

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN LA  
DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR REGIONAL DE ORIENTE DE SAN MIGUEL  
EN EL AÑO 2010”**

**PRESENTADA POR:**

**ALVAREZ BENAVIDES, ALBA GUADALUPE  
HERNANDEZ, CARLOS AGUSTIN  
LOPEZ PANIAGUA, ARGELIA GUADALUPE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESORA:**

**LICDA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO**

**NOVIEMBRE DE 2010**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:**

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

**VICE-RECTOR ACADÉMICO:**

ARQ. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:**

LIC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

**FISCAL GENERAL:**

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

**SECRETARIO GENERAL:**

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DECANO EN FUNCIONES:**

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA DE CASTRO

**SECRETARIO DE LA FACULTAD:**

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO:**

MRS. Y LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:**

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO.

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO.

**ASESOR METODOLÓGICO:**

LIC. RUBÉN EDGARDO SÁNCHEZ.

**SAN MIGUEL, NOVIEMBRE DE 2010.**

## AGRADECIMIENTOS

- **A Dios Todopoderoso** nuestro guía, nuestro proveedor, por la sabiduría y entendimiento que ha derramado sobre nosotros, por permitirnos alcanzar esta meta, Él es el motor de nuestras vidas.
- **A nuestra docente y asesora** Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, por su amistad, apoyo incondicional en cada una de las actividades realizadas, por transmitir sus conocimientos y orientarnos en nuestra formación profesional, por todas las palabras que compartió las cuales fueron de ánimo para poder alcanzar nuestra meta.
- **A todos nuestros compañeros**, por compartir experiencias que quedaran guardadas en nuestra mente y corazón, y que serán un recuerdo fiel a la vida universitaria; en especial con aquellos que compartimos grandes momentos y experiencias a Roxana Yamileth Romero, Julio Manuel Prudencio y Alex Iván Orellana.
- **A todos nuestros docentes**, por su dedicación y enseñanza, porque forjaron en nosotros el deseo de luchar por cada triunfo en el ámbito profesional.
- **A nuestros familiares,**
- **A nuestros amigos.**

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso:** Por darme la fortaleza y sabiduría para seguir adelante, y lograr uno de los objetivos trazados en mi vida. Por levantarme y darme ánimos en los momentos de dificultad, por su amor y misericordia, y por cada una de las bendiciones que a diario derrama en mí.

**A mis padres, Carlos Hernández y María García:** por todo su amor, cariño, apoyo, por sus oraciones, sus consejos, por ser un ejemplo en mi vida, por formarme en valores y espiritualidad, por todos sus sacrificios ya que con ellos han logrado que alcance este triunfo. Gracias, los amo padres son el mayor regalo de Dios.

**A mis hermanos, Luis Arnoldo y Maritza Elizabeth:** por todo su amor, cariño, y comprensión, por estar ahí en el momento que necesitaba de ustedes, y por apoyarme en todo. Gracias por compartir conmigo este triunfo.

**A Roxana Romero:** por todo su cariño y comprensión, por confiar en mí y recordarme todo lo que podía lograr en esos momentos cuando sentía que no podía continuar, por todo su apoyo incondicional, por sus oraciones, por eso y más, gracias por estar ahí siempre.

**A mis compañeras, Argelia y Alba:** por los momentos que hemos compartido durante este tiempo, por su comprensión y amistad sincera, y que a pesar de todas las dificultades, hemos hecho posible este trabajo. Gracias amigas las quiero mucho. Gracias también a sus familias por todo el apoyo.

**A todos mis amigos y hermanos en Cristo:** por toda su amistad, apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera, por sus oraciones y por cada momento que hemos compartido juntos, también tienen parte en este logro.

**CARLOS AGUSTIN HERNANDEZ**

## DEDICATORIA

**A mi Dios Todopoderoso:** Gracias Dios te doy por ser mi Padre, mi Guiador, mi Escudo y mi Fortaleza porque como a una hija has cuidado de mi y te agradezco infinitamente el haberme permitido alcanzar esta meta que tanto anhelaba en mi corazón, por darme la sabiduría y la inteligencia necesaria día a día, por tu misericordia, tu bondad y tu fidelidad que fueron como collar a mi cuello.

**A mi mamá, Alba Luz Vda. De Alvarez:** Gracias madre por tu amor y cariño incondicional, por tus oraciones, esfuerzos, sacrificios y consejos, por estar ahí cuando mas te necesitaba, por tu infinito apoyo y por depositar tu confianza en mi, por ser mi inspiración y guiarme sobre todo en el camino del bien enseñándome el temor a Dios .Es un privilegio enorme ser tu hija te amo con todo mi corazón y toda mi vida estaré infinitamente agradecida que Dios te bendiga siempre.

**A mis hermanos, Francisco, Lidia y Fernando Alvarez Benavides:** gracias por formar parte muy especial en mi vida, los amo mucho y agradezco su cariño y apoyo, porque cada uno de ustedes me brindo su ayuda y comprensión de diferente manera cuando mas lo necesitaba, gracias por compartir conmigo alegrías y tristezas pero al final sabia que tenia tres refugios en los cuales podía descansar. Dios los bendiga.

**A mis sobrinos Sarai, Fabiola, Débora, Arlette y José Ángel:** gracias por darle alegría y felicidad a mi vida, por el cariño y la ternura que me han brindado siempre, por su amor incondicional y por los momentos maravillosos e inolvidables que han marcado en mi vida son regalos de Dios los amo mis niños.

**A mis amigos Sr. Efraín Hernández y Sra. Angélica de Hernández:** gracias por sus consejos y oraciones, por el cariño que me han brindado como a una hija ambos son personas especiales que motivaron el deseo de superación en mi, que Dios les bendiga enormemente.

**A Oscar Guillermo Cordero:** gracias por el apoyo y el cariño brindado, por la paciencia y la confianza en mí, por animarme y estar ahí cuando te necesitaba, te quiero mucho que Dios te bendiga.

**A toda mi familia:** gracias por el apoyo moral y consejos proporcionados a lo largo de la carrera gracias por estar pendiente de mi y compartir momentos hermosos que le han dado alegría a mi vida y fuerza para salir adelante, los quiero mucho que Dios les bendiga grandemente.

**A mis compañeros, Carlos y Argelia:** gracias por su hermosa y sincera amistad, por todos los momentos que hemos compartido, por su comprensión y paciencia, por su esfuerzo y ganas de luchar por alcanzar esta meta juntos porque vencimos cada uno de los obstáculos. Siempre estaré agradecida los quiero y admiro mucho. Gracias también a sus familias por todo el apoyo.

**A Lic. Lisseth Saleh:** Por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo que fueron de mucha ayuda, Dios la bendiga siempre.

**A todos mis amigos y hermanos en Cristo:** por toda su amistad, apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera, por sus oraciones y por cada momento que hemos compartido juntos, también tienen parte en este logro.

**ALBA GUADALUPE ALVAREZ BENAVIDES**

## DEDICATORIA

**A mi Padre Celestial:** por estar siempre a mi lado, por guiarme en cada paso para llegar hasta donde estoy, tu Señor hiciste posible el cumplimiento de esta meta, gracias por darme fuerzas cada día, por todas tus bendiciones las cuales son incontables, por tu amor y tu infinita misericordia.

**A mis Padres, Luz Adela Paniagua y Fidel Angel López:** por darme la estabilidad emocional, sentimental y económica para poder llegar a este logro, por todo su amor, apoyo, por sus regaños y oraciones, sus consejos en todas las áreas de mi vida, por ser un ejemplo de superación. Sus esfuerzos se convirtieron en su triunfo y en el mío. Los amo.

**A mis Hermanos y demás Familiares:** por su compañía y apoyo, por el cariño sincero que siempre me han demostrado, se que cuento siempre con ustedes.

**A Víctor Bonilla:** por el amor que siempre me ha demostrado, su apoyo incondicional en todo momento, por compartir en los buenos y en los malos momentos, eres especial en mi vida y parte esencial de este triunfo.

**A mis dos compañeros de Tesis, Carlos y Alba:** por compartir en estos años su amistad, tiempo, sacrificio, esfuerzo y paciencia.

**A mis amigas inseparables, Lisseth, Glenda y Rosi:** por todos aquellos lindos momentos compartidos, nuestras aventuras, nuestros sueños, por estar cuando las necesito.

**A mi asesora y docente, Licda. Lisseth Nohemy Saleh Blanco:** por todo su apoyo, dedicación, cariño, paciencia, por transmitir sus conocimientos y por sus enseñanzas desde el principio de mi carrera académica.

**A todos los que estuvieron conmigo e hicieron posible este triunfo:** Gracias.

**ARGELIA GUADALUPE LÓPEZ PANIAGUA**



# INDICE

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO.....i

INTRODUCCION.....ii

## CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....1

1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA.....1

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....5

1.3 JUSTIFICACION.....6

1.4 DELIMITACION.....8

*1.4.1 DELIMITACION DEL TIEMPO.....8*

*1.4.2 DELIMITACION DEL ESPACIO.....8*

*1.4.3 DELIMITACION TEORICA.....8*

*1.4.4 DELIMITACION DE RECURSOS.....9*

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....10

*1.5.1 ALCANCES.....10*

*1.5.2 LIMITACIONES.....10*

1.6 OBJETIVOS.....11

*1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....11*

*1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....11*

1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS.....12

*1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL.....12*

*1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....12*

## CAPITULO II

<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 MARCO NORMATIVO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1 LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2 REGLAMENTO DE LA LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.3 CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS GESTORES DE COBRO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.4 POLÍTICA NACIONAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.5 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.6 CÓDIGO DE TRABAJO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.7 LEY DE SERVICIO CIVIL</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.8 LEY DE LA CORTE DE CUENTAS</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.9 LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 MARCO HISTORICO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.1 ANTECEDENTES DE LOS DERECHOS DEL CONSUMIDOR</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.3 ANTECEDENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 MARCO TEORICO</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.1 PLAN ESTRATEGICO</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.1.1 Definición de Plan Estratégico</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.1.2 Optimización de Recursos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.1.3 Productividad</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.2.1 Definición de Clima Organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.2.2 Desempeño del Recurso Humano</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3.2.3 Calidad del Servicio</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.3 DIAGNOSTICO</b> .....	<b>37</b>
<b>2.3.3.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.3.2 Motivación</b> .....	<b>39</b>

2.3.3.3 Toma de Decisiones.....	41
2.3.3.4 Comunicación.....	42
2.3.3.5 Sistema de Control.....	42
2.3.4 <i>SITUACION LABORAL ACTUAL</i> .....	44
2.3.4.1 Actitudes.....	44
2.3.4.2 Conductas.....	45
2.3.4.3 Estímulos.....	45
2.3.4.4 Acciones.....	48
2.3.5 <i>FACTORES LABORALES</i> .....	48
2.3.5.1 Motivación Laboral.....	48
2.3.5.2 Conducta Laboral.....	49
2.3.5.3 Ambiente de Trabajo.....	50
2.3.5.4 Higiene Laboral.....	50
2.3.6 <i>DESARROLLO ÓPTIMO</i> .....	51
2.3.6.1 Autoridad.....	51
2.3.6.2 Delegación.....	52
2.3.6.3 Prevención de Problemas.....	53
2.3.6.4 Entrenamiento y Desarrollo.....	55
2.3.6.5 Reconocimiento.....	56
2.3.6.6 Calidad de Trabajo.....	58
2.3.6.7 Capacitaciones.....	58
2.3.6.8 Estimulo e Iniciativa.....	60
2.3.7 <i>ESTRATEGIAS</i> .....	61
2.3.7.1 Objetivos.....	61
2.3.7.2 Metas.....	62
2.3.7.3 Estrategias.....	63
2.3.7.4 Planes de Acción.....	64
2.3.8 <i>EJECUCION DEL PLAN</i> .....	64

2.3.8.1 Propuesta del Plan .....	64
----------------------------------	----

### **CAPITULO III**

<b>3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACION.....</b>	<b>66</b>
3.1.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.....	66
3.1.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	66
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>67</b>
3.2.1 POBLACION.....	67
<b>3.3 METODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....</b>	<b>67</b>
3.3.1 METODO DE MUESTREO.....	67
3.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	68
3.3.2.1 Calculo de la Muestra.....	68
<b>3.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE INFORMACION.....</b>	<b>69</b>
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.....	70
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	70
<b>3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....</b>	<b>70</b>
<b>3.6 PROCESAMIENTO DE INFORMACION.....</b>	<b>71</b>
<b>3.7 PRESUPUESTO.....</b>	<b>140</b>

### **CAPITULO IV**

<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>141</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	141
4.2 RECOMENDACIONES.....	145

## **CAPITULO V**

<b>5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>148</b>
<b>5.1 INTRODUCCION.....</b>	<b>148</b>
<b>5.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>150</b>
<b>5.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION LABORAL ACTUAL.....</b>	<b>153</b>
<b>5.3.1 SITUACION ACTUAL.....</b>	<b>153</b>
<b>5.3.2 ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>153</b>
<b>5.3.2.1 Capacidad Organizacional.....</b>	<b>153</b>
<b>5.3.2.2 Características del Clima Organizacional.....</b>	<b>160</b>
<b>5.3.2.3 Factores Laborales que Contribuyen en el Desarrollo Optimo del Clima Organizacional.....</b>	<b>164</b>
<b>5.3.2.4 Fortalezas y Debilidades de la Institución.....</b>	<b>168</b>
<b>5.3.3 ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>169</b>
<b>5.3.3.1 Nivel de Cobertura Institucional.....</b>	<b>169</b>
<b>5.3.3.2 Relaciones con otras instituciones.....</b>	<b>170</b>
<b>5.3.3.3 Oportunidades y Amenazas de la Institución.....</b>	<b>171</b>
<b>5.4 ANALISIS FODA (CUADRO RESUMEN).....</b>	<b>173</b>
<b>5.5 MISION Y VISION DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>174</b>
<b>5.6 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>175</b>
<b>5.6.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>175</b>
<b>5.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>175</b>
<b>5.7 METAS DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>176</b>
<b>5.7.1 META GENERAL.....</b>	<b>176</b>
<b>5.7.2 METAS ESPECÍFICAS.....</b>	<b>176</b>
<b>5.8 ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....</b>	<b>177</b>
<b>5.8.1 DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....</b>	<b>179</b>
<b>5.9 PLANES DE ACCIÓN.....</b>	<b>184</b>
<b>5.10 PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>188</b>

<b>5.11 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>189</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>190</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto de tesis denominado Propuesta de un Plan Estratégico de Mejora para el Clima Organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010, consiste en la creación de lineamientos estratégicos con el fin de mejorar el ambiente laboral de dicha institución para lograr un mejor desempeño de los empleados el cual se vera reflejado en la atención que se le brinda a los consumidores.

Para el desarrollo del proyecto de tesis se conto con los conocimientos de la asesora la licenciada Lisseth Nohemy Saleh Blanco con experiencia en el área de administración en recursos humanos, junto con el grupo de estudiantes egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad de El Salvador. El proyecto incluye la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos que fueron adquiridos en el transcurso de la carrera.

Para conocer el problema en estudio de manera específica y veraz, se utilizo el instrumento del cuestionario para recolectar la información que a su vez permitió conocer la situación laboral actual, lo cual facilitó la realización de un diagnóstico que derivo en la propuesta de una solución objetiva y congruente al problema en estudio.

Los problemas de mayor relevancia identificados son las relaciones interpersonales negativas, la falta de motivación, la no participación de los empleados en la toma de decisiones, la no existencia de planes de desarrollo profesional, la falta de trabajo en equipo y la no identificación de los empleados con un tipo de cultura la cual impide el desarrollo de los empleados y por ende la desmotivación en los mismos. Por lo tanto, la aplicación del plan estratégico permitirá corregir el clima organizacional que actualmente posee el Centro de Solución de Controversias a través de implementación y ejecución de los planes de acción, los cuales a su vez deberán ser supervisados para corregir cualquier desviación que estos puedan presentar, además se debe implementar la evaluación y seguimiento del plan para que sus resultados sean efectivos.

## **INTRODUCCION**

El presente documento contiene el proyecto del desarrollo de la tesis con el título de “Propuesta de un Plan Estratégico de Mejora para el Clima Organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010”, la cual tiene por objetivo la creación de un documento que ayude a mejorar las relaciones entre los empleados de dicha institución, así como el establecimiento de un ambiente laboral más agradable.

El proyecto está dividido en cinco capítulos que son: El capítulo I: contiene un análisis de la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, la justificación la cual indica los sectores que serán beneficiados, las delimitaciones que contienen la ubicación y el tiempo determinado para la investigación, los objetivos que se persigue con la investigación y las hipótesis planteadas.

El capítulo II: contiene el marco de referencia, que está conformado por el marco normativo el cual contienen las leyes y normas que regulan a la institución, el marco histórico que muestra la evolución de los derechos del consumidor, la historia de la institución y del clima organizacional, y el marco teórico conformado por las bases teóricas que sustentan el tema de investigación.

El capítulo III: incluye el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación y se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio y se determina el tamaño de la muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de información y finalmente el presupuesto.

El capítulo IV: contiene las conclusiones y recomendaciones que se elaboraron en base a la información obtenida a través del instrumento empleado, en este caso el cuestionario.

El capítulo V: presenta la propuesta del plan estratégico de mejora para el clima organizacional.



## **DESCRIPCION DEL TEMA**

### **“Propuesta de un Plan Estratégico de Mejora para el Clima Organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010”**

## **CAPITULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA**

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del talento humano alineándola hacia las metas de la organización y estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional es por esta razón que se creó el estudio del clima organizacional, el cual condiciona el comportamiento de las personas y es este quien determina el recurso para su adaptación y permanencia, logrando así que el talento humano desarrolle un clima de trabajo motivante.

Un adecuado clima organizacional es sin duda el integrador de todas las organizaciones por ende uno de los factores más determinantes en la eficiencia del talento humano, del buen desarrollo de este depende los niveles de productividad y el ambiente laboral donde se concretan los objetivos organizacionales.

Cada organización posee su propio clima organizacional, es por esto que difícilmente las organizaciones reflejen climas idénticos, estos suelen ser tan particulares como las huellas digitales, cada uno tiene sus propias características que los diferencian de otro.

La Defensoría del Consumidor de la Oficina regional de Oriente es una institución pública que tiene como fin proteger los derechos de los consumidores, facilitando la solución de conflictos en cuanto al consumo y servicio con los proveedores y contribuyendo así a mejorar el funcionamiento del mercado. Esto la convierte en una institución de servicio muy importante para la comunidad migueleña y es por ende que el funcionamiento en cuanto a su administración es crucial para su buen desempeño y un análisis en cuanto al clima organizacional es una investigación significativa para su mejoramiento.

Entrando ya específicamente en el Centro de Solución de Controversias una de las áreas de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel, se observa claramente como el clima organizacional incide en las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y el resultado de estas en la atención a los consumidores. Es por esta razón que surge la necesidad de un estudio que muestre las causas que generan este problema y como mejorar estas condiciones en cuanto al clima laboral. Esta necesidad es vista por el lic. José Ovidio Nolasco coordinador del CSC quien es el jefe inmediato de todo el personal de esta área.

Las funciones que se desarrollan dentro del Centro de Solución de Controversias (CSC) son: la recepción de la denuncia, que es donde los consumidores detallan el caso por el cual acuden a la institución definiendo en esa denuncia su reclamo, el proveedor, el monto reclamado y otros datos personales y generales, pero antes de esta etapa se encuentra el área del edecán que es donde el consumidor reporta su llegada y se le entrega un numero para luego ser atendido. El consumidor después de haber interpuesto la denuncia se retira de la institución pero el caso pasa a otra etapa llamada avenimiento que es un lapso de tiempo donde se trata de llegar a un acuerdo con el proveedor denunciado, de recibir un resultado favorable para el consumidor el caso es cerrado en dicha etapa. De lo contrario se llama al consumidor para que asista a la institución a ratificar su denuncia, luego de la ratificación se notifica al consumidor y al proveedor a una audiencia el numero de estas depende de cada caso, si se celebra dos audiencias y no se logra un acuerdo el caso pasa a la oficina central específicamente al Tribunal Sancionador, donde continua el proceso, pero si se llega a un acuerdo en cualquiera de las audiencias el caso es cerrado en dicha etapa. Se hace la

descripción del proceso de una denuncia para que se tenga una idea del trabajo realizado en el CSC así como para hacer más comprensible el planteamiento.

Enfocando en si lo que es el clima organizacional en el CSC es palpable que no existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados, pues en muchas ocasiones existen discusiones acaloradas por cosas sencillas y hasta insignificantes por ejemplo que alguien haya tomado un lapicero o un objeto que no es de su propiedad. Casi siempre estas discusiones se hacen en presencia de los consumidores lo cual crea una mala imagen de la institución.

En ocasiones existen diferencias entre los empleados a que no hay un trabajo en equipo, creando así un ambiente de individualismo y de no cooperación. Este ambiente poco cálido hace que se refleje en la atención a los consumidores pues por estar discutiendo no se les da la debida importancia y se les trata de forma no debida. La misma molestia ocasionada por las discusiones tiene como resultado una demora en la atención, es decir que a los consumidores se les hace permanecer mucho tiempo dentro del CSC, y si el consumidor no lleva todos los documentos necesarios este debe de ir a fotocopiar dichos documentos fuera del Centro de Gobierno Departamental que es donde están ubicadas las oficinas de la Defensoría del Consumidor, aun cuando la institución cuenta con una fotocopidora con el fin de facilitarle el proceso a los consumidores, pero el estrés que se crea con el clima organizacional no permite que los empleados cumplan con esas funciones.

También las relaciones entre empleado y consumidor no son las más apropiadas dentro del CSC, pues en muchos casos la respuesta no es favorable para el consumidor, estos se enojan y la toman contra los empleados dando lugar así a un clima más tenso.

Jerárquicamente la Oficina Regional de Oriente cuenta con un coordinador del CSC, luego vienen los técnicos que son los encargados de llevar los casos, los receptores de denuncias y un edecán, pero en la práctica no existe un liderazgo bien definido, los empleados hacen lo que según ellos es correcto, a pesar de tener un marcador de tarjeta para la entrada y salida a la oficina, esto no asegura que la jornada de trabajo se inicie y finalice según el horario estipulado, ni mucho menos que en la jornada laboral realicen el trabajo que les

corresponde, tampoco que los recursos sean utilizados exclusivamente para el desempeño del cargo, afectando así el clima organizacional.

En la institución no existe motivación por ser una entidad gubernamental se cree que no existen planes de desarrollo para los empleados, lo cual genera que el personal demuestre falta de compromiso con las actividades asignadas esto trae como resultado el desmejoramiento de la calidad de atención al consumidor, así como el aumento de quejas y denuncias por parte de estos.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional y un manejo adecuado del clima permitirá crear un punto de equilibrio entre los diferentes grupos de referencia y se desarrollara un clima organizacional agradable que propicie buenas relaciones entre el talento humano y los consumidores.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La investigación del problema pretende responder a la siguiente pregunta:

¿De que manera la creación de un plan estratégico contribuirá a la mejora del clima organizacional en el Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel?

### **1.3 JUSTIFICACION**

El recurso humano es el elemento mas importante dentro de una organización sea esta privada o publica ya que de este depende el buen funcionamiento de la misma, por ello es importante que existan buenas relaciones entre los empleados, es decir un ambiente calido y un buen clima organizacional para hacer de la institución un ente de éxito.

La importancia de este estudio radica en que la Defensoría del Consumidor siendo una institución al servicio de la población debe desarrollar un buen trabajo en equipo pero esto resultara casi imposible si no se cuenta con un clima organizacional adecuado, por ello se necesita crear un plan estratégico que permita trazar las líneas y objetivos necesarios para mejorar la situación dentro de la institución, para que ya no existan esos desacuerdos sino que al contrario buscar una solución en conjunto.

La trascendencia de esta investigación esta en el hecho de que muy pocas veces se realizan estudios a instituciones publicas, sobre todo estudios enfocados al área de recursos humanos pues se cree que por su carácter de publica no necesita tener al personal en constante desarrollo y crecimiento y se descuida esta área.

Entonces este tema se elige debido a la necesidad de mejorar el clima organizacional del CSC de la Defensoría del Consumidor. Cada día es necesario que las instituciones establezcan un clima favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto internos como externos.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución en estudio. Ante una nueva etapa que actualmente vive el país han surgido nuevas necesidades y demandas por parte de los consumidores y usuarios, necesidades tales como una mejor atención, una interacción más cercana, mayor responsabilidad a la hora de resolver casos, en conclusión una mayor eficiencia por parte de los empleados de la institución.

Con la presente investigación se beneficiara a los siguientes sectores:

- A la Defensoría del Consumidor: proporcionándoles un plan estratégico de mejora para el clima organizacional que les permita aplicar los procesos adecuados para mejorar la efectividad laboral de los empleados.
- Al personal: proporcionándoles un documento que contribuya al desempeño del ambiente laboral en forma efectiva.
- A los usuarios: obteniendo un servicio de calidad con un mejor ambiente.
- Al equipo investigador: la elaboración de este plan servirá para poner en práctica lo aprendido a lo largo de la carrera; además que la investigación se plantea como un trabajo de tesis y este es un requisito de graduación.
- A otros estudiantes: como base para la realización de trabajos de investigación.

## **1.4 DELIMITACION**

### ***1.4.1 DELIMITACION DEL TIEMPO***

La investigación se llevó a cabo en el periodo de Marzo a Octubre del 2010, teniendo una duración de 8 meses en cuyo lapso realizó el plan estratégico de mejora para el clima organizacional listo para su aplicación en la institución.

### ***1.4.2 DELIMITACION DEL ESPACIO***

La investigación se realizó en la ciudad de San Miguel, 8ª. Av. Sur y 15 Calle Oriente, Centro de Gobierno, Antiguo Batallón Arce, donde se encuentran ubicadas las oficinas de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente, específicamente en el Centro de Solución de Controversias.

### ***1.4.3 DELIMITACION TEORICA***

Algunos de los libros que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son:  
Gestión del talento humano: Idalberto Chiavenato  
Comportamiento Organizacional: Stephen Robbins  
Administración Estratégica: James Stoner

Además de los libros antes mencionados, se hizo uso de otros libros relacionados a metodologías de investigación, trabajos de tesis, folletos referentes al clima organizacional y administración estratégica y la búsqueda de información en páginas y sitios Web.



#### ***1.4.4 DELIMITACION DE RECURSOS***

Los recursos humanos involucrados en desarrollo de la investigación son:

- Tres estudiantes egresados: Alba Guadalupe Álvarez Benavides, Carlos Agustín Hernández y Argelia Guadalupe López Paniagua.
- Una licenciada en administración de empresas como asesora de tesis: Lisseth Nohemy Saleh Blanco.
- Un metodólogo director de seminario de tesis: Lic. Rubén Edgardo Sánchez.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### ***1.5.1 ALCANCES***

- La realización del proyecto de tesis.
- La investigación de un tema novedoso.
- La adquisición de nuevos conocimientos.
- El apoyo otorgado a una institución pública.
- La herencia documental que se deja a la comunidad estudiantil.
- El aporte brindado a la sociedad.

### ***1.5.2 LIMITACIONES***

- Poca colaboración de la institución en la realización del proyecto de tesis.
- La negación de la gerencia de la institución a realizar la entrevista.
- La prohibición de la institución a suministrar los cuestionarios a los consumidores.
- Escasa documentación bibliográfica referente al clima organizacional.
- Poca disponibilidad de tiempo por parte del grupo.

## **1.6 OBJETIVOS**

### ***1.6.1 OBJETIVO GENERAL***

- Crear un plan estratégico de mejora para el clima organizacional en el Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel en el año 2010.

### ***1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- Realizar un diagnostico del clima organizacional que permita conocer la situación laboral actual de los empleados en el Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.
- Identificar los principales factores laborales que contribuyen a generar el desarrollo óptimo del clima organizacional.
- Establecer un conjunto de estrategias para la ejecución del plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.

## **1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS**

### ***1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL***

- La creación de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento del clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.

### ***1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS***

- Un diagnostico del clima organizacional permitirá conocer la situación laboral actual de los empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.
- La identificación de los principales factores laborales contribuirá a generar un desarrollo óptimo del clima organizacional.
- El establecimiento de un conjunto de estrategias permitirá la ejecución del plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO NORMATIVO**

Toda institución debe regir sus funciones de acuerdo a las leyes establecidas en el país, con el propósito de cumplirla y que sus actividades se acoplen a las exigencias demandadas por el gobierno y de esta forma no tener ningún tipo de inconveniente en el desempeño de sus funciones.

Las principales leyes, códigos y reglamentos que regulan el funcionamiento de la Defensoría del Consumidor están:

##### ***2.1.1 LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR***

El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores.

Así mismo tiene por objeto establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación.<sup>1</sup>

##### ***2.1.2 REGLAMENTO DE LA LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR***

El presente Reglamento tiene por objeto la ejecución y desarrollo de las disposiciones contenidas en la Ley de Protección al Consumidor, en adelante denominada “la Ley”. Serán

---

<sup>1</sup> [http://www.defensoria.gob.sv/descargas/ley\\_proteccion\\_consumidor.pdf](http://www.defensoria.gob.sv/descargas/ley_proteccion_consumidor.pdf) 10/04/10

sujetos de este Reglamento todos los consumidores y proveedores, en los términos dispuestos en el artículo 2 de la Ley, la Defensoría del Consumidor, su Tribunal Sancionador, el Consejo Consultivo y los miembros del Sistema Nacional de Protección al Consumidor.

### ***2.1.3 CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LOS GESTORES DE COBRO***

Este Código es el producto de las reuniones sostenidas entre representantes de oficinas dedicadas a la gestión de cobros, representantes de la Superintendencia del Sistema Financiero y de la Defensoría del Consumidor, y pretende que la actividad de gestión de cobro que desarrollan las personas naturales o jurídicas dedicadas a tal actividad, se enmarque en los principios y derechos de la Ley de Protección al Consumidor, particularmente Art. 18 literal f) de la referida Ley, el cual establece: “Queda prohibido a todo proveedor:...f) Realizar gestiones de cobro difamatorias o injuriantes en perjuicio del deudor y su familia, así como la utilización de medidas de coacción físicas o morales para tales efectos”<sup>2</sup>

### ***2.1.4 POLÍTICA NACIONAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR***

Tiene por objeto establecer líneas de acción que promuevan y desarrollen la efectiva tutela de los derechos del consumidor procurando equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores, un mejor funcionamiento del mercado y la consolidación del Sistema Nacional de Protección al Consumidor.<sup>3</sup>

### ***2.1.5 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA***

Artículos del 37 al 52 y del 218 al 221 en los cuales se hace mención del trabajo y seguridad, así como del servicio civil.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.defensoria.gob.sv/descargas/codigodbuenasp..pdf> 10/04/10

<sup>3</sup> [http://www.defensoria.gob.sv/descargas/politica\\_nac\\_proteccion\\_consumidor.pdf](http://www.defensoria.gob.sv/descargas/politica_nac_proteccion_consumidor.pdf) 10/04/10

<sup>4</sup> <http://www.constitution.org/cons/elsalvad.htm> 10/04/10

### ***2.1.6 CÓDIGO DE TRABAJO***

Artículos 2, del 29 al 32, 171, 177, 190 y 196 en estos artículos se explica detalladamente las obligaciones, prohibiciones y derechos de los patronos y trabajadores tal como: descanso semanal, vacaciones anuales remuneradas, días de asueto y aguinaldo.<sup>5</sup>

### ***2.1.7 LEY DE SERVICIO CIVIL***

Los artículos 1, 2, 18, 20, 29, 31, 32. Esta ley tiene como finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.<sup>6</sup>

### ***2.1.8 LEY DE LA CORTE DE CUENTAS***

Artículos del 1 al 7. Esta ley se fundamente en un conjunto de normas, técnicas de control interno aplicables a todas la entidades del sector publico, adoptadas como medida para proporcionar seguridad razonable para salvaguardar los recursos institucionales, verificando la veracidad de la información obtenida. El control interno permite promover la administración eficiente.<sup>7</sup>

### ***2.1.9 LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL***

Artículos del 1 al 30. Esta ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción. Se aplica a todos los servidores públicos,

---

<sup>5</sup> [http://pdfes.com/codigo\\_de\\_trabajo\\_2009\\_pdf\\_pdf.html](http://pdfes.com/codigo_de_trabajo_2009_pdf_pdf.html) 10/04/10

<sup>6</sup> [http://www.aduana.gob.sv/publicaciones/2005/catalogo\\_leyes/LeydeServicioCivil.pdf](http://www.aduana.gob.sv/publicaciones/2005/catalogo_leyes/LeydeServicioCivil.pdf) 10/04/10

<sup>7</sup> <http://www.igd.gob.sv/LeyesNormas/leyes/LCdeC.pdf> 10/04/10

permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República.

El ejercicio de toda profesión, actividad empresarial, arte o industria es compatible con el servicio público. Las únicas incompatibilidades son las establecidas específicamente en la Constitución y las leyes.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [http://www.bvs.edu.sv/leyes/docs/ley\\_etica\\_gubernamental.pdf](http://www.bvs.edu.sv/leyes/docs/ley_etica_gubernamental.pdf) 10/04/10



## **2.2 MARCO HISTORICO**

### **2.2.1 ANTECEDENTES DE LOS DERECHOS DEL CONSUMIDOR**

- **Consagración constitucional de la protección del consumidor**

En la historia moderna ha venido prestándose particular atención a la posición atribuida a los consumidores y empresarios como instrumento de legitimación ideológica del sistema de economía de mercado, en el que el Estado sólo tenía el papel de una vigilancia política para salvaguardar los intereses del orden público general, contentándose con la garantía de una libertad e igualdad formal entre oferentes y demandantes. Esto se refleja en casi todos los códigos clásicos burgueses aprobados en la segunda mitad de fines del siglo XIX, según los cuales el sistema de mercado sólo podía funcionar satisfactoriamente cuando los precios a los que vienen ofertados y demandados los productos se movían libremente y el acceso de las empresas al mercado permanecía abierto, sujeto a un régimen de libre competencia entendido como expresión de la libertad de iniciativa económica.

Siendo estas legislaciones hechas por burgueses y para burgueses, se entiende porque se dio prevalencia a las fuerzas de esta clase social, dominante en aquella época. Sin embargo, se evidencia también que la mayoría de los miembros de la sociedad, los menos favorecidos económicamente, quedaban totalmente desamparados ya que no bastaba la mera libertad e igualdad formal de cada uno como persona si faltan las condiciones sociales para la igualdad material. Más tarde y progresivamente a lo largo del siglo XX, el Estado activó su función de protección y responsabilidad social hacia la mayoría de los ciudadanos. La propiedad y la autonomía privada continuaron formando normativa y realmente fundamentos decisivos, y su función es regulada socialmente de manera única por el Estado. El fin político es, en comparación con el pasado, un compromiso de intereses más social y menos injusto, en el cual el Estado intenta armonizar interés privado y bienestar general, a la vez que se amolda a las reglas que impone la economía privada y su internacionalización.

Hoy día, la necesidad de proteger integralmente al consumidor, potencial o actual, actúa como idea motriz de una serie de acciones de política legislativa, por lo que muchos países han consagrado en sus constituciones, preceptos, valores y principios que dan sustento a la protección de los consumidores, convirtiendo en una realidad jurídica lo que ya era una realidad socio-económica. Se consagran nuevos *valores superiores* del ordenamiento jurídico constitucional, informadores y

ordenadores del sistema económico establecido en la Constitución económica: el mercado, la competencia y la competitividad, la productividad empresarial, el valor de adecuación socioeconómica de la actividad empresarial, el valor de la democracia económica y la participación, la *solidaridad social, la igualdad material y la justicia social*.

