

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



DISEÑO DE INSTRUMENTO QUE PERMITA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

Trabajo de Graduación presentado por:

Stephany Valeria Cárcamo Juárez

Ingrid Elizabeth Barraza Lara

Rafael Antonio Martínez

Para optar al grado de:

Licenciado (a) en Administración de Empresas

Mayo 2019

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Autoridades Universitarias

Rector: Msc. Roger Armando Arias

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Proceso de Graduación

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Tribunal Calificador

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

MsD. Carlos Alfredo Hernández Ramírez (Docente Asesor)

Mayo 2019

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Agradecimientos

Agradezco a Dios primeramente, por darme la oportunidad de cumplir una meta muy importante en mi vida; a mi abuela María Felipa Sánchez por dedicar su vida en apoyarme como una madre incondicional; a mi tía María Jesús Martínez (Q.E.P.D) que me apoyó en mi etapa de educación media y guiándome siempre en el camino correcto; a mi esposa Yeimy Noemy Sánchez Amaya por estar siempre a mi lado, dándome fortaleza y aliento en cada paso de mi vida; y demás familiares y amigos que fueron parte de mi camino académico.

Rafael Antonio Martínez

Agradezco a Dios que está presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para alcanzar mis metas. A mis padres Mirna y José quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía. A mis hermanos: Karen, kathy, Gabriela y Kevin por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia y amigos porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y me acompañan en todos mis sueños y metas.

Stephany Valeria Cárcamo Juárez

Agradezco a nuestro Padre Celestial por haberme permitido culminar una de mis principales metas; a mi madre Blanca Rosa Lara por todo su apoyo, comprensión y ejemplo para salir adelante durante toda mi carrera; a mi hija Alisson Iliana Fuentes Barraza por ser el motor y motivación en mi vida, por su amor e inspiración para ser un ejemplo, aún en las adversidades; a mi esposo José Rafael Sandoval, por acompañarme día a día con su amor y apoyo constante en mi vida; y demás familia y amigos por su confianza y su motivación a salir adelante; a mis compañeros de trabajo de graduación porque logramos cumplir juntos esta meta en nuestras vidas.

Ingrid Elizabeth Barraza Lara

Índice

Capítulo Primero: Marco Teórico del Clima Organizacional y variables claves de medida para el diseño de un instrumento que permita su evaluación sistemática.

1. Marco Histórico y Generalidades de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación	1
1.1 Antecedentes Históricos	1
1.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	3
1.3 Estructura Social.....	6
2. Marco Conceptual de la evaluación del Clima Organizacional.....	7
2.1 Definiciones	7
2.2 Características.....	9
2.3 La importancia de medir el Clima Organizacional	11
2.4 Variables a considerar en el Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional	14
2.4.1 Estructura Social	15
2.4.2 Responsabilidad.....	16
2.4.3 Recompensas	17
2.4.4 Desafíos.....	18
2.4.5 Relaciones	18
2.4.6 Cooperación.....	19
2.4.7 Estándares.....	20
2.4.8 Conflictos	21
2.4.9 Identidad	22
2.4.10 Variables e indicadores de la Evaluación del Clima Organizacional..	25

2.4.11 Especificaciones Técnicas y Condiciones Generales del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional	28
2.5 Conjeturas sobre el Clima Organizacional	29
2.6 Marco Legal.....	36
2.6.1 Ley de La Caja Mutual	36
2.6.2 Otras Leyes relacionadas al accionar de La Caja Mutual	37
2.7 El Desempeño Laboral	39
2.7.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	41
2.7.2 Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño.....	42
2.7.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	42
2.7.4 Beneficios que se obtienen al hacer una evaluación sistemática del desempeño Laboral.....	43
2.7.5 Parámetros de la Evaluación del Desempeño	44
2.7.6 Prejuicios del evaluador en la evaluación del Desempeño Laboral	44
2.7.7 Elementos subjetivos en la evaluación del Desempeño Laboral	44
2.7.8 Elementos culturales en la evaluación del Desempeño Laboral	46
2.7.9 Conjeturas o suposiciones sobre el Desempeño Laboral	48
2.8 La Gestión por Competencias.....	52
2.8.1 Identificación de competencias.....	54
2.8.2 Ventajas de la identificación de competencias	54
2.8.3 Técnicas de identificación de competencias.....	54
2.8.4 Relación de la Gestión por Competencias con el Desempeño Laboral.....	55
3 Consideraciones del Capítulo	58

Capítulo Segundo: Diagnóstico y Evaluación del Clima Organizacional en La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

4	Diagnóstico y Evaluación del Clima Organizacional con el objeto de identificar debilidades internas no percibidas que afecten el desempeño laboral.	62
4.1	Diseño Metodológico	63
4.1.1	Importancia de la investigación de campo	63
4.1.2	Objetivo de la investigación de campo	63
4.2	Tipo de Estudio.....	63
4.2.1	Unidad Objeto de Estudio y de Observación	64
4.3	Técnicas e instrumentos de investigación.....	65
4.3.1	Observación Directa.....	65
4.3.2	La Entrevista	65
4.3.3	Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.....	67
4.4	Determinación del Universo y Muestra	67
4.4.1	Universo.....	67
4.4.2	Muestreo No Probabilístico (Muestra por Conveniencia)	68
4.4.2.1	Herramienta para el Análisis de las Entrevistas.....	68
4.5	Herramientas de recolección de datos.....	70
4.5.1	Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional	70
4.6	Procesamiento para la recolección de información	73
4.7	Plan de tabulación y análisis.....	73
5	Diagnóstico del Clima Organizacional	75
5.1	Desde la Perspectiva de las Jefaturas	75
5.2	Desde la Perspectiva de los Subalternos.....	84

5.3 Desde la Perspectiva de la Gestión Operativa.....	111
6 Conclusiones.....	117
7 Recomendaciones.....	120
Capítulo Tercero: Diseño de un Instrumento de Medición del Clima Organizacional.	
8 Instrumento para evaluar el Clima Organizacional con el objeto de identificar debilidades internas no percibidas.....	123
8.1 Objetivo del capítulo	124
8.2 Importancia del instrumento.....	124
8.3 Proceso de Gestión en el Diseño del Instrumento de Evaluación	124
8.4 Estructura del Instrumento de Evaluación.....	126
8.5 Enunciado del alcance del Instrumento de Evaluación (Entregable) ...	129
8.6 Condiciones Generales y Específicas del Instrumento	130
8.7 Instrumento de Evaluación (Formato Impreso)	132
8.8 Propuesta de Proceso de Evaluación del Clima Organizacional	134
8.9 Indicaciones Generales para la Medición de Clima Organizacional	138
8.10 Guía del Usuario para la Evaluación del Clima Organizacional.....	139
8.11 Aplicativo de Microsoft Excel para evaluar el Clima Organizacional...	141
9 Plan de socialización del Instrumento de Evaluación.....	146
9.1 Objetivo	146
9.2 Condiciones generales y recursos necesarios para la socialización. ..	146
9.3 Cronograma para la socialización del Entregable	148
Bibliografía.....	149
Anexo	

Índice de Figuras

Figura N° 1: Local donde inició las labores La Caja Mutual.....	2
Figura N° 2: Edificio actual de La Caja Mutual.....	3
Figura N° 3: El Clima Organizacional.....	14
Figura N° 4: Ilustrativo de la Ley de La Caja Mutual.....	36
Figura N° 5: El Clima Organizacional desde la práctica del Management.....	61
Figura N° 6: Visita a las oficinas centrales de La Caja Mutual.....	65
Figura N° 7: Entrevista al Presidente de La Caja Mutual.....	66
Figura N° 8: Herramienta para Análisis de Entrevistas.....	69
Figura N° 9: Empleados de La Caja Mutual realizando la Evaluación del Clima Organizacional.....	71
Figura N° 10: Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.....	73
Figura N° 11: Ciclo de Vida del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.....	124

