institucional.** La Gerencia de Auditoria Interna Institucional, tiene como objetivo el ejercicio preventivo de la fiscalización contable, financiera y administrativa por medio de la supervisión, verificación, evaluación y análisis permanente de los registros y operaciones contables y financieras que realizan las dependencias del Ministerio con el propósito de sugerir las acciones que sean procedentes para promover un proceso transparente y efectivo de la rendición de cuentas sobre la administración y el uso de sus recursos.
5. **Gerencia de Desarrollo del Talento Humanos y Cultura Institucional.** La Gerencia de Desarrollo del Talento Humanos y Cultura Institucional tiene como objetivo la gestión coordinar activamente la dotación y administración efectiva del talento humano a través del cual se facilite, se integre y se motive la formación y desarrollo del conocimiento, las habilidades y destrezas, respondiendo a una cultura institucional que dignifique el trabajo de las y los trabajadores y que promueva un clima laboral favorable con la finalidad de brindar un mejor servicio público.
6. **Gerencia Administrativa Institucional.** Tiene como objetivo atender y supervisar las actividades administrativas y de apoyar la logística del Ministerio.
7. **Gerencia de Comunicaciones Institucional.** La Gerencia de Comunicaciones Institucional es la responsable de vigilar que la imagen del Ministerio ante la opinión pública sea favorable así como el de generar y fortalecer los espacios de comunicación y de proponer a los titulares del ramo, una política de información y divulgación permanentes de las actividades que realiza el Ministerio.
8. **Gerencia de Informática Institucional.** La Gerencia de Informática Institucional, tiene como objetivo establecer normas, políticas y metodologías en lo relacionado a tecnología de la información, sistemas computarizados y comunicación electrónica.
9. **Unidad de Cooperación Institucional.** Tiene como objetivo garantizar la gestión de los recursos provenientes de las diferentes modalidades de cooperación internacional y nacional (técnica y financiera) para la implementación de programas y proyectos que respondan a las prioridades estratégicas del ministerio.
10. **Unidad de Desarrollo Institucional.** La Unidad de Desarrollo Institucional, es la responsable de administrar y controlar los procesos que contribuyan a modernizar y mejorar de la gestión ministerial.

11. **Gerencia Legal Institucional.** La Gerencia Legal tiene como objetivo brindar asesoría, asistencia y acompañamiento legal que le fuere requerida por los Titulares del Ramo a efectos de que su actuación se enmarque dentro del aspecto legal que le señalan la Constitución, las Leyes, Reglamentos y otros instrumentos legales.
12. **Unidad de Acceso a la Información Pública.** La Unidad de Acceso a la Información Pública tiene como objetivo realizar todas las funciones tendientes a la publicación, divulgación y actualización de la información del ministerio, bajo los términos y lineamientos establecidos en la Ley de Acceso a la Información Publica
13. **Unidad de Gestión Social.** La Unidad de Gestión Social tiene como objetivo coordinar y facilitar las relaciones interinstitucionales, organizaciones comunitarias, gobiernos municipales y de otras actores locales a fin de contribuir por medio de la obra pública a mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña.
14. **Unidad de Infraestructura Social e Inclusiva.** Tiene como objetivo velar por la incorporación del paisajismo, la accesibilidad y la seguridad peatonal en el proceso de conceptualización de los diseños de la obra pública, contribuyendo con ello a mejorar el entorno físico de los proyectos, protegiendo los derechos de la vía y conservando espacios abiertos para la mitigación ambiental.
15. **Unidad de Gestión Documental y Archivo Institucional.** La Unidad de Gestión Documental y Archivo Institucional tiene por objetivo recibir, revisar, codificar, registrar, clasificar, resguardar y administrar la documentación proveniente de las diferentes dependencias del ministerio.
16. **Dirección de Adaptación al Cambio Climático y Gestión Estratégica de Riesgo.** La Dirección de Adaptación al Cambio Climático tiene como objetivo elaborar estudios técnicos y de la investigación para incorporar la gestión del riesgo y la adaptación del cambio climático en la infraestructura pública responsabilidad del Ministerio, así como recomendar obras estructurales y no estructurales que busquen tal fin para que sean formulados y desarrollados por las entidades correspondientes.
17. **Centro de Operaciones de Emergencia.** El Centro de Operaciones de Emergencia tiene como objetivo coordinar y ejecutar las acciones necesarias para brindar una oportuna, eficaz y eficiente asistencia en situaciones de calamidad y de emergencia o de crisis en ocasión de un hecho de la naturaleza en el territorio nacional, a fin de

realizar acciones de evaluación, rehabilitación de la infraestructura pública, así como la de mantener la conectividad para facilitar las acciones de emergencias y de recuperación de las áreas afectadas.

### **C. Viceministerio de Obras Públicas.**

El Viceministerio de Obras Públicas está a cargo de un Viceministro o Viceministra que ejerce coordinación en línea sobre las unidades organizativas siguientes.

1. **Dirección General.** La Dirección General del Viceministerio de Obras Públicas tiene como objetivo atender las actividades técnico-administrativas y asesorar en la planificación, control y evaluación de las actividades operativas del viceministerio.
2. **Unidad de Apoyo Legal.** La Unidad de Apoyo Legal del Viceministerio de Obras Públicas tiene como objetivo brindar asesoría legal al viceministro a efectos de que su actuación se enmarquen dentro del ámbito constitucional, las leyes, reglamentos y otros instrumentos legales de su competencia.
3. **Unidad Ejecutora.** Las Unidades Ejecutoras tienen como objetivo administrar, gestionar y ejecutar los recursos asignados al VMOP por medio de convenios nacionales e internacionales así como brindar apoyo mediante sinergias institucionales e interinstitucionales al titular del ramo.
4. **Unidad de Apoyo Administrativo.** La Unidad de Apoyo Administrativo tiene como objetivo brindar apoyo al viceministro en las gestiones administrativas y técnicas propias del VMVDO así como en las tareas de planificación, organización, monitoreo y supervisión de los diferentes procesos inherentes al viceministerio.
5. **Dirección de Mantenimiento de la Obra Pública.** La Dirección de Mantenimiento de la Obra Pública, tiene como objetivo definir las políticas, estrategias y lineamientos relativos a los esquemas de trabajo y planes de contingencia, que sirven de insumo para la planificación, programación y ejecución de los proyectos tanto de mantenimiento vial de la red de su competencia como aquellos asignados por las autoridades correspondientes y aquellos acordados mediante convenio.
6. **Dirección de Planificación de la Obra Pública** La Dirección de Planificación de la Obra Pública tiene como objetivo liderar en forma técnica racional, ordenada y eficiente el proceso de pre inversión, inversión y conservación de la infraestructura