Sin embargo, la forma como la protección de los consumidores ha sido consagrada en las constituciones o la interpretación que se debe hacer a éstas para concluir en la protección de aquellos, varía de un país a otro. Cuando la Constitución Política no hace mención de manera directa a los consumidores, no significa que estos se encuentren desprotegidos porque la necesidad de su protección se puede desprender, indistintamente, de los valores *solidaridad social, igualdad material y justicia social*. Se deben analizar los derechos y principios fundamentales, el sistema o el modelo económico y las normas constitucionales de contenido económico para encontrar el sustento de la protección a los consumidores; esto dará como resultado que el Estado pueda intervenir en la economía, especialmente en aquellos sectores donde por medio de su intervención pueda ofrecer protección a los más débiles, entre los que se cuentan a los consumidores.

Hasta aquí la defensa de los consumidores debe concebirse en el marco del sistema económico constitucional, al que ha de complementar, pero no corregir ni alterar. Pero el mejor escenario de consagración constitucional de la protección a los consumidores es la existencia de una norma especial con referencia directa a ellos que establezca derechos, principios y normas de contenido económico y social con la correlativa obligación del Estado de velar de manera especial por este colectivo.

En el derecho comparado, legislación y doctrina, la protección de los consumidores parte de una consagración abstracta de los derechos de éstos, lo que se ha denominado como los derechos básicos de los consumidores. Inicialmente fue el Presidente de Estados Unidos John F. Kennedy, quien el 15 de marzo de 1.962 en su “Mensaje especial al Congreso sobre protección de los intereses de los consumidores” se refirió al derecho a la seguridad, al derecho a ser informado, el derecho a elegir y el derecho a ser oído. A partir de ahí diversos organismos internacionales formularon sus propias listas de derechos de los consumidores, mucho más completas y elaboradas, entre las que encontramos los siguientes: la Asamblea Consultiva del Consejo de Europa que en 1.973 expidió la Resolución 543/73 que contenía la *Carta de Protección a los Consumidores*; el Consejo de la Comunidad Europea que expidió la Resolución del Consejo del 14 de abril de 1.975 que contenía el *Programa Preliminar de la Comunidad Económica Europea para una política de protección e información a los consumidores*

que sirvió de directriz para el futuro desarrollo normativo de protección a los consumidores estableciendo cinco categorías de derechos básicos: derecho a la protección de la salud y la seguridad, derecho a la información y a la educación, derecho a la protección de los legítimos intereses económicos, derecho a la reparación de los daños, y el derecho a la representación; la Asamblea General de las Naciones Unidas que el 16 de abril de 1.985 aprobó la Resolución sobre Protección del consumidor A/RES/39/248 siguiendo la línea de establecer las mismas categorías de derecho básicos ya mencionadas.

La consagración constitucional de los derechos básicos del consumidor tiene un carácter prevalentemente programático: primero porque precisan de un desarrollo legal para alcanzar la plenitud de su eficacia; segundo, porque mediante ellos se establecen los objetivos a conseguir por una política jurídica de protección a los consumidores; y tercero, porque proporciona un marco de referencia teórico a las actuaciones de los poderes públicos dirigidas a conseguir esos objetivos y a sus concretas plasmaciones normativas.<sup>9</sup>

### ***2.2.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN***

La defensa y protección de los consumidores y usuarios es un área fundamental para la consolidación del estado social y democrático de derecho que consagra nuestra Constitución Política. Por ello, esta administración consideró que la protección de los derechos de los consumidores es un elemento central para promover una economía social de mercado. Promover la competencia, la productividad y el respeto a los derechos de los consumidores, son los tres pilares fundamentales para mejorar nuestra economía, no solo en cuanto a su capacidad productiva y competitiva, sino también en cuanto a orientar y legitimar el sistema económico, contribuyendo a construir la confianza del consumidor en el mercado.<sup>10</sup>

El Presidente de la República Don Elías Antonio Saca, comprometido con estos objetivos, durante su discurso de toma de posesión del primero de junio de 2004 señaló que no toleraría más abusos en contra de los consumidores, para lo cual haría los arreglos

---

<sup>9</sup> <http://www.emercatoria.edu.co/paginas/volumen2/pdf02/derechos.pdf> 10/04/10

<sup>10</sup> [http://www.defensoria.gob.sv/memoria\\_labores.html](http://www.defensoria.gob.sv/memoria_labores.html) 10/04/10

institucionales y legales para crear la Defensoría del Consumidor, como un ente autónomo e independiente, avanzando así en el cumplimiento de los Acuerdos de Paz.

- **Nombramiento de la Comisionada Presidencial**

Tras su ofrecimiento de mejorar las condiciones de los consumidores salvadoreños, la primera acción del Presidente Saca fue el nombramiento de Ana Evelyn Jacir de Lovo como Comisionada Presidencial para la Defensoría del Consumidor, quien de inmediato emprendió la tarea de realizar los cambios institucionales y los ajustes legales necesarios para la creación de la Defensoría.

- **Construyendo Consenso Nacional para la Creación del Nuevo Marco Legal de Protección al Consumidor**

#### **Mesa de Trabajo Interinstitucional**

El primer paso de la Comisionada fue la conformación y coordinación de la Mesa de Trabajo Interinstitucional, integrada por representantes de diversas dependencias del Estado, que se encargó de realizar el diagnóstico de la Ley de Protección al Consumidor, vigente desde el 22 de marzo de 1996. La Mesa estableció que dicha normativa carecía de una estructura determinada y tenía vacíos en relación con los derechos de los consumidores. De igual manera, se consideró que las sanciones se establecían en función de la reiteración de la falta y no de la gravedad de la misma, que los procedimientos no eran claros y que tendían a la discrecionalidad de quien aplica la ley.

#### **Primer Taller Nacional sobre la Defensa del Consumidor**

El siguiente paso fue la organización del Primer Taller Nacional sobre la Defensa del Consumidor, realizado el 23 de agosto de 2004, el cual sirvió para analizar y discutir el diagnóstico de la Mesa de Trabajo Interinstitucional y la visión de los diversos actores sociales

y económicos sobre el anteproyecto de la nueva Ley, así como para recibir las recomendaciones para su diseño. En este evento participaron gremiales empresariales, académicos de distintas universidades y organizaciones no gubernamentales. El diálogo fue apoyado por funcionarios de las agencias gubernamentales de protección a los consumidores de México, Perú, Chile y España.

### **Primer Foro Nacional de Protección al Consumidor**

De este esfuerzo se originó el primer Foro Nacional de Protección al Consumidor, realizado el 24 de agosto de 2004, el cual contó con la presencia de los Presidentes de los tres poderes del Estado: Lic. Ciro Cruz Zepeda, Presidente de la Asamblea Legislativa; Don Elías Antonio Saca, Presidente de la República; y el Dr. Agustín García Calderón, Presidente de la Corte Suprema de Justicia. También se tuvo la participación de más de doscientos actores sociales, económicos y políticos del país y de expertos representantes de instituciones de protección al consumidor de México, Estados Unidos, Perú, Chile y España.

### **Comisión Consultiva**

Posteriormente, se constituyó la Comisión Consultiva, conformada por entidades del ámbito social, académico, gubernamental y empresarial del país, con el fin de elaborar y consensuar un nuevo Anteproyecto de Ley de Protección al Consumidor. Esta Comisión se basó en el documento presentado en el Taller Nacional sobre la Defensa del Consumidor y retomó aspectos pertinentes de la legislación en materia de protección al consumidor de países como: España, Chile, Argentina, Perú, México, Brasil, Venezuela, Costa Rica y Nicaragua. La metodología que se utilizó estuvo orientada a fomentar la participación y el enriquecimiento del diálogo desde distintas perspectivas sociales y económicas. Se contrató al consultor y ex-Magistrado de la Corte Suprema de Justicia, Dr. Mauro Bernal Silva, quien cuenta con una gran experiencia en el ámbito de derecho administrativo, para guiar la discusión de formulación de la Ley y lograr que todos los involucrados estuvieran de acuerdo en los criterios generales sobre los cuales se iba a estructurar el anteproyecto, para luego elaborar el articulado, mismo que fue totalmente discutido en el ámbito de la Comisión Consultiva.

Los diferentes sectores involucrados en la elaboración del anteproyecto de ley, coincidieron en señalar que la Ley que regía a la Dirección de Protección al Consumidor (DPC), adolecía de vacíos que dificultaban legislar a favor de los consumidores. Entre los principales vacíos identificados se encontraron los siguientes:

1. La antigua Ley no contemplaba todos los derechos internacionales reconocidos para los consumidores.
2. Las multas estaban basadas en la reiteración de la falta y no en la gravedad.
3. No existía una tipificación de las infracciones y sanciones.
4. No poseía una estructura definida y una sistematización adecuada de la normativa.
5. Poca autonomía de la DPC para defender los derechos de los consumidores.

En diciembre de 2004 ya se tenía un primer borrador, acordado y apoyado por todos los miembros de la Comisión Consultiva, el cual fue sometido a una amplia consulta entre diversas asociaciones comunitarias, actores políticos, gremiales empresariales e instituciones gubernamentales, con la finalidad de obtener aportes para enriquecer la propuesta de la nueva Ley de Protección al Consumidor, más apegada a la realidad salvadoreña. Esta nueva consulta se realizó entre enero y abril de 2005.

### **Presentación del Anteproyecto de la Ley**

El 6 de mayo de 2005, el Órgano Ejecutivo presentó a la Asamblea Legislativa la iniciativa de Ley, la cual fue enriquecida con los aportes hechos por todas las fracciones legislativas, así como por el equipo técnico que estableció la Asamblea Legislativa para tal efecto: Armando Flores (CDC), Edwin Trejo (IEJES), Julia Evelyn Martínez, Mauro Bernal Silva y Ana Evelyn Jacir de Lovo (Comisionada Presidencial). El Anteproyecto de Ley respondió a las necesidades de los consumidores en el mercado y recogió lo más avanzado de la legislación internacional y las recomendaciones de las Naciones Unidas sobre los derechos de los consumidores. La nueva Ley de Protección al Consumidor (LPC) fue aprobada por unanimidad legislativa, el 18 de agosto del 2005 y entró en vigencia el 8 de octubre del mismo año. Esta Ley incluye un orden sistematizado de sus componentes, y además, incluye de una forma más amplia los derechos internacionales del consumidor: derecho a la información,

derecho a la educación para el consumo, derecho a elegir, derecho a la seguridad y calidad, derecho a no ser discriminado, derecho a la compensación, derecho a la protección.

A partir de la aprobación y entrada en vigencia de la nueva Ley, los salvadoreños cuentan con mejores instrumentos legales para que se tutele efectivamente sus derechos como consumidores.

Entre los aspectos más novedosos de la nueva Ley están: Creación de la Defensoría del Consumidor como ente autónomo, creación del Sistema Nacional de Protección al Consumidor, adición de medios alternos de solución de controversias, carácter preventivo de la nueva Ley y la nueva institucionalidad, sistema sancionador adecuado a la gravedad de la infracción a la Ley, cobertura ampliada de todos los derechos de los consumidores, procedimientos administrativos funcionales y ágiles, defensa de intereses colectivos y/o difusos, participación de asociaciones de consumidores.

- **Nombramiento de nuevas autoridades de la Defensoría del Consumidor**

Con la entrada en vigencia de la nueva Ley el 8 de octubre de 2005, también inició sus funciones la Defensoría del Consumidor, institución autónoma y moderna con cuya creación se dio cumplimiento a la promesa del Presidente de la República de “proteger el bolsillo de los salvadoreños”. Según el artículo 66 de la Ley de Protección al Consumidor, corresponde al Presidente de la República nombrar al Presidente de la Defensoría del Consumidor por un período de cinco años, quien podrá ser reelecto solo una vez. El 8 de noviembre de 2005, en cumplimiento a la nueva Ley de Protección al Consumidor, el Presidente de la República Elías Antonio Saca juramentó a la entonces Comisionada Presidencial para la Defensoría del Consumidor, Ana Evelyn Jacir de Lovo, como la primera Presidenta de la Defensoría del Consumidor, así como a los tres miembros que conformarían el Tribunal Sancionador: Lic. Miguel Girón, Lic. William Calderón y Lic. Irma Larios.

## **Transición Institucional**

El proceso de transformación institucional fue conducido por la entonces Comisionada Presidencial para la Defensoría del Consumidor en coordinación con la Secretaría Técnica de la Presidencia, quienes impulsaron una serie de capacitaciones con expertos internacionales para redefinir roles y funciones, evaluaciones y reentrenamiento del personal con miras a mejorar el conocimiento y rendimiento de cada uno de los empleados de la Defensoría y contribuir a la formación de líderes en la protección de los consumidores.

### ***2.2.3 ANTECEDENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL***

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez O.)

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar



acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007c/34origenesydefiniciondeclimalaboral.htm> 10/04/10

## **2.3 MARCO TEORICO**

### **2.3.1 PLAN ESTRATEGICO**

#### **2.3.1.1 Definición de Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.<sup>12</sup>

#### **Etapas de un plan estratégico**

*Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:*

*Etapa 1: Análisis de la situación:* Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

*Etapa 2: Diagnóstico de la situación:* Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

*Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos:* Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

*Etapa 4: Estrategias corporativas:* Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

---

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrategico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrategico) 17/04/10

*Etapa 5: Planes de actuaciones.*

*Etapa 6: Seguimiento:* El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

*Etapa 7: Evaluación:* La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

### **2.3.1.2 Optimización de Recursos**

Optimizar, no es sinónimo de ahorrar o suprimir, se define en términos generales como buscar la mejor manera de realizar una actividad.

En el mundo empresarial la optimización de recursos tiene que ver con la eficiencia (utilizar los recursos de la mejor manera posible, o dicho de otra manera, obtener los mayores beneficios con los mínimos costes), Pero la eficiencia tiene estrecha conexión con la eficacia (término que hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores), por lo que para optimizar recursos, no nos bastaría con ser eficientes, sino que también hay que ser eficaces.

*Debemos ser eficientes:* todos los recursos deben utilizarse de la mejor manera posible, no solo los humanos, pero si éstos son la prioridad, empezando por eliminar la duplicidad de "puestos" (con sus correspondientes salarios), si analizamos el absentismo (licencias sin sueldo, accidentes de trabajo, incapacidades temporales), con su correspondiente gasto en sustituciones, si analizamos la carga de trabajo en los centros, la satisfacción de los

trabajadores, la motivación, se hace necesario preguntarse el por qué de estos indicadores, hallar la causa, y reparando ésta, también seremos mucho más eficientes.

*Debemos ser eficaces:* si nuestro objetivo es en este caso la calidad del servicio, empezando porque los equipos de trabajo estén formados por trabajadores con un denominador común, el director de la orquesta debe ser el mismo para todos los músicos, y el objetivo también debe ser común, todos deben tener la misma partitura. Dicho de otra manera, un equipo debe tener un solo entrenador.

Para más calidad, se debe facilitar la formación, fomentar la participación en la organización del trabajo, favoreciendo para que fluya la comunicación, aplicando con rigor una ley de prevención de Riesgos Laborales, evitando las grandes rotaciones de personal lo que también repercute en la calidad del servicio y en la calidad del trabajo.

### **2.3.1.3 Productividad**

Se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado y se obtiene el máximo de rendimiento.

El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea: *Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.*

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones así como la innovación y mejora de los procesos

internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados en nuestro caso la efectividad y la rapidez de resolver las denuncias de los consumidores, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la institución se vuelven más eficaces en el proceso de trabajo deberán aumentar el nivel de éxito en la solución de casos en un periodo en la institución.

### ***2.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL***

#### **2.3.2.1 Definición de Clima Organizacional**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación que se establezca con proveedores y consumidores en nuestro caso, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los empleados y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la esta.

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la institución. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de esta y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

***Las variables consideradas en la definición de clima organizacional son:***

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
  
- Variables estructurales, tales como tamaño de la institución, estructura formal, estilo de dirección, etc.
  
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
  
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
  
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

**Características del Clima Organizacional**

El Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- *Tiene cierta permanencia*, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir de la empresa. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
  
- *Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución*. Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la institución y la coordinación de las labores.

- *Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.* Una institución con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- *Es afectado por diferentes variables estructurales,* como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los empleados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

- *El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.* Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución.

Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Litwin y Stinger<sup>13</sup> postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una institución, tales como:

- *Estructura*: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- *Responsabilidad*: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es 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 saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la institución.

- *Recompensa*: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la institución, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- *Desafío*: Corresponde a las metas que los miembros de una institución tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda institución.

- *Relaciones*: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre

---

<sup>13</sup> Litwin y Stinger. Citado por Robbins, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional.



jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la institución, entendiendo que existen dos clases de grupos. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- *Cooperación*: Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- *Estándares*: Esta dimensión habla de cómo los miembros de la institución perciben los estándares que se han fijado para la productividad.

- *Conflicto*: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la institución, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la institución evita que se genere el conflicto.

- *Identidad*: El sentimiento de que uno pertenece a la institución y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la institución, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

### **Tipologías del Clima Organizacional**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (citado por Robbins, 1999)<sup>14</sup>

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la institución y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Otro grupo de variables son **intervinientes** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales y finalmente, Likert indica que las **variables finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren al resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

---

<sup>14</sup> Rensis Likert, citado por Robbins. Ibidem.

sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

### **2.3.2.2 Desempeño del Recurso Humano**

Definitivamente aquellas empresas que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimiento aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización .<sup>15</sup>

Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de “valor”.

La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación el desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

---

<sup>15</sup> Dr. Vanella G. Ricardo, 2005 Guía del Emprendedor, Claves para organizar un negocio exitoso

### 2.3.2.3 Calidad del Servicio

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.<sup>16</sup>

#### ***La calidad en el servicio abarca:***

*Elementos tangibles:* Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

*Cumplimiento de promesa:* Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado, en este caso resolver a su tiempo las denuncias presentadas.

*Actitud de servicio:* Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

*Competencia del personal:* El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

*Empatía:* Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.shtml> 17/04/10

parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforman la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

### ***2.3.3 DIAGNOSTICO***

El elemento importante del que parte esta investigación es el diagnóstico organizacional, por lo que a continuación se define dicho concepto.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro

lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales de esta.<sup>17</sup>

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones.

Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

### **2.3.3.1 Cultura Organizacional**

El clima organizacional abarca todo el entorno de la institución y sin duda alguna tiene mucha relación con la cultura organizacional que predomina en esta. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Según Edgar Schein<sup>18</sup> la cultura organizacional es un patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna. Esta definición indica que la cultura supone premisas, adaptaciones, percepciones y aprendizaje. Es importante mencionar y estudiar la cultura de la institución por que por medio de esta se puede conocer cuales son las creencias y practicas que reflejan los empleados y de esta manera establecer mas claramente el tipo de clima organizacional que se percibe y como este incide en el desempeño laboral de los empleados y repercute en todo el proceso de trabajo.

---

<sup>17</sup> Reyes Agustín, 2002; Administración de Empresas: Teoría y Practica, Noriega Editores, México.

<sup>18</sup> Edgar Schein. Comportamiento Organizacional. 7ª Edición.

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

### **2.3.3.2 Motivación**

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables).

El haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html> 17/04/10

## Teoría de Maslow

*¿Cómo trabajar motivados?:* Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow<sup>20</sup>, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una institución que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la institución podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es

---

<sup>20</sup> John M. Ivancevich. Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Comportamiento Organizacional 7ª Edición.



probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la institución a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones, una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

### **2.3.3.3 Toma de Decisiones**

El proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml> 17/04/10

#### **2.3.3.4 Comunicación**

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.<sup>22</sup>

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa.

#### ***Se clasifican dos niveles de comunicación empresarial:***

*Interna:* la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.

*Externa:* la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores.

#### **2.3.3.5 Sistema de Control**

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de Instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una determinada empresa o institución.

---

<sup>22</sup> Robbins, Stephen P. 2004 Comportamiento Organizacional 10ª Edición.

Para que las acciones o actividades empresariales se cumplan, es necesario que haya un adecuado registro y control del capital intelectual. Con el control y registro del personal, se trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Los objetivos centrales de esta técnica es controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo, controlar horas extras, permisos, vacaciones tardanzas, licencias, etc.<sup>23</sup>

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

***Objetivos del sistema de control:***

- *Informar:* es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cual es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.
- *Coordinar:* Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- *Evaluar:* La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- *Motivar:* El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, 2000, Administración de Recursos Humanos, 5ª Ed. McGraw Hill

### **2.3.4 SITUACION LABORAL ACTUAL**

#### **2.3.4.1 Actitudes**

Son los juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si se atienden los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.<sup>24</sup>

Las actitudes son determinantes de comportamiento debido a que están vinculadas con la percepción la personalidad y la motivación, una actitud es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetivos y situaciones.

Los gerentes deben poder demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización valen más que los aspectos negativos. Muchos de ellos logran la eficiencia a través del desarrollo de actitudes positivas en sus empleados orientados a la organización y al trabajo.

#### ***Cambio de actitudes***

A menudo los gerentes enfrentan la tarea de cambiar las actitudes de los empleados debido a que las actitudes existentes obstaculizan el desempeño del trabajo. A pesar de que muchas variables afectan el cambio de actitudes, todas aquellas se pueden describir en términos de tres factores generales: confianza en el emisor, en el mensaje mismo y en situación. Los empleados que no confían en el gerente no aceptarán el mensaje del gerente o el cambio de actitud. Asimismo, si el mensaje no es convincente, no existe presión para cambiar. Mientras mayor es la credibilidad del comunicador, mayor es el cambio de actitud.

---

<sup>24</sup> Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “ 10.a Edición

El tener simpatía por el comunicador produce un cambio de actitud porque la gente se trata de identificar. Con el y tiende o adoptar actitudes y conductas de la persona con la que tienen simpatía. Sin embargo, no todos los gerentes son lo suficientemente afortunados como para ser preferidos por cada uno de sus subordinados. Aun cuando un gerente sea confiable, entregue un mensaje convincente, y sea preferido, no está resueltos los problemas de cambiar las actitudes de las personas. Es importante la firmeza del comportamiento del empleado hacia una actitud. Un trabajador que ha decidido no aceptar un ascenso está confiado en la creencia de que es mejor permanecer en su cargo actual que aceptar un ascenso.

Las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar porque la persona ha mostrado compromiso, y cambiar es aceptar que se cometió un error.<sup>25</sup>

#### **2.3.4.2 Conductas**

Para moldear la conducta reforzamos sistemáticamente cada paso en que el individuo se acerca a la respuesta buscada. Si un empleado que siempre llega media hora tarde al trabajo se presente un día nada más con veinte minutos de retraso, podemos reforzar tal avance.

El reforzamiento se incrementaría a medida que las respuestas se acerquen a la conducta deseada. El moldeamiento de la conducta consiste en reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que se acerca el individuo a la respuesta.<sup>26</sup>

#### **2.3.4.3 Estímulos**

Los estímulos son aquellas acciones destinadas a satisfacer necesidades materiales y espirituales del hombre. Los estímulos en la esfera laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia, a la vez de fomentar los valores ético-morales. Los estímulos, bien aplicados, fomentan las potencialidades del individuo, elevan su autoestima y coadyuvan a su plena realización en la vida.

---

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins “Comportamiento Organizacional “ 8ª. Edición Pág. 40 - 41

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “ 10.a Edición Pág. 47

Al igual que las necesidades, los estímulos pueden ser materiales o morales (espirituales). Siempre que un estímulo material se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral; en la generalidad de los casos tiene, directa o indirectamente, a corto o largo plazo, connotación moral.

La efectividad del sistema de estimulación dependerá del alto nivel de equidad que tenga, para lo cual, entre otros aspectos, hay que tener presentes los siguientes:

- La existencia de un sistema de capacitación que brinde a todos por igual la posibilidad de desarrollar plenamente sus capacidades.
- El establecimiento de normas, métodos y procedimientos que aseguren la incorporación, promoción y estabilidad en el trabajo en correspondencia con el aporte, las capacidades, los conocimientos y méritos laborales del individuo sin ningún tipo de discriminación.
- La existencia de un clima laboral que propicie la expresión de los criterios de los trabajadores en ocasión de decisiones laborales con las cuales no concuerden, así como el respeto, en todos los casos, a que sus reclamaciones sean atendidas por los órganos competentes, tanto desde el punto de vista de los procedimientos como de contenido.
- La fijación de indicadores para evaluar el aporte de cada trabajador y de procedimientos que eviten criterios subjetivos y voluntarismos que conduzcan a falsas apreciaciones.
- Fijar dentro del objeto social de cada entidad no solamente aquellos objetivos referidos a su actividad productiva o de servicios, sino también las relacionadas con el desarrollo multifacético del hombre, la elevación de la calidad de vida laboral.

La estimulación -moral y material- conforma un sistema abierto al medio y por lo tanto debe tratarse de manera integral e interrelacionada. La estimulación debe llevarse a cabo mediante un programa en el que todos los integrantes del colectivo participen, dirigiendo el proceso la máxima dirección de la empresa y los niveles superiores a ésta.

Al estimular, es imprescindible hacer corresponder lo máximo posible los intereses sociales, colectivos e individuales. Cuando esto no se logra, se crea una situación negativa en la obtención de los objetivos planteados. En adición a los aspectos anteriormente señalados, en el sistema de estímulos -moral y material-se deben tener en cuenta, entre otros aspectos los siguientes: El estímulo debe estar dado por logros o resultados objetivos del trabajador o el colectivo, perfectamente medibles, debe ser proporcional a los resultados o aportes, el sistema debe ser claro, sencillo y sobre aspectos en los que el trabajador pueda incidir, debe ser oportuno, debe existir equidad en el estímulo, debe ser sistemático, evolucionando sus formas acorde a las circunstancias y debe ser lo mas individualizado posible sin desestimar aquellos de carácter colectivo.

### ***Estímulos Materiales***

Los estímulos materiales son aquellos dirigidos a satisfacer necesidades materiales o espirituales para cuyo disfrute es necesario el dinero. Estos estímulos, sin exacerbarlos, ejercen una acción significativa en el desarrollo y fortalecimiento de los valores que deben caracterizar al hombre en la sociedad socialista: solidario, honesto, honrado, patriota e internacionalista, que no desee para los demás lo que no quiere para sí, ame al prójimo como a sí mismo, haga realidad la consigna de uno para todos y todos para uno.

La pobreza, la insatisfacción de las necesidades materiales es la causa fundamental de la pérdida de los valores ético-morales.

*Entre los estímulos de carácter material podemos citar:* El salario, el pago en divisas, la prestación de servicios por el centro de trabajo a sus trabajadores, las vacaciones pagadas, etc.

### ***Estímulos Morales***

Los estímulos morales son aquellos destinados a satisfacer necesidades espirituales del individuo, cuyo disfrute en determinados casos requiere la utilización del dinero. En la esfera laboral se destacan, entre otras, las siguientes formas de estímulo moral: El reconocimiento, la

participación, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el enriquecimiento de los puestos de trabajo, las actividades culturales, deportivas y recreativas, el clima laboral donde el respeto a la dignidad plena del hombre y al espíritu solidario y de cooperación sean sus elementos esenciales.

Algunos especialistas han restringido la estimulación moral solamente al reconocimiento, lo cual no se compadece con la naturaleza del hombre, ya que el mismo requiere de otro conjunto de estímulos para satisfacer su espiritualidad en el trabajo. La valoración cuantitativa de la incidencia de la productividad de los factores anteriormente señalados no resulta posible, ya que estos actúan de conjunto, tanto entre ellos, como con los estímulos de carácter material.<sup>27</sup>

#### **2.3.4.4 Acciones**

De acuerdo al clima organizacional que impere en un determinado ambiente laboral, al que este expuesto un empleado se reflejara directamente en las acciones de este. Las acciones representan el efecto ya sea positivo o negativo de un individuo hacia lo que hace.

#### **2.3.5 FACTORES LABORALES**

Los siguientes factores ayudan a generar buenas prácticas en la realización del trabajo cotidiano dentro de las organizaciones; así como encauzar estos factores de una manera eficiente puede generar un buen clima organizacional y aumentar así la productividad en el trabajo.

##### **2.3.5.1 Motivación Laboral**

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus

---

<sup>27</sup> [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez1\\_310904.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez1_310904.htm) 24/04/10



actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral esta influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.<sup>28</sup>

### **2.3.5.2 Conducta Laboral**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml> 24/04/10

### **2.3.5.3 Ambiente de Trabajo**

El Ambiente de trabajo generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Diversas empresas, están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos. Más allá de programas específicos, el área de Ambiente Laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

### **2.3.5.4 Higiene Laboral**

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre - y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

***Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:***

- Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
- Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es

necesario. Estas facilidades deben incluir: exámenes médicos de admisión, cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales, primeros auxilios, eliminación y control de áreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión en cuanto a higiene y salud, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo, utilización de hospitales de buena categoría, exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.

- Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen: programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud, donde supervisores, médicos enfermeros y demás especialista podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular, programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.

### ***2.3.6 DESARROLLO ÓPTIMO***

#### **2.3.6.1 Autoridad**

La autoridad es<sup>29</sup>: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona o función sobre otra que le está subordinada". Cada posición concreta tiene derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular y no tiene nada que ver con la persona en forma individual, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- Los servidores públicos deberán ser capaces de entender su ubicación dentro de la estructura Institucional, estableciendo canales de comunicación adecuados.
- El servidor público debe tener muy claramente definido lo que se le pide, no ser inconsistente con su responsabilidad y grado de contribución.

---

<sup>29</sup> Reyes Agustín, 2002; Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Noriega Editores, México.

- El servidor público debe entender que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, lo que deberá estar considerado en el código de actuación de la organización.

- El servidor público debe tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental de este, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

### **2.3.6.2 Delegación**

La delegación, es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo.<sup>30</sup>

#### ***Proceso de Delegación***

Posiblemente es uno de los capítulos de más importancia en el desarrollo de toda organización como un todo, sin pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad, dichos pasos a seguir son:

*Asignación de Deberes:* La Alta Dirección, responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a los servidores de mando medio e intermedio, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

*Transferencia de Autoridad:* Cuando se delega la autoridad correspondiente, es más fácil que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto, se podrán cumplir los fines concretos como un todo.

---

<sup>30</sup> Reyes Agustín, 2002; Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Noriega Editores, México.

*Asignación de Responsabilidad:* La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos libra del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

El organigrama nos ayuda a conocer nuestra ubicación organizacional dentro del mismo; por lo tanto hay que tomarlo en cuenta para la delegación de autoridad en las áreas de trabajo.

### **2.3.6.3 Prevención de Problemas**

Basados en las experiencias que caracterizan a las buenas prácticas, los servidores públicos de algunas dependencias han experimentado con magníficos resultados que para establecer buenas relaciones entre ellos y los subalternos, y en general para mantener un buen clima de relaciones laborales, recomiendan aplicar, las siguientes reglas de oro para dirigir al personal<sup>31</sup>:

- Mantenga a cada uno perfectamente informado de como progresa en su trabajo. Para esta situación se recomienda el uso de tableros de metas y resultados.
- Reconozca los méritos a quién los tenga. Debemos divulgar las aportaciones y los resultados obtenidos.
- Avise con anticipación a su personal los cambios que le afecten, directa o indirectamente.

---

<sup>31</sup> Montana, Patrick J (2002) Administración 3ª Edición CECSA

- Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada uno. Para este punto se sugiere la integración de equipos de trabajo, caracterizado por: La integración de al menos dos personas, los cuales buscan un objetivo común, cada uno aporta ideas, experiencias y conocimientos específicos (expertos) y elaborar proyectos, atender problemas y/o desarrollar estudios especiales.

Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran adquirir las habilidades para operar cooperativamente y dominan procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo. Son más responsables, flexibles y ágiles, además esquivan muchos de los problemas de la estructura funcional y fomentan un mayor compromiso.

### ***Como tratar al personal***

Sabemos muy bien que el trabajo es un factor determinante en la vida de una persona, y este es un factor que hace diferencias entre unas personas y otras; otros factores que influyen son: edad, salud, familia, educación, valores, creencias, etc. Estos puntos hacen a las personas diferentes y por lo tanto con necesidades distintas unas de otras.

Teóricamente se pretende que la persona cuando está en su actividad laboral deje parte de su ser en casa. No es posible y tampoco sería mentalmente sano para el individuo. El es un todo y ese todo le acompaña a donde vaya.

### ***Las recomendaciones son las siguientes:***

- *No discutir:* Al discutir con un subalterno sólo obtendremos palabras sin fundamento, verdades deformadas, exaltación, alteración, etc.
- *Animar a las personas a hablar de algo importante para ellas:* Cuando la conversación se torna difícil, debemos intentar introducir en la misma un asunto personal y agradable. Puede

parecer fuera de lugar, pero en algunas ocasiones por medio de este medio se averiguan los estados anímicos del subalterno y las razones que motivaron el problema.

- *No interrumpa, ni sea usted el que hable todo*: Es muy importante no interrumpir la versión de los hechos del subalterno, espere y escuche con atención. Tendrá información de gran interés a la hora de tener que proceder en consecuencia.

- *No se precipite a sacar conclusiones*: No tenga prisa en sacar conclusiones, procure si es posible escuchar al subalterno con la mente despejada de prejuicios previos y atégase a los hechos. Si usted saca conclusiones previas, está ayudando a la persona a cerrarse y no logrará conocer en profundidad el tema. Medite, juzgue, decida.

- *Escuche con interés*: Demuestre interés en lo que le está relatando el subalterno, es la mejor forma de demostrar que le interesa encontrar la verdad por encima de todo.

También se recomienda la creación de grupos de análisis y mejora y/o círculos de calidad con la finalidad de mejorar el liderazgo y las habilidades directivas; así como crear un ambiente en el cual todos estemos más concientes de efectuar nuestro trabajo con calidad, de evitar y solucionar problemas y la necesidad de tener una mejora continua.

#### **2.3.6.4 Entrenamiento y Desarrollo**

##### ***La importancia del entrenamiento y desarrollo***

Para ser mando debemos tener la capacidad necesaria para conseguir que nuestros subalternos ejecuten el trabajo encomendado. Se debe de reclamar "calidad", para lograr esto se tiene que entrenar, desarrollar y motivar a los trabajadores. El entrenamiento y la capacitación es el camino que conduce al crecimiento integral, así como de la unidad administrativa y del propio individuo<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Gary D., Administración de personal, (2000), 4ª Edición, Prentice Hill

Si se espera que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que la persona reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admitirá mayores desafíos.

Cuando nos preocupamos del entrenamiento y capacitación del personal, estamos capitalizando nuestro "ejército" y con sacrificio a corto plazo, crearemos colaboradores sólidos a mediano y largo plazos. Ese será nuestro mayor capital en la organización.

### ***Entrenamiento y Autoestima***

El entrenamiento es uno de los métodos de mayor eficacia para crear confianza en uno mismo y autoestima. La capacidad de una persona para alcanzar el éxito, depende sobre todo de la confianza que tenga en sí misma. Cuando creemos en nosotros mismos, estamos en condiciones de explotar y desarrollar nuestro propio potencial. Nos liberamos de las cadenas de la duda y descubrimos que somos capaces de realizaciones ilimitadas.