Índice de Tablas

Tabla de Contenido N° 1: Matriz de Análisis del Negocio.....	5
Tabla de Contenido N° 2: Factores del Clima Organizacional.....	9
Tabla de Contenido N° 3: Componentes del Clima Organizacional.....	11
Tabla de Contenido N° 4: El Clima Organizacional.....	13
Tabla de Contenido N° 5: Variables del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.....	24
Tabla de Contenido N° 6: Variables e Indicadores a considerar en el Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.....	25
Tabla de Contenido N° 7: Relación causa-efecto en empresas exitosas.....	34
Tabla de Contenido N° 8: Conjeturas del Clima Organizacional.....	35
Tabla de contenido N° 9: Leyes Relacionadas a La Caja Mutual.....	37
Tabla de Contenido N° 10: El Desempeño Laboral.	47
Tabla de Contenido N° 11: Relaciones del Clima Organizacional.....	55

Tabla de Contenido N° 12: Gestión por Competencias.....	57
Tabla de Contenido N° 13: Jefaturas objeto de observación.....	66
Tabla de Contenido N° 14: Subalternos objeto de observación.....	67
Tabla de Contenido N° 15: Dimensión Credibilidad.....	86
Tabla de Contenido N° 16: Dimensión Respeto.....	90
Tabla de Contenido N° 17: Dimensión Imparcialidad.....	94
Tabla de Contenido N° 18: Dimensión Orgullo.....	98
Tabla de Contenido N° 19: Dimensión Camaradería.....	102
Tabla de Contenido N° 20: Dimensión Clima.....	106
Tabla de Contenido N° 21: Resultados de la Evaluación de Clima Organizacional.....	110

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Dimensión Credibilidad.....	89
Gráfico N° 2: Dimensión Respeto.....	93
Gráfico N° 3: Dimensión Imparcialidad.....	97
Gráfico N° 4: Dimensión Orgullo.....	101
Gráfico N° 5: Dimensión Camaradería.....	105
Gráfico N° 6: Dimensión Clima.....	109

Resumen

El presente trabajo de investigación se originó a partir de una necesidad percibida por un miembro del equipo de trabajo que labora en La Caja Mutual, respecto a la falta de un instrumento para evaluar las percepciones de los trabajadores; es ahí donde nace la idea de contribuir al diseño de dicho instrumento, fue así que con la ayuda del Jefe de la Unidad de Planificación y Desarrollo, se gestionó el permiso para realizar el trabajo de graduación.

Además, se consideró que La Caja Mutual es una Institución que a lo largo de los años, ha venido evolucionando en su operatividad administrativa, lo que atrajo nuestro interés para evaluar su Clima Organizacional. En consecuencia, dicha investigación es el resultado de un interés en tratar de resolver o aclarar un problema que otros pueden haber pasado por alto, en nuestro caso el problema fue “La ausencia de una herramienta que mida el Clima Organizacional, contribuye a pasar por alto debilidades internas no percibidas en la gestión de La Caja Mutual, generándose un efecto contraproducente en su crecimiento orgánico”.

La investigación presupuso una línea de investigación, la cual estuvo determinada por la formación académica en administración de empresas del equipo investigador y por la posibilidad de resolver el problema (Una solución aproximada). Además, en la investigación se utilizó el método hipotético deductivo el cual se basa en la formulación de hipótesis, las cuales deben ser puestas a prueba, contrastándolas con la realidad para determinar su veracidad.

Además, el objetivo principal de la investigación, ha sido diseñar un instrumento que permita evaluar el Clima Organizacional; conviene mencionar que, tal objetivo fue cumplido y se desarrolla en el capítulo tercero del presente documento.

En el mismo orden de ideas, el enunciado del problema: ¿En qué medida el disponer de un instrumento que permita evaluar el Clima Organizacional e identificar aquellas debilidades internas no percibidas, puede mejorar el desempeño laboral en La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación?, resultó ser acertado, ya que se concluye que, contar con un instrumento para evaluar el Clima Organizacional es una necesidad imperativa para las organizaciones; cabe destacar, que una evaluación del Clima Organizacional no nos servirá para medir el éxito de una organización, pero sí nos dirá si su liderazgo es eficaz. Ahora bien, una evaluación del Clima Organizacional se realiza con el fin de anticipar focos de preocupación para la gerencia, detectar problemas y posibles conflictos internos. En este marco, la evaluación del Clima Organizacional puede mejorar las relaciones interpersonales entre jefaturas y empleados, sus condiciones de trabajo, el desempeño laboral y a nivel general la productividad administrativa.

Por ello, a los empleados les resulta importante el poder expresarse sin sentirse cohibidos, al responder una evaluación del Clima Organizacional ya que ponen en manifiesto su percepción del ambiente laboral. En cuanto a los jefes los resultados proporcionan información de la situación actual que atraviesan en la organización; además, algunas veces la evaluación del Clima Organizacional es una manera de "venganza" por parte de algunos subordinados que han sido mal evaluados por sus jefes en el pasado.

Así pues, se recomienda evaluar sistemáticamente el Clima Organizacional al menos dos veces al año con criterios flexibles y donde participen todos los empleados. Por otra parte, la gerencia de La Caja Mutual debe capacitarse sistemáticamente sobre temas de clima y ambiente laboral, para su correcta gestión operativa.

Introducción

En el presente documento el tema principal es el Clima Organizacional y la importancia de su evaluación sistemática; aspectos en los que se ha profundizado y alrededor del cual giran nuestros objetivos e hipótesis, y por ende la efectividad de la investigación. Cabe mencionar que, los referentes teóricos utilizados han sido: Factores Psicosociales de las autoras Ana Amuchastegui Herrera y Martha Leticia Gaeta; Clima y Ambiente Organizacional del autor Jesús Felipe Uribe Prado, entre otros.

En este marco, en el capítulo primero se profundiza teóricamente en el Clima Organizacional, sus variables y características, y cómo éste impacta en el comportamiento de los trabajadores; pero sobre todo el efecto del Clima Organizacional, como herramienta que ayuda a identificar debilidades internas no percibidas que afectan directamente en la productividad administrativa de una organización.

En este mismo orden de ideas, en el capítulo segundo el lector encontrará un diagnóstico del Clima Organizacional, desde la perspectiva de las jefaturas y de los subalternos, como resultado de una investigación teórica y de campo, a través de diversas vistas in situ a donde opera La Caja Mutual. Además, en este capítulo se llevó a cabo la contrastación de las hipótesis empíricas previamente definidas; en su desarrollo se ha respetado el proceso metodológico de una investigación científica y se abordan temas como la importancia y objetivos de la investigación; se describen las técnicas e instrumentos de investigación utilizados; se establece el tipo de muestra utilizada; se presentan los instrumentos de recolección de datos empleados y se establecen exhaustivamente los resultados, análisis e interpretación de los hallazgos encontrados. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

En el capítulo tercero el lector podrá encontrar la estructura del instrumento de evaluación, su objetivo, las dimensiones que lo componen y su alcance. De igual manera, se presenta la propuesta del proceso de evaluación en donde se describe el ámbito de aplicación del instrumento, referencia normativa, responsabilidades de los involucrados en su aplicación y su uso. Seguidamente, se describe el aplicativo de Microsoft Excel que se utilizará para la evaluación del Clima Organizacional, en el cual se presentan las especificaciones para su desarrollo y el manual del usuario para la utilización del aplicativo. Cabe mencionar que, el referente utilizado para el diseño del Instrumento de evaluación del Clima Organizacional es tomado del libro de Administración de Recursos Humanos utilizando Microsoft Excel, de los autores Horacio Gaito e Inés M. García.

En la parte final del tercer capítulo, se desarrolla un plan de socialización con el fin de comunicar el contenido del instrumento de evaluación y su interpretación. Es importante mencionar que, no se va a capacitar al personal para el proceso de evaluación, sino socializar el contenido del entregable. También, se presenta el detalle de los recursos que se requieren para su implementación, los cuales serán responsabilidad de las autoridades de La Caja Mutual, si en el futuro deciden implementarlo, por tal razón no se determinan costos de dichos recursos.