vial y de mitigación de riesgos, y brindar una red vial competitiva con una visión estratégica nacional e integración regional, que contribuya al desarrollo social y económico del país. Así mismo es la responsable de obtener el diseño de la obra vial y de mitigación de riesgos de la obra pública encomendar al ramo.

7. **Dirección de Investigación y Desarrollo de la Obra Pública.** La Dirección de Investigación y Desarrollo de la Obra Pública tiene como objetivo contribuir al desarrollo de los proyectos de infraestructura que ejecuta el VMOP mediante la verificación de la calidad de la obra en los proyectos de infraestructura, el desarrollo de investigaciones aplicadas en el área de infraestructura y brindar soporte técnico especializado en las áreas de competencias a requerimientos de los titulares.
8. **Dirección de Inversión de la Obra Pública.** La Dirección de Inversión de la Obra Pública, tiene como objetivo coordinar, controlar y liquidar la etapa de ejecución de las obras de construcción, reconstrucción y mejoramiento de la red vial nacional.
9. **Dirección General de Caminos.** La Dirección de Caminos ejecutara las funciones que según la ley de carreteras y caminos vecinales sean de su competencia.

#### **D. Viceministerio de Transporte.**

El Viceministerio de Transporte está a cargo de un Viceministro o Viceministra que ejerce coordinación en línea sobre las unidades organizativas siguientes.

1. **Unidad de Asesoría Técnica.** La Unidad de Asesoría Técnica tiene por objetivo emitir informes técnicos al viceministro que conlleve al mejoramiento de los servicios que presta el VMT, realizando funciones de planificación, modernización y acompañamiento en la ejecución de estrategias que den como resultado el mejoramiento de los servicios de transporte en el país con la coordinación de las diferentes direcciones que componen el viceministerio.
2. **Unidad de Apoyo Administrativo.** La Unidad de Apoyo Administrativo tiene como objetivo brindar apoyo al viceministro en las gestiones administrativas y técnicas propias del VMVDU así como en las tareas de planificación, organización, monitoreo y supervisión de los diferentes procesos inherentes al viceministerio.
3. **Unidad de Administración General y de Logística.** La Unidad de Administración General y de Logística tiene como objetivo ejercer coordinación en las unidades

organizativas del VMT para garantizar la buena atención a los usuarios sobre los servicios que presta la institución y de controlar el suministro de materiales y demás servicios a las diferentes unidades y direcciones del viceministerio.

4. **Unidad de Acceso a la Información Pública del VMT.** La Unidad de Acceso a la Información Pública del VMT le corresponde ejecutar aquellas actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, la transparencia, el derecho de acceso a la información, el derecho a la participación ciudadana, y las obligaciones de rendición de cuentas y de otros mecanismos que fortalezcan las relaciones con la ciudadanía a fin de erradicar todo acto de corrupción y contribuir a la mejora de la calidad de los servicios públicos que otorga.
5. **Unidad de Comunicaciones y Protocolo.** La Unidad de Comunicaciones y Protocolo tiene por objetivo dar sostenibilidad a la comunicación interna y externa del viceministerio, organizar y realizar todo tipo de evento relacionado con la institución, diseñar estrategias de comunicación que genere impacto social en los diversos públicos, realizar campañas de publicidad sobre seguridad vial y mantener en buen estado las relaciones públicas con los distintos sectores.
6. **Unidad de Informática y Tecnología.** La Unidad de Informática y Tecnología del VMT ejercerá sus funciones en coordinación permanente con la Gerencia de Informática Institucional.
7. **Dirección General de Transito.** La Dirección General de Transito tiene por objetivo velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las normas establecidas en la Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial y el Reglamento General de Transito y Seguridad Vial.
8. **Dirección General de Transporte Terrestre.** La Dirección General de Transporte Terrestre tiene por objetivo velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las normas establecidas en la Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, el Reglamento General de Transporte Terrestre y Reglamento de Transporte Terrestre de Carga y demás leyes que resultaren aplicables.
9. **Dirección General de Transporte de Carga.** La Dirección General de Transporte de Carga es la responsable de regular, controlar y supervisar las actividades del

transporte de carga a nivel nacional y de conformidad con la presente ley y demás disposiciones legales aplicables.

10. **Dirección General de Política y Planificación de Transporte.** La Dirección General de Política y Planificación de Transporte tiene por objetivo velar por la adecuada aplicación y cumplimiento de las normas establecidas en la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el Reglamento General de Transporte Terrestre y demás leyes afines.
11. **Inspectoría General.** La Inspectoría General tiene como objetivo controlar, supervisar y dar seguimiento a la prestación de los servicios públicos de transporte terrestre y de tránsito en sus distintas modalidades, de conformidad con las leyes, reglamentos respectivos y demás directrices que expresadamente se determine,
12. **Dirección Legal.** La Dirección Legal del VMT tiene como objetivo brindar asesoría legal al viceministro y a las distintas unidades organizativas del viceministerio a efectos de que sus actuaciones se enmarquen dentro del ámbito constitucional, leyes, reglamentario y de cualquier otro instrumento legal aplicable según los ámbitos de su competencia.
13. **Unidad de Procedimientos Legales.** La Unidad de Procedimientos Legales tiene como objetivo admitir escritos de inconformidad, celebrar audiencias relacionadas al proceso y emitir y notificar las resoluciones del proceso de inconformidad.