Cuando se enseña a alguien una nueva habilidad, se esta acrecentando el valor de esa persona. Hay que seguir el proverbio *"Demos pescado a una persona y comerá un día. Enseñémosle a pescar y comerá toda la vida."*

El conocimiento le da a la persona independencia y esa independencia es el cimiento de su propia autoestima. Se debe compartir al personal las órdenes, conocimientos y no preocuparse. Pues así se tendrá un plantel de colaboradores que saben mucho y por lo tanto la eficacia se demostrara día a día.

### **2.3.6.5 Reconocimiento**

#### ***La importancia del reconocimiento***

Toda lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por la actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona.



Una de las tareas que tiene encomendada el mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos<sup>33</sup>.

### ***Forma de reconocer a la gente***

Existen infinidad de formas para reconocer a la gente, la forma que sea elegida debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

Algunas formas de reconocimiento:

- *Elogio*: La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.
- *Juicio respecto del rendimiento*: Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa y concreta como sea posible de sus propias realizaciones. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.
- *Ascensos*: Cuando el reconocimiento es con base en ascensos, se debe estar totalmente seguro de que el ascenso está justificado. No ascienda a una persona a un cargo superior por temor a perderla, es contraproducente. El ascenso debe darse con base en las políticas establecidas en el escalafón y también mediante una evaluación del desempeño, de esta manera estaremos reconociendo el trabajo bien hecho.

---

<sup>33</sup> Gary D., Administración de personal, (2000), 4ª Edición, Prentice Hill

- *Más autoridad:* Uno de los métodos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Nunca aumente la autoridad sólo como medio de reconocer un trabajo eficaz. Una recomendación para este punto, es la utilización de algún pizarrón o un calendario, en donde se tenga un listado de los cumpleaños de los compañeros que trabajan en una misma área.

### **2.3.6.6 Calidad de Trabajo**

Para mejorar la calidad en el trabajo se debe crear pasión en los trabajadores, si bien es un factor difícil de medir, existen factores que influyen a favor y en contra, para que surja "la pasión". Un elemento importante en la pasión de las personas es una buena comunicación, desde los niveles más altos de la empresa, de los objetivos plasmados en esta; por eso es fundamental, no sólo que la dirección priorice las iniciativas, sino que comunique en forma abierta a toda la organización esos objetivos<sup>34</sup>.

La pasión se incrementa cuando la empresa encara la implementación de una herramienta de cambio como propia. Motivar la pasión de las personas para alcanzar resultados sobresalientes en una organización de cambio es un cóctel multidimensional, donde intervienen distintos factores: desde la selección de los líderes hasta la comunicación y las condiciones de contorno en el trabajo.

### **2.3.6.7 Capacitaciones**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para

---

<sup>34</sup> <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/macazaga/18.htm> 24/04/10

desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora<sup>35</sup>.

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades.

Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa. Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

### *¿Por qué capacitar?*

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención" Peter Drucker.<sup>36</sup>

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Ya que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta

---

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml> 24/04/10

<sup>36</sup> Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis. John W. Newstrom. Undecima Ed. 2003

constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas mas eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

#### **2.3.6.8 Estimulo e Iniciativa**

Introducir y manejar cambios para el mejoramiento organizacional es una tarea compleja y retadora que los directivos tienen que acometer. Para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleven a este trabajador a sentirse motivado<sup>37</sup>.

Toda organización debe tener en cuenta lo siguiente: *el estímulo, para ser motivante, es necesario que sea percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.*

Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que éste tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo y, lo que es peor, puede contribuir a la desmotivación de ese hombre.

Una tarea de primer orden para los directivos es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador se:

- Requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.

---

<sup>37</sup> Gary D., Administración de personal, (2000), 4ª Edición, Prentice Hill

- Aprovechen las condiciones existentes para motivar a los mismos.
- Analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo.
- Elabore un sistema de estímulo en correspondencia con éstos.

### **2.3.7 ESTRATEGIAS**

#### **2.3.7.1 Objetivos**

Los objetivos son los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial<sup>38</sup>.

Si tenemos en cuenta que *“un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo”* entonces ***¿Cómo definir los objetivos?***

- **Claros:** Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- **Medibles:** Formulados de manera que su resultado sea tangible
- **Observables:** Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

#### ***Un objetivo sirve para:***

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados

---

<sup>38</sup> <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/> 24/04/10

### 2.3.7.2 Metas

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. Como concepto fundamental digamos que las metas siempre se gestionan desde el futuro hacia el presente. Esto quiere decir que nosotros primero tenemos que desarrollar una visión de lo que queremos en un determinado espacio de tiempo y luego dividimos el espacio de tiempo fijado en espacios menores, a los cuales les agregamos metas intermedias que nos ayudaran a lograr la meta final. En consecución de dichas metas menores, obtendremos al final, el logro de la meta fijada, en el plazo previamente establecido. Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales<sup>39</sup>:

- Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
- Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
- Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

*Metas Oficiales o Misiones:* Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.

*Metas Operativas:* Que son afirmaciones mas especificas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.

---

<sup>39</sup> <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/> 24/04/10

*Metas específicas individuales:* Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas)

### **2.3.7.3 Estrategias**

Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición<sup>40</sup>. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

***Estrategia como Plan:*** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

***Estrategia como Táctica:*** Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

***Estrategia como Pauta:*** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

***Estrategia como Posición:*** La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

---

<sup>40</sup> Hitt, M. Ireland, R. y Robert H. (2000). Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización, 4ª Edición. Thomson Editores.

***Estrategia como Perspectiva:*** La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

#### **2.3.7.4 Planes de Acción**

Elaborar el Plan de Acción: es decir, ¿Cómo va llevar a la práctica las Estrategia propuestas? Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas mas importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un plan estratégico. El plan establece quienes serán los responsables que se encargaran de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye un mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad en el planteamiento de las estrategias.

El control de plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitara examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.<sup>41</sup>.

### **2.3.8 EJECUCION DEL PLAN**

#### **2.3.8.1 Propuesta del Plan**

La propuesta del plan estratégico considera las siguientes etapas interactivas<sup>42</sup>:

---

<sup>41</sup> Reyes Agustín, 2002; Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Noriega Editores, México.

<sup>42</sup> <http://www.scribd.com/doc/8091738/Metodologia-Plan-Estrategico-IPE-24/0410>



- Planeación, búsqueda de valores, diagnóstico interno y externo, formulación de la visión y misión, determinación de objetivos y metas, diseño de las estrategias, análisis de brechas, uso de los recursos: programas, proyectos, presupuestos, acciones, integración de los planes de acción, plan de contingencias, implementación, y monitoreo.
  
- Considera además: 1) una función continua: Monitoreo del entorno y 2) un supuesto básico: Involucramiento y compromiso.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El presente estudio contiene dos tipos de investigaciones las cuales son:

- La investigación documental.
- La investigación descriptiva.

##### ***3.1.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL***

Podemos definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica. Este tipo de investigación fue utilizada porque la creación de un plan estratégico acerca del clima organizacional necesita mucha información bibliográfica y documental.

##### ***3.1.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA***

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por que, cuándo y cómo esta se

soporta principalmente en técnicas como: la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.<sup>43</sup>

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Para la realización de este estudio que consiste en la propuesta de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del centro de solución de controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel se utilizó una investigación que describió las características de este fenómeno.

#### ***3.2.1 POBLACION***

Para realizar la presente investigación se identificaron 3 unidades de análisis las cuales son:

- El Coordinador del CSC
- Los empleados del CSC
- Los usuarios (Consumidores)

El Centro de Solución de Controversias (CSC) consta de un coordinador y cinco empleados, mientras que los usuarios se consideran una población infinita.

### **3.3 METODO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### ***3.3.1 METODO DE MUESTREO***

En esta investigación se utilizaron dos métodos de muestreo el método no probabilístico y el probabilístico. El primero fue utilizado en el caso del coordinador y los empleados del CSC ya que esta población se analizó de forma directa; el segundo fue aplicado

---

<sup>43</sup> Cesar Augusto Vernal, Metodología de la Investigación para Administración y Economía Editorial Prentice hall 2002

a los usuarios por ser una población infinita la cual necesitó de un proceso de selección de muestra.

### 3.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

En esta investigación se determinó una muestra solo para los usuarios, ya que para el coordinador y los empleados se aplicó un censo por ser un número pequeño.

#### 3.3.2.1 Cálculo de la Muestra

Para la determinación de la muestra de los usuarios se aplicó la siguiente fórmula<sup>44</sup>:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de que el evento ocurra.

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra.

$e^2$  = Error de Estimación

$Z^2$  = Nivel de confianza

Datos para el cálculo.

P = 0.50

Q = 0.50

$e = 0.05$

$Z^2 = 1.96$

---

<sup>44</sup> Estadística II, Gidalberto Bonilla; Edición: 4a. ed. El Salvador. SV. UCA. 1991.

En donde:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = \underline{\underline{384}}$$

El número de consumidores a los cuales se les suministraría el instrumento de recolección de datos fue de 384.

Nota: la institución no autorizó que se suministrara los cuestionarios a los consumidores, por lo cual solo se pudo encuestar a 25 de ellos, los cuales fueron localizados fuera de las instalaciones de la institución.

### **3.4 FUENTES PARA LA OBTENCION DE INFORMACION**

En el cálculo del tamaño de la muestra se determinan cuales son las fuentes más idóneas para la recolección de datos, estas son de suma importancia, ya que define la validez y confiabilidad de la investigación. Son estos datos a recolectarse los que nos sirvieron como medio para comprobar las hipótesis planteadas anteriormente. Se utilizó la clasificación de las siguientes fuentes:

### **3.4.1 FUENTES PRIMARIAS**

Por medio de estas fuentes se obtuvo información directa, que ayudó a fortalecer la investigación ya que estas son consideradas como datos de primera mano, con un grado de trascendencia. Dentro de las fuentes primarias tenemos: al coordinador, empleados, consumidores y el ambiente natural o los acontecimientos donde se aplicaron las técnicas de recolección.

Los datos primarios se obtuvieron mediante las técnicas utilizadas (observación, entrevista y encuesta), las cuales permitieron detectar la problemática que existe en el CSC así como también establecer contacto con los empleados de la institución.

### **3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Estas fuentes nos sirvieron para obtener información sobre el tema de investigación, referenciando principalmente a las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas para la obtención de la información son libros, tesis, periódicos, documentos virtuales (Internet), separatas etc. Es por esta razón que esta información fue comparada con las fuentes primarias para poder establecer datos que ayudaron a desarrollar el estudio. Esta fuente es válida siguiendo un procedimiento sistemático adecuado a las características del tema, las hipótesis, objetivos y al diseño de investigación establecido.

## **3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Las técnicas utilizadas para la recopilación de información fueron: la encuesta, la entrevista y la observación directa.

**La encuesta:** esta técnica fue utilizada para conocer la opinión de los empleados y los usuarios del CSC.

**La entrevista:** esta técnica estaba destinada al coordinador del CSC, pero no se pudo realizar.

**La observación directa:** fue utilizada para recolectar información en cuanto al comportamiento y conducta de las unidades de análisis.

Para cada técnica empleada se utilizó un instrumento entre las cuales se pueden mencionar:

**Cuestionario:** dirigido a los empleados y a los consumidores, elaborado con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

**Guía de entrevista:** dirigida al coordinador, elaborada con preguntas abiertas.

El cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación se diseñaron tomando en cuenta las necesidades de información de manera que permita un diagnóstico en cuanto al comportamiento del personal en su ambiente de trabajo.

### **3.6 PROCESAMIENTO DE INFORMACION**

La recolección de la información estuvo bajo la responsabilidad de los miembros del grupo de investigación.

La interpretación de los datos incluye la pregunta con su objetivo, seguidamente se presenta una tabla que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionan las alternativas, en la columna dos va la frecuencia absoluta de cada alternativa y en la columna tres se colocó el porcentaje de cada alternativa y el número de filas está determinado por la cantidad de alternativas por cada interrogante. Se presenta un gráfico circular diseñado con variedad de colores para dar una mejor vistosidad, por último se realizó un análisis a cada pregunta, tomando en cuenta los resultados obtenidos.

## **TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA LOS EMPLEADOS**

### **Formulación de la pregunta.**

1. Sexo

### **Objetivo de la pregunta:**

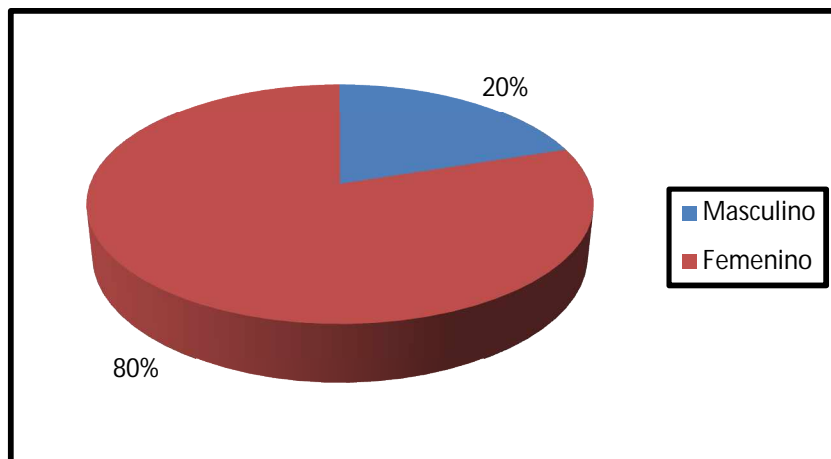
Conocer el número de empleados de cada sexo

**Cuadro N° 1**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	1	20
Femenino	4	80
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 1**



**Fuente: Encuesta**

### **Análisis:**

De acuerdo al cuadro N° 1, de los 5 empleados encuestados, 4 representaron al sexo femenino, lo cual representa el 80% y 1 corresponden al sexo masculino, equivalentes al 20% del total de los empleados encuestados.



### Formulación de la pregunta.

#### 2. Cargo

### Objetivo de la pregunta:

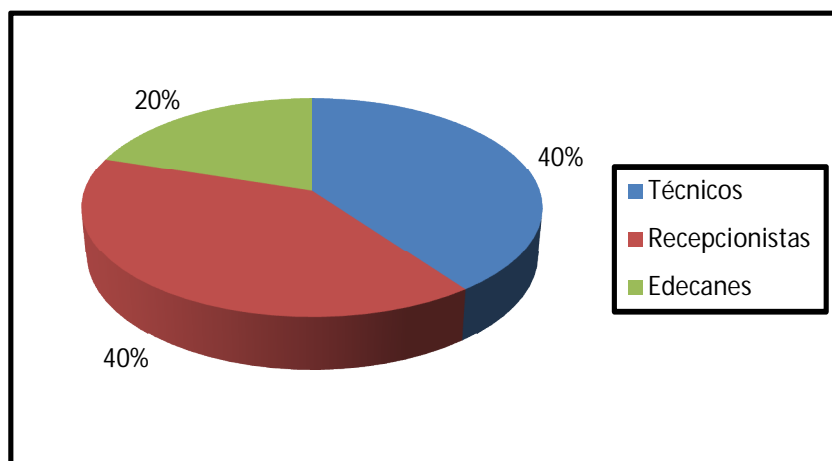
Conocer los cargos que desempeñan los empleados

**Cuadro N° 2**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Técnicos	2	40
Recepcionistas	2	40
Edecanes	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 2**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 2, de los 5 empleados encuestados, 2 ocupan el cargo de técnicos equivalentes al 40%, 2 ocupan el cargo de recepcionistas que representa el 40% y 1 respondió ser edecán, equivalente al 20% del total de los empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta

3. Tiempo de trabajo

### Objetivo de la pregunta:

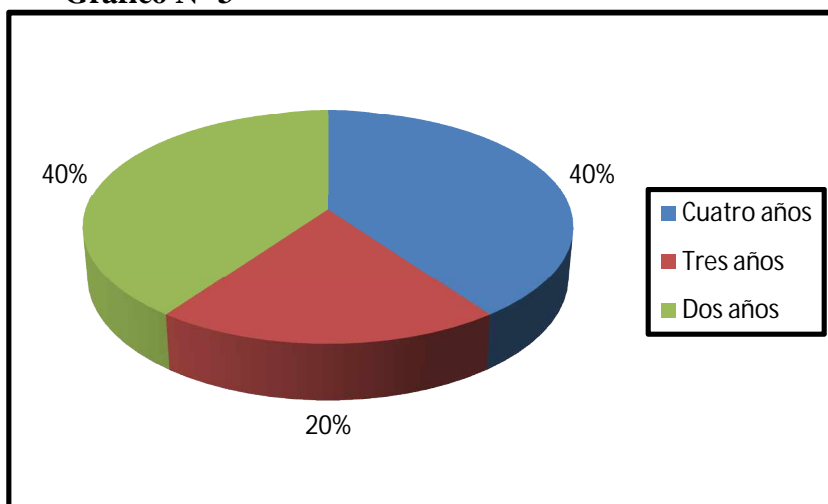
Conocer la antigüedad de cada empleado en la Institución

**Cuadro N° 3**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Cuatro años	2	40
Tres años	1	20
Dos años	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 3**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 3, de los 5 empleados encuestados, 2 tienen un tiempo de trabajo de cuatro años, lo cual representa el 40%, 1 tiene tres años de trabajo, equivalentes al 20% y 2 respondieron que poseen dos años de tiempo trabajando, equivalentes al 40% del total de los empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

4. ¿Conoce usted la definición de clima organizacional?

### Objetivo de la pregunta:

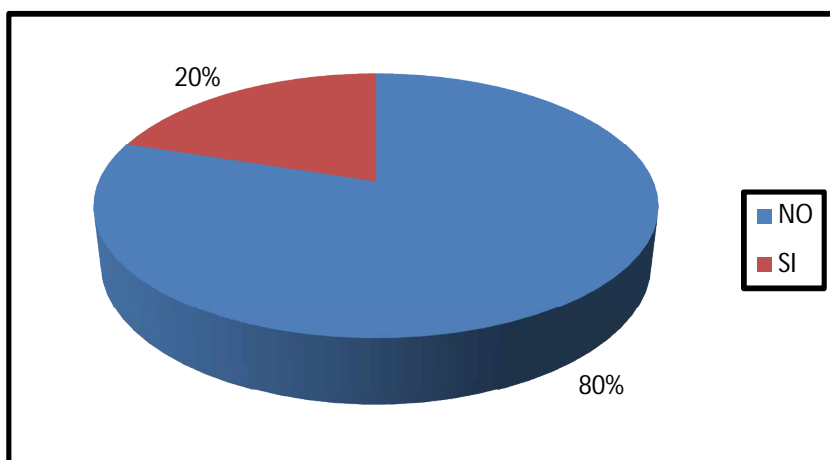
Indagar si los empleados conocen la definición del Clima Organizacional

**Cuadro N° 4**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 4**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 4 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que no conocen la definición de clima organizacional, lo que representa el 80% y 1 respondió que si conoce la definición lo cual representa el 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

5. ¿Dentro de la Institución que aspectos del clima organizacional se aplican?

### Objetivo de la pregunta:

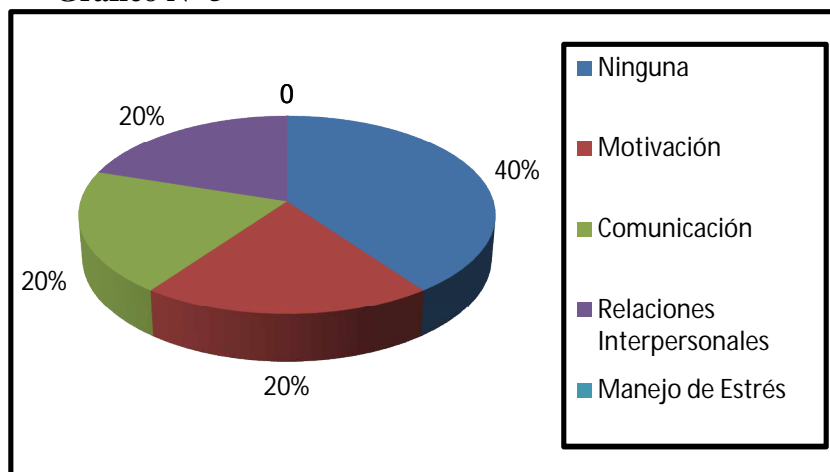
Identificar que aspectos del Clima Organizacional se aplican dentro de la Institución

**Cuadro N° 5**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ninguna	2	40
Motivación	1	20
Comunicación	1	20
Relaciones Interpersonales	1	20
Manejo de Estrés	0	0
Trabajo en Equipo	0	0
Todas las anteriores	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 5**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 5, de los 5 empleados encuestados, 2 respondieron que no se aplica ningún aspecto del clima organizacional en la institución, lo cual representa el 40%, 1 considero en que se aplica la motivación, equivalentes al 20%, 1 considero en que era la comunicación, correspondientes al 20% y 1 respondió las relaciones interpersonales, lo cual representa el 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

6. ¿Cuenta con el equipo de oficina (computadora, impresora, fax, fotocopidora, teléfono, escáner, entre otros) necesario para realizar su trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

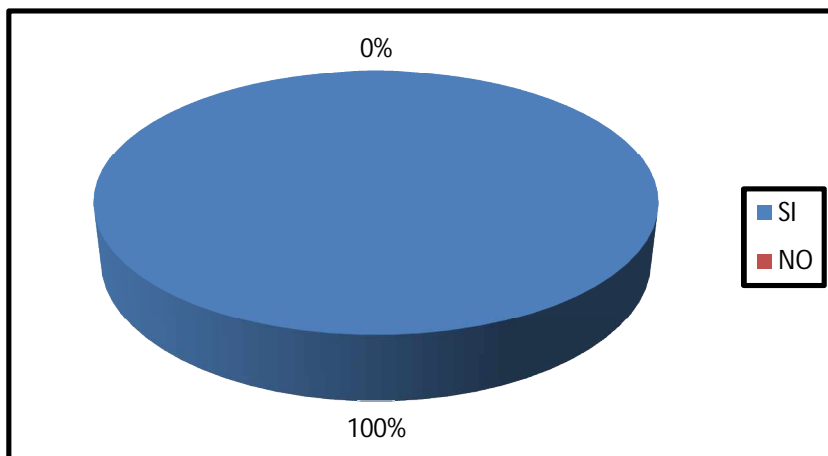
Conocer si los empleados cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo

**Cuadro N° 6**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 6**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 6 de los 5 empleados encuestados, 5 consideraron que cuentan con el equipo de oficina adecuado para realizar su trabajo, lo que representa el 100% del total de empleados encuestados.

**Formulación de la pregunta.**

7. ¿Cuenta con el mobiliario de oficina (sillas, escritorios, archiveros, librerías) necesarios para llevar a cabo su trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

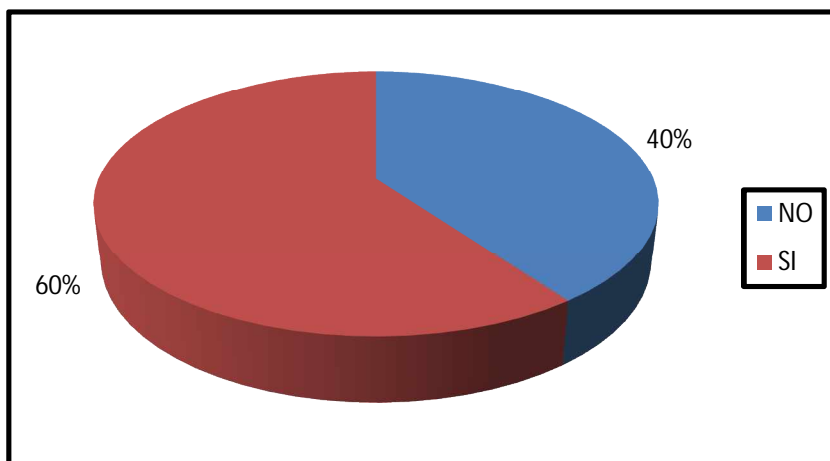
Conocer si los empleados cuentan con el mobiliario necesario para realizar su trabajo

**Cuadro N° 7**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	2	40
SI	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 7**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Conforme al cuadro N° 7 de los 5 empleados encuestados, 3 consideraron que cuentan con el mobiliario de oficina necesario para realizar su trabajo, lo que representa el 60% y 2 empleados respondieron que no poseen el mobiliario necesario para el desarrollo de su trabajo, lo cual representa el 40% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

8. ¿Cuenta con el material (formularios impresos, papelería, post-it, clip, plumas, sellos, almohadillas, folders, ampos, reglas, engrapador, perforador y otros) necesario para llevar a cabo su trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

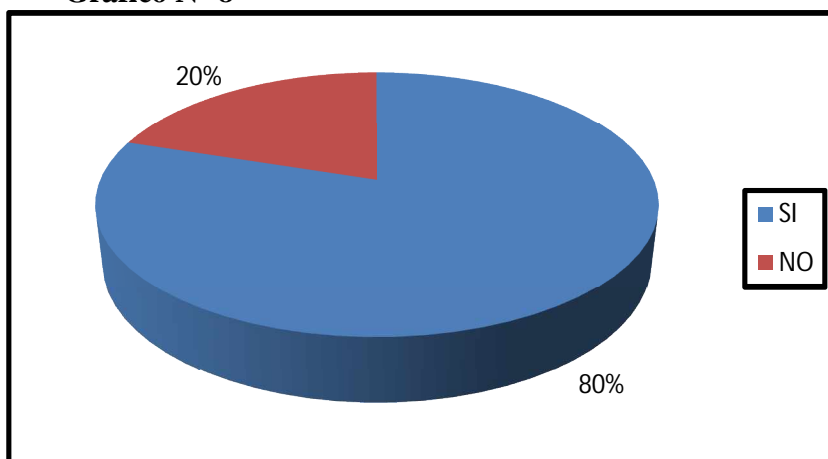
Conocer si los empleados cuentan con el material necesario para realizar su trabajo

**Cuadro N° 8**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	4	80
NO	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 8**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 8 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que cuentan con el material de oficina necesario para realizar su trabajo, lo que representa el 80% y 1 empleados respondieron que no poseen el material necesario para el desarrollo de su trabajo, lo cual representa el 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

9. ¿Considera usted que las herramientas que utiliza se le proporciona un adecuado mantenimiento?

### Objetivo de la pregunta:

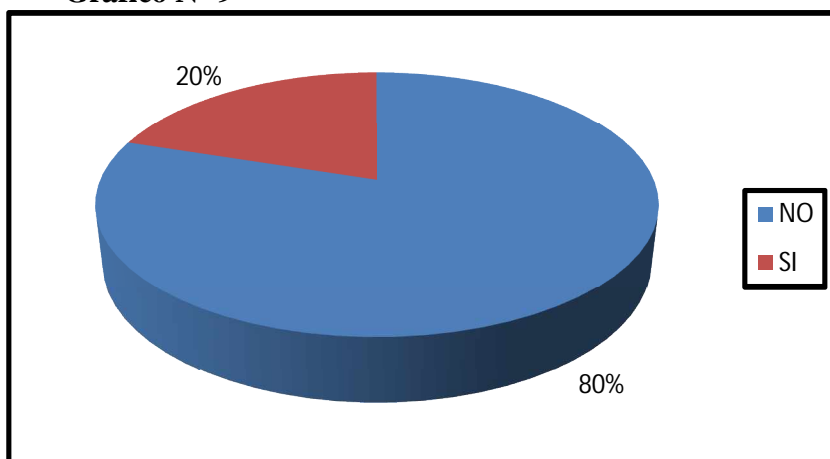
Identificar si a las herramientas utilizadas por los empleados se les proporciona el mantenimiento adecuado

**Cuadro N° 9**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 9**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 9 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que no se les proporciona buen mantenimiento a las herramientas, lo que representa el 80% y 1 respondió que si se les da un buen mantenimiento a las herramientas, lo cual representa el 20% del total de empleados encuestados.



### Formulación de la pregunta.

10. ¿Considera usted que los equipos que utiliza son mantenidos en forma adecuada?

### Objetivo de la pregunta:

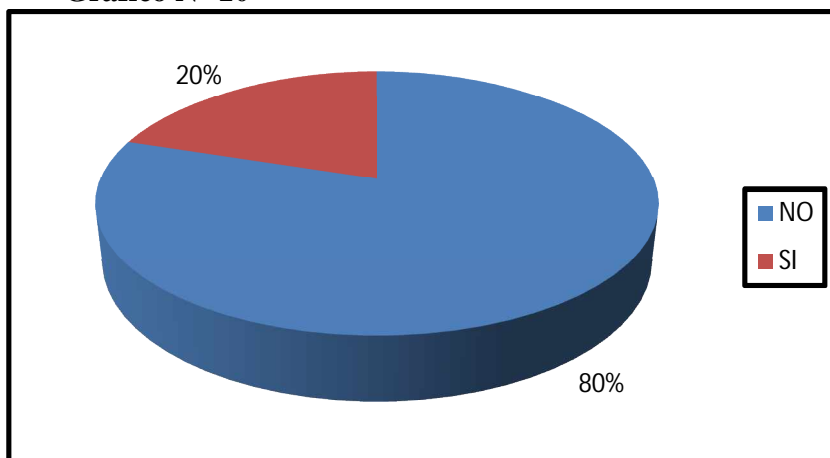
Identificar si el equipo utilizado por los empleados se le proporciona el mantenimiento adecuado

**Cuadro N° 10**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 10**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 10 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que no se les proporciona buen mantenimiento a los equipos, lo que representa el 80% y 1 respondió que si se les da un buen mantenimiento a los equipos, lo cual representa el 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

11. ¿En general, cómo evalúa usted las condiciones físicas en que se encuentra el mobiliario con que cuenta la oficina regional?

### Objetivo de la pregunta:

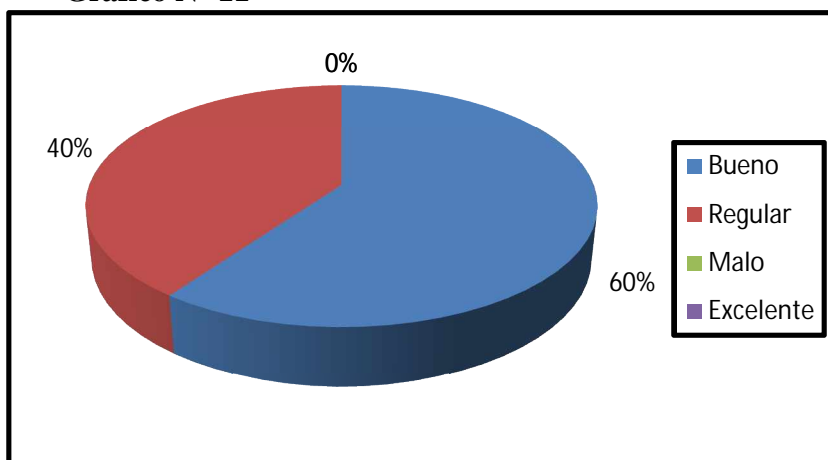
Conocer la opinión de los empleados acerca de las condiciones físicas en que se encuentra el mobiliario de la Institución

**Cuadro N° 11**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Bueno	3	60
Regular	2	40
Malo	0	0
Excelente	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 11**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 11 de los 5 empleados encuestados, 3 consideraron que buenas las condiciones físicas en que se encuentra el mobiliario, lo que representa el 60%, 2 empleados respondieron que las condiciones físicas del mobiliario son regulares, lo cual representa el 40% del total de empleados encuestados.

**Formulación de la pregunta.**

12. ¿Considera usted que los paquetes de programas instalados en su computadora son lo suficientemente eficaces para realizar su trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

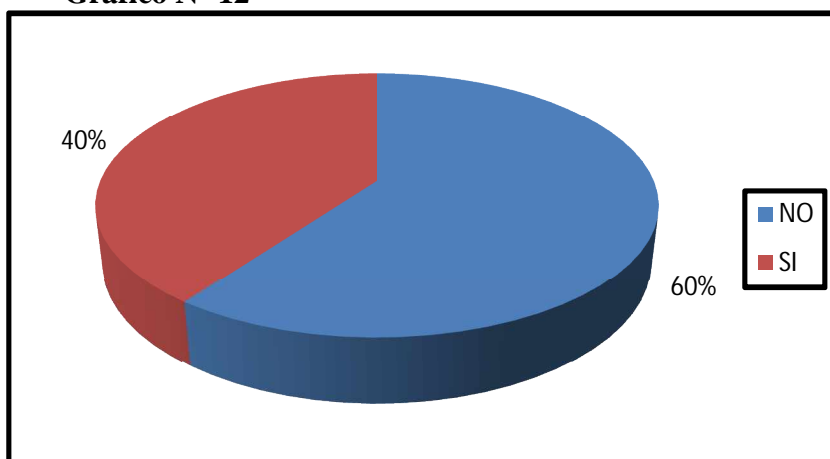
Identificar si los programas informáticos utilizados son eficientes

**Cuadro N° 12**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 12**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Conforme al cuadro N° 12 de los 5 empleados encuestados, 3 consideraron que los paquetes de programas instalados son eficaces para desarrollar el trabajo, lo que representa el 60%, y 2 empleados respondieron que los paquetes de programas no son lo suficientemente eficaces para realizar bien sus trabajo, equivalente al 40% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

13. ¿Cuenta con espacio físico suficiente para hacer su trabajo en forma adecuada?

### Objetivo de la pregunta:

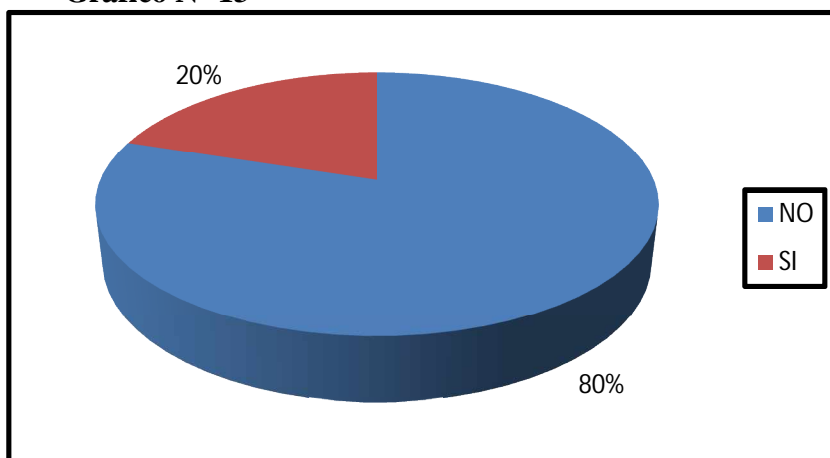
Conocer si los empleados cuentan con el espacio físico suficiente

**Cuadro N° 13**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 13**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 13 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que no cuentan con el espacio físico suficiente para realizar su trabajo, lo que representa el 80%, y 1 respondió que el espacio físico si es suficiente para su trabajo, equivalente al 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

14. ¿Considera usted que el espacio físico es cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?