Por último, en el apartado de anexos se presentan imágenes de cómo opera La Caja Mutual, con el fin de dejar constancia de elementos que evidencian el proceso de investigación realizado.

Capítulo Primero: Marco Teórico del Clima Organizacional y variables claves de medida para el diseño de un instrumento que permita su evaluación sistemática.

1. Marco Histórico y Generalidades de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación

1.1 Antecedentes Históricos



La Caja Mutual¹ es una organización autónoma sin fines de lucro, siendo ésta su principal diferencia con respecto a las aseguradoras comerciales que buscan una rentabilidad. La Caja Mutual se preocupa exclusivamente en generar los suficientes excedentes en sus ingresos para lograr un equilibrio que les permita responder a las necesidades de sus afiliados.

Mediante Decreto N° 491 publicado en el Diario Oficial N° 219, Tomo 269, de fecha 20 de noviembre de 1980, se instituye en el Ministerio de Educación, los seguros de vida básico o gratuito y el opcional o voluntario a base de cotizaciones, bajo la responsabilidad de la Dirección de Bienestar Magisterial del Ministerio de Educación.

Así, nace La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación con el propósito de ampliar y contribuir a un buen servicio de seguridad social para los empleados. Fue creada por Decreto Legislativo N° 498 de fecha 17 de mayo de 1990, publicado en el Diario Oficial, Tomo N° 307, el 28 de mayo de 1990. El principal objetivo de La Caja Mutual es la administración, implementación e inversión de las cotizaciones provenientes de un sistema de seguro de vida

¹ En el presente documento se utilizará el termino La Caja Mutual para referirnos al objeto de estudio denominado La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

básico y opcional por riesgo de muerte de los empleados administrativos y docentes (en servicio y pensionados) del Ministerio de Educación. También podrán acogerse los docentes que trabajen fuera del sector público y los empleados de La Caja Mutual.



Figura N° 1: Local donde inició las labores La Caja Mutual en el año 1990, ubicado en la Primera Diagonal No. 431, Colonia Médica, San Salvador.

Los afiliados contribuyen a la financiación de la institución con una cuota periódica. Con el capital acumulado a través de las cuotas, la Institución brinda sus servicios a aquellos asegurados que los necesiten.

A continuación se presentan datos históricos de sus asegurados: En el año 1999 el número de asegurados era de 36,005 y con el tiempo ha venido creciendo, en el año 2015 eran de 111,749, para los años 2016 y 2017 el número de asegurados fue de 106,713 y 106,073 respectivamente.

En la actualidad La Caja Mutual cuenta con 96 empleados, establecidos 63 de éstos en sus oficinas centrales, ubicadas en Bulevar Dr. Héctor Silva, Calle Guadalupe #156, Colonia Médica, San Salvador.



Figura N° 2: Edificio de las Oficinas Centrales de La Caja Mutual en la actualidad, ubicado en Blvd. Dr. Héctor Silva, Calle Guadalupe #156, Colonia Médica, San Salvador.

1.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales²

Misión

Brindar seguridad social y protección a nuestros asegurados con valores y principios mutualistas en función social.

Visión

Ser la Mutual en constante desarrollo y progreso para innovar en sus productos y servicios que beneficien a sus asegurados.

² La fuente utilizada para desarrollar este numeral es la Memoria de Labores (2017) de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación. En este mismo orden de ideas, se entiende por principios mutualistas como los fundamentos filosóficos que sustentan el movimiento mutualista y son la base de su doctrina.

Valores

- Responsabilidad: Asumimos las decisiones y actuaciones como propias, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Solidaridad: Aunamos esfuerzos con nuestros asegurados y su familia brindando protección, manteniendo una Institución sólida.
- Equidad: Todos nuestros asegurados son personas tratadas por igual.
- Empatía: Comprendemos los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.
- Honestidad: Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad.
- Ética: Practicamos la transparencia con cordura y normas disciplinarias institucionales.



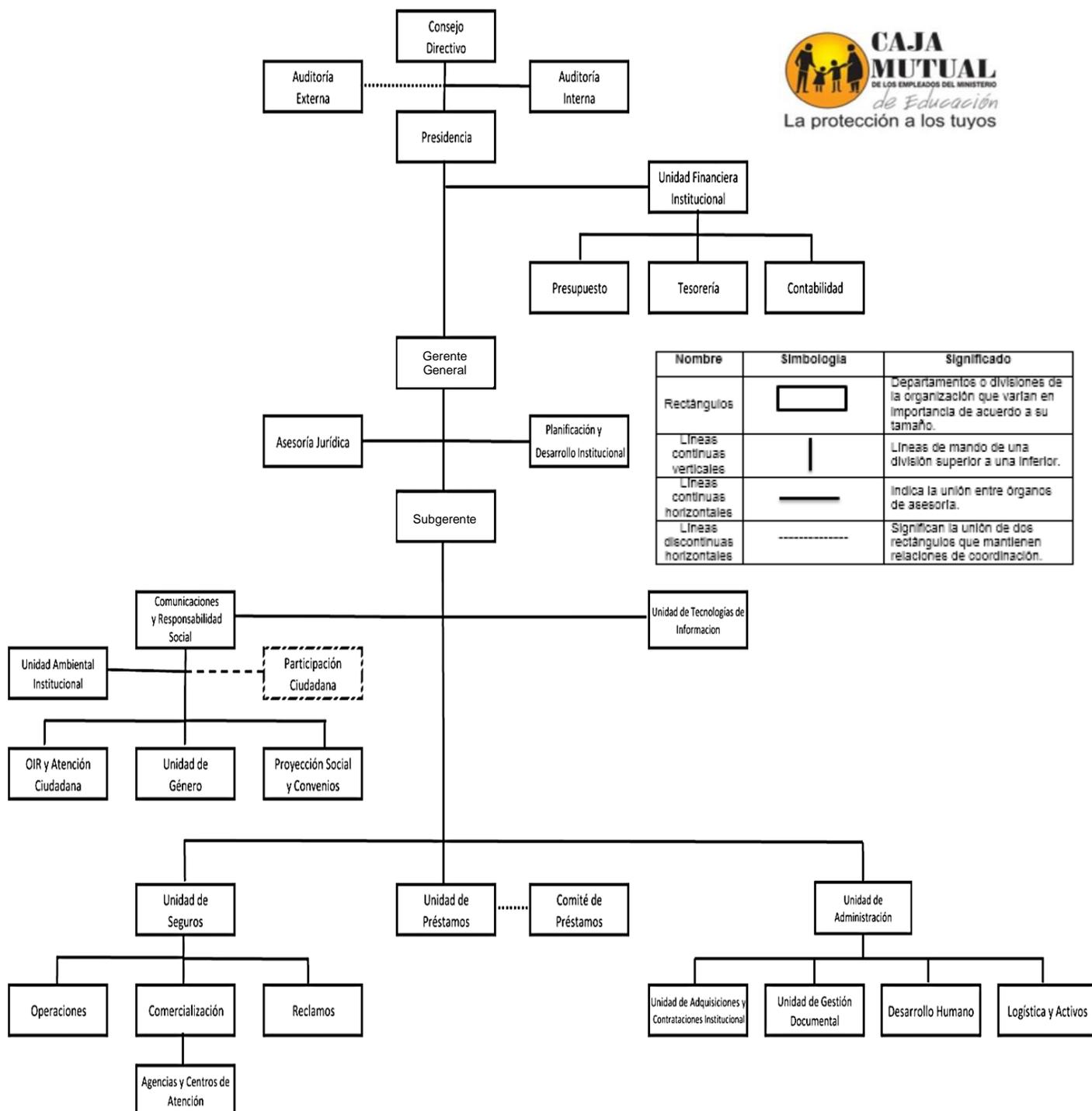
A continuación se presenta la matriz denominada “Análisis del Negocio”, en donde se describen el estado actual de las actividades de La Caja, sus procesos, riesgos, misión, objetivos de largo y corto plazo, proveedores de financiamiento, sus clientes y los servicios básicos que ésta presta. Los datos que se presentan son el resultado de información facilitada por la Institución objeto de estudio, y de la observación directa por parte del grupo de investigación.