#### **E. Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.**

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano está a cargo de un Viceministro o Viceministra que ejerce coordinación en línea sobre las unidades organizativas siguientes.

1. **Unidad de Comunicaciones.** La Unidad de Comunicaciones tiene como objetivo generar y fortalecer los espacios de comunicación correspondientes al VMVDU así como velar por la promoción de la buena imagen del viceministerio y de mantener una adecuada comunicación con las entidades relacionadas a este ministerio.
2. **Unidad de Apoyo Administrativo.** La Unidad de Apoyo Administrativo tiene como objetivo brindar asistencia al viceministro y a las diferentes unidades organizativas en las gestiones administrativas y técnicas propias del VMVDU así como en las tareas

de planificación, organización, monitoreo y supervisión de los diferentes procesos inherentes al viceministerio.

3. **Consejo Técnico:** El Consejo Técnico tiene como objetivo apoyar al Viceministro en la organización, verificación y control del desarrollo de actividades estratégicas y operativas del viceministerio asegurándose que las actividades se desarrollen de acuerdo a los objetivos de la institución.
4. **Unidad de Apoyo Legal.** La Unidad de Apoyo Legal tiene como objetivo validar y proteger los procedimientos y ordenamientos jurídicos normativos, brindando amplia asesoría legal a la solución de diversos asuntos que involucren al VMVDU así como en tareas relativas a la interpretación y aplicación de leyes relacionadas inherentes al quehacer de mismo, debiendo para ello, coordinar con la Gerencia Legal Institucional lo relacionado con asuntos estratégicos.
5. **Dirección de Hábitat y Asentamientos Humanos.** La Dirección de Hábitat y Asentamientos Humanos tiene como objetivo asesorar y apoyar al titular del ramo en la formulación de políticas, definición de estrategias, programas y proyectos, planificación, organización, coordinación, monitoreo, supervisión e implementación de respuestas a la problemática del hábitat.
6. **Dirección de Desarrollo Territorial, Urbanismo y Construcción.** La Dirección de Desarrollo Territorial, Urbanismo y Construcción tiene como objetivo asesorar a los titulares del ramo en la planificación, coordinación y gestión del desarrollo territorial y urbano, que permita el desarrollo de los asentamientos sostenibles a nivel nacional, utilizando adecuadamente y eficientemente los recursos existentes, así como también propiciar e integrar la coordinación de las acciones de los agentes públicos y privados sobre el territorio nacional en armonía con las políticas sociales, económicas y de conservación de los recursos naturales.
7. **Unidad Ejecutora.** La Unidad Ejecutora tiene como objetivo planificar y dinamizar la inversión pública de VMVDU, concentrados principalmente en la ejecución y administración de los diferentes programas y proyectos de cooperación financiera.

# **Anexo #3**

## **Estructura Organizativa MOPTVDU**



# **Anexo #4**

## **Filosofía Institucional MOPTVDU**

## ANEXO #4 - FILOSOFIA INSTITUCIONAL.

- *Misión y Visión.*

MISION	VISION
Liderar, rectorar y gestionar el desarrollo de la obra pública, la vivienda y el transporte, para dinamizar el desarrollo humano, en un territorio ordenado y sustentable, que integre el esfuerzo público, privado y ciudadana, con ética y transparencia en una perspectiva regional.	Institución rectora y líder del ordenamiento y desarrollo territorial, centrada en el desarrollo de la infraestructura, la vivienda y el transporte público, a fin de elevar la calidad de vida de la población, en armonía con la naturaleza y con altos niveles de calidad, de ética y de transparencia.

- *Valores.*

Igualdad.	Unidad de País.	Solidaridad
Equidad.	Integración Regional.	Justicia.
Inclusión.	Sustentabilidad Ambiental.	Seguridad.

- *Principios.*

Servicio centrado en la gente.	Legalidad.
Compromiso de país.	Competitividad.
Responsabilidad.	Honradez.
Eficacia y Eficiencia.	Participación.
Previsión.	Trasparencia.
Sostenibilidad.	Probidad.
Humanización de las relaciones.	Integración y Trabajo en equipo.

- *Políticas*

Calidad en la Obra Publica	Equidad de género e inclusión
Generación de empleo.	Desconcentración y territorialización
Transparencia y rendición de cuentas	Asocio público y privado
Adaptación al cambio climático	Articulación intergubernamental

# **Anexo #5**

**Autoridades MOPTVDU periodo  
2014-2019**

## **ANEXO #4 - AUTORIDADES MOPTVDU PERIODO 2014-2019**



**Gerson Martínez**

Ministro de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano



**Arq. Eliud Ayala**

Viceministro de Obras Publicas



**Lic. Nelson García**

Viceministro de Transporte



**Arq. Roberto Góchez**

Viceministro de Vivienda

# **Anexo #6**

**Formato de Cuestionario ECLI  
MOPTVDU**

**ENCUESTA EVALUACION DE CLIMA LABORAL.**

El propósito de esta encuesta es conocer las percepciones que las y los empleados/as y colaboradores del MOPTVDU tienen respecto de las relaciones, estructuras y procesos de trabajo que se establecen en la institución. Dicha información permitirá evaluar su funcionamiento en relación al ambiente laboral y poder tomar acciones de mejoras a partir de los resultados.

Le invitamos a responder ciertas frases relacionadas a su ambiente de trabajo. Por favor, léalas con atención y conteste marcando con una “X” una de las cuatro opciones de respuestas que se presentan en cada ítem, de acuerdo a las siguientes interpretaciones:

<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

A continuación le presentamos un ejemplo de llenado utilizando una frase cualquiera:

<b>N°</b>	<b>FRASE</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
1	Necesito tomarme unas merecidas vacaciones	X			

**Antes de responder, tenga en cuenta lo siguiente:**

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante que responda de manera franca y honesta.
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en el MOPTVDU.
- No olvide que solo puede elegir una opción de respuesta por cada una de las frases.
- Asegúrese de dar respuesta a todas las frases incluyendo lo que se pide en **Datos Personales**.