### Objetivo de la pregunta:

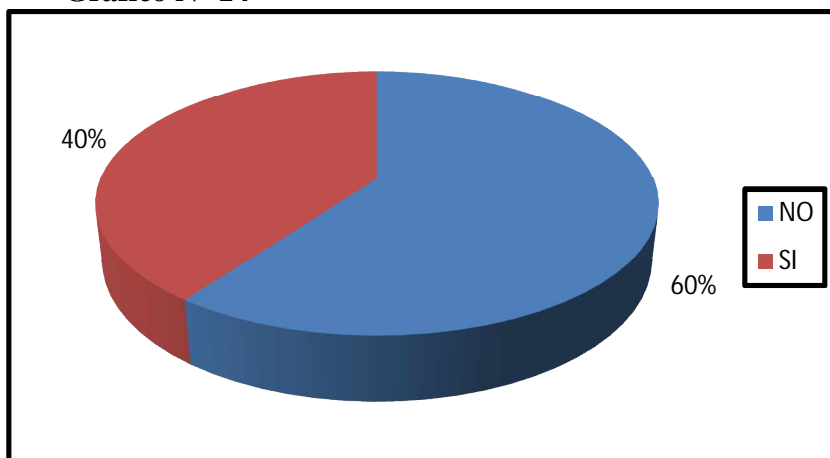
Conocer si los empleados se sienten cómodos con el espacio físico asignado

**Cuadro N° 14**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 14**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 14 de los 5 empleados encuestados, 3 consideraron que el espacio físico no es cómodo para realizar su trabajo, lo que representa el 60% y 2 respondieron que el espacio físico si es cómodo para realizar su trabajo, equivalente al 40% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

15. ¿Como empleado de la institución tiene usted definidas claramente las funciones de su puesto y limites de responsabilidades?

### Objetivo de la pregunta:

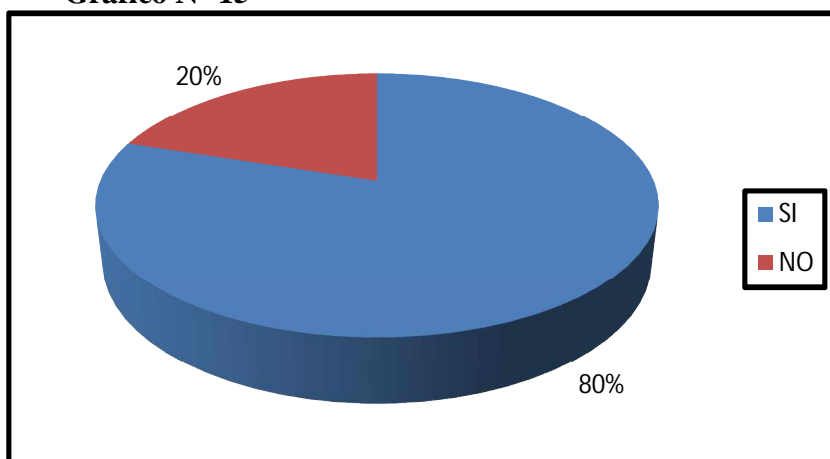
Identificar si el empleado conoce las funciones y responsabilidades de su cargo

**Cuadro N° 15**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	4	80
NO	1	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 15**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 15 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que si tienen definidas las funciones y responsabilidades de su puesto, lo que representa el 80% y 1 respondió que no están definidas sus funciones y responsabilidades en su cargo, equivalente al 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

16. ¿Trabaja con base a objetivos y metas en la calidad del servicio que ofrece a los consumidores?

### Objetivo de la pregunta:

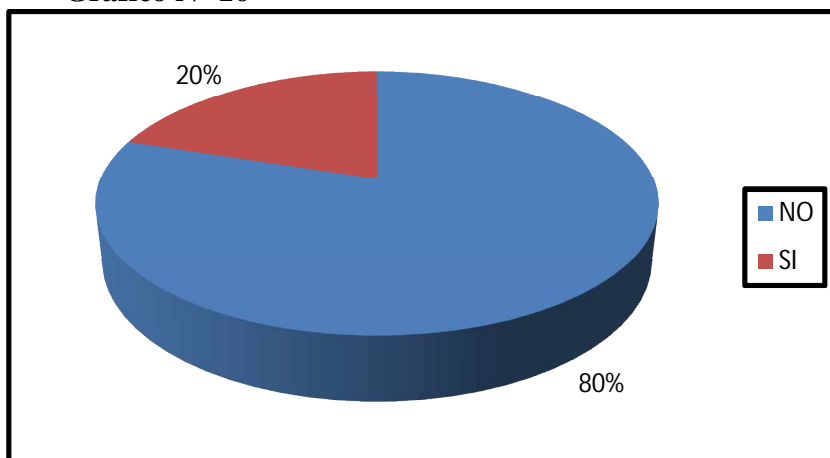
Determinar si la Institución establece objetivos y metas en cuanto a la calidad de servicio

**Cuadro N° 16**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 16**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 16 de los 5 empleados encuestados, 4 consideraron que no trabaja en base a objetivos y metas en la calidad de servicio que ofrece, lo que representa el 80% y 1 respondió que la calidad de servicio ofrecido a los consumidores es en base a objetivos y metas, equivalente al 20% del total de empleados encuestados.

**Formulación de la pregunta.**

17. ¿Posee conocimiento de lo que hacen las otras unidades de la oficina regional?

**Objetivo de la pregunta:**

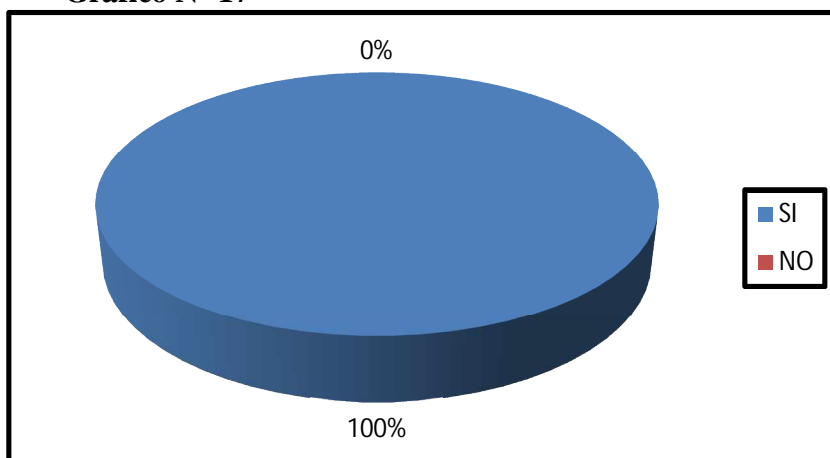
Indagar si los empleados conocen de las funciones que realizan otras unidades

**Cuadro N° 17**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 17**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 17, de 5 empleados encuestados, 5 poseen conocimientos de lo que hacen otras unidades haciendo una representación gráfica de un 100% del total.



**Formulación de la pregunta.**

18. ¿Conoce y entiende la misión y visión de la organización?

**Objetivo de la pregunta:**

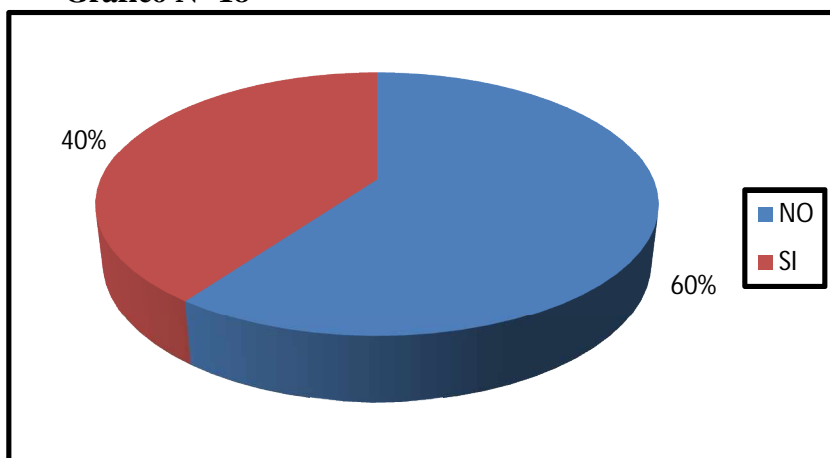
Identificar si los empleados conocen la misión y visión de la Institución

**Cuadro N° 18**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 18**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 18, de 5 empleados encuestados, un total de 3 no conoce ni entiende la misión y la visión de la institución haciendo una representación gráfica de un 60% del total y 2 de los empleados encuestados dijeron que si conocen y comprenden la misión y visión de la institución haciendo una representación de un 40% del total.

**Formulación de la pregunta.**

19. ¿Considera usted que las funciones que realiza son acordes con la remuneración económica que recibe?

**Objetivo de la pregunta:**

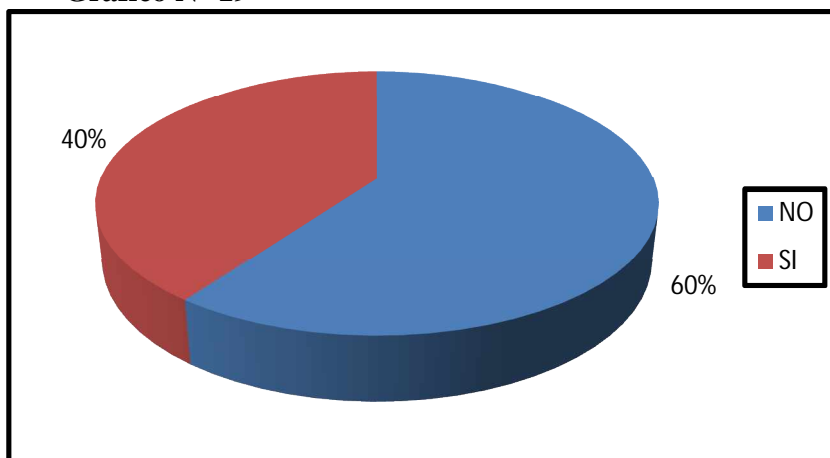
Conocer si los empleados están de acuerdo con la remuneración que reciben

**Cuadro N° 19**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 19**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 19, de 5 empleados encuestados, un total de 3 no consideran que la remuneración económica esta acorde con las funciones que realiza, haciendo una representación gráfica de un 60% del total y 2 empleados encuestados dijeron que si consideran la remuneración económica acorde con las funciones que desempeñan haciendo una representación de un 40% del total.

**Formulación de la pregunta.**

20. ¿Existen programas de capacitación dentro de la Institución?

**Objetivo de la pregunta:**

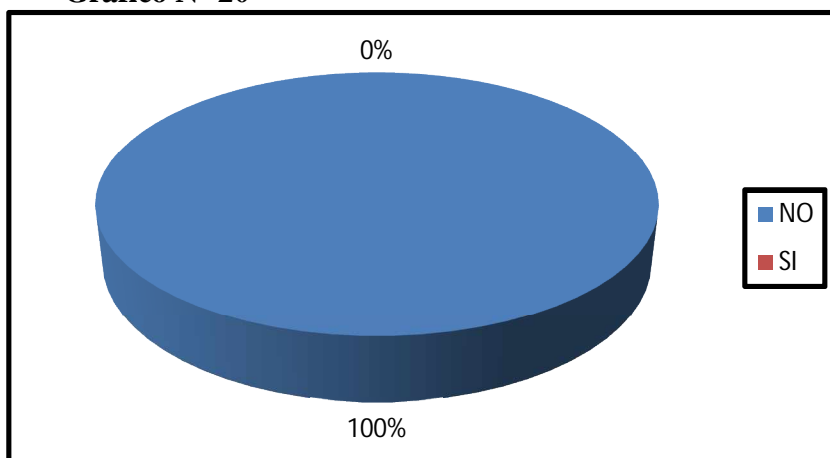
Determinar si existen programas de capacitación

**Cuadro N° 20**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	5	100
SI	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 20**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 20, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que no existen programas de capacitación en la institución, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.

### Formulación de la pregunta.

21. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría que impartieran?

### Objetivo de la pregunta:

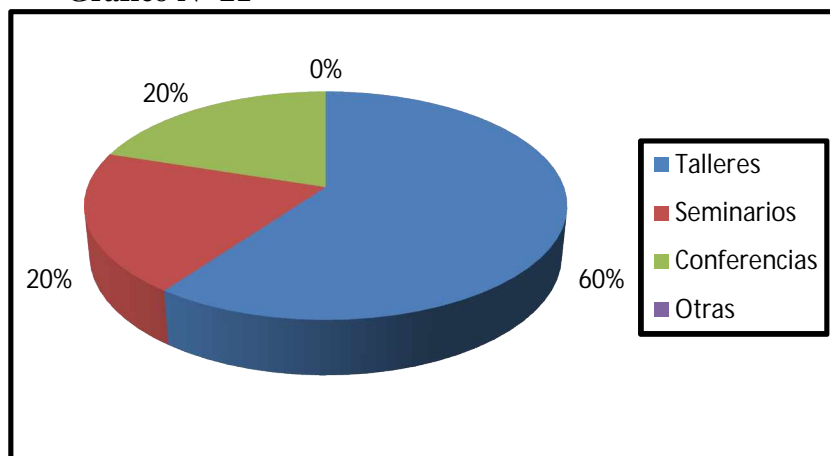
Identificar el tipo de capacitación que le gustaría recibir a los empleados

**Cuadro N° 21**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Talleres	3	60
Seminarios	1	20
Conferencias	1	20
Otras	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 21**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 21 de los 5 empleados encuestados, 3 consideraron que les gustaría los talleres en las capacitaciones, lo que representa el 60%, 1 de los empleados respondieron que prefieren los seminarios para capacitarlos, lo cual representa el 20% y 1 considero que las conferencias son el tipo de capacitación que prefieren, equivalentes al 20% del total de empleados encuestados.

### Formulación de la pregunta.

22. De las siguientes prestaciones ¿Cuáles le brinda la institución a usted como empleado?

### Objetivo de la pregunta:

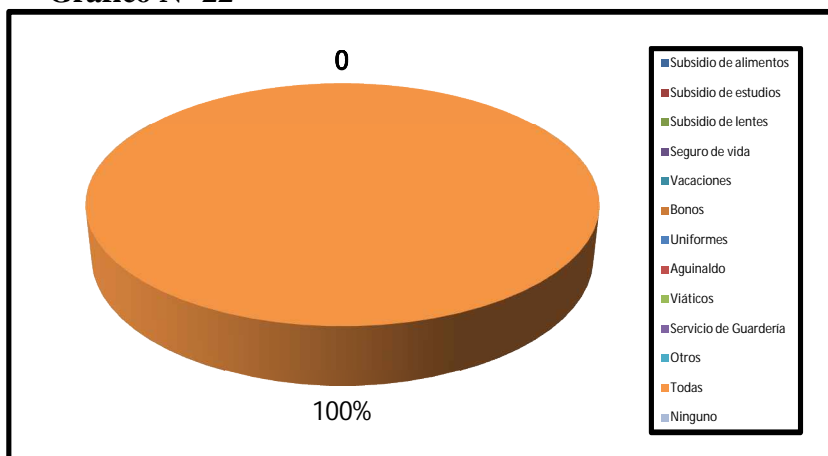
Conocer las prestaciones que la Institución les brinda a los empleados

**Cuadro N° 22**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Subsidio de alimentos	0	0
Subsidio de estudios	0	0
Subsidio de lentes	0	0
Seguro de vida	0	0
Vacaciones	0	0
Bonos	0	0
Uniformes	0	0
Aguinaldo	0	0
Viáticos	0	0
Servicio de Guardería	0	0
Otros	0	0
Todas	5	100
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 22**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 22, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que las prestaciones que les brinda la institución son todas las mencionadas, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.

### Formulación de la pregunta.

23. ¿Se siente satisfecho/a con las prestaciones que le brinda la institución?

### Objetivo de la pregunta:

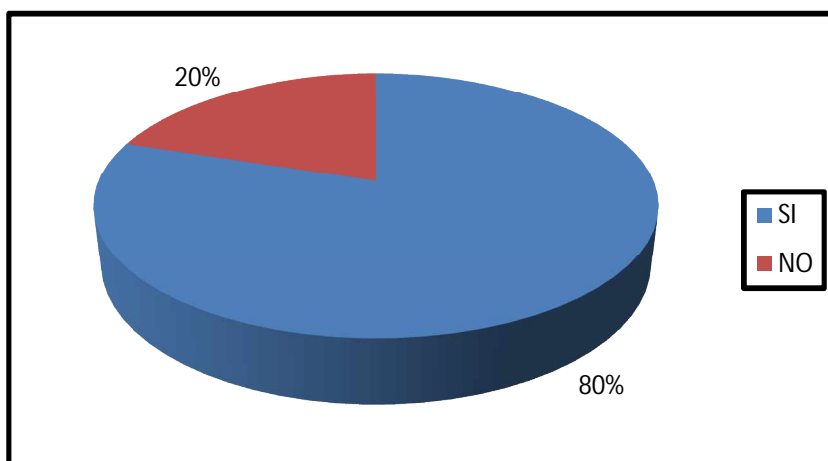
Determinar si los empleados están satisfechos con las prestaciones brindadas por la institución

**Cuadro N° 23**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	4	80
NO	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 23**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 23, de 5 empleados encuestados, un total de 4 consideran que se encuentran satisfechos con las prestaciones que les brinda la institución, haciendo una representación gráfica de un 80% del total y 1 de los empleados encuestados dijeron que no se encuentran satisfechos con las prestaciones haciendo una representación de un 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

24. ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?

### Objetivo de la pregunta:

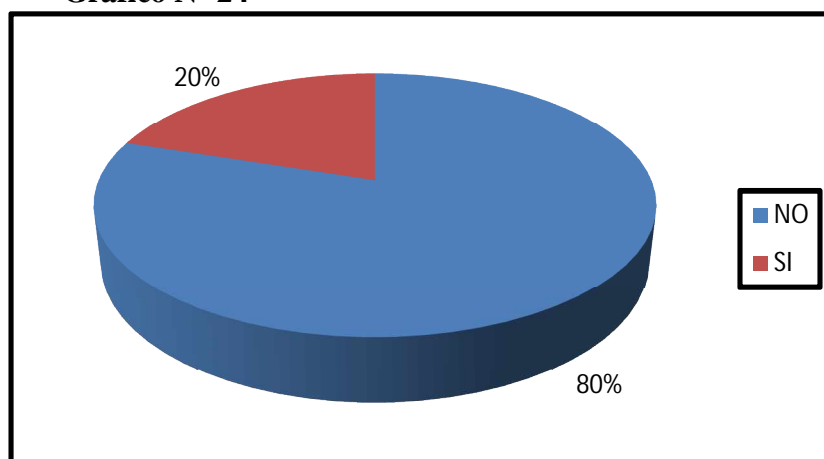
Conocer si existe reconocimiento para los empleados por los esfuerzos y aportaciones realizadas

**Cuadro N° 24**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 24**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 24, de los 5 empleados encuestados, un total de 4 dicen que no existen reconocimientos por sus esfuerzos, haciendo una representación gráfica de un 80% del total y 1 de los empleados encuestados dijo que si reconocen su esfuerzo y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución haciendo una representación de un 20% del total.

**Formulación de la pregunta.**

25. ¿Las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en los méritos y los resultados?

**Objetivo de la pregunta:**

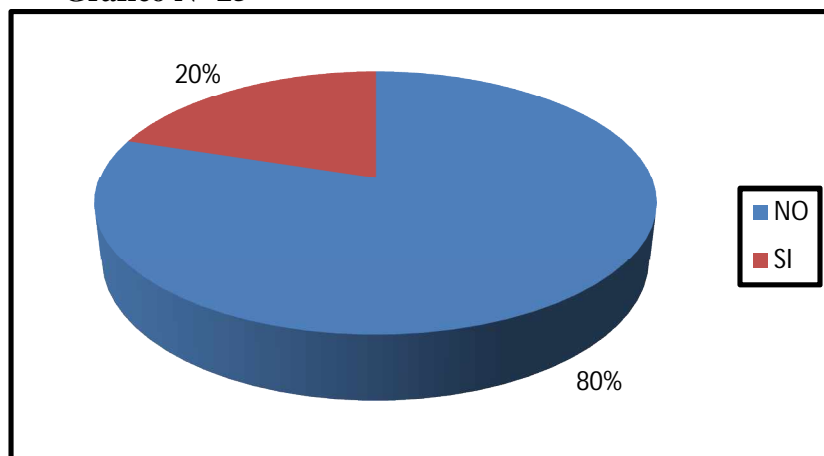
Conocer si las remuneraciones se establecen por amistades o por meritos

**Cuadro N° 25**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 25**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 25, de 5 empleados encuestados, un total de 4 coincidieron que las remuneraciones no son en base a las relaciones personales, si no que en los meritos y resultados, haciendo una representación gráfica de un 80% del total y 1 de los empleados encuestados consideraron que las relaciones personales son base para las remuneraciones haciendo una representación de un 20% del total.



**Formulación de la pregunta.**

26. ¿Dentro de la institución se realizan eventos de convivencia que cumplan con el objetivo de lograr acercamiento y convivencia entre el personal de ésta?

**Objetivo de la pregunta:**

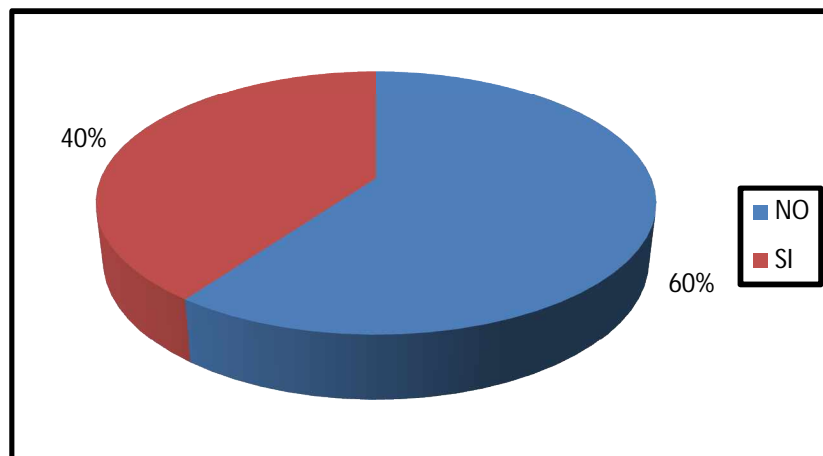
Identificar si existen eventos de convivencia para mejorar las relaciones personales

**Cuadro N° 26**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 26**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 26, de 5 empleados encuestados, un total de 3 coincidieron que no se realizan eventos de convivencia, haciendo una representación gráfica de un 60% del total y 2 empleados encuestados dijeron que si se realizan eventos de convivencia haciendo una representación de un 40% del total.

**Formulación de la pregunta.**

27. ¿Recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

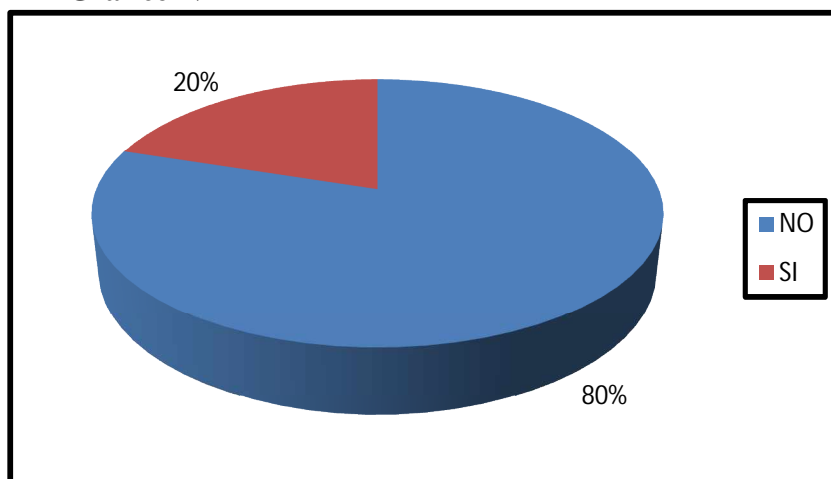
Identificar si los empleados reciben el entrenamiento adecuado

**Cuadro N° 27**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 27**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 27, de 5 empleados encuestados, un total de 4 coincidieron que no reciben el tratamiento adecuado para realizar su trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% del total y 1 de los empleados encuestados dijo que si reciben el tratamiento adecuado para realizar su trabajo haciendo una representación de un 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

28. ¿Qué tipo de sanciones recibe como empleado?

### Objetivo de la pregunta:

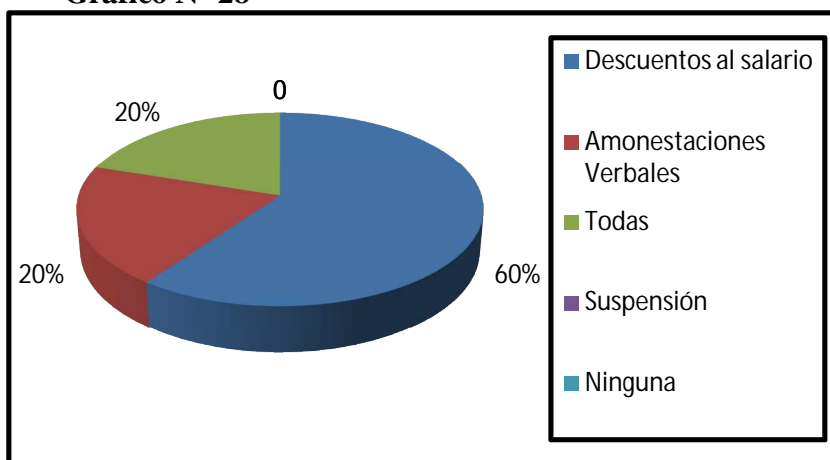
Conocer las sanciones que reciben los empleados

**Cuadro N° 28**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Descuentos al salario	3	60
Amonestaciones Verbales	1	20
Todas	1	20
Suspensión	0	0
Ninguna	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 28**



Fuente: Encuesta

### Análisis:

Según el cuadro N° 28, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que los descuentos salariales son las sanciones que reciben, haciendo una representación gráfica de un 60% del total, 1 empleado encuestado dijo que las amonestaciones verbales era las sanciones principales que recibe haciendo una representación de un 20% y 1 empleado indico que las sanciones que recibe son tanto los descuentos salariales, amonestaciones verbales y suspensión entre otra, equivalentes al 20% del total.

**Formulación de la pregunta.**

29. ¿Cada cuanto tiempo realizan reuniones de trabajo?

**Objetivo de la pregunta:**

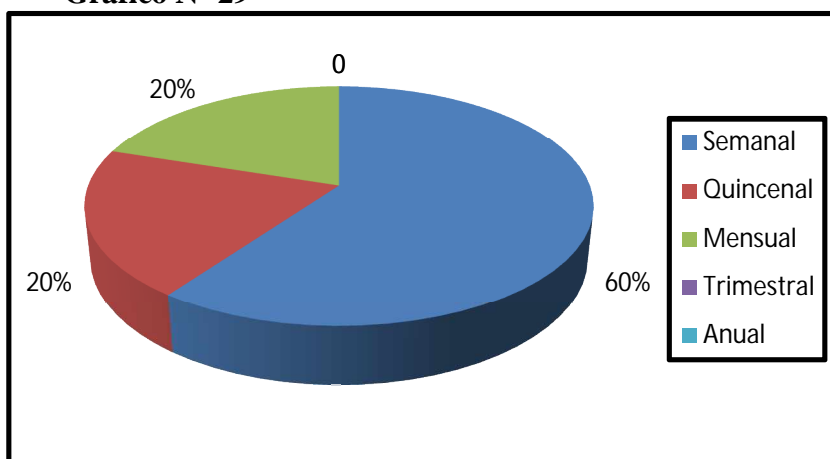
Conocer la frecuencia con la que se realizan las reuniones de trabajo

**Cuadro N° 29**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Semanal	3	60
Quincenal	1	20
Mensual	1	20
Trimestral	0	0
Anual	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 29**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 29, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que las reuniones de trabajo las realizan semanal, haciendo una representación gráfica de un 60% del total, 1 empleado encuestado dijo que las reuniones de trabajo las realizan quincenalmente haciendo una representación de un 20% y 1 empleado indicó que las reuniones son realizadas mensualmente, equivalentes al 20% del total.

**Formulación de la pregunta.**

30. ¿Se siente comprometido a alcanzar el éxito de la institución?

**Objetivo de la pregunta:**

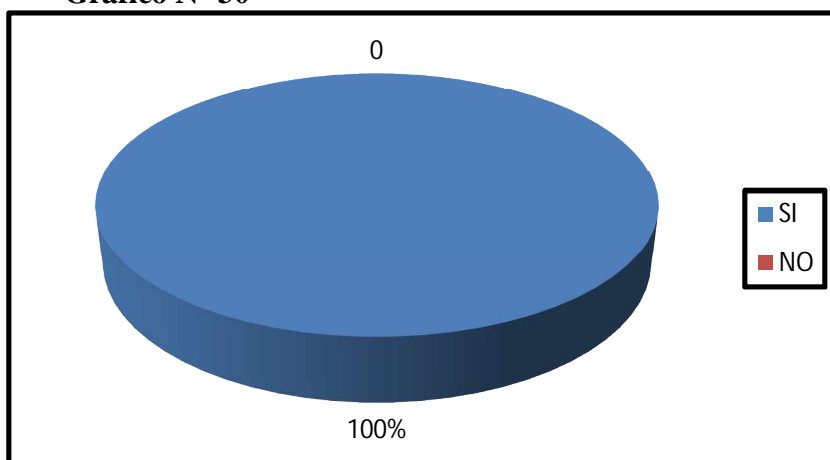
Identificar si el empleado esta comprometido a alcanzar el éxito de la institución

**Cuadro N° 30**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 30**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 30, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que se sienten comprometidos a alcanzar el éxito de la institución, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.

### Formulación de la pregunta.

31. ¿Se le proporciona suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?

### Objetivo de la pregunta:

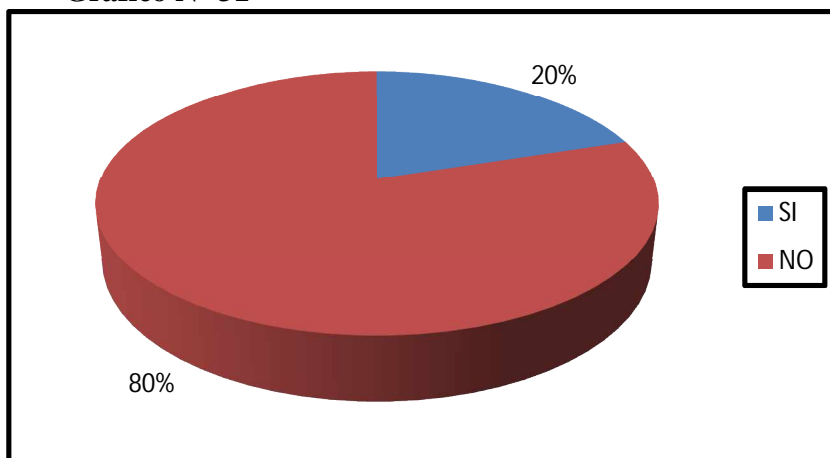
Conocer el grado de libertad concedido al empleado para realizar su trabajo

**Cuadro N° 31**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 31**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 31, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que no les proporcionan la suficiente libertad para hacer su trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% del total y 1 empleado encuestado dijo que si les proporcionan la libertad suficiente para realizar su trabajo haciendo una representación de un 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

32. ¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para realizar su trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

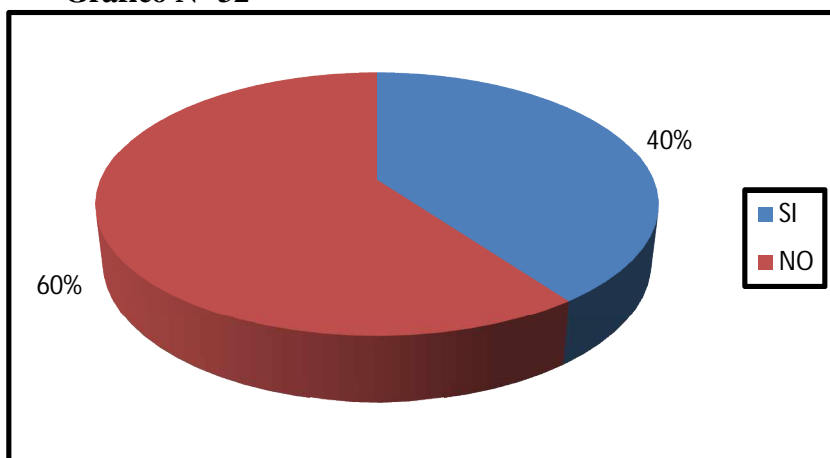
Conocer si la información es proporcionada en el momento adecuado

**Cuadro N° 32**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 32**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 32, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que no les proporcionan la información de forma oportuna para realizar su trabajo, haciendo una representación gráfica de un 60% del total y 2 empleados encuestados dijeron que si les proporcionan la información de una manera oportuna para el desempeño de su trabajo haciendo una representación de un 40% del total.

### Formulación de la pregunta.

33. ¿Qué tipo de información le brinda su jefe cuando establece una reunión con él?

### Objetivo de la pregunta:

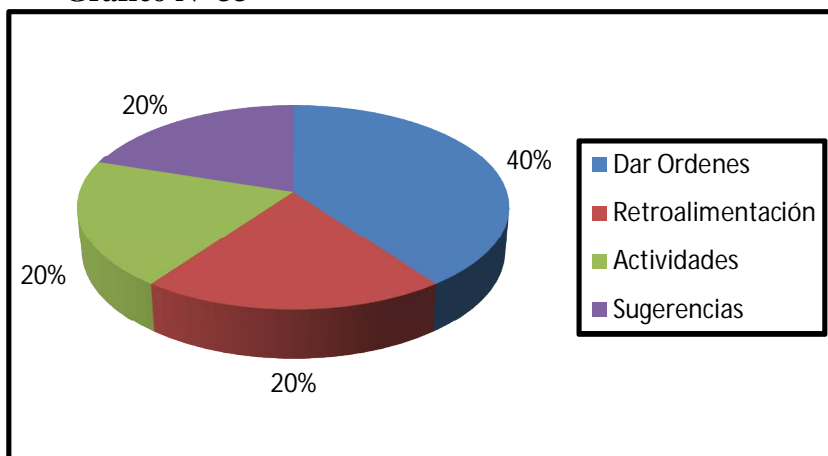
Identificar el tipo de información brindada por el jefe a sus subordinados

**Cuadro N° 33**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Dar Ordenes	2	40
Retroalimentación	1	20
Actividades	1	20
Sugerencias	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 33**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 33, de 5 empleados encuestados, un total de 2 respondieron que la información que recibe del jefe es dar ordenes, haciendo una representación gráfica de un 40% del total, 1 empleado encuestado dijo que la información que le brinda su jefe es la retroalimentación haciendo una representación de un 20%, 1 empleado coincidió en que la información que le brinda su jefe cuando se reúnen es la explicación de actividades, equivalentes al 20% y 1 empleado dijo que en la reunión con su jefe recibe sugerencias de trabajo, equivalentes al 20% del total.



### Formulación de la pregunta.

34. ¿Su Jefe realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?