Tabla de Contenido N° 1: Matriz de Análisis del Negocio

ANÁLISIS DEL NEGOCIO: Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación. 		
Misión	Objetivo a corto plazo	Objetivo a largo plazo
Brindar seguridad social y protección a nuestros asegurados con valores y principios mutualistas en función social.	Los seguros que se administran están hechos para pagarse.	Cubrir al 85% del personal activo del MINED, con un seguro de vida voluntario.
Identificación de Riesgos	Proveedores de Financiamiento	Procesos Básicos
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de políticas gubernamentales. - Poco interés de afiliarse de parte de los empleados. - Alto índice de mortalidad de los asegurados. - Asegurados que salen del sistema. - Renuncias de los asegurados, debido a la restricción del 20% en la planilla de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones del Gobierno Central de El Salvador a través del Presupuesto General del Estado. - Aportaciones de los afiliados. - Docentes jubilados del MINED. - Administrativos jubilados del MINED. - Empleados de La Caja Mutual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar las cotizaciones de los diferentes seguros provenientes de los aportes de los afiliados del Estado. - Realizar el pago de las prestaciones, una vez cumplidos los requisitos establecidos para cada tipo de seguro. - Constituir reservas técnicas tales como reservas para riesgos en curso, reserva para siniestros pendientes de pago, reserva de contingencia y otras reservas de esta naturaleza.
	Otros Proveedores	
Procesos de Respaldo	Clientes	Servicios Básicos
<ul style="list-style-type: none"> - Administración. - Mercadeo. - Informática. - Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes del Ministerio de Educación. - Familiares de los empleados del Ministerio de Educación. - Empleados administrativos del Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguro de vida básico (SVB). - Seguro de vida opcional (SVO). - Seguro por sepelio (SPS). - Seguro de vida dotal (SVD).

Fuente: Elaboración Propia.

1.3 Estructura Social



Fuente: Manual de procedimientos de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación. Aprobado en punto 5.b.8, de Acta de Consejo Directivo No. 8 de fecha 24 de Febrero de 2017. La unidad denominada Participación Ciudadana, conviene aclarar, se refiere al comité integrado por agentes externos a La Caja Mutual.

2. Marco Conceptual de la evaluación del Clima Organizacional

La evaluación del Clima Organizacional implica estudiar y evaluar percepciones de los trabajadores y las condiciones en que se encuentran dentro de la organización para desempeñar su trabajo; esta evaluación se realiza con el fin de anticipar focos de preocupación para la gerencia, detectar problemas y posibles conflictos internos.

La importancia del Clima Organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores específicamente en su conducta y en su desempeño dentro de la empresa. Las variables que se deben considerar para su evaluación son estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Por lo tanto, el objetivo que persigue una evaluación del Clima Organizacional es mejorar las relaciones interpersonales entre jefaturas y empleados, para una mejora en sus condiciones de trabajo, en el desempeño laboral y a nivel general en su productividad.

2.1 Definiciones

Según Forehand y Gilmer,³ “El Clima Organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”.

Clima Organizacional,⁴ “Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o actitudes de la organización”.

³ Forehand G.A. y Gilmer B., Variación Ambiental en Estudios de Comportamiento Organizacional, Edit. Colección Cuadernos de Trabajo 1964, págs. 361-382.

⁴ Segundo Taller, Transferencia Metodológica de Cultura y Clima Organizacional, Secretaria de Gobernación, El Salvador, 2018.

Según Carolina Alzugaray, Georgina Bolig,⁵ “El Clima Organizacional se determina en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos. Además incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. También el Clima Organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado”.

Para Alexis Goncalves,⁶ “Es un fenómeno que influye en los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, estas se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción laboral, rotación”.

Stephen Robbins,⁷ “Expresa que el Clima Organizacional es el entorno o ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño laboral.”

En este marco, el equipo investigador considera que el Clima Organizacional se puede definir como las percepciones que los empleados se forman de la organización a la que pertenecen y debido a esas percepciones adopta conductas y actitudes que inciden directamente en su desempeño laboral.

⁵ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Administración de Recursos Humanos, 2a Edic., Edit. OMiCRoM, 2008, pág. 153.

⁶ Alexis Goncalves, Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 2000, pág. 2.

⁷ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, 10a Edic., Edit. Pearson Educación. México 2004, pág. 522.

Tabla de contenido N° 2: Factores que Influyen en el Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

2.2 Características

Darío Rodríguez,⁸ menciona que el Clima Organizacional se caracteriza por:

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

⁸ Darío M. Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, 7a Edic., Edit. Ediciones UC 2001, págs. 147-148.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay un inadecuado clima laboral.

Georgina Bolig y Carolina Azulgaray,⁹ “Consideran que las características de un sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional y este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento”. Dicho comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización en:

- Productividad
- Satisfacción
- Rotación
- Adaptación

El Clima Organizacional,¹⁰ tiene características entre las cuales se pueden mencionar:

- Es subjetivo ya que se basa en las percepciones de cómo se sienten los trabajadores.
- Es un indicador de la cultura organizacional, y del grado de confianza entre compañeros y jefes.
- Está relacionado con hechos específicos.
- Puede ser momentáneo en el tiempo (aquí y ahora).

⁹ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., págs.153-154.

¹⁰ Segundo Taller, Transferencia Metodológica de Cultura y Clima Organizacional, Secretaría de Gobernación, El Salvador, 2018.

Tabla de Contenido N° 3: Componentes del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

2.3 La importancia de medir el Clima Organizacional

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales.

La evaluación del Clima Organizacional en las empresas permite medir las percepciones de los trabajadores, identificar factores de su conducta y de su desempeño en áreas de trabajo, razón por la cual se considera importante y un pilar fundamental para mejorar el desempeño laboral en las organizaciones actuales.

Para el equipo investigador la importancia de tener un buen Clima Organizacional se basa en saber que las percepciones de los empleados incidirán enormemente en la ejecución de procesos, en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución, en la eficacia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales del trabajo administrativo.

Para Georgina Bolig y Carolina Azulgaray,¹¹ “La importancia radica en que el Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los integrantes de la empresa, como en la estructura organizacional”. También recalcan que es importante reconocer y medir el Clima Organizacional dentro de la empresa porque esta información influye en el comportamiento de los empleados en su puesto de trabajo. Se miden las percepciones de los miembros, estas filtran la realidad y modifican los niveles de motivación laboral, rendimiento profesional, compromiso necesario, etc.