**I. DATOS GENERALES.**

**SEXO:**  Masculino  Femenino **VICEMINISTERIO:**  CORP.  VMOP  VMT  VMVDU

**TIEMPO DE LABORES:**  Menos de 9 años  10 a 18 años  19 a 27 años  Más de 28 años

**CARGO FUNCIONAL:**  Operativo  Técnico  Administrativo  Direcciones/Jefaturas

**PLANTEL/REGIONAL:**  La Lechuza  Centro S.S.  Santa Tecla  Montecarmelo  Parque Vial  
 P. Asfáltica  Miraflores  Santa Ana  Chalatenango  San Miguel

**GERENCIA/DIRECCION/UNIDAD:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

No	FRASE	TA	DA	ED	TD
<b>A. Identidad Institucional.</b>					
1	Es un orgullo pertenecer a esta institución				
2	En esta institución cada quien se preocupa más por sus propios intereses				
3	Conozco la Visión y Misión de la institución				
4	Si pudiera cambiar de institución por el mismo puesto de trabajo y salario, lo pensaría				
5	Esta institución es muy importante para el desarrollo del país				
<b>B. Funcionamiento Institucional.</b>					
6	Siento que soy miembro de una institución que funciona excelente				
7	En esta institución no se tiene claro quién manda o quien toma las decisiones importantes				
8	Las normas y procedimientos de trabajo establecidos en esta institución se cumplen				
9	El exceso de control y reglas institucionales impiden realizar mi trabajo eficientemente				
10	En esta institución las tareas y funciones de cada empleado estan claramente definidas				
<b>C. Equidad Laboral.</b>					
11	En esta institución todos recibimos el mismo trato independientemente del cargo o sexo				
12	Cuando se asignan tareas y responsabilidades se hace mostrando favoritismos				
13	Tanto hombres como mujeres tenemos las mismas oportunidades de desarrollo				
14	El derecho de libre expresión sindical no es bien visto dentro de esta institución				
15	En esta institución, hay igualdad de salarios para puestos equivalentes (similares)				
<b>D. Compensación Salarial.</b>					
16	El salario que recibo en esta institución corresponde al trabajo que realizo				
17	En esta institución casi nunca se reconoce el buen desempeño laboral				
18	Esta institución ofrece mejores prestaciones laborales que otras instituciones similares				
19	Aquí hace falta un buen sistema de promoción que ayude a que el empleado ascienda				
20	La institución me brinda excelentes prestaciones laborales, adicionales a mi salario				
<b>E. Instalaciones y Recursos.</b>					
21	Las instalaciones de la institución (edificios parqueos) son seguras y cómodas.				
22	Las condiciones de higiene (limpieza y orden) en mi lugar de trabajo son inadecuadas.				
23	La institución proporciona el equipo apropiado para trabajar eficientemente.				
24	El espacio físico de mi lugar de trabajo me resulta pequeño e incómodo.				
25	Mi área de trabajo está libre de ruidos o distracciones que dificulten hacer mis labores.				
<b>F. Innovación Institucional.</b>					
26	La institución se preocupa por conseguir modernos equipos y herramientas de trabajo.				

27	En mi puesto de trabajo tengo poca libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.				
28	En esta institución se motiva a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.				
29	En la institución poco se capacita al personal para afrontar los avances tecnológicos.				
30	La institución está preparada para hacer frente a los retos del futuro.				

### G. Desempeño Laboral.

31	Poseo los conocimientos necesarios que demanda las funciones de mi puesto de trabajo.				
32	Mi trabajo exige un rendimiento bastante alto, por encima de mis capacidades.				
33	Realizo mi trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.				
34	Aquí es más importante llevarse bien con los jefes que tener un buen desempeño laboral.				
35	Soy muy creativo en el desempeño de mis actividades de trabajo.				

### H. Motivación Laboral.

36	Mi trabajo y las actividades que realizo e esta institución me hacen sentir bien.				
37	Mi trabajo me parece rutinario y tedioso.				
38	Cada día me presento a la institución con muchos animos y energía para trabajar				
39	En mi trabajo, las cosas las hago porque las tengo que hacer y no porque me guste				
40	Siento un gran compromiso y dedicación por el trabajo que realizo.				

### I. Relaciones Interpersonales.

41	Las relaciones entre las y los compañeros de trabajo se basan en el respeto mutuo				
42	Las mayorías de personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre sí				
43	Las relaciones entre jefes y colaboradores son agradables y sin tensiones				
44	En la institución, es frecuente que existan enfrentamientos y conflictos entre compañeros				
45	Las personas en esta institución, más que compañeros nos vemos como una familia unida				

### J. Trabajo En Equipo

46	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común				
47	En esta institución resulta difícil ponerse de acuerdo con mis compañeros de trabajo				
48	Mis compañeros y yo, trabajamos juntos de manera efectiva				
49	En esta institución se funciona mejor si cada quien trabaja de manera individual				
50	Las responsabilidades y compromiso del trabajo lo asumimos todos como un solo equipo				

No	FRASE	TA	DA	ED	TD
----	-------	----	----	----	----

### K. Estrés Laboral.

51	Mi horario de trabajo me permite disfrutar plenamente de mi vida personal y familiar				
52	Siento como que si nunca tuviera un día libre por todo el trabajo que tengo que hacer				
53	En la institución existe una distribución equitativa de la carga de trabajo				
54	A veces siento como que voy a explotar por mí excesiva carga laboral				

55	Organizo y programo adecuadamente mi trabajo				
----	--	--	--	--	--

**L. Estilo De Dirección.**

56	Mi jefe inmediato tiene buenas cualidades humanas y competencias para dirigir				
57	Cuando realiza sugerencias a mi jefe inmediato, no siempre son tenidas en cuenta				
58	Mi jefe inmediato siempre está disponible cuando se le necesita				
59	Mi jefe inmediato es poco claro al delegar tareas o responsabilidades				
60	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				

**M. Oportunidad de Desarrollo.**

61	La institución brinda la oportunidad de crecer profesionalmente y ocupar mejores cargos.				
62	Los programas de capacitación que ofrece la institución son poco efectivos.				
63	La filosofía de la institución enfatiza en el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores.				
64	En la institución no confían en mi potencial y no me permiten demostrar mis talentos.				
65	La institución se preocupa por mí salud y me brinda atención médica de calidad.				