### Objetivo de la pregunta:

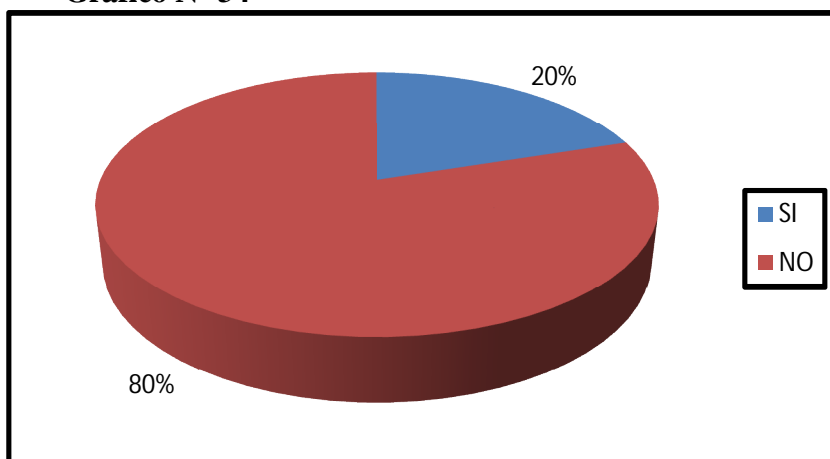
Identificar si el jefe realiza esfuerzos para mejorar los niveles de información y comunicación

**Cuadro N° 34**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 34**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 34, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que su jefe no realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado respondió que si realiza esfuerzos para mejorar los niveles de información y comunicación, equivalentes al 20% del total.

**Formulación de la pregunta.**

35. ¿Le han dado a conocer los objetivos de la institución?

**Objetivo de la pregunta:**

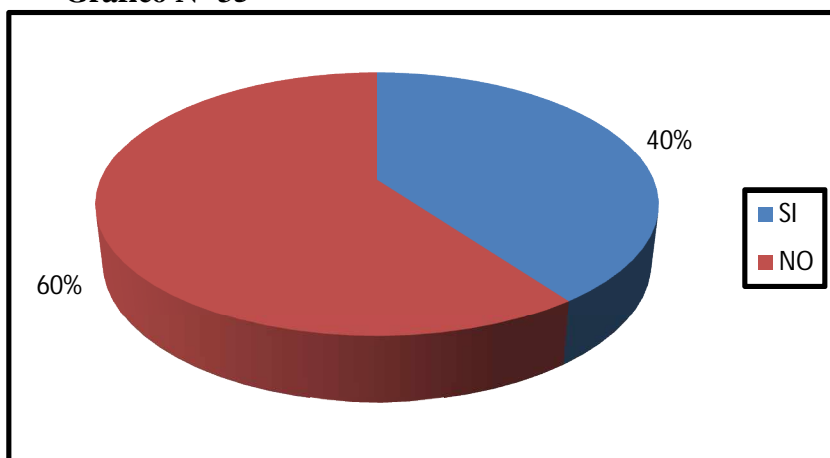
Identificar si el empleado conoce los objetivos de la institución

**Cuadro N° 35**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 35**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 35, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que no les han dado a conocer los objetivos de la institución, haciendo una representación gráfica de un 60% y 2 empleados respondieron que si les dieron a conocer los objetivos de la institución, equivalentes al 40% del total.

### Formulación de la pregunta.

36. ¿Considera usted que se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?

### Objetivo de la pregunta:

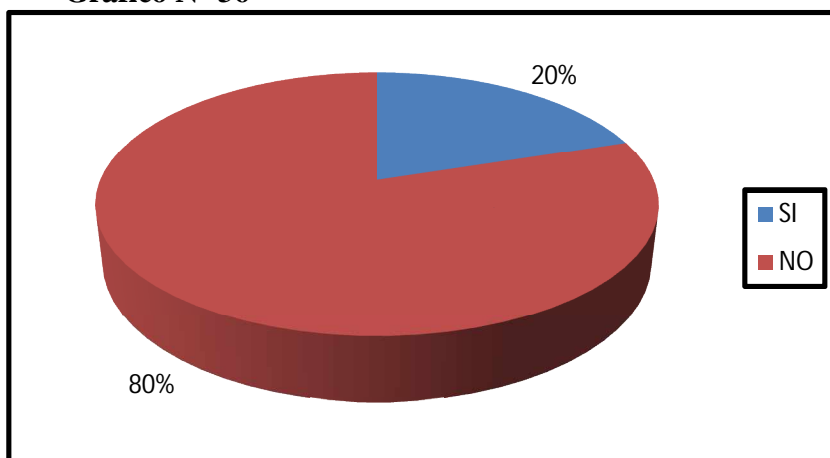
Conocer si la opinión del empleado es tomada en cuenta en la toma de decisiones

**Cuadro N° 36**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 36**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 36, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que no se toma su opinión en la toma de decisiones, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado respondió que si toman su opinión en la toma de decisiones, equivalentes al 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

37. ¿Considera usted que la gerencia manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea una visión compartida del trabajo que se realiza entre los miembros de la Oficina regional?

### Objetivo de la pregunta:

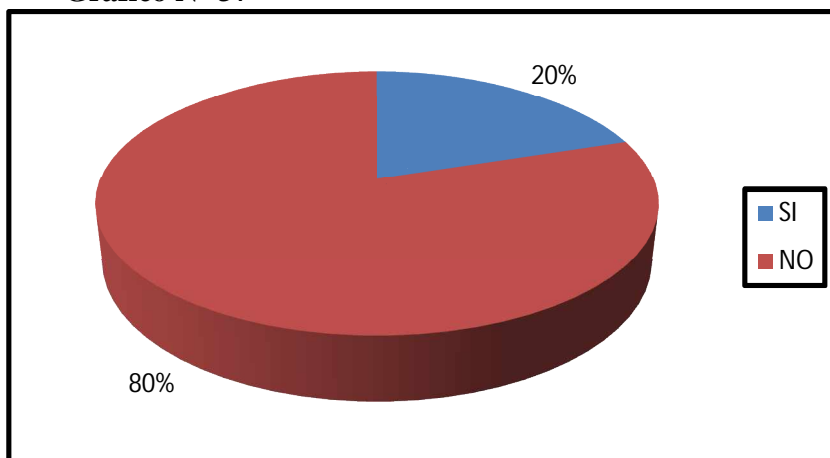
Conocer si la gerencia manifiesta objetivos que creen una visión compartida

**Cuadro N° 37**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 37**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 37, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que la gerencia no manifiesta sus objetivos para crear una visión compartida del trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado dijo que la gerencia si manifiesta sus objetivos para crear una visión compartida del trabajo, equivalentes al 20% del total.

**Formulación de la pregunta.**

38. ¿Considera usted que le cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración?

**Objetivo de la pregunta:**

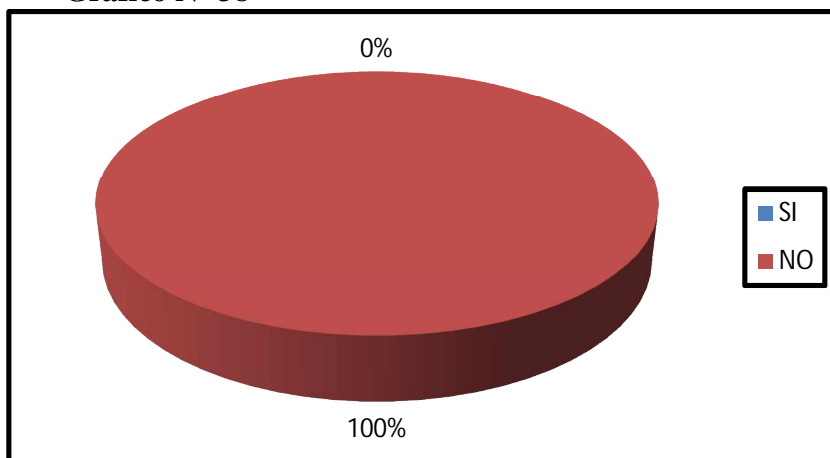
Identificar si a los empleados les es difícil adaptarse a los cambios

**Cuadro N° 38**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	5	100
SI	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 38**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 38, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que no les cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.

### Formulación de la pregunta.

39. ¿Considera usted que los jefes de cada unidad se identifican con sus subordinados?

### Objetivo de la pregunta:

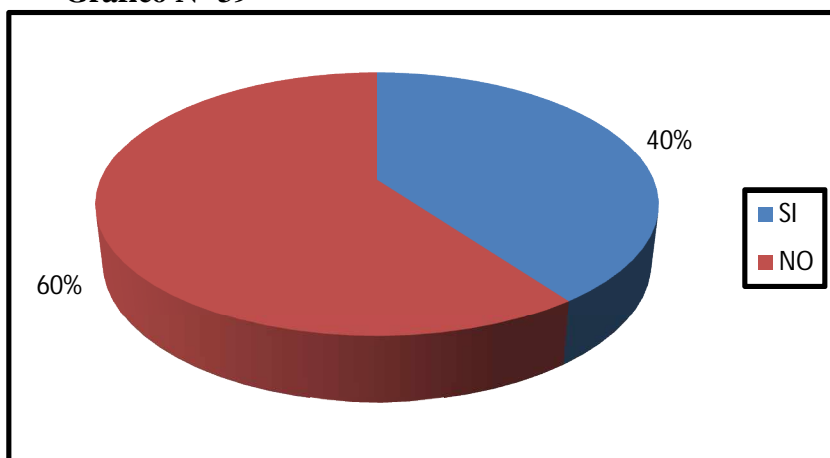
Conocer si existe una identificación de los jefes con sus subordinados

**Cuadro N° 39**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 39**



Fuente: Encuesta

### Análisis:

Según el cuadro N° 39, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que los jefes de cada unidad no se identifican con sus empleados, haciendo una representación gráfica de un 60% y 2 empleados dijeron que los jefes de cada unidad si se identifican con sus empleados, equivalentes al 40% del total.

### Formulación de la pregunta.

40. Como empleado antiguo de la institución, ¿Se esfuerza por ayudar a los nuevos empleados permanentes y/o temporales que ingresan a trabajar?

### Objetivo de la pregunta:

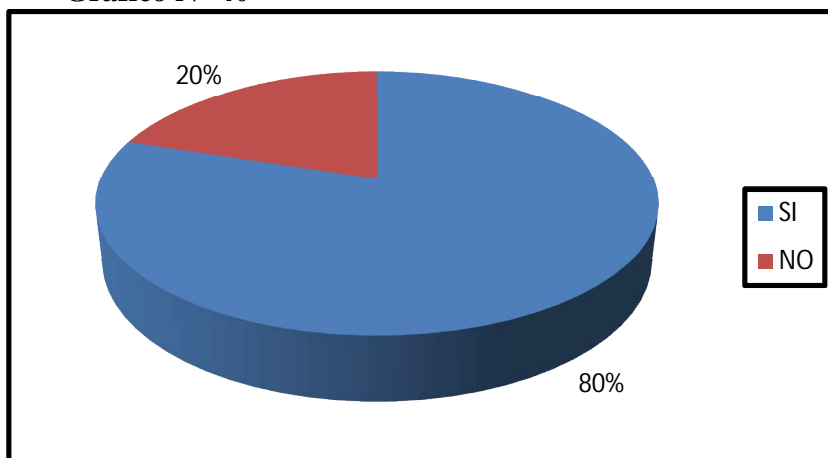
Conocer si existe una colaboración para integrar a los nuevos empleados

**Cuadro N° 40**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	4	80
NO	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 40**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 40, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que se esfuerzan por ayudar a los nuevos empleados en el trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado dijo que no se esfuerzan por ayudar a los nuevos empleados a realizar su trabajo, equivalentes al 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

41. ¿Cree usted que en la institución se fomenta las relaciones personales entre unidades de trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

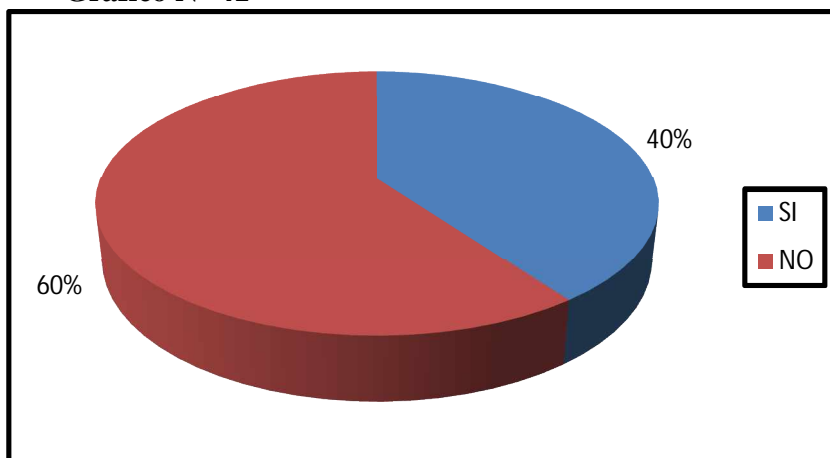
Identificar si en la institución se fomentan las relaciones personales

**Cuadro N° 41**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	3	60
SI	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 41**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 41, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que no se fomentan las relaciones personales entre las unidades, haciendo una representación gráfica de un 60% y 2 empleados dijeron que si se fomentan las relaciones personales entre las unidades, equivalentes al 40% del total.



### Formulación de la pregunta.

42. ¿Cómo evalúa las relaciones de trabajo entre las unidades que forman la Defensoría del Consumidor en oriente?

### Objetivo de la pregunta:

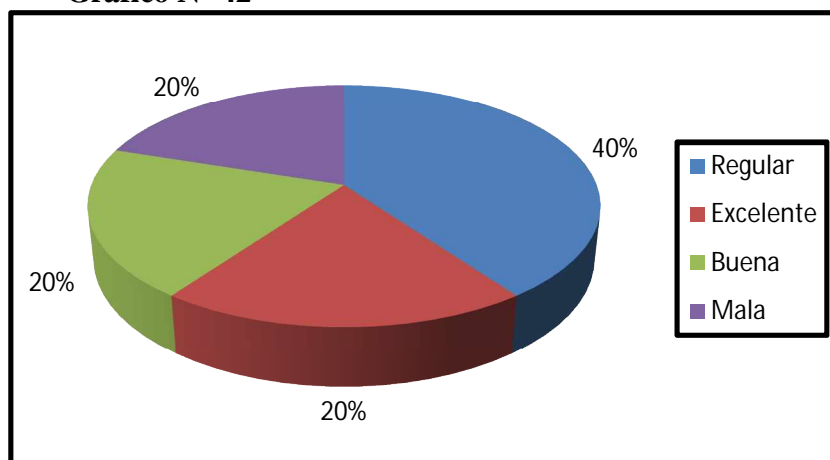
Conocer la evaluación de los empleados acerca de las relaciones de trabajo

**Cuadro N° 42**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Regular	2	40
Excelente	1	20
Buena	1	20
Mala	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 42**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 42, de 5 empleados encuestados, un total de 2 respondieron que las relaciones de trabajo entre las unidades son regulares, haciendo una representación gráfica de un 40%, 1 considero en valuar las relaciones de trabajo excelentemente, equivalentes al 20%, 1 considero buena las relaciones de trabajo que forma la institución, con una representación grafica del 20% y 1 empleado dijo que las relaciones de trabajo entre unidades que forma la defensoría son malas, equivalentes al 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

43. ¿Cómo evalúa las relaciones interpersonales entre los empleados de la Oficina Regional?

### Objetivo de la pregunta:

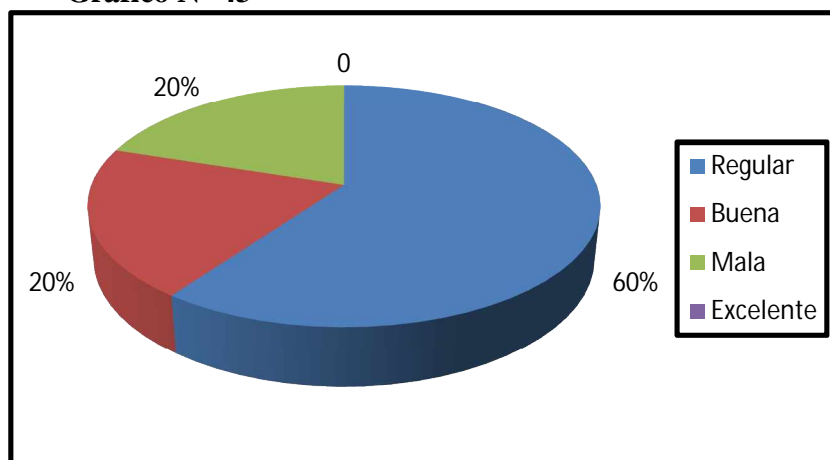
Conocer la evaluación de los empleados acerca de las relaciones interpersonales

**Cuadro N° 43**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Regular	3	60
Buena	1	20
Mala	1	20
Excelente	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 43**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 43, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que las relaciones de interpersonales entre los empleados son regulares, haciendo una representación gráfica de un 60%, 1 considero evaluar las relaciones interpersonales como buenas, equivalentes al 20% y 1 considero malas las relaciones interpersonales entre los empleados de la institución, con una representación grafica del 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

44. ¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus demás compañeros lo motivan a desempeñar mejor su trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

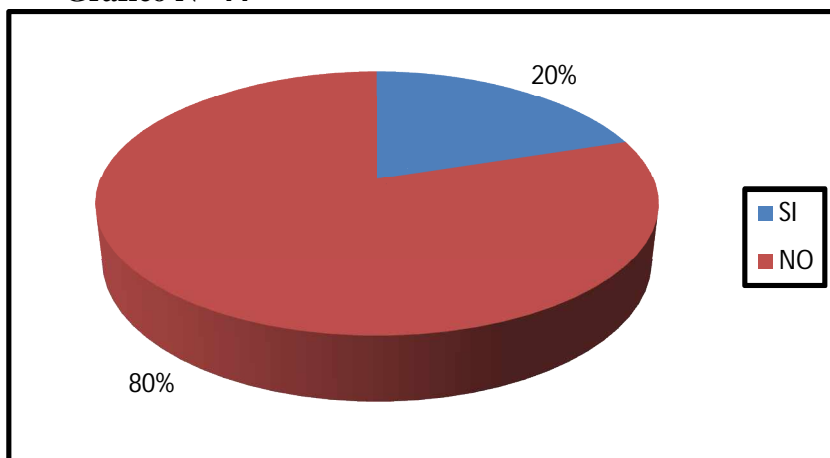
Identificar si las relaciones interpersonales motivan a un mejor desempeño del trabajo

**Cuadro N° 44**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 44**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 44, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que las relaciones interpersonales con sus compañeros no lo motivan a desempeñar mejor su trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado dijo que las relaciones interpersonales con sus compañeros si los motiva para realizar mejor su trabajo, equivalentes al 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

45. En su opinión, ¿Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

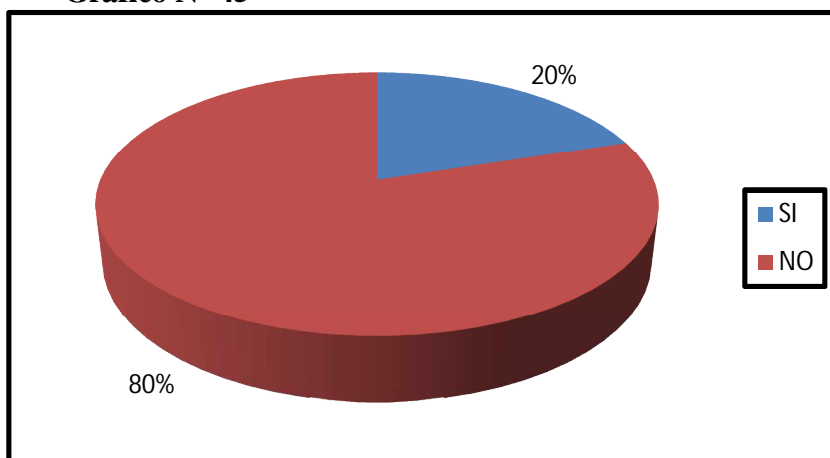
Conocer si existe buena comunicación entre los empleados

**Cuadro N° 45**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 45**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 45, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que no existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado dijo que si existe comunicación entre los compañeros de trabajo, equivalentes al 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

46. ¿Existen rivalidades personales fuertes entre los empleados de la oficina regional?

### Objetivo de la pregunta:

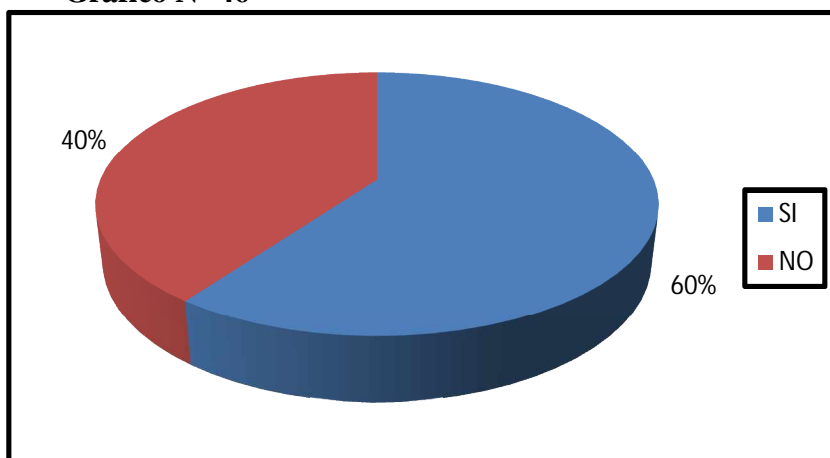
Conocer si existen rivalidades entre los empleados

**Cuadro N° 46**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	3	60
NO	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 46**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 46, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que si existen rivalidades fuertes entre los compañeros de trabajo, haciendo una representación gráfica de un 60% y 2 empleados dijeron que no existen rivalidades entre ellos, equivalentes al 40% del total.

**Formulación de la pregunta.**

47. ¿Cree usted que posee buenas relaciones personales con su jefe?

**Objetivo de la pregunta:**

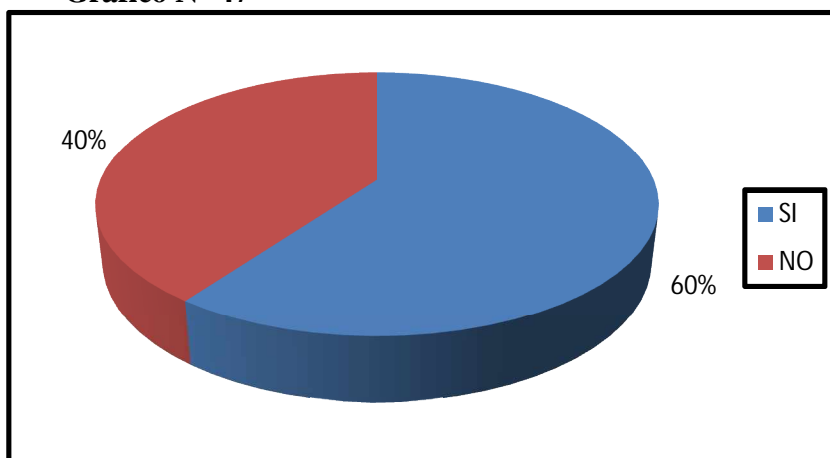
Identificar si los empleados poseen buenas relaciones con su jefe

**Cuadro N° 47**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	3	60
NO	2	40
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 47**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Según el cuadro N° 47, de 5 empleados encuestados, un total de 3 respondieron que si existe buenas relaciones personales con su jefe, haciendo una representación gráfica de un 60% y 2 empleados dijeron que no existe buenas relaciones personales con su jefe inmediato, equivalentes al 40% del total.

### Formulación de la pregunta.

48. ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio de facilitar el trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

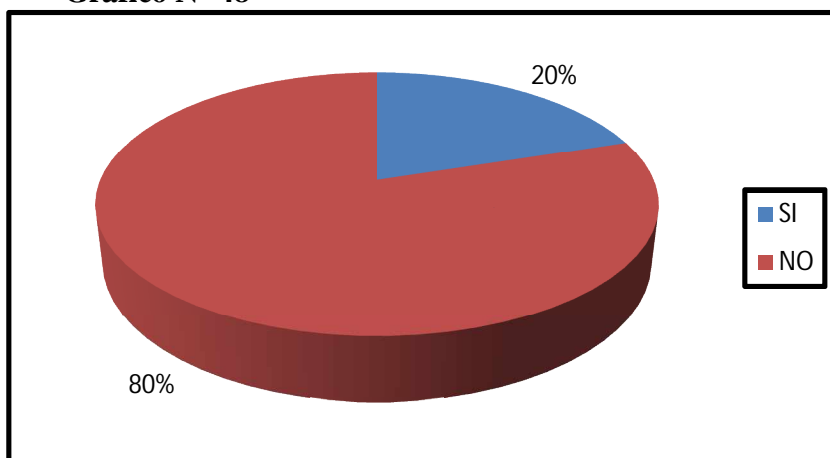
Identificar si en la institución se estimula la cooperación y el trabajo en equipo

**Cuadro N° 48**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	4	80
SI	1	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 48**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 48, de 5 empleados encuestados, un total de 4 respondieron que no se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio para facilitar el trabajo, haciendo una representación gráfica de un 80% y 1 empleado dijo que si se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio para facilitar el trabajo, equivalentes al 20% del total.

### Formulación de la pregunta.

49. ¿De los siguientes factores cuales considera usted que influye para el desarrollo óptimo del clima organizacional? (Marque una Opción)

### Objetivo de la pregunta:

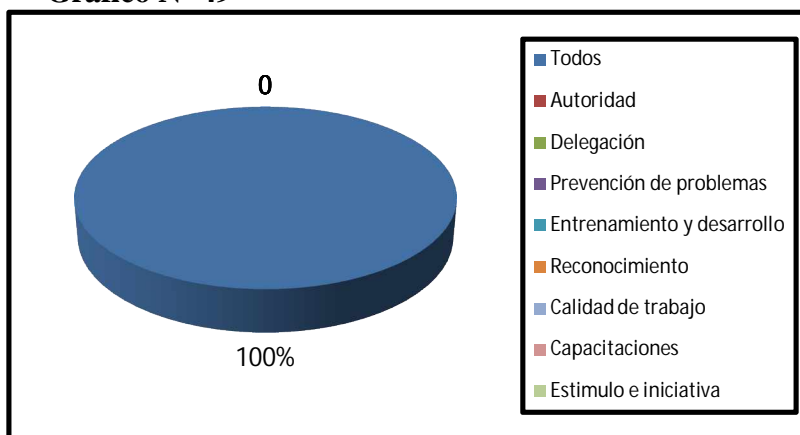
Determinar los factores que influyen en el desarrollo óptimo del clima organizacional

**Cuadro N° 49**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Todos	5	100
Autoridad	0	0
Delegación	0	0
Prevención de problemas	0	0
Entrenamiento y desarrollo	0	0
Reconocimiento	0	0
Calidad de trabajo	0	0
Capacitaciones	0	0
Estimulo e iniciativa	0	0
Ninguno	0	0
<b>Todos</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

**Gráfico N° 49**



Fuente: Encuesta

### Análisis:

Según el cuadro N° 49, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que todos los factores son importantes para el desarrollo óptimo del clima organizacional, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.



### Formulación de la pregunta.

50. ¿Considera usted que su nivel de productividad mejoraría si existieran normas de higiene laboral en la Institución?

### Objetivo de la pregunta:

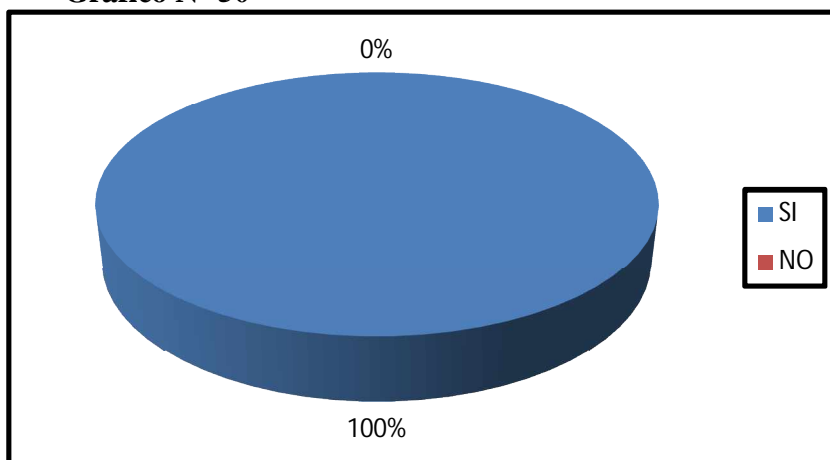
Conocer la opinión de los empleados sobre la incidencia de las normas de higiene en la productividad

**Cuadro N° 50**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
<b>Todos</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 50**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 50, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que si consideran que la higiene laboral es importante y mejoraría el nivel de productividad, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.

### Formulación de la pregunta.

51. ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral?

### Objetivo de la pregunta:

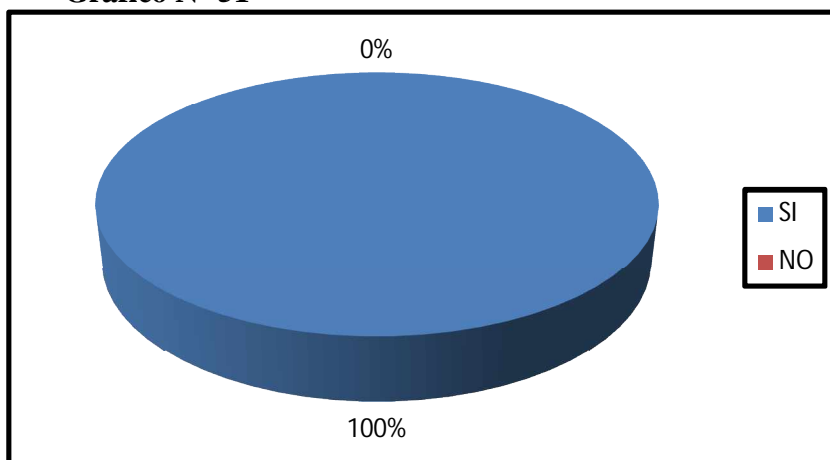
Conocer si la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral

**Cuadro N° 51**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
<b>Todos</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 51**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 51, de 5 empleados encuestados, un total de 5 respondieron que un plan estratégico del clima organizacional contribuirá en gran manera a mejorar el ambiente laboral, haciendo una representación gráfica de un 100% del total.

## TABULACIÓN DE ENCUESTAS PARA CONSUMIDORES

### Formulación de la pregunta.

1. Sexo

### Objetivo de la pregunta:

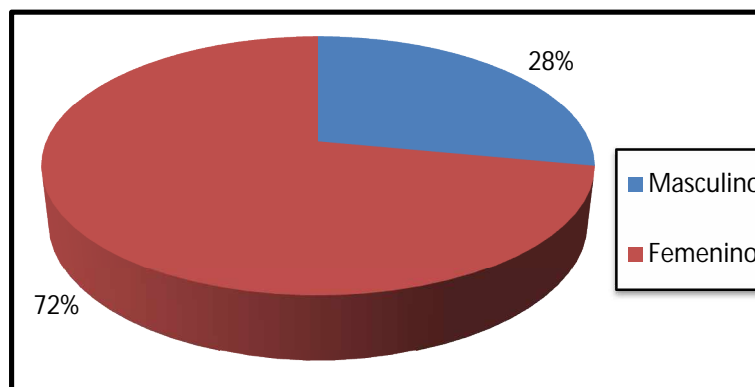
Conocer el número de consumidores de cada sexo

**Cuadro N° 1**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Masculino	7	28
Femenino	18	72
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N°1**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 1, de los 25 consumidores encuestados, 18 representaron al sexo femenino, lo cual representa el 72% y 7 corresponden al sexo masculino, equivalentes al 28% del total de los consumidores encuestados.

**Formulación de la pregunta.**

2. Lugar de Origen(municipio, departamento)

**Objetivo de la pregunta:**

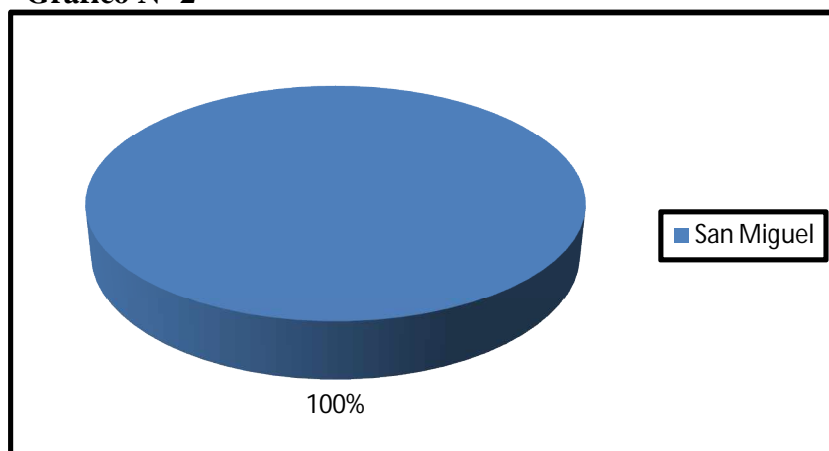
Conocer el lugar de origen de los consumidores

**Cuadro N° 2**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
San Miguel	25	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 2**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

De acuerdo al cuadro N° 2, de los 25 consumidores encuestados, 25 residen en el departamento de San Miguel, lo cual representa el 100% del total de los consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

3. ¿Cómo calificaría la calidad de servicio que recibe de los empleados?

### Objetivo de la pregunta:

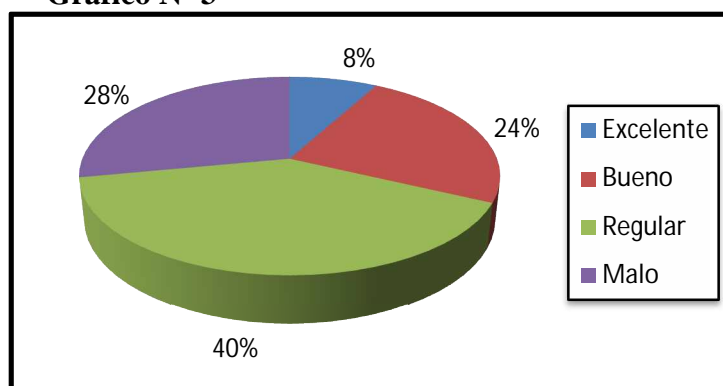
Conocer la calificación de la calidad de servicio que reciben los consumidores

**Cuadro N° 3**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	2	8
Bueno	6	24
Regular	10	40
Malo	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 3**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 3, de los 25 consumidores encuestados, 2 califican como excelente la calidad del servicio que reciben de los empleados, lo cual representa el 8%, 6 lo califican como bueno, equivalentes al 24%, 10 que la calidad del servicio es regular, correspondientes al 40%, y 7 respondieron que es malo, equivalentes al 28% del total de los consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

4. ¿Esta satisfecho con el servicio que recibe en la institución?

### Objetivo de la pregunta:

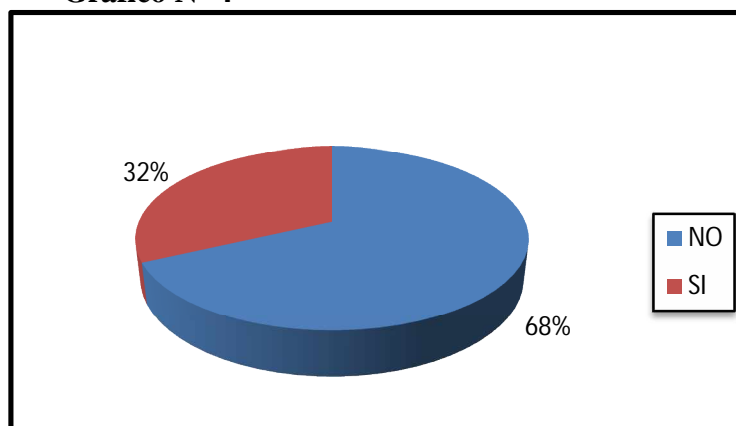
Conocer la satisfacción de los consumidores por el servicio que reciben.