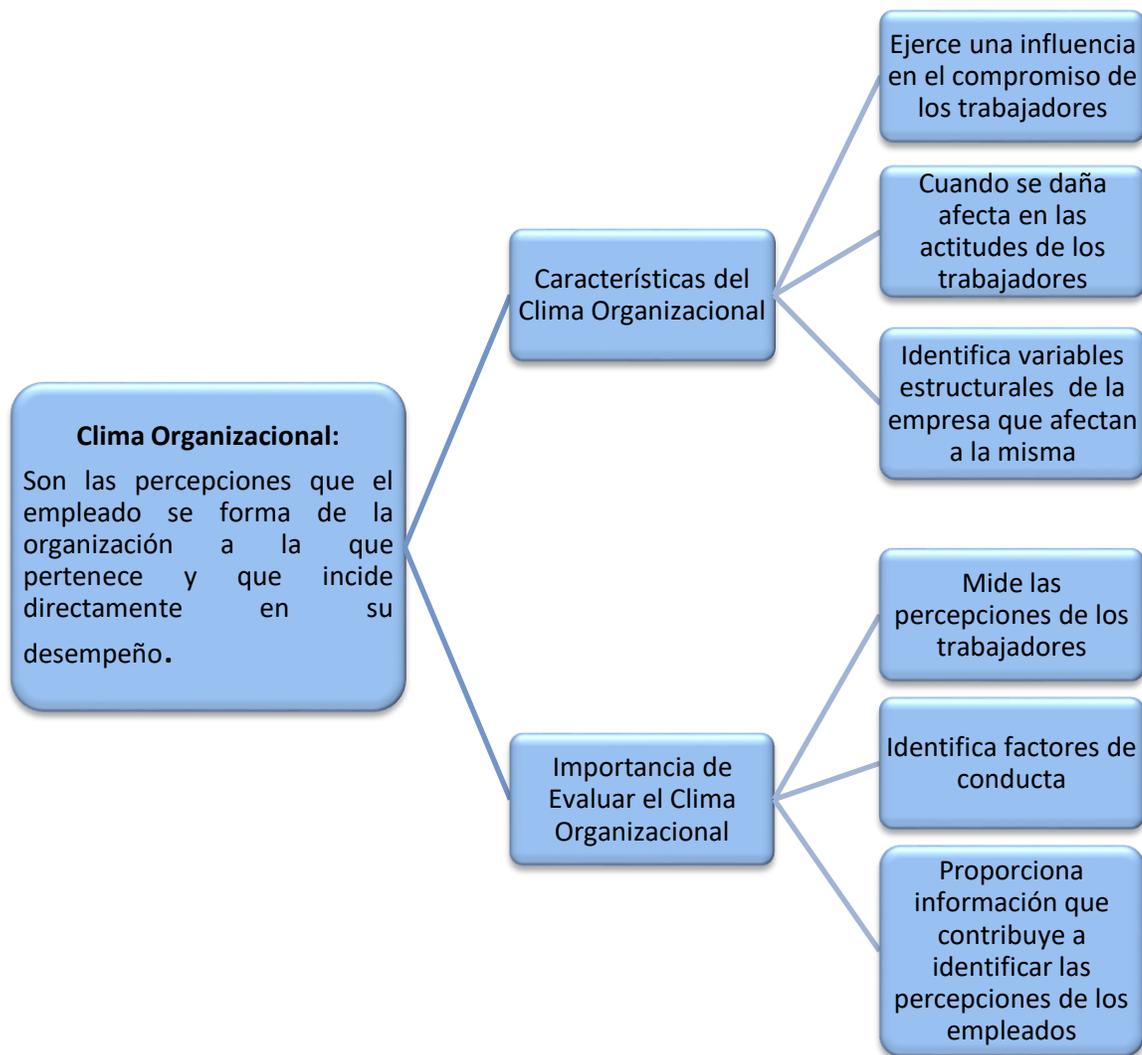
Ana Quevedo,¹² “La importancia del conocimiento del clima se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, a través de sus percepciones filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo”.

En el siguiente esquema se presenta un resumen del Clima Organizacional:

¹¹ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág. 155.

¹² Ana Quevedo, Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones, Universidad de Piura, 2003. págs.5-6.

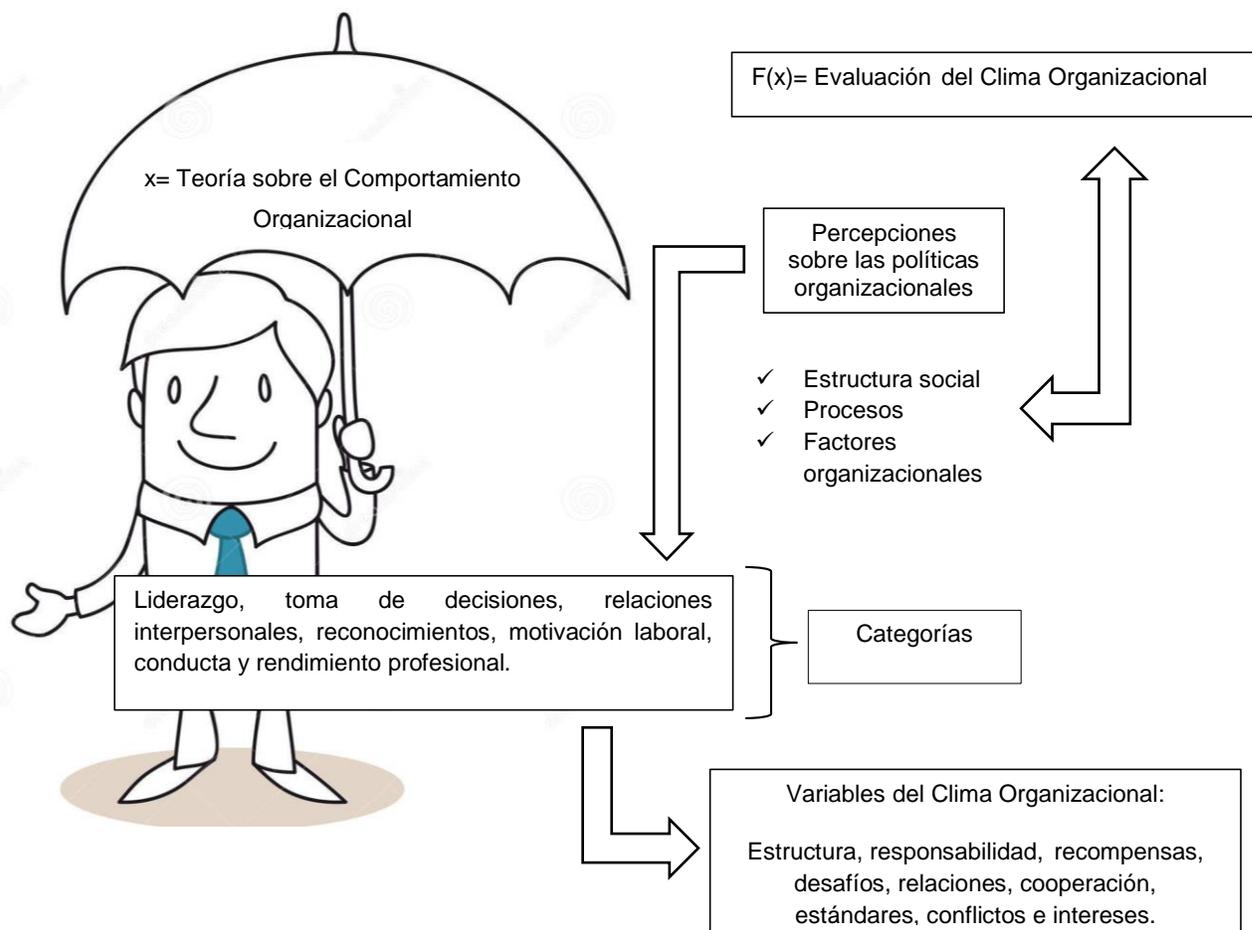
Tabla de Contenido N° 4: El Clima Organizacional



2.4 Variables a considerar en el Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional

El Clima Organizacional está integrado por variables que describen el entorno y los procesos organizacionales en función de las percepciones de los trabajadores; el conocimiento de dichas percepciones ayuda a la gerencia a identificar cómo se encuentra la organización.

Figura N° 3: El Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia.

Las variables identificadas en la figura N° 3 denominada El Clima Organizacional, son importantes en la evaluación del Clima Organizacional y un mal manejo de las mismas tiende a perjudicar el desempeño laboral en una organización.

En este marco, una organización está integrada por políticas, reglas, jerarquías, autonomía en la toma de decisiones, tipos de recompensas por el trabajo bien hecho; relaciones interpersonales; cooperación entre unidades; estándares de calidad que se deben cumplir; conflictos y la identidad o sentido de pertenencia que tiene el trabajador respecto a la empresa.

2.4.1 Estructura Social

Según Robbins,¹³ “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en el trabajo. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización-descentralización, y formalización”.

Según Carolina Azulgaray,¹⁴ “La estructura es la forma en las que las organizaciones trabajan, comprende tanto la definición formal de cargos y jerarquías, los flujos de comunicación y las relaciones que se dan entre los miembros de la organización, cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo diario”.

Para Ran Charan,¹⁵ “Se debe estructurar la organización tratando de aplicar las siguientes destrezas: Posicionar a la organización; identificar cuáles son los

¹³ Robbins Stephen P. y Timothy Judge, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, 13a Edic., México, 2009. págs. 519-524.