**N. Comunicación Institucional.**

66	La institución promueve la buena comunicación entre las diferentes unidades de trabajo.				
67	Los medios de comunicación que utiliza la institución son los inadecuados.				
68	Puedo comunicarme fácilmente con los gerentes o directores de mi unidad de trabajo.				
69	Las actividades o cambios que programa la institución no se comunican oportunamente.				
70	Existe plena confianza y libertad de expresar mis puntos de vista respecto a mi trabajo.				

**O. Responsabilidad Laboral.**

71	Me esfuerzo por cumplir las funciones que demanda mi puesto de trabajo				
72	En esta institución muchos de los empleados no toman sus responsabilidades en serio				
73	Respeto las normas y procedimientos establecidos en mi puesto de trabajo				
74	Cuando alguien comete un error en su trabajo siempre hay una gran cantidad de excusas				
75	Los equipos y herramientas de trabajo que se me asignan los ocupo de manera apropiada.				

No	FRASE	TA	DA	ED	TD
----	-------	----	----	----	----

**P. Resolución De Conflictos.**

76	Siempre expreso lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis compañeros				
77	En la institución es mejor si uno se mantiene callado y evita desacuerdos				
78	Antes de tomar una decisión importante dentro de mi trabajo reflexiono detenidamente				
79	Cuando el trabajo no sale como espero, me desánimo y me siento fracasado				
80	Cuando hay un problema con un compañero busco la mejor manera como solucionarlo				

<b>Q. Prestaciones Laborales.</b>				
81	El personal que atiende los comedores es amable y respetuoso.			
82	La higiene y la calidad de alimentos que ofrecen los comedores son inadecuados.			
83	El personal administrativo de la clínica empresarial es muy atento y amable.			
84	La atención médica que brinda la clínica empresarial no satisface mis expectativas.			
85	El personal de seguridad es respetuoso y brinda su apoyo cuando se requiere.			

Hasta aquí ha respondido a las preguntas de la encuesta. De antemano **¡MUCHAS GRACIAS!** Su opinión es muy importante para esta institución. Favor revise nuevamente el cuestionario y asegúrese de haber respondido a todas las frases. Por último, le ofrecemos un espacio para que Ud. pueda exponer sus comentarios o sugerencias para mejorar su ambiente laboral.

---



---



---



---



---

# **Anexo #7**

**Guía de Observación dirigida las particularidades de la institución**

**GUIA DE OBSERVACIÓN SOBRE LAS PARTICULARIDADES DE LA INSTITUCIÓN.**

**GENERALIDADES.**

**VISITA TÉCNICA A VICEMINISTERIO:**  VMOP  VMT  VMVDU  CORPO.

**PLANTEL/REGIONAL:**  La Lechuza  Centro S.S.  Santa Tecla  Montecarmelo  Parque Vial  
 P. Asfáltica  Miraflores  Santa Ana  Chalatenango  San Miguel

**REFERENTE INSTITUCIONAL:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

**ASPECTOS A EVALUAR**

**1. ACCESIBILIDAD GEOGRÁFICA DEL PLANTEL.**

EXCELENTE  BUENO  REGULAR  MALO  MUY MALO

**2. CALIDAD DE LA SEGURIDAD PERIMETRAL DEL PLANTEL.**

EXCELENTE  BUENO  REGULAR  MALO  MUY MALO

**3. TAMAÑO DEL PLANTEL.**

MUY GRANDE  GRANDE  MEDIANO  PEQUEÑO  MUY PEQUEÑO

**4. CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES DEL LUGAR.**

CALIENTE  MUCHO  POCO  NADA

HUMEDO  MUCHO  POCO  NADA

FRIO  MUCHO  POCO  NADA

RUIDOSO  MUCHO  POCO  NADA

POLVORIENTO  MUCHO  POCO  NADA

## 5. CONDICIONES GENERALES DEL AREA DE TRABAJO.

ESPACIO	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
LIMPIEZA	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
ILUMINACION	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
VENTILACION	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
ORDENAMIENTO	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO

## 6. ESTADO OBSERVABLE DE LOS BIENES DEL PLANTEL.

EDIFICACIONES	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
SANITARIOS	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
EQUIPOS	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
HERRAMIENTAS	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO
MOBILIARIO	<input type="checkbox"/> EXCELENTE	<input type="checkbox"/> BUENO	<input type="checkbox"/> REGULAR	<input type="checkbox"/> MALO

## 7. ACTITUD DE LAS JEFATURAS DE REFERENCIA DURANTE LA VISITA TÉCNICA.

EXCELENTE     BUENO     REGULAR     MALO     MUY MALO

## 8. ACTITUD GENERAL DE LOS EMPLEADOS DURANTE LA VISITA TÉCNICA.

EXCELENTE     BUENO     REGULAR     MALO     MUY MALO

## 9. RELACIÓN OBSERVABLE ENTRE JEFATURAS Y EMPLEADOS.

EXCELENTE     BUENO     REGULAR     MALO     MUY MALO

## 10. MEDIDAS DE SEGURIDAD CON QUE CUENTA EL PLANTEL.

EXTINTORES     BOTIQUIN     CISTERNA     R/ EVACUACION     OTROS

# **Anexo #8**

## **Analisis de Validez de Contenido del Cuestionario de Evaluación del Clima Laboral**

## **ANÁLISIS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL APLICABLE AL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTE, VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO (MOPTVDU).**

### **RESUMEN.**

El presente documento tiene por objeto mostrar los resultados de la validación de un instrumento de medición del Clima Laboral aplicable al Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTDU), el cual fue realizado utilizando el Modelo de validez de contenido propuesto por Lawshe (1975). Para su desarrollo se contó con la participación de nueve expertos con conocimientos en el tema, quienes evaluaron de forma separada cada uno de los reactivos del cuestionario, clasificándolos de la siguiente manera: esencial, útil pero no esencial, y no necesario. De acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró que el valor mayor de validez de contenido de los ítems es de 1.00 y el valor menor es de 0.78 por lo que todos se consideran fundamental para la evaluación del Clima Laboral al cumplir con los estándares de validez establecidos por Lawshe. En cuanto al Índice Global de la Validez del Contenido (IVC) del instrumento se obtuvo un valor de 0.99 lo cual es superior al mínimo definido y por tanto, se considera aceptable.