**Cuadro N° 4**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	17	68
SI	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 4**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 4 de los 25 consumidores encuestados, 17 consideraron que no están satisfechos con el servicio que reciben de la institución, lo que representa el 68% y 8 consumidores respondieron que si están satisfechos completando así el 32% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

5. ¿Cuánto tiempo se tardaron en atenderlo?

### Objetivo de la pregunta:

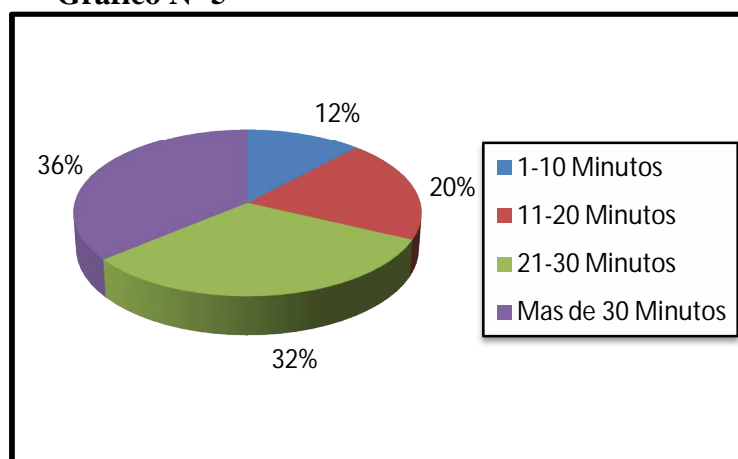
Identificar el tiempo que los empleados se tardaron en atender al consumidor

**Cuadro N° 5**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
1-10 Minutos	3	12
11-20 Minutos	5	20
21-30 Minutos	8	32
Mas de 30 Minutos	9	36
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 5**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 5, de los 25 consumidores encuestados, 3 respondieron que el tiempo que se tardaron para atenderle fue entre 1-10 minutos, lo cual representa el 12%, 5 consideraron el tiempo entre 11-20 minutos, equivalentes al 20%, 8 respondieron entre 21-30 minutos, correspondientes al 32% y 9 respondieron que mas de 30 minutos equivalente al 36% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

6. ¿Considera que el tiempo en que es atendido es el apropiado?

### Objetivo de la pregunta:

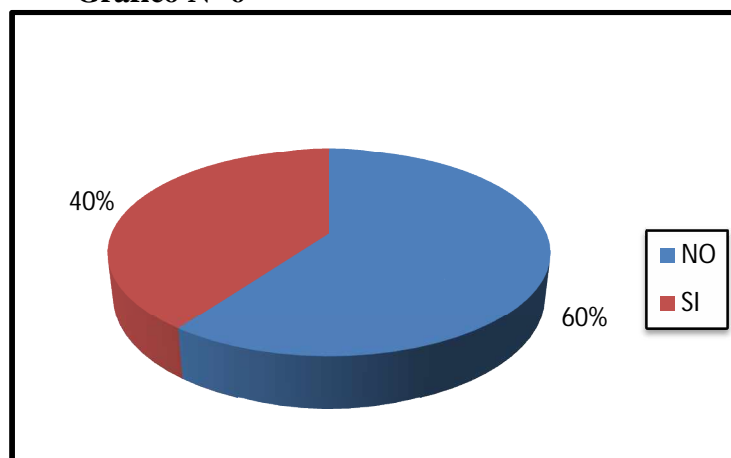
Conocer si los consumidores consideran apropiado el tiempo en que son atendidos.

**Cuadro N° 6**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	15	60
SI	10	40
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 6**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 6 de los 25 consumidores encuestados, 15 consideraron que el tiempo en que son atendidos no es el apropiado, lo que representa el 60% y 10 respondieron que el tiempo en que son atendidos si es el apropiado, lo cual representa el 40% del total de consumidores encuestados.



### Formulación de la pregunta.

7. ¿Considera que el personal le ayudó a resolver su problema?

### Objetivo de la pregunta:

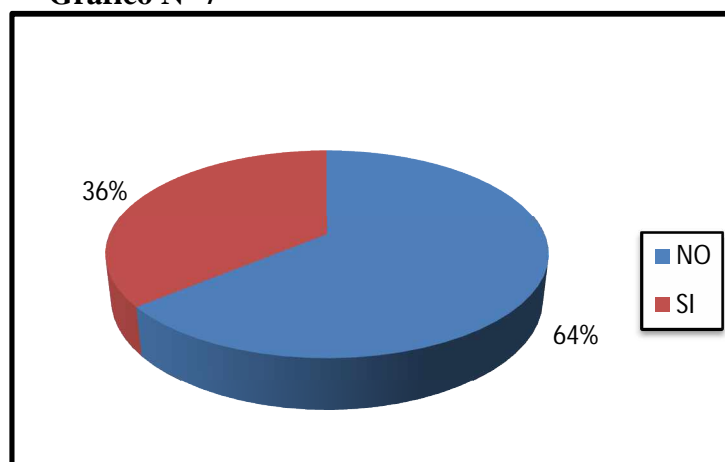
Indagar si el personal le ayudó al consumidor a resolver su problema

**Cuadro N° 7**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	16	64
SI	9	36
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 7**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 7 de los 25 consumidores encuestados, 16 consideraron que el personal no les ayudo a resolver su problema, lo que representa el 64% y 9 consumidores respondieron que si el personal les ayudo a resolver su problema, lo cual representa el 36% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

8. ¿Qué características observa en el personal de esta Institución?

### Objetivo de la pregunta:

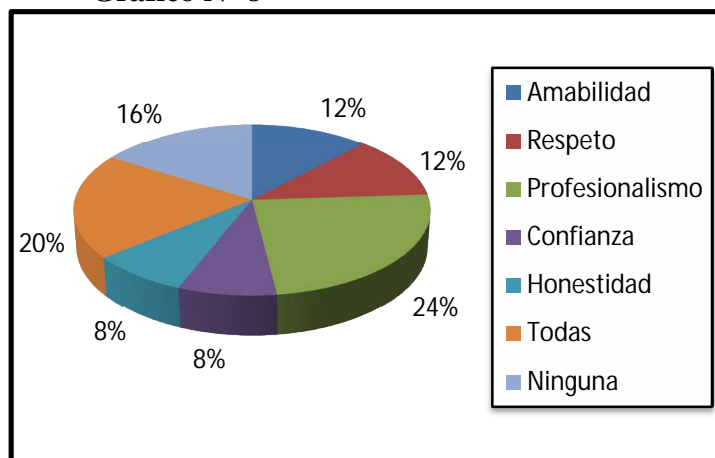
Conocer las características que observan los consumidores del personal de esta Institución

**Cuadro N° 8**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Amabilidad	3	12
Respeto	3	12
Profesionalismo	6	24
Confianza	2	8
Honestidad	2	8
Todas	5	20
Ninguna	4	16
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 8**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 8 de los 25 consumidores encuestados, 3 observaron amabilidad como característica en el personal de la institución, lo que representa un 12%, al igual 3 consideraron el respeto, representando el 12%, 6 respondieron el profesionalismo, correspondientes al 24%, 2 respondieron la confianza, lo cual representa el 8%, como también 2 respondieron que la honestidad, equivalentes al 8%, 5 consideraron a todas, correspondientes al 20% y 4 respondieron que ninguna característica observaron en el personal de la institución, equivalente al 16% del total de consumidores encuestados.

**Formulación de la pregunta.**

9. ¿Según su opinión el personal esta debidamente capacitado para ofrecer un buen servicio?

**Objetivo de la pregunta:**

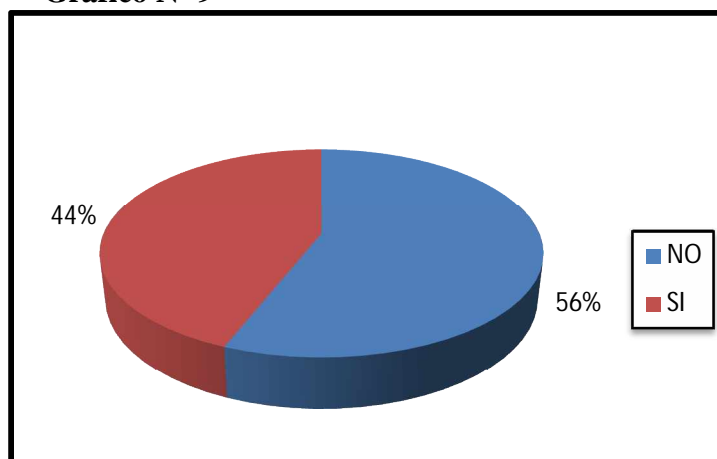
Conocer la opinión del consumidor si el personal esta debidamente capacitado para ofrecer un buen servicio

**Cuadro N° 9**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	14	56
SI	11	44
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 9**



**Fuente: Encuesta**

**Análisis:**

Conforme al cuadro N° 9 de los 25 consumidores encuestados, 14 consideraron que el personal no esta debidamente capacitado para ofrecer un buen servicio, lo que representa el 56% y 11 consumidores respondieron que si lo están, lo cual representa el 44% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

10. ¿Considera que es adecuada la actitud de los empleados con respecto al trabajo que desempeñan?

### Objetivo:

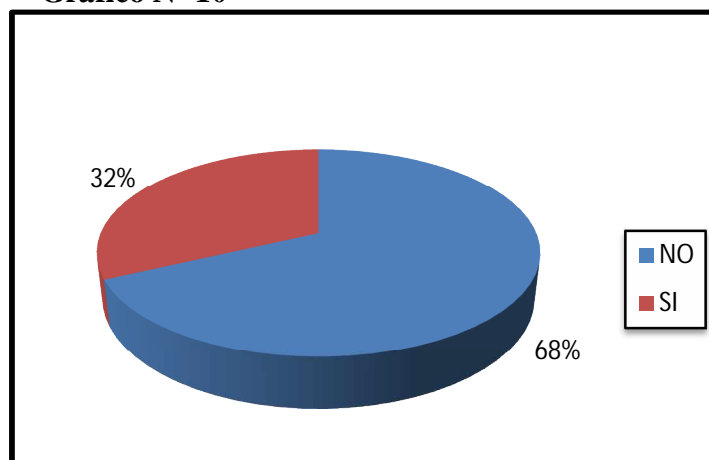
Identificar según el consumidor, si es adecuada la actitud de los empleados con respecto al trabajo que desempeñan

**Cuadro N° 10**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	17	68
SI	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 10**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 10 de los 25 consumidores encuestados, 17 consideraron que no es adecuada la actitud de los empleados con respecto al trabajo que desempeñan, lo que representa el 68% y 8 consumidores respondieron que si es adecuada la actitud de los empleados con respecto al trabajo que desempeñan, lo cual representa el 32% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

11. ¿Considera usted que los empleados se encuentran motivados en el desarrollo de su trabajo?

### Objetivo de la pregunta:

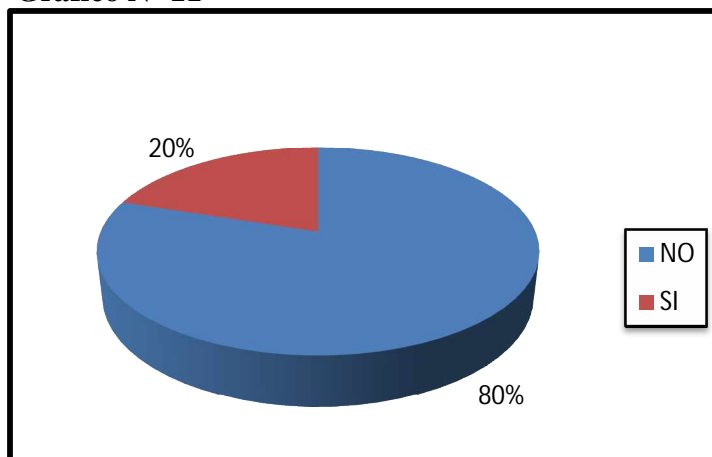
Indagar a través de los consumidores, si los empleados se encuentran motivados en el desarrollo de su trabajo.

**Cuadro N° 11**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	20	80
SI	5	20
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 11**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 11 de los 25 consumidores encuestados, 20 consideraron que los empleados no se encuentran motivados en el desarrollo de su trabajo, lo que representa el 80% y 5 consumidores respondieron que si lo están, lo cual representa el 20% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

12. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

### Objetivo de la pregunta:

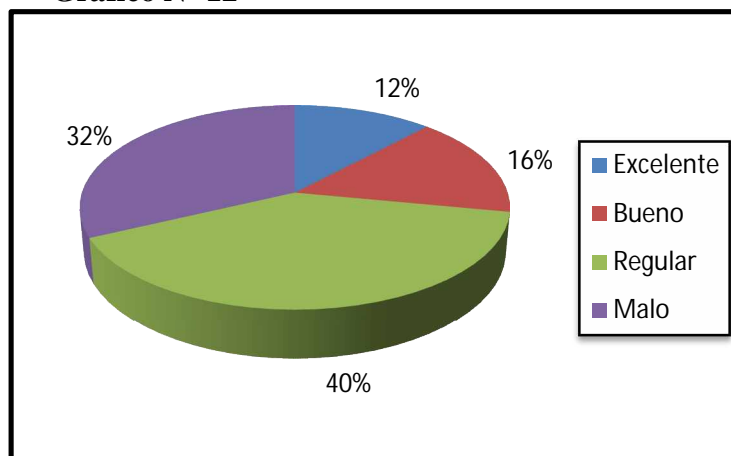
Conocer como el consumidor considera el ambiente de trabajo dentro de la institución

**Cuadro N° 12**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	3	12
Bueno	4	16
Regular	10	40
Malo	8	32
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 12**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

De acuerdo al cuadro N° 12, de los 25 consumidores encuestados, 3 consideran como excelente el ambiente de trabajo dentro de la institución, lo cual representa el 12%, 4 lo consideran como bueno, equivalentes al 16%, 10 que es regular, correspondientes al 40%, y 8 respondieron que es malo, equivalentes al 32% del total de los consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

13. ¿Considera usted que los empleados deben ser evaluados en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad de servicio que ofrecen?

### Objetivo de la pregunta:

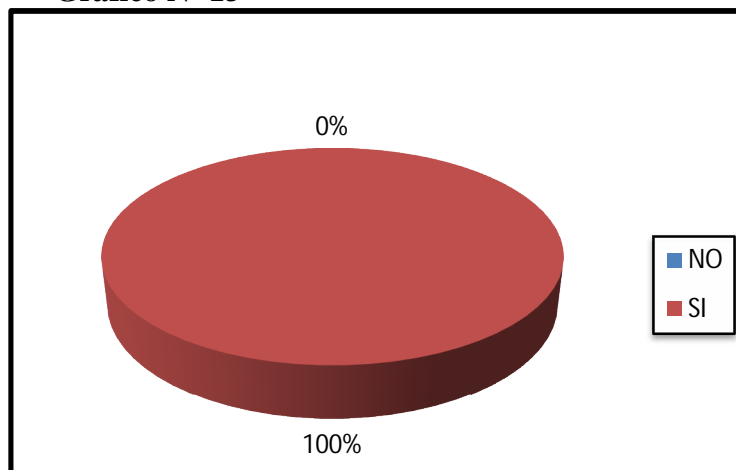
Conocer si el consumidor considera que los empleados deben ser evaluados en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad de servicio que ofrecen

**Cuadro N° 13**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	0	0
SI	25	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 13**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 13 de los 25 consumidores encuestados, 0 consideraron que no deben ser evaluados en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen, lo que representa el 0%, 25 respondieron que los empleados si deben ser evaluados en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad de servicio que ofrecen, equivalente al 100% del total de los consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

14. ¿Considera usted que el lugar de trabajo es el idóneo para que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones?

### Objetivo de la pregunta:

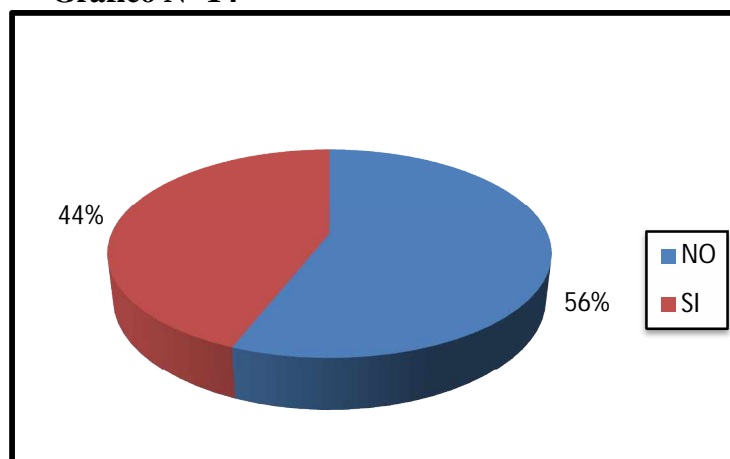
Conocer si los consumidores consideran que el lugar de trabajo es el idóneo para que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones.

**Cuadro N° 14**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
NO	14	56
SI	11	44
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 14**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 14 de los 25 consumidores encuestados, 14 consideraron que el lugar de trabajo no es el idóneo para que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones, lo que representa el 56% y 11 respondieron que el lugar de trabajo si es el idóneo para que los empleados desempeñan adecuadamente sus funciones, equivalente al 44% del total de consumidores encuestados.



### Formulación de la pregunta.

15. ¿Considera que el lugar donde es atendido esta limpio y ordenado?

### Objetivo de la pregunta:

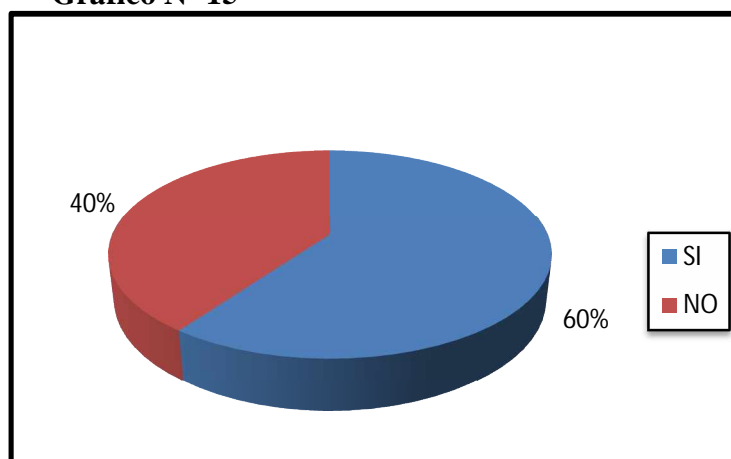
Identificar si el consumidor considera que el lugar donde es atendido esta limpio y ordenado

**Cuadro N° 15**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	15	60
NO	10	40
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 15**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 15 de los 25 consumidores encuestados, 15 consideraron que si consideran que el lugar donde es atendido esta limpio y ordenado, lo que representa el 60% y 10 respondieron que no consideran que el lugar donde es atendido esta limpio y ordenado, equivalente al 40% del total de consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

16. ¿Cómo se siente al momento de permanecer en la institución?

### Objetivo de la pregunta:

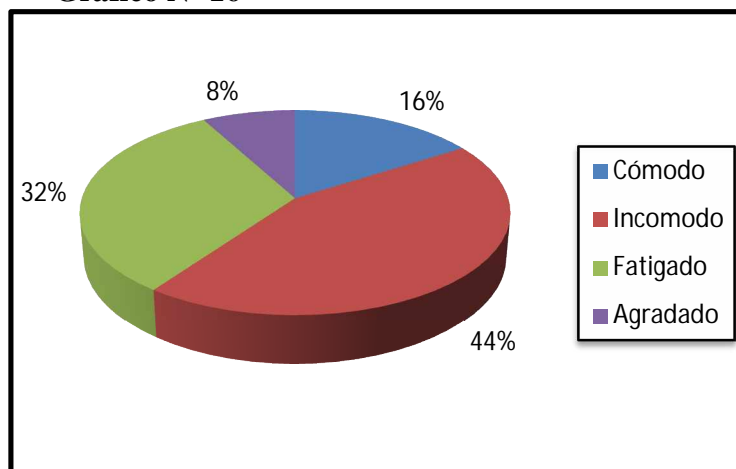
Conocer como se siente el consumidor al momento de permanecer en la institución

**Cuadro N° 16**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Cómodo	4	16
Incomodo	11	44
Fatigado	8	32
Agradado	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 16**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Conforme al cuadro N° 16 de los 25 consumidores encuestados, 4 consideran que se sienten cómodos al momento de permanecer en la institución, lo cual representa el 16%, 11 se sienten incómodos, equivalentes al 44%, 8 consumidores respondieron que fatigados, correspondientes al 32%, y 2 respondieron que se sienten agradados, equivalentes al 8% del total de los consumidores encuestados.

### Formulación de la pregunta.

17. ¿Le gustaría que hubiera un buzón de quejas y sugerencias?

### Objetivo de la pregunta:

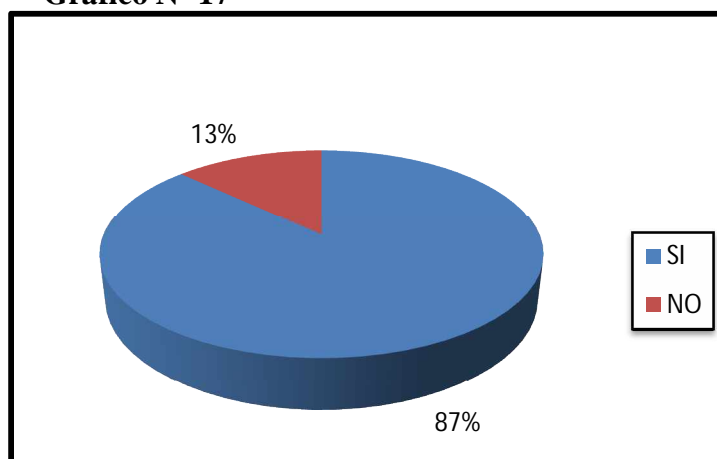
Indagar si a los consumidores les gustaría que hubiera un buzón de quejas y sugerencias

**Cuadro N° 17**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
SI	20	87
NO	5	13
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico N° 17**



**Fuente: Encuesta**

### Análisis:

Según el cuadro N° 17, de los 25 consumidores encuestados, un total de 20 consumidores les gustaría que si hubiera un buzón de quejas y sugerencias haciendo una representación gráfica de un 87% del total y 5 consumidores dijeron que no les gustaría que hubiera un buzón de quejas y sugerencias haciendo una representación de un 13% del total de consumidores encuestados.

### 3.7 PRESUPUESTO

<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total</i>
Equipo	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Materiales	-	-	\$ 50.00
Impresiones	-	-	\$ 150.00
Transporte	-	-	\$ 150.00
Comunicación	-	-	\$ 100.00
Internet	-	-	\$ 180.00
Alimentación	-	-	\$ 300.00
Imprevistos	-	-	\$ 200.00
<i>Total</i>			<i>\$ 1580.00</i>

## CAPITULO IV

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### ***4.1 CONCLUSIONES***

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida de las principales fuentes como son: los empleados de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente y de los consumidores se concluye lo siguiente:

- Que la mayoría de los empleados no conoce la definición de clima organizacional, únicamente poseen una leve idea de lo que es, y que no se aplican algunos aspectos del clima organizacional como la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
  
- Que los consumidores no le dan una excelente calificación a la calidad del servicio que reciben de los empleados, ya que según ellos muchas veces los empleados no se interesan en los problemas que ellos demandan, por otra parte el tiempo en que son atendidos no es el apropiado pues opinan que se demoran demasiado y que cuando exponen su situación no les ayudan a resolver sus casos.
  
- Que los empleados consideran que cuentan con el equipo de oficina mobiliario y material necesario para realizar su trabajo y que esto no es un impedimento para brindar el servicio que los usuarios merecen, no obstante cuando hablan del mantenimiento que se les proporciona a las herramientas y al equipo opinan que este no es el adecuado, en general los empleados no evalúan como excelente las condiciones físicas del mobiliario de la oficina y además que los programas informáticos que utilizan no son eficaces lo cual hace que se demore la atención a los consumidores.

- Que los consumidores consideran que la actitud de los empleados no es la adecuada con respecto a su trabajo y que no se encuentran capacitados para llevar a cabo sus funciones, además consideran que los empleados no están motivados en la institución ya que esto se observa al momento de desempeñar sus labores, pues la atención que brindan no es la más adecuada.
- Que los empleados de la institución tienen definidas las funciones que posee su cargo así como los límites de responsabilidad, no obstante no se trabaja en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad de servicio que ofrecen a los consumidores, además no poseen un conocimiento exacto de lo que realizan sus compañeros en las diferentes áreas de la institución, lo cual demuestra falta de información en cuanto a estructura y responsabilidad que conlleva cada puesto. De igual manera la mayoría no conoce la misión y la visión de la institución.
- Que los consumidores consideran que todos los empleados deben ser evaluados en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad de los servicios y que se deben reforzar las áreas en las cuales existen mayores debilidades, por otra parte no consideran como excelente el ambiente de trabajo y dicen que hay mucho que mejorar dentro de la institución, además opinan que el lugar de trabajo no es idóneo para que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones.
- En cuanto a la motivación los empleados evalúan diversos aspectos como la remuneración que reciben pues consideran que esta no está acorde con las funciones que realiza, las prestaciones que recibe por parte de la institución las consideran muy buenas y están satisfechos con ellas ya que se les brinda subsidio de alimento, de estudio, de lentes, seguros de vida, uniformes además de los exigidos por la ley, pero que existen aspectos negativos como la falta de reconocimientos al personal por los esfuerzos y aportaciones realizadas, además no existen eventos de convivencia entre los empleados lo cual no permite un acercamiento entre las diversas áreas de la institución.

- Que los consumidores se sienten incómodos y fatigados cuando permanecen en la institución pues se tardan demasiado tiempo en atenderle, además las sillas de espera son pocas y el local donde está ubicado el Centro de Solución de Controversias es muy pequeño por lo cual en muchas ocasiones les toca esperar de pie o en la parte externa de la oficina donde no hay aire acondicionado y la incomodidad es mayor. También les gustaría que hubiese un buzón de sugerencias donde expresar sus inconformidades.
- Que la opinión de los empleados no es tomada en cuenta para la toma de decisiones algo que los desmotiva pues no son participes en la elaboración de los objetivos, además los empleados no sienten que sus jefes se identifiquen con ellos, ya que cada quien está interesado en sus cosas y pocas veces se relacionan con ellos, la información que reciben los empleados de su jefe se base casi siempre en ordenes y que a pesar que realizan reuniones semanales no obtienen la información en forma oportuna para realizar su trabajo y que los jefes no realizan ningún esfuerzo para mejorar dicha situación.
- En cuanto al desarrollo del personal los empleados no reciben el adecuado entrenamiento para realizar su trabajo, así como el hecho que no existe programas de capacitación en el cual se enseñen nuevos métodos de trabajo con el fin de mejorar la productividad laboral, así como los entrenamientos para reducir la espera de los consumidores. Por otra parte a los empleados les gustaría recibir capacitaciones en forma de taller por ser más prácticos y no teóricos y llevar lo aprendido a su labor cotidiana.
- Las relaciones de trabajo establecidas entre las unidades que forman la Defensoría del Consumidor no son calificadas como excelentes, es decir que los empleados de las diversas unidades se relacionan solo en la medida de lo necesario; de igual manera las relaciones entre los empleados de las mismas unidades se evalúan como regulares con lo cual se puede deducir que no existe un trabajo en equipo ni cooperación si no mas

bien un ambiente individualista, además a los empleados no les motiva las relaciones interpersonales para desempeñar su trabajo es decir que les son indiferentes.

- De igual manera la comunicación entre los empleados no es buena, e inclusive existen fuertes rivalidades entre ellos, no obstante la relación con su jefe es calificada como buena, todo ello quizá sea el resultado de que en la institución no se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio para facilitar el trabajo, con lo cual no se crean lazos de amistad.
- Que el nivel de productividad de los empleados mejoraría si existieran normas de higiene laboral en la institución con el fin de hacer más agradable el lugar de trabajo, reduciendo los niveles de estrés ocasionados en el desarrollo de las tareas laborales.
- Que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral, es decir que los empleados están de acuerdo en la elaboración de este plan con el cual se vendrá a solucionar muchos de los problemas si se aplica de manera idónea.



## ***4.2 RECOMENDACIONES***

Luego de haber concluido con los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:

- Que se debe primeramente empapar de conocimiento a los empleados sobre el clima organizacional, cada uno de sus aspectos debe ser comprendido a fin que realmente se conozca que es lo que esta fallando en la institución.
- Concientizar a los empleados que la institución esta para atender las demandas de los consumidores y hacer de las denuncias lo mas importante en su trabajo y que cuando no se les pueda ayudar a resolver sus casos explicarle al consumidor de la mejor manera posible para que este se retire satisfecho de las instalaciones, así como realizar las atenciones en el menor tiempo posible y evitar demoras e inconformidades.
- Proporcionar de manera constante un adecuado mantenimiento para el equipo y herramientas de trabajo con el fin de evitar demoras en la atención por fallas en el equipo, además esto aumenta la vida de las herramientas. Se recomienda también revisar los sistemas informáticos ya que estos muchas veces no responden a las exigencias pues se vuelven lentos y en ocasiones se cae la red lo cual hace más largo el tiempo de espera para los consumidores.
- Supervisar constantemente la actitud de los empleados con la cual están desempeñando su trabajo y encontrar la causa de dicha situación, para mejorar la imagen que los consumidores tienen de los empleados. Se recomienda crear un protocolo de parte de los empleados en el cual se le de la bienvenida al consumidor, se le escuche con atención, se le diga que se le va ayudar y despedirlo de manera cordial para crear una excelente imagen en la mente de los consumidores.

- Establecer objetivos y metas para que los empleados tengan definido lo que se pretende lograr en un periodo determinado de tiempo con lo cual también se crea una base sobre la cual evaluar el rendimiento laboral de cada empleado.
- Informar a los empleados de la estructura de la institución, todas sus unidades y las funciones de cada puesto a fin que todo conozcan las responsabilidades de todos sus compañeros.
- Realizar una distribución del espacio físico de la oficina de tal manera que exista mas espacio para que los empleados se sientan cómodos y disminuir así el estrés laboral.
- Revisar los salarios que están devengando los empleados así como las funciones que realizan para diagnosticar si ambas se encuentran relacionadas satisfactoriamente. Además se recomienda realizar eventos de convivencia con todos los empleados de la institución a fin de proporcionar un acercamiento entre los compañeros de trabajo.
- Utilizar los recursos de la institución en bien de los consumidores para hacer más cómoda su estadía en las instalaciones del Centro de Solución de Controversias, colocando más sillas en el lugar de espera para que los consumidores no estén de pie o en la parte externa de la oficina donde el calor causa mayor fatiga. Se debe además ofrecer agua a los consumidores y hacerlos sentir cómodos mientras llega su turno de ser atendidos.
- Se recomienda que los objetivos y las metas sean elaboradas entre todos los miembros de la institución, de esta manera los empleados se comprometerán a lograr dichos objetivos en los cuales ellos han participado con el fin de aumentar la motivación.
- Que los jefes brinden toda la información que los empleados necesitan para desarrollar su trabajo, al igual que deben estar supervisando constantemente el desarrollo de este.

- Que las reuniones semanales sirvan para reconocer el esfuerzo realizados por los empleados en la ejecución de su trabajo y no solo para dar ordenes.
- Brindar capacitaciones constantes a los empleados de forma que estos mejoren sus habilidades y las pongan al servicio de los consumidores. Las capacitaciones deben ser talleres debido a que los empleados se sentirán mas satisfechos ya que esta modalidad de capacitación es mas practica.
- La institución debe incentivar a los empleados a mejorar las relaciones interpersonales entre todas las unidades, estableciendo eventos de convivencia, celebraciones de cumpleaños entre otras actividades que fomenten las relaciones con lo cual mejorara el ambiente de trabajo y esto aumentara la motivación de los empleados.
- Crear normas de higiene laboral para reducir el estrés que ocasiona el ambiente de trabajo, crear un buzón de quejas y sugerencias tanto para consumidores como para empleados en el cual ellos puedan expresar sus inconformidades.
- Implementar de forma adecuada el plan estratégico de mejora para el clima organizacional, a fin que se corrija el ambiente laboral eliminando la situación de conflicto, mejorando las relaciones personales, aumentando la motivación en los empleados para mejorar la imagen de la institución ante los consumidores.

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **5.1 INTRODUCCION**

La presente investigación estuvo orientada a obtener información confiable que permitió crear un Plan Estratégico de Mejora para el Clima Organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel con el propósito fundamental de contribuir en el desarrollo y mantenimiento de un ambiente agradable de trabajo en la institución.

Un plan estratégico permite tener una perspectiva mas amplia y clara de lo que se desea hacer y como lograrlo a través de la toma de decisiones agiles, oportunas y acertadas; así mismo servirá como una herramienta administrativa que traiga beneficios a la institución, los empleados y finalmente a los consumidores y las consumidoras en el ofrecimiento de un mejor servicio y la percepción de un ambiente de trabajo que ofrezca una mejor calidad de vida poniendo en practica estrategias a fin de lograr la mejora del clima organizacional.

La propuesta contiene en primer lugar la importancia de la propuesta donde se puntualiza a quienes beneficia directamente la creación del plan. Seguidamente, se desarrolla el diagnostico de la situación actual de la institución que comprende el análisis tanto interno como externo de la institución; donde el primero se enfoca principalmente en la capacidad organizacional de la institución, se examinan las características del clima organizacional, los factores que contribuyen en el desarrollo optimo del clima organizacional y finalmente la exposición de las fortalezas y debilidades de la institución. El análisis externo contiene el nivel de cobertura institucional, las relaciones que mantiene la Defensoría del Consumidor con otras instituciones y por ultimo la exposición de las oportunidades y amenazas.

A continuación se desarrolla un cuadro resumen del análisis FODA, se plantean la misión y visión propuesta, los objetivos de la propuesta del plan estratégico, las metas que se pretenden alcanzar; consecutivamente se muestran las estrategias a seguir por cada uno de los factores del clima organizacionales en los que la institución posee mayores deficiencias seguido de una descripción clara de cada estrategia para plantear posteriormente los planes de acción que detallan los puntos a seguir para el cumplimiento de las estrategias propuesta y finalmente se explica la evaluación y seguimiento que la institución debe darle a la consecución del plan estratégico de mejora del clima organizacional.

## 5.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El clima organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad, ya que gracias a el se ha podido conocer la influencia que este tiene en el desarrollo técnico cultural de toda organización, lo que a través de los años ha indicado que las empresas o instituciones que se desenvuelven en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento.