¹⁴ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág. 154.

¹⁵ Ram Charan, Las ocho habilidades que distinguen a las personas de un buen desempeño de las demás, 1a Edic., Edit. Norma, Colombia, 2007. págs 7-8.

cambios (externos e internos) que debe afrontar; liderar el sistema social de la organización; evaluar a las personas; moldear y conformar un equipo de trabajo; fijar metas; establecer prioridades y manejar aspectos que trasciendan el mercado. Para liderar una organización, se debe mirar la empresa a través de la perspectiva del sistema social, que no es otra cosa que observar las interacciones entre las personas, los flujos de información y la estructura de la toma de decisiones”.

Para el equipo investigador la estructura social es el conjunto de procedimientos, distribución del trabajo, reglas y políticas que tiene cada organización.

2.4.2 Responsabilidad

Para Litwin y Stinger,¹⁶ “La responsabilidad necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores”.

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son las bases firmes de esta variable, y también pilares de organizaciones participativas y que pueden sostenerse económicamente solas. La responsabilidad verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanta de autonomía se tiene para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en asuntos de trabajo es un indicador de esta variable.

En conclusión, el equipo investigador define la responsabilidad como el compromiso que tienen los trabajadores para realizar bien sus actividades sin supervisión, en donde el jefe sea el mismo trabajador.

¹⁶ Litwin G.H. y Stinger R.A, *Motivation y Clima Organizacional* (Boston, División of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), pág. 356.

2.4.3 Recompensas

Según Carolina Azulgaray,¹⁷ “La recompensa corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre el reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo”.

Litwin y Stinger,¹⁸ tratan de responder la siguiente interrogante para describir en forma simple el término recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que, a pesar de que el salario sea justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

En definitiva, se concluye que las recompensas, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma.

Para el equipo investigador, la recompensa es lo que se recibe a cambio de realizar el trabajo y desarrollar las actividades asignadas, esta sirve como estímulo en las organizaciones para que los trabajadores cumplan con los objetivos y metas establecidas.

¹⁷ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág.154.

¹⁸ Litwin G.H. y Stinger R.A, Op.cit., pág. 357.

2.4.4 Desafíos

Para Carolina Azulgaray,¹⁹ “Cuando hablamos de desafío nos referimos al sentimiento que tienen los integrantes de la organización acerca de aquellas situaciones difíciles por las que deben atravesar y son impuestas por su trabajo”.

También Litwin y Stinger,²⁰ “Tienen su percepción a cerca de los desafíos y los define como las metas que los individuos tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo y necesario en toda organización”.

John Newstrom,²¹ “Ve los desafíos como un hecho que la mayoría de los empleados se esfuerzan más cuando deben cumplir metas difíciles. Los desafíos representan un reto atractivo para el impulso de logros de muchos empleados. Aun así, estos deben ser alcanzables, dada la experiencia del individuo y los recursos disponibles”.

En conclusión, para el equipo investigador los desafíos son los obstáculos que se presentan en el cumplimiento de las tareas, esto lleva al trabajador a adaptarse a los cambios en la realización de las actividades asignadas y a poner más esfuerzo para desarrollarlas con éxito.

2.4.5 Relaciones

Para Carolina Azulgaray, las relaciones dentro de la empresa son percibidas por los empleados ante sus pares y su jefe. En este marco, lo que se espera de las relaciones sociales en el trabajo, es la existencia de un ambiente agradable y ameno; donde podamos desenvolvemos con seguridad y amistad en relación

¹⁹ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág.154.

²⁰ Litwin G.H. y Stinger R.A, Op.cit., pág 358.

²¹ John Newstrom y Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, 3a Edic., Edit. Mc Graw-Hill, México, 1999. Pág.149.

con nuestros compañeros, superiores o subordinados. Las buenas relaciones llevan al logro de los objetivos organizacionales.

También Litwin y Stinger,²² describen las relaciones en una organización como “La percepción por parte de los miembros de la organización a cerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos grupos dentro de la misma. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad”.

Estas relaciones se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación. En resumen el sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

El equipo investigador, sostiene que las relaciones son vínculos basados en el reconocimiento y respeto entre cada uno de los trabajadores, estas norman el ambiente de trabajo de la organización.

2.4.6 Cooperación

Esta variable se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filosofía de asociación entre los miembros de la organización.

Carolina Azulgaray,²³ “Explica que cooperación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y

²² Litwin G.H. y Stinger R.A, Op.cit., pág. 358.

²³ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág.155.

cooperación, tanto por parte de grupo de trabajo, como de los directivos de la organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, de niveles superiores e inferiores”.

También se puede decir que es el resultado de una estrategia aplicada para alcanzar objetivos, desarrollada por grupos de personas que comparten un mismo interés. En este proceso generalmente se emplean políticas colaborativas y asociativas que facilitan la consecución de la meta común.

En general esta variable está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un esfuerzo de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Resumiendo, para el grupo investigador la cooperación es el apoyo entre los diferentes grupos o áreas operativas dentro de la organización y se debe fomentar en cada trabajador a través del ejemplo.

2.4.7 Estándares

Carolina Azulgaray,²⁴ “Señala que en las organizaciones existen normas de rendimiento o estándares de calidad que se deben cumplir para lograr el rendimiento adecuado en nuestro desempeño. Por lo tanto, este tema se refiere a la percepción de los empleados acerca de la intensidad de esas normas”.

Esta variable se plantea tomando en cuenta que los empleados viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

Para Litwin y Stinger,²⁵ “Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados

²⁴ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág. 155.

²⁵ Litwin G.H. y Stinger R.A, Op.cit., pág. 360.

con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados, sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad”.

Para el grupo investigador, los estándares son todas aquellas normas o parámetros que tiene la organización para lograr los resultados esperados; recordando que éstos no pueden ser muy rígidos, para que los empleados puedan adoptarlos fácilmente.

2.4.8 Conflictos

Litwin y Stinger,²⁶ explican que los conflictos “Son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de una organización. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias, constituye una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención y resolución de conflictos”.

Según Carolina Azulgaray,²⁷ “Cuando hablamos de conflictos dentro de una empresa o sector nos referimos a aquellas situaciones de discrepancia y opiniones encontradas entre los miembros de la empresa. También incluye la percepción de escuchar opiniones, enfrentar los problemas y lograr llegar a soluciones compartidas. El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: Relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores”.

²⁶Litwin G.H. y Stinger R.A, Op.cit., pág. 361.

²⁷ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág. 155.

Stephen Robbins,²⁸ cita que “Es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo. Esta definición describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones se cruzan para convertirse en un conflicto que experimentan las personas en las organizaciones, en donde se pueden mencionar incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento”.

Para el equipo investigador, los conflictos son un fenómeno implícito en las organizaciones y no siempre es algo negativo; se desarrollan más que todo en las relaciones interpersonales y al no solucionarlos pueden ser causas de ausentismo laboral, renunciaciones, baja productividad, etc.

2.4.9 Identidad

Según Carolina Azulgaray,²⁹ “Es el sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.

Hoy en día esta variable se conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

La sensación de gratitud que produce la coincidencia entre las metas individuales del trabajador con aquellas pertenecientes a la organización, resulta una motivación para los miembros de la institución que se refleja en el clima laboral.

²⁸ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, 13a Edic., Edit. Pearson Educación, México 2009. Pág. 485.

²⁹ Carolina Alzugaray, Georgina N. Bolig, Op.cit., pág.155.

Por ello, la identidad es lo que se debe construir dentro del clima organizacional para tener empleados leales y comprometidos con la organización a fin que puedan sentirse orgullosos de pertenecer a la misma.

Para Litwin y Stinger,³⁰ “Es sentirse identificado con la organización, es decir, que el trabajador pertenezca a la organización y se identifique con ella y con su equipo de trabajo”.