### **1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

De acuerdo con Hernández et al (2010), todo instrumento de medición o recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales; confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad de un instrumento hace referencia “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al, 2010, p.200). Por otra parte la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al, 2010, p.201). De esta manera, la validez es un concepto que puede presentar distintos tipos de evidencia; una de ellas relacionada con el contenido, otras relacionadas con el criterio, y una tercera relacionada con el constructo.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Un instrumento requiere tener representados a prácticamente todos o la mayoría de los componentes del dominio de contenido de las

variables a medir. El dominio de contenido de una variable, por lo regular, está dado por la literatura (teoría y estudios antecedentes) (Hernández et al, 2010). Por otra parte, la validez de criterio establece “la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretender medir lo mismo” (Hernández et al, 2010, p. 202). Básicamente, la pregunta que se responde con la validez de criterio es: ¿En qué grado el instrumento comparado con otros criterios externos mide lo mismo? (Hernández et al, 2010). Por último se encuentra la validez de constructo, la cual quizás es la más importante ya que debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés (Hernández et al, 2010, p. 203). Cabe resaltar que algunas preguntas que responden con la validez de constructo son las siguientes: ¿El concepto teórico está realmente reflejado en el instrumento? ¿Qué significan las puntuaciones del instrumento? ¿El instrumento mide el constructo y sus dimensiones? (Hernández et al, 2010).

Ahora bien, la validez total del instrumento de medición, está comprendida por la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo; ya que cuanto mayor sea la evidencia, más cercano estará de representar las variables que pretende medir.

Lawsle (1975) propuso un modelo para determinar un índice cuantitativo para la validez de contenido de un instrumento objetivo. Dicho modelo consiste en organizar un Panel de Evaluación de Contenido, en el cual los especialistas que lo integrarán, tendrán como tarea evaluar distintos aspectos (ya sean competencias, conocimientos, habilidades, entre otros), por lo que para llevar a cabo dicha actividad, los miembros del panel contarán con un ejemplar de la prueba o del conjunto de ítems a analizar y sobre los cuales deberán emitir su opinión en tres categorías: esencial, útil pero no esencial, y no necesario. Partiendo de la evaluación realizada con respecto a cada ítem, se debe determinar el número de coincidencias en la categoría “esencial”

Una vez que los panelistas anotan su opinión respecto a cada ítem en las tres categorías citadas, se debe determinar el número de coincidencias en la categoría “esencial” y se espera que se tengan grandes acuerdos entre los jueces, de hecho más del 50% de acuerdos debe ocurrir entre jueces en esta categoría para considerar que el ítem tiene un cierto grado de validez de contenido. Para establecer el consenso de los panelistas en la categoría “esencial”, Lawshe propone la Razón de Validez de Contenido definida por la expresión:

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

Dónde:  $n_e$  = número de panelistas que tienen acuerdo en la categoría “esencial”

$N$  = número total de panelistas

Esta expresión es planteada por Lawshe con la intención de que se pueda interpretar como si fuera una correlación, por tomar valores de -1 a +1; de tal modo que *CVR es negativa* cuando menos de la mitad de los expertos indica acuerdos en la categoría “Esencial”; *CVR es nula* cuando exactamente la mitad de los expertos indica acuerdos en la categoría “Esencial” y, finalmente, *CVR es positiva* cuando más de la mitad pero no todos los expertos indican acuerdos en la categoría “Esencial”.

Una vez calculada la CVR de todos los ítems y aceptados los que tienen valores superiores a los mínimos propuestos por Lawshe, se calcula la media de CVR y con ello se obtiene el Índice de Validez de Contenido de toda la prueba (*CVI*) y que se debe interpretar como la concordancia entre la capacidad (habilidad, competencia, conocimiento, etc.) solicitada en un dominio específico y el desempeño solicitado en la prueba que trata de medir dicho dominio. La expresión para el CVI es:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

**Dónde:**  $CVR_i$  = Razón de validez de contenido de los ítems aceptables (criterio de Lawsle)

$M$  = Total de ítems aceptables de la prueba

## 2. MÉTODO.

Esta investigación se desarrolló durante el mes de abril del presente año y se basa en un estudio de tipo exploratorio descriptivo de diseño no experimental; mismo que provee los resultados obtenidos a través de la participación de un grupo de expertos, que con base en sus conocimientos y experiencia en la temática de análisis, evaluaron de forma individual y separada cada uno de los ítems contenidos en el instrumento ECLI. Dicha evaluación se llevó a cabo para determinar el índice cuantitativo para la validez de contenido del instrumento objetivo, para lo cual se utilizó el modelo propuesto por Lawshe (1975).

La propuesta inicial del instrumento a evaluar estaba conformado por 85 reactivos, las cuales hacen alusión a 17 dimensiones de estudio relacionadas a las 3 variables básicas del Clima Laboral y cuya técnica de escalamiento es de tipo Likert de cuatro categorías de respuesta, presentándose como: TA=Totalmente de acuerdo, DA=De acuerdo, ED=En desacuerdo, TD=En desacuerdo. Los ítems son planteados tanto en forma positiva como en forma negativa con el propósito de controlar a aquiescencia. La Tabla 1 muestra una descripción básica de las variables y dimensiones de evaluación del cuestionario.