Toda institución debe tener un ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su público el trato sea provechoso, es decir, si un consumidor en su primera visita a la institución es tratado con la mejor atención, es de esperarse que éste se lleve una buena imagen de la institución, del servicio y la atención que se le brinda así como de la eficiencia de sus empleados, con lo que al transcurrir el tiempo se lograría alcanzar una imagen de respeto hacia la institución tanto nacional como internacionalmente, solucionando de manera efectiva las demandas de los consumidores; por el contrario si dicho ambiente es desagradable para el empleado este no realizara su trabajo de una manera eficiente por lo cual será menos productivo y generara un paradigma de hacer su trabajo no porque quiere sino porque tiene que hacerlo, por tal razón el consumidor es tratado de manera inadecuada lo que produce una mala imagen a la institución y ésta perdería credibilidad.

Es por eso que toda institución que desee crecer debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la institución, otorgando a sus empleados mejor calidad de vida como: buenas relaciones interpersonales, disminución de estrés, estabilidad laboral, disminución de atentados contra la imagen y autoestima, entre otros, si se logra integrar esto que favorece al crecimiento se proporcionará a los consumidores en general una agradable atención, todo enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier institución; claro está que la tecnología también ayuda y es parte esencial del funcionamiento y de toda organización, pero una tecnología sin quien la maneje de la manera más adecuada no tiene ningún éxito.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura de la institución, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la institución. Esta cultura es en parte determinada por los miembros que componen la institución y es aquí donde el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los empleados tienen respecto a su institución, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la de la institución e influyen en el comportamiento de los empleados. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal, es por esta razón que es de suma importancia poseer un desarrollo organizacional ya que este funciona como una estrategia educacional que ayuda a cambiar las creencias, actitudes, y valores de los empleados, de modo que puedan adaptarse mejor a nuevos desafíos y mejorar su desarrollo personal en cuanto a la percepción que tienen sobre su trabajo.

Un buen o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de esta. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Y entre las negativas se pueden mencionar: ineficiencia, mala imagen, riesgo a la aceptación social, baja productividad, insatisfacción, entre otras. En síntesis la elaboración de un buen clima organizacional es un proceso sumamente complejo que va a raíz de la dinámica de la institución, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano que en la actualidad este recurso tan valioso se conoce como talento humano. Para estar seguros de la solidez de su talento humano, se requiere contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional que va ligado con la motivación del personal la cual finalmente puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, el proceso para mejorar el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias requiere de un estudio de los factores actuales que afectan el ambiente laboral en dicha institución como lo son: la estructura, responsabilidad, recompensa,

desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad y así implementar estrategias que ayuden a crear un ambiente de trabajo más agradable, por lo que el clima organizacional debe ofrecer una mejor calidad de vida laboral.

En conclusión, al realizar esta propuesta se busca que las estrategias que aquí se planteen vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo y no solo eso, si no, que permitan incrementar el grado de satisfacción del personal que ahí labora así como también del consumidor que va a solicitar el servicio, esto le beneficiara a la institución debido a que mejorara su imagen y credibilidad en cuanto a los servicios que ofrece a la sociedad.



## **5.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION LABORAL ACTUAL**

### ***5.3.1 SITUACIÓN ACTUAL***

En la actualidad la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente realiza sus operaciones en Octava Avenida Sur y quince Calle Oriente, Centro de Gobierno, Antiguo Batallón Arce, municipio y departamento de San Miguel, cuyos teléfonos son 2661-1486, 2661-1481, 2661-1552 y el Fax 2260-3291; los horarios de atención son de lunes a viernes de 8am a 4pm, sin cerrar a mediodía. La Defensoría del Consumidor (DC), es la institución encargada de velar por la protección de los derechos de las consumidoras y los consumidores y es una institución pública que trabaja por dar a conocer a la ciudadanía una nueva cultura de consumo y el respeto hacia los derechos de los consumidores por medio de la Ley de Protección al Consumidor.

### ***5.3.2 ANÁLISIS INTERNO***

#### **5.3.2.1 Capacidad Organizacional**

##### **MISIÓN**

“Proteger efectivamente los derechos de los consumidores y consumidoras, facilitando la solución de conflictos en materia de consumo, acercando los servicios, profundizando la vigilancia de los proveedores, promoviendo la educación y la participación ciudadana y coordinando la acción conjunta con otras instituciones del Estado, para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado y ejercicio de ciudadanía”.

##### **VISIÓN**

“Ser una institución confiable y accesible, respetada nacionalmente y reconocida internacionalmente como la entidad que protege de manera efectiva los derechos de los consumidores y consumidoras y que procura el equilibrio y la seguridad jurídica en las relaciones de consumo”.

## VALORES

- ***Transparencia***

Estamos dispuestos a actuar de acuerdo a nuestros ideales. Comunicamos abierta y directamente nuestras intenciones, ideas y sentimientos. Tenemos disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de nuestros actos en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

- ***Probidad***

Actuamos con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

- ***Imparcialidad***

Actuamos con objetividad y sin designio anticipado a favor o en contra de alguien. No discriminamos por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología política, posición social o económica.

- ***Equidad***

Atendemos a usuarios y usuarias de nuestros servicios desde la igualdad y en consonancia y equilibrio con las diferencias y especificidades individuales, lo que nos permite juzgar y proceder con rectitud.

- ***Solidaridad***

Mantenemos un alto nivel de fraternidad entre compañeros y compañeras y con nuestros usuarios y usuarias. Nuestras acciones se orientan a favorecer a toda la población que requiera de nuestros servicios.

- ***Excelencia en el servicio***

Hacemos nuestro trabajo con calidad y calidez, somos efectivos, eficientes y disciplinados. Nos actualizamos permanentemente y nos fundamentamos en la

rigurosidad para lograr altos niveles en la defensa y protección de los consumidores y consumidoras.

- ***Proactividad***

Desarrollamos ideas innovadoras y creativas, cuestionamos las formas habituales y disfuncionales de proceder para un óptimo funcionamiento de la institución y de los servicios que prestamos.

- ***Trabajo en equipo***

Valoramos el trabajo en equipo como la clave para desarrollar una cultura organizacional que genere un ambiente de alta confianza y cooperación entre nuestros miembros. Estamos dispuestos y dispuestas a dialogar y promover alianzas con otras instituciones afines nacionales y/o internacionales con las cuales podamos generar complementariedades.

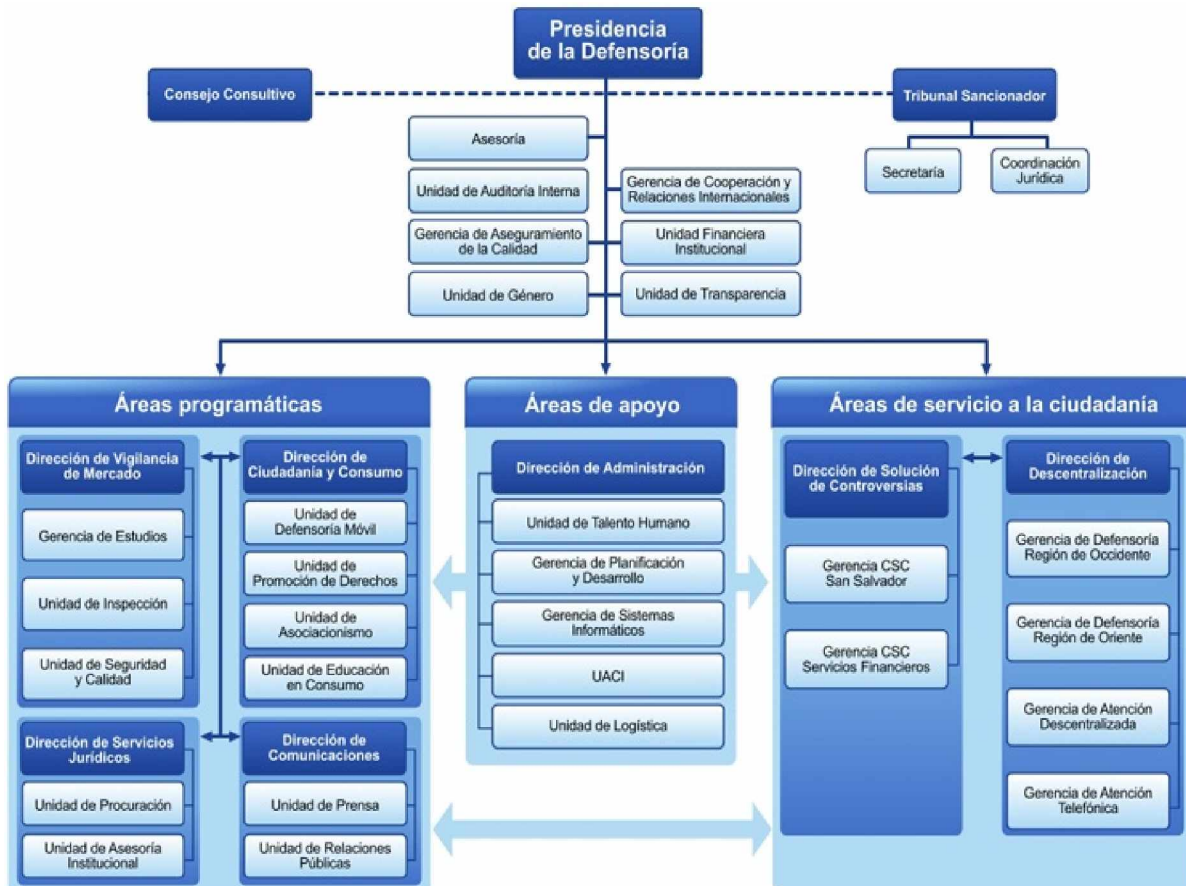
- ***Identificación institucional***

Estamos identificados/as y comprometidos/as con la visión, la misión y las estrategias organizacionales como la base de la motivación, el desarrollo y el éxito operacional de nuestro quehacer institucional.

- ***Confidencialidad***

Guardamos reserva sobre hechos o información lícita que conocemos en el ejercicio de nuestras funciones y no la utilizamos para fines privados.

## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA INSTITUCION



## ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE SOLUCION DE CONTROVERSIAS DE LA OFICINA REGIONAL DE ORIENTE



### Descripción de Puestos

- **Gerencia de Defensoría Región de Oriente:** este puesto representa la máxima autoridad de la Oficina Regional de Oriente y esta persona es la encargada de planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades que se realizan en la diferentes áreas de la institución. Su subordinado inmediato es el coordinador del Centro de Solución de Controversias.
- **Coordinador del Centro de Solución de Controversias:** su jefe inmediato es el gerente general y es el encargado de dirigir al personal del área del Centro de Solución de Controversias, así como delegar la carga de trabajo a cada técnico del área y supervisar el servicio ofrecido a los consumidores. Además brinda ayuda a sus subordinados en la resolución de los casos y lleva el manejo de los reportes de casos y denuncias que se encuentran en procesos y resueltos.

- **Técnicos:** tienen como jefe inmediato al coordinador del Centro de Solución de Controversias y son los encargados de realizar todo el proceso de resolución de casos, estableciendo los contactos con los proveedores y citando a estos junto con los consumidores a audiencias donde su función principal es servir como intermediarios para establecer una medida favorable para ambas partes. Los técnicos no poseen subordinados inmediatos.
- **Recepcionistas:** son los encargados de atender directamente las denuncias ya sean telefónicas y personales de los consumidores y estos son los que tienen contacto personal con ellos, los recepcionistas abren el expediente de cada denuncia y orientan a los consumidores para darle seguimiento al caso. El jefe inmediato es el coordinador del Centro de Solución de Controversias.
- **Edecanes:** son los responsables de darle la bienvenida e ingresar los datos personales de los consumidores y el tipo de trámite a realizar. Además son los que llevan un control del orden de atención a través de la entrega de números a cada consumidor que ingresa a las instalaciones. Dependen jerárquicamente del coordinador del Centro de Solución de Controversias.

## **Manuales**

La institución posee manuales de procedimientos, descripción de puestos y funciones y un manual de bienvenida que les proporcionan a los empleados para que tengan conocimiento acerca de la institución y las actividades que esta realiza.

## **Marco Legal**

La institución se rige bajo la Ley de Protección al Consumidor aprobada bajo Decreto Legislativo No 666 con fecha 14 de marzo de 1996, la cual tiene como objeto proteger los derechos de los consumidores y busca un equilibrio entre estos y los proveedores de bienes y

servicios; imponiendo infracciones si son necesarias a los proveedores que violen estos derechos.

### **Cultura Organizacional**

Definir una cultura organizacional es un aspecto de suma importancia, ya que esta diferencia a una institución de otra; todos los símbolos, rituales y lenguaje son únicos en cada organización.

En el CSC no existe una cultura organizacional definida pues no existen, rituales, costumbres ni valores compartidos entre los empleados debido a las relaciones interpersonales que imperan en la institución, lo cual genera que el ambiente de trabajo se vuelva menos agradable.

### **Toma Decisiones**

Es un elemento muy importante que influye en la motivación de los empleados, la participación en la toma de decisiones compromete al personal en la consecución de los objetivos organizacionales, a mayor participación en la toma de decisiones, mayor esfuerzo en el trabajo. En el CSC los empleados no participan en la toma de decisiones ya que toda la planeación se realiza en el nivel gerencial y la opinión del personal no es tomada en cuenta en la formulación de los objetivos organizacionales.

### **Comunicación**

Es el elemento capaz de resolver conflictos entre miembros de la organización, puede darse en forma vertical y horizontal, además existen dos tipos de comunicación la formal y la informal. En el CSC la comunicación está siendo desviada pues solo se da de tipo informal a través de rumores, pocas veces se ofrece la información en el momento que se necesita lo cual crea inconformidad en los miembros de la institución.

## **Sistema de Control**

Esta etapa administrativa es la encargada de velar que lo planeado se ejecute tal como se plantea. Dentro del CSC el responsable de esta función es el coordinador, pues el lleva el control sobre los objetivos y su cumplimiento, la administración del personal en cuanto a faltas, sanciones, tiempo laborado, entrada y salida, así como la supervisión del trabajo realizado.

## **Actitudes**

Denotan el comportamiento de los empleados ya sea negativo o positivo; de la actitud del personal hacia su trabajo y hacia sus compañeros dependerá en gran medida el ambiente laboral. Dentro del CSC la actitud de los empleados no es la más idónea lo cual crea una imagen negativa de la institución, ya que el ambiente en el que se encuentran no es el más idóneo y este los incita a actuar de esta forma errónea que afecta su desempeño.

## **Acciones**

Las acciones son determinadas por la alta gerencia para poder alcanzar los objetivos establecidos dentro de la institución.

En el CSC no existe un programa en donde se defina las acciones que harán en un tiempo determinado e involucren así al empleado como apoyo para poder lograr las metas necesarias para tener éxito.

### **5.3.2.2 Características del Clima Organizacional**

#### **Estructura**

Esta representa la percepción que tienen los empleados acerca de la organización, regla, procedimientos, trámites y otros que rigen su trabajo. La Defensoría del Consumidor es



una institución pública la cual tiene un presidente a nivel nacional, y las oficinas regionales tienen un gerente, además el Centro de Solución de Controversias (CSC), posee un coordinador que es el subordinado inmediato del gerente, luego están todos los empleados, tanto técnicos, recepcionistas y edecanes que se encuentran en un mismo nivel de mando.

Todos los empleados son conocedores del manual de procedimientos que es el documento que rige cada uno de los procesos dentro de la institución, así como de otros documentos que establecen las reglas por las cuales se debe moderar el comportamiento de los empleados. La estructura del CSC es burócrata porque se caracteriza por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. Una segunda característica de las burocracias, particularmente en las instituciones de gobierno, es la contratación y asignación o exclusión del personal de acuerdo a criterios explícitos y relevantes al desempeño de funciones. La burocracia también se basa en dos dimensiones la formalización (tanto de las normas como de los procedimientos) y la centralización (definición de la jerarquía y la autoridad).

### **Responsabilidad**

En el CSC esta característica está ligada a las ordenes del coordinador pues él es el encargado de asignar las responsabilidades a cada empleado, es decir, que el empleado no hace su trabajo por iniciativa propia sino que su superior así lo delega, también al momento de resolver los casos los empleados deben de consultar con el coordinador acerca de las decisiones a tomar, lo cual disminuye la autonomía de los puestos de trabajo.

### **Recompensa**

En el CSC no existen recompensas por el buen desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, quizá por ser una institución pública no se le da realce a este importante factor del clima organizacional, ya que no existen premios tales como: al empleado del mes o al cumplimiento de metas, por lo cual los empleados se limitan a desempeñar únicamente las

funciones que su cargo le exige. No existe una armonía entre el buen desempeño y el agradecimiento por tal desempeño.

### **Desafío**

Son todos aquellos obstáculos que se presentan en el desarrollo del trabajo, además, se puede definir como el sentimiento de los empleados acerca de los retos que impone su trabajo.

Cada una de las denuncias recibidas por los empleados del CSC, representa un desafío para ellos, porque tienen que mediar entre consumidores y proveedores para llegar a un acuerdo mutuo en donde ambas partes hagan conciencia de su responsabilidad en el caso, con lo cual terminen satisfechos en la resolución de la denuncia, esto representa un reto para los empleados pues no es fácil que las partes terminen en común acuerdo, otro desafío para los empleados es poseer todo el conocimiento legal para resolver los casos ya que sino se posee una base bien fundamentada es posible perder algunas denuncias y no resolver favorablemente para la parte afectada.

### **Relaciones**

Actúan como medio de comunicación capaces de resolver conflictos, que ayudan a crecer a los individuos interactuando con las demás personas.

Esta característica del clima organizacional es totalmente negativa en los empleados del CSC ya que muchas veces se resaltan los errores de los compañeros a través de críticas destructivas y no se realiza ningún esfuerzo por mejorar las relaciones y que estas creen un equipo de trabajo con objetivos en común, además se necesitan realizar eventos que estrechen lazos de amistad entre los empleados de la institución.

## **Cooperación**

Inicia cuando un grupo de empleados unen sus esfuerzos en búsqueda de un objetivo colectivo. Dentro del CSC no existe la cooperación pues el trabajo se realiza de forma individual, cada empleado se preocupa por desarrollar bien su trabajo sin importar lo que hagan sus compañeros, no existe una búsqueda de objetivos colectivos, sino individuales, cada uno desempeña sus labores y cumple las metas que le han sido trazadas individualmente.

## **Estándares**

Esta dimensión refleja cuán difícil es para los empleados aplicar cada uno de los procesos que se han fijado en la institución para incrementar la productividad en la resolución de los diferentes casos que se dan entre consumidores y proveedores.

## **Conflicto**

Son todas aquellas situaciones en las cuales no se comparten ideas creando así un choque entre dos o más personas lo cual provoca un desequilibrio en las relaciones interpersonales creando inestabilidad y un ambiente hostil, que se vuelve un factor sumamente negativo en la fuerza de trabajo.

En el CSC este es un aspecto bastante influyente para el clima organizacional ya que existen muchos conflictos entre los empleados lo cual crea tensión en el ambiente laboral e influye directamente en la atención a los usuarios de la institución.

## **Identidad**

Sentimiento de pertenencia que tienen los empleados dentro de la institución por lo cual se identifican con los objetivos y metas de la organización.

Los empleados del CSC no se sienten identificados con la institución ya que ellos realizan su trabajo porque se les exige y no porque posean un sentimiento de pertenencia, es decir, no hacen propias las metas de las institución esto debido a que en ocasiones ni siquiera conocen cuales son los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. El sentimiento de pertenencia debe de ser algo que se debe inculcar en los empleados desde la etapa de la planeación haciéndoles partícipes de la toma de decisiones.

### **5.3.2.3 Factores Laborales que Contribuyen en el Desarrollo Optimo del Clima Organizacional**

#### **Motivación Laboral**

Este factor es de gran importancia dentro de cualquier institución ya que es fundamental para determinar el comportamiento de los empleados. Dentro del CSC la motivación laboral se encuentra descuidada debido a que la metodología que implementa la institución como motivación no satisface las necesidades y deseos que posee cada uno de los empleados y esto se ve reflejado a través de la atención que se le brinda a los consumidores, es decir, no se ha logrado que ellos deseen o quieran realizar su trabajo sino que están en el paradigma de tener que hacerlo y esa diferencia la hace el grado de motivación que cada individuo posea.

Los incentivos como: la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la formulación de objetivos, los reconocimientos por el buen desempeño, las palmadas en la espalda de felicitaciones por un logro alcanzado, son factores necesarios para aumentar la motivación de estos ya que son igual de importantes a los que actualmente se aplican entre estos están: viáticos, seguros, subsidios, uniformes y todas las prestaciones legales entre otros.

#### **Conducta Laboral**

La conducta laboral juega un papel importante en la institución ya que refleja la reacción personal de los empleados ante diferentes circunstancias. En el CSC el

comportamiento es causado, es decir, actúan por impulso, reaccionan sin antes pensar lo que van a hacer en el momento dependiendo el ambiente que les rodee, en ocasiones llegan al punto de faltarse el respeto entre ellos, ser indiferentes cuando alguien necesita apoyo en la resolución de un caso, mal trato hacia el cliente por algún problema personal, lo cual no permite percibir en lo absoluto una conducta laboral adecuada.

### **Ambiente de Trabajo**

En el CSC el ambiente de trabajo es uno de los factores que mas incide directamente en el desempeño de los empleados lo que significa que no se sienten conformes en la institución y mucho menos se sienten identificados con ella, tampoco poseen una cultura organizacional bien definida, debido a que el ambiente en el que se encuentran no es el más adecuado para poderse desarrollar como personas y profesionales en cuanto a las metas y objetivos personales que cada uno de ellos anhela alcanzar y obtener.

### **Higiene Laboral**

En el CSC la salud física de los empleados esta garantizada con las condiciones laborales ofrecidas por la institución, ya no se exponen a peligros que puedan dañar la integridad física de estos; en cuanto a la salud mental se puede decir que se encuentra perjudicada por las relaciones interpersonales, por la provocación de estrés y el cansancio que provoca la realización de las funciones. Una excelente higiene laboral permite mejorar las relaciones interpersonales, aumenta la productividad así como reduce accidentes, enfermedades, el ausentismo y la rotación del personal.

### **Autoridad**

Este factor es ejercido dentro del CSC por el Lic. Ovidio Nolasco quien es el coordinador, además es el encargado de atribuir las funciones a cada uno de sus subordinados. El coordinador depende jerárquicamente del gerente que es la máxima autoridad en la institución.

Todos los empleados del CSC se encuentran en un mismo nivel jerárquico y no cuentan con subordinados. Además la toma de decisiones es función del gerente y el coordinador en algunos casos, lo cual no permite la participación de los empleados.

### **Delegación**

Dentro del CSC este es un factor que no se aplica, pues existe una autoridad centrada y no se da potestad a los empleados.

### **Prevención de Problemas**

Un aspecto que debe ser aplicado en toda institución ya que se trata de evitar conflictos entre compañeros de trabajo y también con los superiores. Dentro del CSC no existe ningún mecanismo para prevenir los conflictos y estos están presentes en las relaciones interpersonales de los empleados, lo cual genera falta de respeto, de compañerismo, de cooperación, de comunicación y de trabajo en equipo.

La no discusión de desacuerdos en un momento determinado genera conflictos, lo cual a su vez es reflejado en el ambiente de trabajo el cual se vuelve tenso, lo que es observado por los consumidores al momento en que son atendidos.

### **Entrenamiento y Desarrollo**

Este proceso de desarrollo de cualidades se da en los recursos humanos con el fin de mejorar la productividad y que contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales. En el CSC no existe un proceso de entrenamiento y desarrollo que mantenga una actitud proactiva en los empleados con el fin de crear una situación de compromiso, innovación y creatividad. Este factor ayuda a mejorar los procesos, agrega valor y genera riquezas.

## **Reconocimiento**

Es uno de los factores de los cuales mas carece el CSC ya que no se desarrolla ningún tipo de reconocimientos por los logros o metas que obtienen los empleados, esto conlleva a un desinterés en la persecución de los objetivos organizacionales, lo que los convierte en empleados estáticos y no dinámicos por la falta de motivación de este tipo. Entonces se puede decir que el reconocimiento es trascendental en la vida laboral de ellos pues este es un parámetro que permite conocer como están desempeñando su trabajo.

## **Calidad de Trabajo**

Este factor incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los psicológicos del sitio de trabajo. Actúa como un indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y del grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. La calidad de vida laboral determina en cierta manera el clima organizacional.

En el CSC la calidad de trabajo es negativa lo cual crea un ambiente de trabajo poco agradable regido por la baja motivación, las malas relaciones interpersonales, la poca comunicación y el inexistente trabajo en equipo.

## **Capacitaciones**

Este es uno de los factores primordiales para el éxito de la institución, es decir, para alcanzar la eficiencia y ser constantes en el cumplimiento de los objetivos establecidos. En el CSC no existe un programa de capacitaciones que permita aumentar los conocimientos, habilidades, destrezas, técnicas, deberes y obligaciones de los empleados para que sean aun más competentes y seguros al momento de realizar su trabajo, lo cual es necesario y vital para poder adaptarse a los cambios que se generan en la actualidad.

## **Estímulos e Iniciativas**

Este factor posee mayor importancia en cualquier institución pues está relacionado con las decisiones que tomen los directivos de primera línea hacia los empleados. En el CSC no existe un esfuerzo de parte de los directivos en este caso por parte del gerente y del coordinador para mejorar la motivación en los empleados, no hay un acercamiento entre superiores y subordinados que permita corregir las relaciones interpersonales, la cooperación, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

### **5.3.2.4 Fortalezas y Debilidades de la Institución**

Después de analizar la capacidad organizacional y evaluar las características y los factores del Clima Organizacional que imperan en la institución se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>F Poseen Misión y Visión</li> <li>F Buena disposición de llevar a cabo las actividades.</li> <li>F Existencia de capital intelectual.</li> <li>F Los valores administrativos son observables.</li> <li>F Posee manuales de procedimientos de operaciones.</li> <li>F Ofrecen todas las prestaciones laborales</li> <li>F Amplias instalaciones.</li> <li>F Poseen una accesible ubicación geográfica.</li> <li>F Se les proporciona las herramientas y equipo necesarios para la realización del trabajo.</li> <li>F Ser única en la zona oriental.</li> <li>F Única institución que se preocupa por velar los derechos de los consumidores.</li> <li>F Ofrecen una amplia gama de servicios a los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>F Los canales de comunicación no son eficientes.</li> <li>F Liderazgo Burócrata.</li> <li>F No existe trabajo en equipo.</li> <li>F No existe cooperación entre compañeros.</li> <li>F Poco respeto entre los compañeros.</li> <li>F Nula participación de los empleados en la toma de decisiones.</li> <li>F Empleados poco motivados.</li> <li>F No se cuenta con un buzón de sugerencias.</li> <li>F La actitud de los empleados en el trabajo no es la adecuada.</li> <li>F No se cuenta con programas de capacitación.</li> <li>F No se otorgan reconocimientos por un excelente desempeño en e trabajo.</li> <li>F No posee una cultura organizacional definida.</li> <li>F Se hace un mal uso de los recursos.</li> <li>F El tiempo de atención a los consumidores es muy prolongado.</li> <li>F No cuentan con programas de higiene laboral.</li> </ul>

### ***5.3.3 ANÁLISIS EXTERNO***

#### **5.3.3.1 Nivel de Cobertura Institucional**

La Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente ofrece servicios a todo el sector oriental el cual abarca los departamentos y municipios de San Miguel, Morazán, La Unión y Usulután. La mayoría de los consumidores que visitan las instalaciones del Centro de Solución de Controversias (CSC) son del departamento de San Miguel, seguido del departamento de La Unión, Usulután y por ultimo Morazán.

### **5.3.3.2 Relaciones con otras instituciones**

#### **Sistema Nacional de Protección al Consumidor**

Se instituye el Sistema Nacional de Protección al Consumidor, para promover y desarrollar la protección de los consumidores, el cual está compuesto por: La Defensoría del Consumidor, dependencias del Órgano Ejecutivo y demás instituciones del Estado que entre los asuntos de su competencia les corresponden velar sectorialmente por los derechos de los consumidores o vigilar a las empresas que operan con el público.

La Defensoría es el ente coordinador del Sistema y sirve como oficina de enlace de la actuación conjunta para el cumplimiento de la presente Ley de Protección del Consumidor.

#### **Asociaciones de Consumidores**

Existen asociaciones y centros para la seguridad y defensa de los consumidores encargadas de igual forma de velar que los derechos de las y los consumidores sean un punto fundamental en la agenda pública del país. Estas están igualmente regidas bajo la Ley de Protección al Consumidor; entre esta podemos mencionar:

- Centro para la Defensa del Consumidor (CDC)
- Asociación de Consumidores Ahuachapán en Marcha (ACDIAM)
- Asociación de Seguridad Ciudadana de Mejicanos
- Asociación de Seguridad Ciudadana de Tonacatepeque
- Asociación de Seguridad Ciudadana de San Martín
- Asociación de Seguridad Ciudadana de Panchimalco
- Asociación de Seguridad Ciudadana de Santiago Texacuangos
- Asociación de Seguridad Ciudadana de Santa Ana
- Asociación de Seguridad Ciudadana de Sonsonate
- Asociación de Desarrollo Comunal Dios está con Nosotros (ADESCODECON)
- Asociación de Consumidores Organizados de Mejicanos (ACOM)
- Asociación de Consumidores en Acción de Santa Ana (Con Acción Santa Ana)

### **Consejo Centroamericano de Protección al Consumidor (CONCADECO)**

El Consejo Centroamericano de protección al Consumidor (CONCADECO) es un organismo que pertenece al Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). CONCADECO tiene como mandato tutelar los derechos de los consumidores. Es una institución regional que persigue armonizar las políticas públicas y los esfuerzos de los gobiernos de Centroamérica en materia de protección al consumidor. La Defensoría del Consumidor aparece como miembro de este consejo centroamericano.

### **Foro Iberoamericano de Agencias Gubernamentales de Protección al Consumidor (FIAGC)**

El FIAGC tiene como propósito principal el "promover la cooperación entre las agencias gubernamentales de protección al consumidor de Iberoamérica, a través del intercambio de información y experiencias en torno a temas de interés común, a fin de actuar con mayor eficacia en el desarrollo y mejoramiento de las políticas públicas de protección al consumidor de sus respectivos países, así como de establecer un mecanismo de coordinación institucional entre sus miembros".

#### **5.3.3.3 Oportunidades y Amenazas de la Institución**

Después de analizar los aspectos externos a la institución como lo es el nivel de cobertura institucional, las relaciones con otras instituciones de igual naturaleza y otros factores externos del ambiente social, político y cultural que influyen en la institución se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>F Poseer una buena imagen y reputación de la Institución.</p> <p>F Ser la numero uno entre las oficinas regionales en la resolución del mayor numero de casos.</p> <p>F Obtener reconocimiento institucional por ser la mejor institución gubernamental en atención al cliente.</p> <p>F Políticas gubernamentales orientadas al sector.</p> <p>F No hay competencia de otras instituciones similares.</p> <p>F Procesos tecnológicos avanzados (tecnología de punta).</p> <p>F Aceptación por parte de los diferentes sectores sociales.</p>	<p>F Cambio de gobierno.</p> <p>F Crisis Económica</p> <p>F Índice Delincuencial</p> <p>F Denuncias por parte de los consumidores por mal servicio.</p> <p>F Denuncia por parte de los proveedores por desacuerdos en la resolución de casos.</p>

## 5.4 ANALISIS FODA (CUADRO RESUMEN)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>F Poseen Misión y Visión</li> <li>F Buena disposición de llevar a cabo las actividades.</li> <li>F Existencia de capital intelectual.</li> <li>F Los valores administrativos son observables.</li> <li>F Posee manuales de procedimientos de operaciones.</li> <li>F Ofrecen todas las prestaciones laborales</li> <li>F Amplias instalaciones.</li> <li>F Poseen una accesible ubicación geográfica.</li> <li>F Se les proporciona las herramientas y equipo necesarios para la realización del trabajo.</li> <li>F Ser única en la zona oriental.</li> <li>F Única institución que se preocupa por velar los derechos de los consumidores.</li> <li>F Ofrecen una amplia gama de servicios a los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>F Poseer una buena imagen y reputación de la Institución.</li> <li>F Ser la numero uno entre las oficinas regionales en la resolución del mayor numero de casos.</li> <li>F Obtener reconocimiento institucional por ser la mejor institución gubernamental en atención al cliente.</li> <li>F Políticas gubernamentales orientadas al sector.</li> <li>F No hay competencia de otras instituciones similares.</li> <li>F Procesos tecnológicos avanzados (tecnología de punta).</li> <li>F Aceptación por parte de los diferentes sectores sociales.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>F Los canales de comunicación no son eficientes.</li> <li>F Liderazgo Burócrata.</li> <li>F No existe trabajo en equipo.</li> <li>F No existe cooperación entre compañeros.</li> <li>F Poco respeto entre los compañeros.</li> <li>F Nula participación de los empleados en la toma de decisiones.</li> <li>F Empleados poco motivados.</li> <li>F No se cuenta con un buzón de sugerencias.</li> <li>F La actitud de los empleados en el trabajo no es la adecuada.</li> <li>F No se cuenta con programas de capacitación.</li> <li>F No se otorgan reconocimientos por un excelente desempeño en e trabajo.</li> <li>F No posee una cultura organizacional definida.</li> <li>F Se hace un mal uso de los recursos.</li> <li>F El tiempo de atención es muy prolongado.</li> <li>F No cuentan con programas de higiene laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>F Cambio de gobierno.</li> <li>F Crisis Económica</li> <li>F Índice Delincuencial</li> <li>F Denuncias por parte de los consumidores por mal servicio.</li> <li>F Denuncia por parte de los proveedores por desacuerdos en la resolución de casos.</li> </ul>

## 5.5 MISION Y VISION DE LA PROPUESTA

### **MISIÓN**

Participar e influir activamente en las operaciones de la institución, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano que facilite la solución de conflictos, creando un ambiente de trabajo fraternal entre jefe, empleados y consumidores que brinde una permanente satisfacción, conforme a los valores ético-morales de la institución.

### **VISIÓN**

Ser una institución con una sólida estructura organizacional que proporcione estabilidad y bienestar entre jefes, empleados y consumidores para consolidar el liderazgo nacional e internacional en protección a los derechos de consumo, sosteniendo así un crecimiento de mejora integral, que proyecte confianza en nuestro servicio.

## **5.6 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### ***5.6.1 OBJETIVO GENERAL***

- Proporcionar estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor de la ciudad de San Miguel.

### ***5.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS***

- Mejorar los niveles de motivación de los empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor a través de planes de acción con el fin de mejorar la atención a los consumidores de la institución.
- Ofrecer un programa de capacitaciones con el fin de aumentar las habilidades, los conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas de los empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor.
- Promover eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor.

## **5.7 METAS DE LA PROPUESTA**

### ***5.7.1 META GENERAL***

- Implementar al 100% todas las estrategias que se plantean para el mejoramiento del clima organizacional en el periodo de un año en el Centro de Solución de Controversia de la Defensoría del Consumidor de la ciudad de San Miguel.

### ***5.7.2 METAS ESPECÍFICAS***

- Implementar al 100% los planes de acción en el periodo de un año con el fin de elevar los niveles de motivación para que los empleados alcancen un mejor desempeño y se sientan satisfechos e identificados con el trabajo que realizan al momento de atender a los consumidores.
- Realizar cuatro capacitaciones en el periodo de un año que garanticen en un 100% el desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y destrezas de cada uno de los empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor.
- Desarrollar seis eventos de convivencia en el periodo de un año para obtener en un 100% un ambiente laboral agradable que propicie un mejoramiento de relaciones interpersonales entre jefe y empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor.