Para el equipo investigador, la identidad representa una variable que se concretiza con trabajadores comprometidos con la organización, y se caracteriza por un sentido de pertenencia, la lealtad y orgullo de ser parte de la organización.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las principales variables estudiadas,³¹ las cuales son el fundamento de nuestra investigación:

³⁰ Litwin G.H y Stinger R.A, Op.cit., pág.143.

³¹ Con las cuales se pretende establecer un marco teórico para diseñar un instrumento que permita evaluar el Clima Organizacional en La Caja Mutual.

Tabla de Contenido N° 5: Variables del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración Propia.

2.4.10 Variables e indicadores de la Evaluación del Clima Organizacional.

Tabla de Contenido N° 6: Variables e indicadores a considerar en el Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.

Variable	Descripción	Indicadores
Estructura social	Es el conjunto de procedimientos, distribución del trabajo, reglas y políticas que tiene cada organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas • Procesos, políticas y reglamentos • Procesos de trabajo
Responsabilidad	El compromiso que tienen los trabajadores para realizar bien sus actividades con o sin supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso Laboral • Ética Laboral • Iniciativa en asuntos de trabajo • Asumir y enmendar errores en los procesos de trabajo
Recompensas	Es lo que se recibe el empleado a cambio de realizar el trabajo y desarrollar las actividades asignadas, estas sirven como estímulos para que los trabajadores cumplan con los objetivos y metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar los aciertos en asuntos de trabajo • Difundir las felicitaciones • Incentivos económicos por metas cumplidas • Flexibilizar políticas en recompensas al empleado

Variable	Descripción	Indicadores
Desafíos	Son obstáculos que se presentan en el cumplimiento de las tareas, esto lleva al trabajador a adaptarse a los cambios en la realización de las actividades asignadas y a poner más esfuerzo para desarrollarlas con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos burocráticos • Incapacidades médicas • Sobrecarga laboral • Falta de equipo de trabajo • Liderazgo inadecuado
Relaciones	Son vínculos basados en el reconocimiento y respeto entre cada uno de los trabajadores, estas norman el ambiente de trabajo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad y respeto • Formación de valores y vínculos • Libertad de expresión • Manejo adecuado de conflictos • Comunicación asertiva
Cooperación	Es el apoyo entre los diferentes grupos o áreas operativas dentro de la organización y se debe fomentar en cada trabajador a través del ejemplo. Es una estrategia para alcanzar objetivos, desarrollada por grupos de personas que persiguen un mismo interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía hacia los demás • Respeto hacia el trabajo de los demás • Apoyo a otras unidades • Trabajo en equipo

Variable	Descripción	Indicadores
Estándares	Son todas aquellas normas o parámetros que tiene la organización para lograr los resultados esperados; éstos no deben ser muy rígidos, para que los empleados puedan adoptarlos fácilmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia y rentabilidad • Respetar los procesos • Ser proactivos • Revisar constantemente los procesos
Conflictos	Son un fenómeno implícito en las organizaciones y no siempre es algo negativo; se desarrollan más que todo en las relaciones interpersonales y al no solucionarlos pueden ser causas de absentismo laboral, renunciaciones, baja productividad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación • Desunión entre unidades • Procesos burocráticos • Mala comunicación en asuntos de trabajo • Sobrecarga laboral • Mezclar asuntos personales con asuntos de trabajo • Conflicto de intereses
Identidad	Representa una variable que se concretiza con trabajadores comprometidos con la organización, y se caracteriza por un sentido de pertenencia, lealtad y orgullo de ser parte de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia • Tolerante a los procesos • Comprender la visión y misión de la empresa • Practicar los valores Institucionales

2.4.11 Especificaciones Técnicas y Condiciones Generales del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional

En términos generales la evaluación del Clima Organizacional, tiene como objetivo determinar el grado de bienestar del personal en una empresa respecto al entorno laboral. La gerencia será responsable de ejecutar dicha evaluación, para lo cual se evaluarán las categorías (6): Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo, Camaradería y Clima.

A continuación se describen las Especificaciones Técnicas y Condiciones Generales que serán consideradas en la elaboración del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional, a saber:

A. Condiciones Generales

N°	Descripción
1	Los enunciados deben ser redactados de forma clara y sencilla.
2	El Instrumento no debe contener enunciados en términos negativos o peyorativos.
3	El Instrumento debe presentarse en un formato atractivo y profesional.
4	Los enunciados deben ser numerados.
5	Las preguntas deben inducir al evaluado a responder según su criterio o percepción.

B. Condiciones Específicas

N°	Descripción
1	El cuestionario estará formado por variables claves de gestión y medición, procurando que no sean más de 70.
2	Las dimensiones a evaluar no deben superar las seis categorías.
3	El cuestionario se caracterizará por una lista de adjetivos bipolares y un elevado número de afirmaciones.

N°	Descripción												
4	Las características de las variables seleccionadas han de ser lo más independiente posible unas de otras, y que se puedan evaluar con certeza haciendo una pocas preguntas sobre datos fácticos.												
5	El cuestionario estará compuesto por preguntas a través de una escala de Ponderación.												
6	<p>Cada dimensión y enunciado del cuestionario será puntuado, en una escala de 1 a 10, según la percepción de cada evaluado:</p> <table border="1" data-bbox="615 661 1198 991"> <thead> <tr> <th data-bbox="621 669 915 751">Significado Cualitativo</th> <th data-bbox="915 669 1192 751">Rango de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="621 751 915 802">Definitivamente Si</td> <td data-bbox="915 751 1192 802">9-10</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 802 915 852">Probablemente Si</td> <td data-bbox="915 802 1192 852">7-8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 852 915 903">Es Probable</td> <td data-bbox="915 852 1192 903">5-6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 903 915 953">Probablemente No</td> <td data-bbox="915 903 1192 953">2-3-4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="621 953 915 991">Definitivamente No</td> <td data-bbox="915 953 1192 991">1</td> </tr> </tbody> </table>	Significado Cualitativo	Rango de Valoración	Definitivamente Si	9-10	Probablemente Si	7-8	Es Probable	5-6	Probablemente No	2-3-4	Definitivamente No	1
Significado Cualitativo	Rango de Valoración												
Definitivamente Si	9-10												
Probablemente Si	7-8												
Es Probable	5-6												
Probablemente No	2-3-4												
Definitivamente No	1												
7	El cuestionario será evaluado utilizando algoritmos.												

2.5 Conjeturas sobre el Clima Organizacional

Podemos asegurar que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento en el ambiente de su organización para alcanzar un aumento en su productividad; es por ello que desarrollamos conjeturas que ayuden a una mejor comprensión sobre la temática, a saber:

2.5.1 El propósito de una evaluación del Clima Organizacional es evitar fallos que dañen la Organización en su gestión operativa:

Las empresas en la actualidad se enfocan cada vez más por gastar menos y ganar más, pero descuidan un factor muy importante que les permite llegar a sus objetivos económicos: La satisfacción laboral de su capital humano.

Las empresas olvidan que mientras más estrés, frustración e insatisfacción laboral acumule el capital humano, la productividad disminuirá, ante tal situación la gerencia debe evaluar el clima laboral y así podrá detectar problemas no visibles y buscarles una solución.

Una evaluación de Clima Organizacional es como una “radiografía” en un momento dado respecto a las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requiere mejoras y las que han permitido alcanzar éxitos notables.

En síntesis, la evaluación del Clima Organizacional constituye una especie de control de calidad en las actividades realizadas y una medición de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias de la empresa.

Una precisa y oportuna evaluación del Clima Organizacional permitirá que la Administración cuente con la información necesaria para la toma de decisiones acertadas para realizar inversiones o cambios para la mejora de la productividad, así como del bienestar de los empleados.

2.5.2 El beneficio de una evaluación del Clima Organizacional es para los empleados o jefes (para los primeros tiene un efecto secundario, para los jefes tiene un efecto primario):

Los esfuerzos para mejorar la calidad de relaciones laborales constituyen una tarea sistemática de cada organización para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar su estatus y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados no se tomaban en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se

llega incluso a situaciones de antagonismo,³² en las cuales equivocadamente se rechaza la cooperación y se trata de sustituir con reglas rígidas.