**Tabla 1. Descripción de las variables de evaluación del cuestionario ECLI.**

<b>DIMENSION</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Potencial Humano</b>	Responsabilidad	Es la capacidad de los miembros de la organización de tomar decisiones de manera libre y consciente y de asumir correctamente las consecuencias de sus actos.
	Estrés (Estabilidad)	Es la capacidad de los miembros de la organización de hacer frente a la tensión física y mental que experimentan producto de una alta demanda laboral.
	Motivación	Se refiere al grado de conformidad que los miembros de la organización y que les hace mantener una actitud positiva frente a sus responsabilidades y obligaciones.
	Resolución de Conflictos	Es la habilidad de los empleados de hacer frente a las obligaciones y de intervenir de manera pacífica y oportuna las dificultades que se presente en la organización.
	Desempeño (Rendimiento)	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico.
<b>Diseño Organizacional</b>	Funcionamiento (Estructura)	Es la capacidad de la organización de cumplir adecuadamente sus objetivos y metas propuestas basándose ante todo, en la configuración de su estructura, sus recursos y las relaciones entre sus miembros.

	Estilo de dirección	Se refiere a la forma en que los líderes de la organización utilizan sus conocimientos y se relacionan para motivar a los empleados hacia el logro de un objetivo común.
	Disposición de Recursos	Se refiere a los esfuerzos continuos que realizan la organización por ofrecer a sus empleados herramientas y equipos de trabajo adecuadas y por crear un ambiente físico de trabajo seguro y agradable.
	Compensación Salarial (Recompensas)	Se refiere a la calidad de la remuneración salarial que otorga la organización a sus empleados en compensación de la fuerza de trabajo que aquellos aportan.
	Oportunidad de desarrollo	Se refiere a los esfuerzos organizados y formalizados que realiza la organización para asegurar la formación y el crecimiento profesional de sus empleados.
	Prestaciones laborales (Recompensas)	Se refiere a los incentivos adicionales que ofrece la organización con el propósito de proteger y mejorar la calidad de vida personal, social y familiar de sus empleados.
<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad Organizacional	Es el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización constituido bajo la sensación de sentirse valioso en su puesto trabajo y de compartir los objetivos personales con los de la organización.
	Comunicación	Se refiere a la calidad de las redes de comunicación presentes en la organización y grado de facilidad de escucha que tienen los empleados desde la dirección.
	Innovación	Se refiere a la voluntad de la institución de experimentar cosas nuevas y de motivar a sus empleados a aplicar nuevos métodos de trabajo más eficaz y productivos.
	Trabajo en equipo (Relaciones)	Es la capacidad de los miembros de la organización de trabajar perfectamente coordinados y comprometidos, asumiendo responsabilidades mutuamente compartidas.

	Equidad Laboral (Relaciones)	Se refiere a al trato justo e igualitario con que la organización actúa, otorgando a cada trabajador lo que se merece en función de sus méritos y condiciones.
	Relaciones Sociales (Relaciones)	Se refiere a la calidad de las interacciones que se establecen entre los miembros de la institución basados en un ambiente de cooperación, confianza y comunicación.

Para realizar la evaluación del instrumento, se constituyó un panel de 9 expertos, todos profesionales en diferentes áreas relacionadas a la temática de estudio entre ellos académicos de la Universidad de El Salvador, responsables del área de Recursos Humanos del MOPTVDU así como profesionales externos a dichas instituciones. La Tabla 2 muestra información general sobre el panel de expertos.

**Tabla 2. Información general del Panel de expertos.**

No	PROFESIÓN	OCUPACION	EDAD	SEXO
1	Administrador de Empresas	Gerente Administrativa Institucional (MOPTVDU)	45 años	F
2	Psicólogo/a	Gerente Recursos Humanos (RANSA)	32 años	F
3	Psicólogo/a	Coordinadora de Reclutamiento y Selección de Personal (RANSA)	29 años	F
4	Psicólogo/a	Docente del Depto. de Psicología (UES)	54 años	M
5	Psicólogo/a	Gerente de Formación y Desarrollo del Talento Humano (Ministerio de Hacienda)	43 años	M
6	Administrador de Empresas	Gerente de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional (MOPTVDU)	47 años	M
7	Ingeniero Industrial	Coordinador de Formación y Desarrollo del Talento Humano (MOPTVDU)	38 años	M
8	Abogado	Coordinador de Bienestar Social (MOPTVDU)	33 años	M
9	Trabajador Social	Analista de Formación y Desarrollo del Talento Humano (MOPTVDU)	31 años	M

A cada experto, se les solicitó su apoyo para que clasificaran cada uno de los ítems del instrumento, según su contribución y relevancia en el proceso de Evaluación del Clima Laboral; las opciones disponibles para clasificar a cada ítem son las siguientes: 1) Esencial, 2) Útil pero no esencial, y 3) No necesario.

La versión inicial del cuestionario, la cual fue sometida al estudio de validación de contenido, como previamente se mencionó, se conformó de 85 ítems; de los cuales 25 corresponden a la variable Potencial Humano la cual cuenta con 5 dimensiones, 30 ítems corresponden a la variable Diseño Organizacional la cual cuenta con seis dimensiones y otros 30 ítems corresponden a la variable Cultura Organizacional la cual cuenta con seis dimensiones de evaluación. En la Tabla 3 se puede observar cómo se integran dichos ítems.

**Tabla 3. Operacionalización inicial del instrumento de evaluación del Clima Laboral.**

<b>VARIBLE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TOTAL DE ITEMS</b>
Potencial Humano	Responsabilidad Laboral	71, 72, 73, 74, 75	25 ítems
	Estrés Laboral	51, 52, 53, 54, 55	
	Motivación Laboral	36, 37, 38, 39, 40	
	Resolución de Conflictos	76, 77, 78, 79, 80	
	Desempeño Laboral	31, 32, 33, 34, 35	
Diseño Organizacional	Funcionamiento Organizacional	6, 7, 8, 9, 10	30 ítems
	Estilo de dirección	56, 57, 58, 59, 60	
	Instalaciones y Recursos	21, 22, 23, 24, 25	
	Compensación Salarial	16, 17, 18, 19, 20	
	Oportunidad de desarrollo	61, 62, 63, 64, 65	
	Prestaciones laborales	81, 82, 83, 84, 85	
Cultura Organizacional	Identidad Organizacional	1, 2, 3, 4, 5	30 ítems
	Comunicación Organizacional	66, 67, 68, 69, 70	
	Innovación Organizacional	26, 27, 28, 29, 30	
	Trabajo en equipo	46, 47, 48, 49, 50	
	Equidad Laboral	11, 12, 13, 14, 15	
	Relaciones Interpersonales	41, 4, 43, 44, 45	

Para que los expertos evaluar el instrumento, se les visito en su lugar de trabajo y se les entregó un documento en el cual se incluía información básica sobre la temática de investigación además de un ejemplar del cuestionario original y una encuesta en donde debían hacer la evaluación de los 85 ítems correspondientes instrumento. Posteriormente, los expertos dieron su valoración a cada una de las preguntas, respondiendo de acuerdo a su criterio al nivel de importancia con la escala previamente mencionada.