## 5.8 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

FACTOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA PROPUESTA
CULTURA	Definir un tipo de cultura organizacional con la cual los empleados se sientan identificados.	Implementar una cultura organizacional tipo equipo de beisbol.
MOTIVACION	Mantener un nivel elevado de motivación que se contagie en todos los empleados del Centro de Solución de Controversias.	Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la institución.
TOMA DE DECISIONES	Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.	Aplicar el empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones.
COMUNICACIÓN	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación interna, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando.	Implementar nuevos canales efectivos de comunicación interna que proporcionen la información necesaria en el momento adecuado.
HIGIENE LABORAL	Propiciar un ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.	Diseñar un programa de higiene laboral que ofrezca seguridad y comodidad en los empleados
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas del personal que propicien una efectividad laboral.	Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los empleados.

<b>FACTOR</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ESTRATEGIA PROPUESTA</b>
RECONOCIMIENTO	Incrementar la productividad de los empleados a través de la acreditación de reconocimientos por la contribución a la institución.	Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los empleados.
TRABAJO EN EQUIPO	Fomentar la cultura de trabajo en equipo en la institución, de manera que las tareas sean realizadas en forma eficiente y colaboradora.	Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros.
RELACIONES INTERPERSONALES	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre los miembros del Centro de Solución de Controversias.	Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, coordinador y gerencia.

### ***5.8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS***

#### **1. Implementar una cultura organizacional tipo equipo de beisbol.**

Para mejorar el clima organizacional de la institución, es necesario definir criterios que identifiquen a la organización por lo cual se recomienda implementar una cultura organizacional tipo equipo de beisbol, la cual se basa en la innovación y creatividad de los empleados lo que permite poseer un recurso humano altamente capacitado para resolver cualquier obstáculo que se le presente en la realización de sus funciones.

Este tipo de cultura considera a todos los empleados como un equipo de trabajo, cada quien en las diferentes funciones que le corresponde, además proporciona autoridad a los empleados para que puedan tomar las decisiones necesarias en la realización de sus tareas. Con esta estrategia se mejoraran las relaciones interpersonales, se disminuye el estrés y además se elevan los niveles de motivación en los empleados.

#### **2. Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la institución.**

Cuando en una institución no se ofrecen buenas condiciones laborales difícilmente un empleado dará lo mejor de si, por lo cual la estrategia para el factor de la motivación es mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida, ya que de esta manera el empleado se sentirá motivado con lo cual aumentara su productividad.

Mejorar las condiciones de la calidad de vida laboral, no solo conlleva a términos monetarios, si no también al desarrollo profesional, la autoridad otorgada, las condiciones del espacio físico, los reconocimientos y la relación del empleado con su jefe y compañeros de trabajo.

Al aumentar la motivación el empleado se siente comprometido con la organización a desarrollar su mejor esfuerzo en el trabajo, por lo cual aumenta su eficiencia laboral y mejora la imagen de la institución.

### **3. Aplicar el empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones.**

El hecho de delegar poder y autoridad a los empleados crea en ellos el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, con lo que tratan de realizar las actividades de la mejor manera.

El empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite crear una filosofía motivacional. Esta estrategia otorga libertad a los empleados de poder tomar las decisiones que consideren pertinentes en la realización de su trabajo.

### **4. Implementar nuevos canales efectivos de comunicación interna que proporcionen la información necesaria en el momento adecuado.**

Una estrategia de canales efectivos de comunicación interna permitiría en el CSC el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la institución. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a los empleados a orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios; también es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno.

Con la formulación e inmediata implementación de esta estrategia de comunicación interna se busca la solución a una serie de problemas. Entre estos problemas están:

- Falta de identificación con la misión institucional.
- Focalización de la información, no baja a los niveles inferiores.
- Prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la información institucional.
- Incumplimiento de procedimientos.
- Fallas en los mecanismos de convocatoria a reuniones.
- Incumplimiento de decisiones acordadas en reuniones.
- Problemas de relaciones interpersonales no resueltas.
- Desinformación y circulación de rumores sobre situación laboral del personal.

**5. Diseñar un programa de higiene laboral que ofrezca seguridad y comodidad en los empleados.**

Un programa de higiene laboral pretende establecer un conjunto de actividades que mejoren las condiciones de trabajo tendientes a la protección de la integridad física y mental de los empleados de CSC. La infraestructura del CSC es pequeña por lo cual será mucho más sencillo llevar un control de prevención de riesgo y controlar con mayor facilidad la seguridad tanto de los empleados como de los consumidores que se presentan en la institución.

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada y trae beneficios positivos en cuanto al desempeño y desarrollo del trabajo ya que los empleados se sienten confiados en su lugar de trabajo.

**6. Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los empleados.**

La estrategia contribuye a la formación de los empleados donde se busca crear o modificar actitudes necesarias como un mejor entusiasmo en el trabajo, disciplina,

compromiso, creatividad, responsabilidad, sentido de pertenencia, etc. La implementación del programa de capacitaciones, abarca la exposición de temáticas como: toma de decisiones, planificación, procesos de trabajo, trabajo en equipo, comunicación, servicio al cliente entre otros que conjugados se convierten en procesos de sensibilización, fundamentación y aplicación práctica que enriquecen el desempeño institucional y la prestación del servicio.

Así mismo cuando hablamos de capacitación, esta se puede convertir en un factor de motivación orientados a la concepción de acuerdo al cargo y a los diferentes procesos que deben de realizar ya que por medio de esta, se refuerza o modifica una serie de destrezas, habilidades y competencias que debe poseer para producir un aumento en el potencial de todos los empleados del CSC.

**7. Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los empleados.**

Esta estrategia ayudara a incentivar a los empleados a alcanzar los objetivos organizacionales, ya que esta servirá de guía a la gerencia para brindar los reconocimientos por el trabajo de los empleados, a través de este programa se pretende recompensar el esfuerzo de cada empleado en el logro de metas por medio de nombramientos al empleado del mes, palmadas en la espalda y otros.

**8. Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros.**

Esta estrategia implementa el enfoque uno a todos el cual incita a trabajar en equipo, lo que significa que los empleados se apoyaran el uno al otro siempre que se presente cualquier oportunidad o circunstancia que lo amerite con el propósito de proporcionar una mejor atención a los consumidores en el menor tiempo posible, también para incrementar el conocimiento de cada uno de ellos y se sientan seguros al momento de realizar su trabajo, incluso para facilitar la resolución de conflictos ya que deben enfrentar problemas, identificar causas y proponer soluciones alternativas. El elemento confianza es vital entre ellos; la

cooperación y proactividad son características fundamentales para lograr un mejor desempeño de todos los empleados.

**9. Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, coordinador y gerencia.**

Esta estrategia servirá a cada uno de los empleados a relacionarse favorablemente entre ellos y a sentirse satisfechos en las necesidades básicas, tales como aceptación, afecto, respeto, auto-estima ya que estas proporcionan las condiciones adecuada para el desarrollo adecuado, lo cual permitirá al empleado crecer dentro de la institución y estará en disposición de asimilar los valores y las normas que le rodean, es decir le será fácil ser sociable y esto se vera reflejado incluso en la forma que atiende al consumidor.

## 5.9 PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	INICIO	FINAL	RESPONSABLE
Implementar una cultura organizacional tipo equipo de beisbol.	Definir símbolos, rituales, lenguaje, costumbres, creencias y valores compartidos que identifiquen a la institución.	03-01-2011	03-03-2011	El Coordinador del CSC junto con todos los empleados.
	Realizar una capacitación para los empleados en cuanto a cultura organizacional.	29-01-2011	29-01-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
	Fomentar un sentido de permanencia e identidad.	03-01-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Crear un método de inducción que facilite la incorporación de los empleados a la nueva cultura.	31-01-2011	08-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar una evaluación para conocer el desarrollo de la adaptación de los empleados en la implementación de la nueva cultura.	31-03-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar los cambios pertinentes según los resultados de la evaluación.	15-04-2011	29-04-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la institución.	Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.	02-02-2011	09-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Proponer la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que mejoren las condiciones de la calidad de vida laboral.	16-02-2011	02-03-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar una mejor distribución de espacio físico en el Centro de Solución de Controversias que brinde comodidad a los empleados.	04-04-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Escuchar a los empleados por medio de reuniones semanales, donde ellos puedan proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.	23-02-2011	Permanente	El Coordinador del CSC junto con todos los empleados.
	Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.	11-04-2011	29-04-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.



ESTRATEGIA	ACCION	INICIO	FINAL	RESPONSABLE
Aplicar el empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones.	Capacitar a los empleados acerca del empowerment, de esta forma el coordinador del CSC logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de casos.	30-04-2011	30-04-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
	Implementar la técnica del coaching, para apoyar de esta forma la delegación de autoridad, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la coordinación logra mejor rendimiento profesional de su personal.	05-05-2011	Permanente	El Coordinador del CSC junto con todos los empleados.
	Delegar actividades que requieran de mayor responsabilidad a aquellos empleados que muestren iniciativa.	12-05-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Fortalecer la confianza de los empleados al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.	23-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Acondicionar los puestos de trabajo lo cual consiste en mejorar los puestos para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad	11-04-2011	29-04-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros en cuanto al proceso de delegación de autoridad.	23-05-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
Implementar nuevos canales efectivos de comunicación interna que proporcionen la información necesaria en el momento adecuado.	Crear una cartelera interna en la cual la institución informe a los empleados de las principales actividades y otra información general	10-01-2011	24-01-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Establecer reuniones semanales en las cuales se informe detalladamente cada una de las actividades a realizar, brindar toda clase de información y a la vez proporcionar retroalimentación del trabajo realizado por los empleados.	23-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Utilizar el correo electrónico como medio de comunicación con todos los empleados.	03-01-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Transmisión de información de carácter laboral a través de circulares y/o memorándums institucionales.	03-01-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar reuniones anuales de proceso de integración en donde se expongan los resultados obtenidos en periodos anteriores y las proyecciones para el nuevo año.	03-01-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Crear un Buzón de sugerencias donde los empleados puedan expresarse a través de comentarios anónimos.	15-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseñar un programa de higiene laboral que ofrezca seguridad y comodidad en los empleados.	Creación e implementación del programa de Higiene Laboral para el CSC de la Defensoría del consumidor con el nombre de Trabajando Juntos en la Prevención de Nuestra Protección Física y Mental en Nuestro Espacio de Trabajo.	20-01-2011	03-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Declaración de las Políticas del Programa de Higiene Laboral a los empleados del CSC a través de una reunión informativa.	08-02-2011	08-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Planificar y ejecutar un proceso de adiestramiento que permita instruir a los empleados acerca de la labor que se debe desempeñar para llevar a cabo el programa.	15-02-2011	25-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Que los empleados revisen periódicamente el ambiente físico propio de las áreas donde se está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo a fin de mantenerla en buenas condiciones.	09-02-2011	Permanente	El Coordinador del CSC junto con todos los empleados.
	Contratar los servicios de una empresa de seguridad que inspeccione anualmente las áreas concernientes como lo son: Instalaciones Eléctricas, Alumbrado Interno y Externo, infraestructura etc.	15-06-2011	16-06-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Colocar carteles de señalización de seguridad en casos de evacuación, peligros de campos de electricidad etc. Con el fin de mantener la higiene y seguridad laboral.	16-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los empleados	Contratar los servicios de una empresa especializada en desarrollo profesional a través del apoyo de INSAFORP, que desarrolle las capacitaciones necesarias en la institución.	04-01-2011	15-10-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar la capacitación con el tema sobre cultura organizacional	29-01-2011	29-01-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
	Realizar la capacitación con el tema sobre empowerment	30-04-2011	30-04-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
	Realizar la capacitación con el tema sobre atención al cliente	23-07-2011	23-07-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
	Realizar la capacitación con el tema sobre trabajo en equipo	15-10-2011	15-10-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
	Efectuar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para conocer el conocimiento adquirido y el cumplimiento de objetivos y metas.	28-02-2011	16-11-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>INICIO</b>	<b>FINAL</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los empleados.	Realizar reuniones semanales en donde se reconozca los esfuerzos realizados por cada empleado.	02-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Elaborar una tarjeta de agradecimiento al empleado del mes por el esfuerzo realizado.	02-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Festejar con un refrigerio al empleado del mes dentro de la institución por el esfuerzo realizado.	02-02-2011	Permanente	. La gerencia y el coordinador del CSC.
	Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en carteleras internas.	04-04-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar la entrega de diploma de reconocimiento al empleado del año, es decir al empleado que más haya obtenido reconocimiento por empleado del mes.	18-12-2011	18-12-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros.	Generar tareas diferentes que requieran interacción entre los compañeros de trabajo creando un ambiente de confianza y equipo.	04-01-2011	15-10-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Crear un equipo de resolución de conflictos que intermedie en la resolución de problemas.	07-02-2011	07-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar la capacitación con el tema sobre trabajo en equipo	15-10-2011	15-10-2011	La gerencia y el coordinador del CSC, con el apoyo de INSAFORP.
Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, coordinador y gerencia.	Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.	20-01-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Festejar con un refrigerio al empleado del mes dentro de la institución por el esfuerzo realizado	02-02-2011	Permanente	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Celebrar el día de la amistad y realizar intercambio de regalos entre los compañeros.	14-02-2011	15-02-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Celebrar el día de la madre entre los compañeros de trabajo fuera de la institución	12-05-2011	12-05-2011	La gerencia y el coordinador del CSC
	Celebrar el día del padre entre los compañeros de trabajo fuera de la institución	18-06-2011	18-06-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Celebrar el día del abogado	17-07-2011	17-07-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.
	Realizar un viaje a la playa que fomente el conocerse mas entre los compañeros de trabajo	28-08-2011	28-08-2011	La gerencia y el coordinador del CSC
	Celebrar la cena navideña fuera de la institución	20-12-2011	20-12-2011	La gerencia y el coordinador del CSC.

### 5.10 PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.

ACTIVIDAD	COSTO
Contratar los servicios de una empresa especializada en desarrollo profesional a través del apoyo de INSAFORP, que desarrolle las capacitaciones necesarias en la institución.	\$ 1600.00
Crear una cartelera interna.	\$ 150.00
Elaborar tarjetas de agradecimiento.	\$ 24.00
Refrigerios para festejar al empleado del mes.	\$ 180.00
Buzones de sugerencias.	\$ 70.00
Carteles de señalización de seguridad.	\$ 50.00
Contratar los servicios de una empresa de seguridad e higiene que evalúe las condiciones de la institución.	\$ 300.00
Diplomas de reconocimiento al empleado del año.	\$ 30.00
Celebrar el día de la amistad y realizar intercambio de regalos entre los compañeros.	\$ 100.00
Celebrar el día de la madre.	\$ 100.00
Celebrar el día del padre.	\$ 100.00
Celebrar el día del abogado.	\$ 100.00
Viaje a la playa.	\$ 200.00
Cena navideña.	\$ 200.00
Refrigerio para las capacitaciones.	\$ 350.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,554.00</b>

## **5.11 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Para lograr resultados positivos en la implementación del plan estratégico de mejora para el clima organizacional en el CSC de la Defensoría del Consumidor de San Miguel, es necesario realizar diferentes actividades de evaluación y seguimiento como las que se mencionan a continuación:

1. Es necesario que todos los miembros, empleados, coordinador y gerente se integren en el seguimiento de las estrategias, así como de todos los planes de acción de manera eficiente y eficaz.
2. El proceso de integración de los planes de acción debe ser continuo y no un ejercicio ocasional, para asegurar el funcionamiento del plan estratégico.
3. Evaluar los planes de acción cada dos meses para revisar el curso de los mismos y de esta manera detectar cualquier desviación y poder corregir a tiempo.
4. Realizar las correcciones en los planes de acción necesarios a fin de lograr los objetivos del plan estratégico.
5. Nombrar un responsable directo que facilite el proceso y seguimiento de la implementación del plan estratégico.
6. Buscar el apoyo de instituciones como INSAFORP, para la realización de algunos planes de acción.
7. Recurrir a instituciones con experiencia en la ejecución de planes estratégicos enfocados en el personal.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Fuentes Documentales:**

- Reyes Agustín, 2002; Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Noriega Editores, México.
- Robbins, Stephen P. 2004 Comportamiento Organizacional 10ª Edición.
- Chiavenato, 2000, Administración de Recursos Humanos, 5ª Ed. McGraw Hill
- Edgar Schein. Comportamiento Organizacional. 7ª Edición
- John M. Ivancevich. Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Comportamiento Organizacional 7ª Edición.
- Hitt, M. Ireland, R. y Robert H. (2000). Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización, 4ª Edición. Thomson Editores.
- Cesar Augusto Vernal, Metodología de la Investigación para Administración y Economía Editorial Prentice hall 2002
- Gidalberto Bonilla; Estadística II, Edición: 4a. ed. El Salvador. SV. UCA. 1991.
- Dr. Vanella G. Ricardo, 2005 Guía del Emprendedor, Claves para organizar un negocio exitoso
- Montana, Patrick J (2002) Administración 3ª Edición CECSA
- Gary D., Administración de personal, (2000), 4ª Edición, Prentice Hill
- Keith Davis. John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. Undecima Ed. 2003

### **Internet:**

- <http://www.defensoria.gob.sv>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.dimensionempresarial.com>
- <http://www.constitution.org>
- <http://pdfes.com>
- <http://www.aduana.gob.sv>

- <http://www.igd.gob>.
- <http://www.bvs.edu.sv>
- <http://www.emercatoria.edu>
- <http://www.eumed.net>
- <http://www.nodo50.org>

## GLOSARIO

**Aptitud:** carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

**Asesorías:** es el acto de orientar al consumidor, cuando no se identifica alguna violación del derecho del consumidor.

**Atención:** es el acto de recibir la denuncia competencia de la Defensoría y darle el tratamiento administrativo con el fin que se resuelva el conflicto.

**Audiencia:** Acto en el que un soberano u otra autoridad recibe a los litigantes los cuales tienen ocasión de exponer sus argumentos ante el tribunal, generalmente para reclamar o solicitar alguna cosa.

**Auditoría:** es el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con los expedientes, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido de estos, así como establecer si se han conformado según el orden y el proceso determinado en el manual de conformación de expedientes.

**Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Comportamiento:** el comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.



**Consumidor:** toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan.

**Cultura:** es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

**Denuncias:** es el acto por el cual un consumidor comunica a la Defensoría una presunta violación a sus derechos como consumidor.

**Derivación:** es el acto de remitir las denuncias a otras instancias competentes para que le den trámite a la denuncia presentada por el consumidor.

**Eficiencia:** uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

**Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**Expediente:** es un objeto de almacenamiento que gestiona de manera independiente a los documentos y contiene referencias a otros expedientes y documentos. Dentro de un expediente de denuncia de la Defensoría contiene documentos como: datos de advenimiento, documentos contractuales, convocatorias a audiencias, estado global del caso, etc.

**Gestión:** es la acción de interceder ante otra institución, cuando la denuncia no supone ninguna violación a los derechos del consumidor.

**Proveedor:** toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicios.

**Relaciones Humanas:** es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad.

**Satisfacción:** es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

**Trabajo en Equipo:** realización de una tarea por medio de un grupo de personas, que integra los esfuerzos individuales, capacidades diversas de cada integrante, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones específicas, así logrando los objetivos deseados.

# ANEXOS

## OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

### TITULO DE LA INVESTIGACION:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN LA DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR REGIONAL DE ORIENTE DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2010”

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES
<p><b>GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan estratégico de mejora para el clima organizacional en el Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel en el año 2010.</li> </ul>	<p><b>GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La creación de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento del clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel</li> </ul>	<p>V.I Plan estratégico</p>	<p>Es un documento en el cual se reflejan un conjunto de estrategias aplicables a mediano plazo que indiquen las directrices y el comportamiento a seguir para el cumplimiento de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Optimización de Recursos</li> <li>• Productividad</li> </ul>
		<p>V.D Clima Organizacional</p>	<p>Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento del personal que tiene consecuencias sobre la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Organizacional</li> <li>• Desempeño del Recurso Humano</li> <li>• Calidad de Servicio</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES
<p><b>ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnostico del clima organizacional que permita conocer la situación laboral actual de los empleados en el Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.</li> </ul>	<p><b>ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un diagnostico del clima organizacional permitirá conocer la situación laboral actual de los empleados del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.</li> </ul>	<p>V.I Diagnostico</p>	<p>Como un análisis integral de los desequilibrios existentes entre los conocimientos, destrezas y/o actitudes que ya poseen los componentes de una organización, y los requeridos para garantizar un proyecto de futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizacional</li> <li>Motivación</li> <li>Toma de decisiones</li> <li>Comunicación</li> <li>Sistema de control</li> </ul>
		<p>V.D Situación Laboral Actual</p>	<p>Es la actitud en general de los individuos hacia su trabajo, las condiciones en cuanto al desempeño de sus obligaciones determinadas por los factores motivacionales en un tiempo establecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes</li> <li>Conducta</li> <li>Estimulo</li> <li>Acciones</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los principales factores laborales que contribuyen a generar el desarrollo óptimo del clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La identificación de los principales factores laborales contribuirá a generar un desarrollo óptimo del clima organizacional.</li> </ul>	V.I Factores Laborales	Son expectativas que ayudan de manera eficiente para generar un buen clima organizacional y así aumentar la productividad laboral y la seguridad de los empleados de los procesos que se ejecuten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación laboral</li> <li>Conducta Laboral</li> <li>Ambiente de trabajo</li> <li>Higiene laboral</li> </ul>
		V.D Desarrollo Optimo	Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridad</li> <li>Delegación</li> <li>Prevención de problemas</li> <li>Entrenamiento y desarrollo</li> <li>Reconocimiento</li> <li>Calidad de trabajo</li> <li>Capacitaciones</li> <li>Estimulo e iniciativa</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un conjunto de estrategias para la ejecución del plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El establecimiento de un conjunto de estrategias permitirá la ejecución del plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente de la ciudad de San Miguel.</li> </ul>	V.I Estrategias	Principios y metas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a sus objetivos; las estrategias pueden ser: a corto y a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> <li>Metas</li> <li>Estrategias</li> <li>Planes de Acción</li> </ul>
		V.D Ejecución del plan	Es la elaboración del documento en el cual se refleja el conjunto de estrategias aplicables a mediano plazo que indicaran las directrices y el comportamiento a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta del plan</li> </ul>







UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Encuesta dirigida a los empleados del Centro de Solución de Controversias de la  
Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente, San Miguel.**

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya a la creación de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010.

**Indicaciones:** Conteste las siguientes interrogantes según su propio criterio.

1. Sexo:            F\_\_\_\_                            M\_\_\_\_
2. Cargo: \_\_\_\_\_
3. Tiempo de trabajo: \_\_\_\_\_
4. ¿Conoce usted la definición de clima organizacional?  
Si\_\_\_\_                            No\_\_\_\_
5. ¿Dentro de la Institución que aspectos del clima organizacional se aplican?  
(Marque una Opción)  
Motivación\_\_\_\_    Comunicación\_\_\_\_    Manejo de Estrés\_\_\_\_  
Relaciones Interpersonales\_\_\_\_    Trabajo en Equipo\_\_\_\_  
Todas las anteriores\_\_\_\_    Ninguna\_\_\_\_
6. ¿Cuenta con el equipo de oficina (computadora, impresora, fax, fotocopidora, teléfono, escáner, entre otros) necesario para realizar su trabajo  
Si\_\_                            No\_\_\_\_
7. ¿Cuenta con el mobiliario de oficina (sillas, escritorios, archiveros, librerías) necesarios para llevar a cabo su trabajo?  
Si\_\_                            No\_\_\_\_

8. ¿Cuenta con el material (formularios impresos, papelería, post-it, clip, plumas, sellos, almohadillas, folders, ampos, reglas, engrapador, perforador y otros) necesario para llevar a cabo su trabajo?  
Si\_\_ No\_\_
9. ¿Considera usted que a las herramientas que utiliza se le proporciona un adecuado mantenimiento?  
Si\_\_ No\_\_
10. ¿Considera usted que a los equipos que utiliza son mantenidos en forma adecuada?  
Si\_\_ No\_\_
11. ¿En general, cómo evalúa usted las condiciones físicas en que se encuentra el mobiliario con que cuenta la oficina regional?  
Excelente\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_
12. ¿Considera usted que los paquetes de programas instalados en su computadora son lo suficientemente eficaces para realizar su trabajo?  
Si\_\_ No\_\_
13. ¿Cuenta con espacio físico suficiente para hacer su trabajo en forma adecuada?  
Si\_\_ No\_\_
14. ¿Considera usted que el espacio físico es cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?  
Si\_\_ No\_\_
15. ¿Como empleado de la institución tiene usted definidas claramente las funciones de su puesto y límites de responsabilidades?  
Si\_\_ No\_\_
16. ¿Trabaja con base a objetivos y metas en la calidad del servicio que ofrece a los consumidores?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
17. ¿Posee conocimiento de lo que hacen las otras unidades de la oficina regional?  
Si\_\_ No\_\_
18. ¿Conoce y entiende la misión y visión de la organización?  
Si\_\_ No\_\_

19. ¿Considera usted que las funciones que realiza son acordes con la remuneración económica que recibe?  
Si\_\_ No\_\_
20. ¿Existen programas de capacitación dentro de la Institución?  
Si\_\_ No\_\_
21. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría que impartieran?  
Conferencias\_\_ Talleres\_\_ Seminarios\_\_  
Otras Especifique\_\_\_\_\_
22. De las siguientes prestaciones ¿Cuáles le brinda la institución a usted como empleado?  
Subsidio de alimentos\_\_ Subsidio de estudios\_\_ Subsidio de lentes\_\_ Seguro de vida\_\_ Vacaciones\_\_ Bonos\_\_ Uniformes\_\_ Aguinaldo\_\_ Viáticos\_\_ Servicio de Guardería\_\_ Otros:  
Especifique:\_\_\_\_\_
23. ¿Se siente satisfecho/a con las prestaciones que le brinda la institución?  
Si\_\_ No\_\_
24. ¿Existe reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución?  
Si\_\_ No\_\_
25. ¿Las remuneraciones se basan más en relaciones personales que en los méritos y los resultados?  
Si\_\_ No\_\_
26. ¿Dentro de la institución se realizan eventos de convivencia que cumplan con el objetivo de lograr acercamiento y convivencia entre el personal de ésta?  
Si\_\_ No\_\_
27. ¿Recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo?  
Si\_\_ No\_\_
28. ¿Qué tipo de sanciones recibe como empleado?  
Descuentos al salario\_\_ Amonestaciones Verbales\_\_ Suspensión\_\_  
Todas\_\_ Ninguna\_\_ Otros Especifique\_\_\_\_\_
29. ¿Cada cuanto tiempo realizan reuniones de trabajo?  
Semanal\_\_ Quincenal\_\_ Mensual\_\_ Trimestral\_\_ Anual\_\_

30. ¿Se siente comprometido a alcanzar el éxito de la institución?  
Si\_\_ No\_\_
31. ¿Se le proporciona suficiente libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?  
Si\_\_ No\_\_
32. ¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para realizar su trabajo?  
Si\_\_ No\_\_
33. ¿Qué tipo de información le brinda su jefe cuando establece una reunión con él?  
Retroalimentación\_\_ Dar Ordenes\_\_ Sugerencias\_\_ Actividades\_\_
34. ¿Su Jefe realiza esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación?  
Si\_\_ No\_\_
35. ¿Le han dado a conocer los objetivos de la institución?  
Si\_\_ No\_\_
36. ¿Considera usted que se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?  
Si\_\_ No\_\_
37. ¿Considera usted que la gerencia manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea una visión compartida del trabajo que se realiza entre los miembros de la Oficina regional?  
Si\_\_ No\_\_
38. ¿Considera usted que le cuesta adaptarse a los cambios implementados por la administración?  
Si\_\_ No\_\_
39. ¿Considera usted que los jefes de cada unidad se identifican con sus subordinados?  
Si\_\_ No\_\_
40. Como empleado antiguo de la institución, ¿Se esfuerza por ayudar a los nuevos empleados permanentes y/o temporales que ingresan a trabajar?  
Si\_\_ No\_\_
41. ¿Cree usted que en la institución se fomenta las relaciones personales entre unidades de trabajo?  
Si\_\_ No\_\_

42. ¿Cómo evalúa las relaciones de trabajo entre las unidades que forman la Defensoría del Consumidor en oriente?  
Excelente\_\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_
43. ¿Cómo evalúa las relaciones interpersonales entre los empleados de la Oficina Regional?  
Excelente\_\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_
44. ¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus demás compañeros lo motivan a desempeñar mejor su trabajo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
45. En su opinión, ¿Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
46. ¿Existen rivalidades personales fuertes entre los empleados de la oficina regional?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
47. ¿Cree usted que posee buenas relaciones personales con su jefe?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
48. ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo como medio de facilitar el trabajo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
49. ¿De los siguientes factores cuales considera usted que influye para el desarrollo optimo del clima organizacional? (Marque una Opción)  
Autoridad\_\_\_\_\_ Delegación\_\_\_\_\_ Prevención de problemas\_\_\_\_\_  
Entrenamiento y desarrollo\_\_\_\_\_ Reconocimiento\_\_\_\_\_ Calidad de trabajo\_\_\_\_\_  
Capacitaciones\_\_\_\_\_ Estimulo e iniciativa\_\_\_\_\_ Todos\_\_\_\_\_ Ninguno\_\_\_\_\_
50. ¿Considera usted que su nivel de productividad mejoraría si existieran normas de higiene laboral en la Institución?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
51. ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDICPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Encuesta dirigida a los usuarios del Centro de Solución de Controversias de la  
Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente, San Miguel.**

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya a la creación de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010.

**Indicaciones:** Conteste las siguientes interrogantes según su propio criterio.

1. Sexo: F\_\_\_\_ M\_\_\_\_
2. Lugar de Origen (municipio, departamento)\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo calificaría la calidad de servicio que recibe de los empleados?  
Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_
4. ¿Esta satisfecho con el servicio que recibe en la Institución?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
5. ¿Cuánto tiempo se tardaron en atenderlo?  
1-10 Minutos\_\_\_\_ 11-20 Minutos\_\_\_\_ 21-30 Minutos\_\_\_\_ Mas de 30\_\_\_\_
6. ¿Considera que el tiempo en que es atendido es el apropiado?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
7. ¿Considera que el personal le ayudo a resolver su problema?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
8. ¿Qué características observa en el personal de esta Institución?  
Amabilidad\_\_\_\_ Respeto\_\_\_\_ Profesionalismo\_\_\_\_ Confianza\_\_\_\_  
Honestidad\_\_\_\_ Todas\_\_\_\_ Ninguna\_\_\_\_
9. ¿Según su opinión el personal esta debidamente capacitado para ofrecer un buen servicio?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

10. ¿Considera que es adecuada la actitud de los empleados con respecto al trabajo que desempeñan?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que los empleados se encuentran motivados en el desarrollo de su trabajo?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

12. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

13. ¿Considera usted que los empleados deben ser evaluados en base a objetivos y metas en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

14. ¿Considera usted que el lugar de trabajo es el idóneo para que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

15. ¿Considera que el lugar donde es atendido esta limpio y ordenado?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

16. ¿Cómo se siente al momento de permanecer en la institución?

Cómodo\_\_\_\_ Incomodo\_\_\_\_ Fatigado\_\_\_\_ Agradado\_\_\_\_

17. ¿Le gustaría que hubiera un buzón de quejas y sugerencias?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

18. ¿Qué aspectos considera usted que debería cambiar el empleado y la institución para mejorar su servicio?

---

---

---

---



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDICPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Guía de Entrevista dirigida al coordinador del Centro de Solución de Controversias de la Defensoría del Consumidor Oficina Regional de Oriente, San Miguel.**

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya a la creación de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional del Centro de Solución de Controversias en la Defensoría del Consumidor Regional de Oriente de San Miguel en el año 2010.

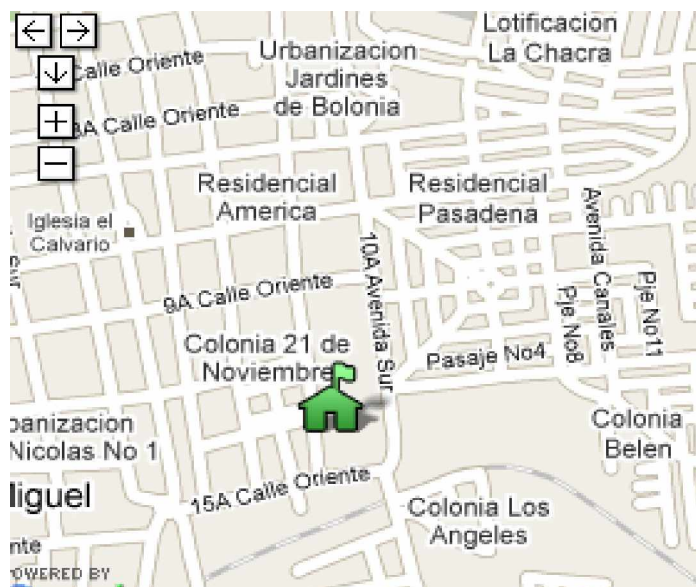
1. ¿Qué entiende por clima organizacional?
2. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?
3. ¿Dentro de la Institución que aspectos del clima organizacional se aplican?
4. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?
5. ¿Según su opinión existe buena comunicación entre los empleados de la Institución?
6. ¿Existe buena comunicación entre usted y los empleados de la Institución?
7. ¿Que tipo de comunicación se utiliza dentro de la Institución?
8. ¿Posee usted un sistema de control en las tareas que le son asignadas a los empleados?
9. ¿Los empleados trabajan con base a objetivos y metas en la calidad del servicio que ofrecen a los consumidores?
10. ¿Cada cuanto tiempo se reúne con su personal para tomar decisiones?



11. ¿Qué tipo de programas de capacitación existen dentro de la Institución?
12. ¿Considera usted que la implementación de un plan estratégico de mejora del clima organizacional contribuirá a corregir el ambiente laboral? ¿Por qué?
13. ¿Qué tipo de método de evaluación se aplica para medir el desempeño del recurso humano?
14. ¿Cada cuanto tiempo evalúa a su personal?
15. ¿Quién da los resultados de la evaluación a los empleados?
16. ¿Qué tipo de incentivos les da a sus empleados?
17. ¿Qué tipo de sanciones les da a sus empleados?
18. ¿Cómo considera que es el desempeño laboral de los empleados?
19. ¿Cómo evalúa la cultura organizacional de la Institución?
20. ¿Qué factores laborales considera usted que influyen para el desarrollo óptimo del clima organizacional?
21. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?
22. ¿Cree usted que a los empleados les motivaría a desarrollar mejor su trabajo si la Institución tomara en cuenta su opinión en la elaboración de objetivos y metas de trabajo?

23. ¿Considera usted que el nivel de productividad del personal mejoraría si existieran normas de higiene laboral en la Institución?
24. ¿Existe un nivel de confianza y respeto hacia sus empleados?
25. ¿Qué recomendaría para mejorar la situación laboral actual?

## **CROQUIS DE LA DEFENSORIA DEL CONSUMIDOR OFICINA REGIONAL DE ORIENTE**



### **Gerencia Defensoría Regional de Oriente**

8ª. Av. Sur y 15 Calle Oriente, Centro de Gobierno, Antiguo Batallón Arce, San Miguel.

**Tels: 2661-1486, 2661-1481,**

**Telefax: 2260-3291**