Una vez contando con la evaluación del panel de expertos, se prosiguió a realizar el cálculo de la Razón de Validez de Contenido (CVR) para cada uno de los ítems así como al cálculo del Índice de Validez de Contenido (CVI) de toda la prueba, de acuerdo al modelo descrito por Lawshe (1975) y en donde se establece que los ítems y la prueba se consideran aceptables cuando su CVR y CVI es igual o mayor a 0.78.

### 3. RESULTADOS.

En las Tablas 4, se puede observar la estimación del total de expertos de acuerdo a las categorías de evaluación de cada uno de los ítems así como los valores obtenidos de la Razón de Validez de Contenido (CVR) de los mismos según el modelo Lawsle. A partir de estos datos es que se define el Índice de Validez de Contenido (CVI) del instrumento.

**Tabla 4. Razón de validez de contenido de los ítems según el modelo Lawshe.**

VARIABLE	FACTOR	ITEM	NUMERO DE EXPERTOS EN			CVR
			Esencial	Útil pero no esencial	No necesario	
Cultura Organizacional	Identidad Institucional	1	9			1
		2	9			1
		3	9			1
		4	8	1		0.78
		5	9			1
Diseño Organizacional	Funcionamiento Organizacional	6	9			1
		7	9			1
		8	8	1		0.78
		9	9			1
		10	9			1
Cultura Organizacional	Equidad Laboral	11	9			1
		12	9			1
		13	9			1

		14	9			1
		15	9			1
Diseño Organizacional	Instalaciones y Recursos	16	9			1
		17	9			1
		18	9			1
		19	9			1
		20	9			1
Diseño Organizacional	Compensación Salarial	21	9			1
		22	9			1
		23	9			1
		24	9			1
		25	9			1
Cultura Organizacional	Innovación Institucional	26	9			1
		27	9			1
		28	9			1
		29	9			1
		30	9			1
Potencial Humano	Desempeño Laboral	31	9			1
		32	9			1
		33	9			1
		34	9			1
		35	9			1
Potencial Humano	Motivación Laboral	36	9			1
		37	9			1
		38	9			1
		39	9			1
		40	9			1
Cultura Organizacional	Relaciones Interpersonales	41	9			1
		42	9			1
		43	9			1
		44	9			1
		45	9			1
Cultura Organizacional	Trabajo en equipo	46	9			1
		47	9			1
		48	9			1
		49	9			1
		50	9			1
Potencial Humano	Estrés Laboral	51	9			1
		52	9			1
		53	9			1
		54	9			1
		55	9			1

Diseño Organizacional	Estilo de Dirección	56	9		1
		57	9		1
		58	9		1
		59	9		1
		60	9		1
Diseño Organizacional	Oportunidad de desarrollo	61	9		1
		62	9		1
		63	9		1
		64	9		1
		65	9		1
Cultura Organizacional	Comunicación Organizacional	66	9		1
		67	9		1
		68	9		1
		69	9		1
		70	9		1
Potencial Humano	Responsabilidad Laboral	71	9		1
		72	9		1
		73	9		1
		74	9		1
		75	9		1
Potencial Humano	Resolución de Conflicto	76	9		1
		77	9		1
		78	9		1
		79	9		1
		80	9		1
Diseño Organizacional	Prestaciones Laborales	81	9		1
		82	9		1
		83	9		1
		84	9		1
		85	9		1

De acuerdo a los datos que se muestra en la Tabla 4 se pueden apreciar que todos los ítems del instrumento fueron valorados con el puntaje máximo de Razón de Validez de Contenido (CV) correspondiente a 1 (a excepción de los ítems 4 y 8 cuyo puntaje CVR obtenido es de 0.78). Según estos resultados se infiere que los 85 ítems que conforman el instrumento son esenciales dado que cumplen con los estándares de validez establecidos por Lawsle y por lo tanto se considera aplicable para el Estudio de Clima Laboral.

En este sentido, el instrumento de evaluación de Clima Laboral queda tal cual se estableció en la operacionalización inicial de las variables.

#### 4. CONCLUSIÓN.

El Instrumento llamado “Cuestionario de Evaluación del Clima Laboral” que plantea medir aspectos relevantes del ambiente de Trabajo del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU) de acuerdo con el Modelo de Lawshe (1975) demostró un Índice de Validez de Contenido del instrumento (CVI) de 0.99, lo que indica que presenta propiedades psicométricas aceptables para ser utilizado como herramienta de evaluación. Después de encontrar la CVR de cada ítem, y siguiendo el criterio que plantea el Modelo de Lawshe, se obtiene que el instrumento que se elaboró fue exitoso por lo que debe mantenerse según la lógica y estructura presentada inicialmente y la cual estaba conformado por 85 ítems, pues desde la perspectiva de los académicos expertos en el tema, los ítems planteados, las variables y dimensiones de estudio manifiestan una relevancia significativa para los fines que persigue la presente investigación.

#### 5. REFERENCIA.

Brunet L. (1997). “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias”. México: Editorial Trillas.

Goncalves A. (1997). “Dimensiones del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana Para La Calidad. (Consultado en Internet).

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta.edición). México: McGraw-Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology* (Un enfoque cuantitativo para la validez de contenido) vol. 28, pp. 563-575.

Israel Rivas (2016). “Validez, confiabilidad y utilidad práctica”, Departamento de Psicología, Universidad de El Salvador.