Los resultados de la evaluación del Clima Organizacional generan un impacto tanto para los empleados como a los jefes, a saber:

A los empleados les resulta importante el poder expresarse sin sentirse cohibidos, al responder una evaluación del Clima Organizacional ya que ponen en manifiesto su percepción del ambiente laboral y así mismo, se genera una expectativa de mejora en aquellas situaciones problemáticas expuestas.

En cuanto a los jefes los resultados proporcionan información de la situación actual que atraviesan en la organización y que probablemente no era percibida; es por ello que la información recabada en la evaluación sirve para la toma de decisiones y así realizar cambios que generen un ambiente más ameno tanto para el jefe como para los subordinados.

En definitiva, si los empleados responden de una manera objetiva y sin malicia la evaluación, los resultados serán información útil que los jefes necesitan para la mejora interna y así los mismos empleados serán los beneficiados al ponerse en práctica planes de acción.

2.5.3 Una evaluación del Clima Organizacional da la oportunidad de cambiar políticas, aptitudes y prioridades dentro de la estructura social:

El Clima Organizacional está relacionado con elementos como medio ambiente, el bienestar laboral, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal dentro del trabajo; todos estos elementos pueden influir en su salud, rendimiento y bienestar.

³² William Werther, B. y Keith Davis, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, Sexta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F, 2008. Pág. 436.

La gerencia debe tomar acciones antes estas situaciones; una evaluación del Clima Organizacional oportuna determinará una política interna adecuada para mejorar y mantener la armonía entre patrono y empleados, mejorar o incorporar nuevas prioridades dentro de la organización.

Una evaluación del Clima Organizacional es fundamental para recopilar información sobre las percepciones de los trabajadores; ellos tienen la experiencia para realizar su trabajo y existen opiniones claves que pueden ayudar a mejorar las políticas y objetivos dentro de la organización. La gerencia debe tomar en cuenta esta información en la toma de decisiones.

2.5.4 El temor de las jefaturas ante una evaluación del Clima Organizacional:

El Clima Organizacional está constituido por un conjunto de variables psicosociales relacionadas entre sí, las cuales juegan un papel muy importante en la relación entre jefes y subordinados. Las jefaturas buscan por lo general el cumplimiento de objetivos y metas, a veces sin importar el cómo llegar a cumplirlas.

Para describir de una manera más amplia estas variables psicosociales, se presentan los siguientes conceptos:

Satisfacción en el Trabajo: Es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación de su trabajo o de sus experiencias de trabajo.

Es importante destacar que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado.

Apoyo organizacional percibido,³³ es un constructo que se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

³³ Fernando Toro Álvarez, Op.cit., pág. 100.

Los subordinados generalmente tienden a no expresar muchas quejas o inconformidades por temor a no ser escuchados o a represalias por parte de los jefes, por eso la evaluación del Clima Organizacional es la salida o la oportunidad para los subordinados de expresar sus descontentos.

Los jefes tienden a tener miedo a ser mal evaluados en el Clima Organizacional si no generan las condiciones necesarias de trabajo o no logran recompensar los esfuerzos que los subordinados hacen para el cumplimiento de la productividad. También la evaluación del Clima Organizacional es una manera de "venganza" por parte de algunos subordinados que han sido mal evaluados por los jefes con anterioridad.

2.5.5 Una evaluación del Clima Organizacional es vista sólo como una cuestión sociológica:

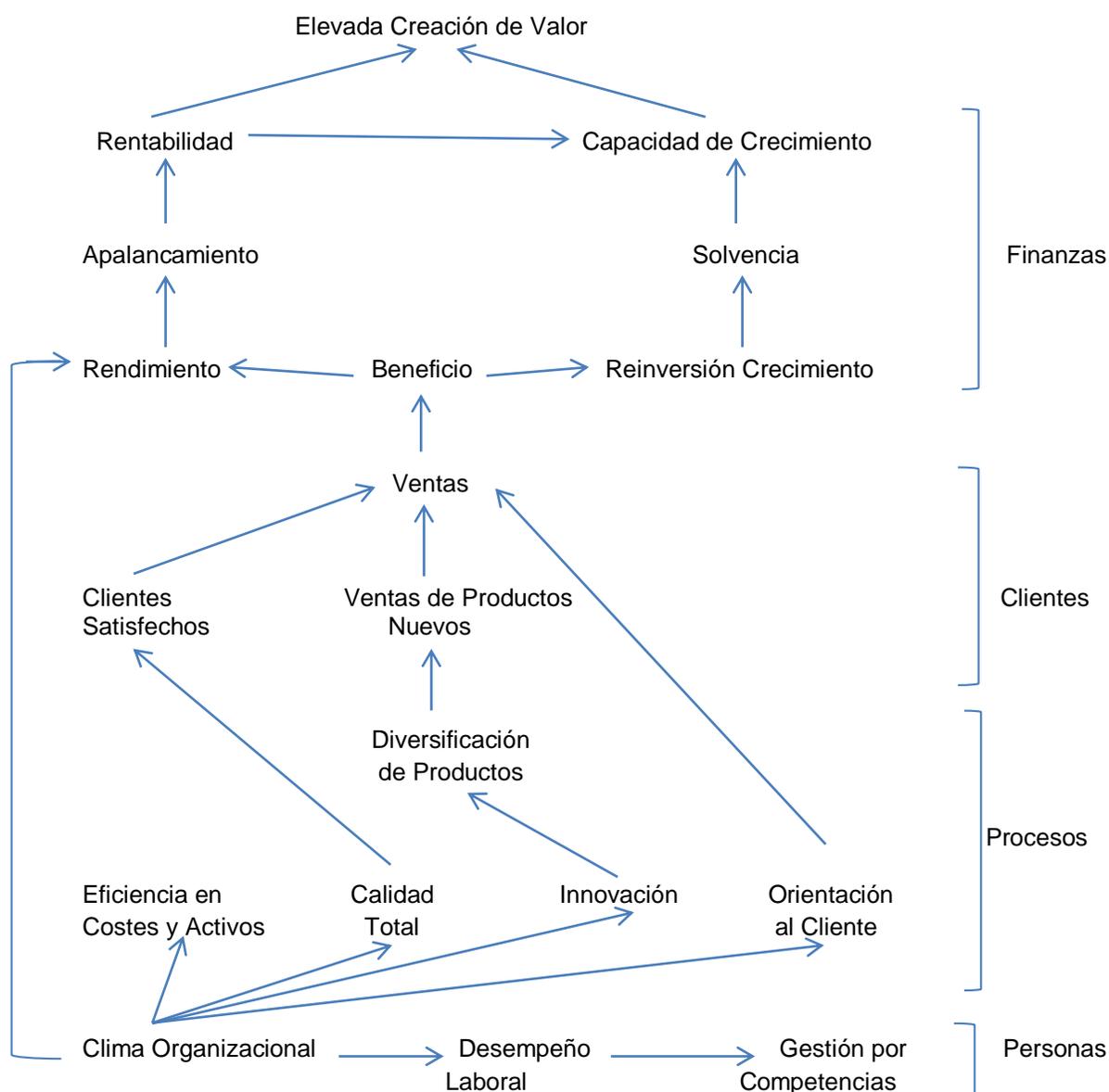
La sociología de las organizaciones es un campo fértil de estudio que se enmarca en el campo administrativo y que coadyuva al estudio de factores organizacionales que tiene que ver con las personas, sus relaciones y motivación desde un punto de vista sociológico, ello es de gran importancia para la mejora organizacional.³⁴

En la actualidad, múltiples corporaciones se ven comprometidas a diseñar estrictos planes de productividad que exigen al empleado cumplir jornadas de trabajo muy demandantes, con la intención de consumir objetivos organizacionales y mantener su posición en el mercado; sin embargo, tal política con lleva a descuidar el ambiente laboral que impacta desfavorablemente en la salud física y mental del capital humano.

³⁴ Daena: Revista Internacional de la Buena Conciencia. Volumen 11, número 1, Abril 2016, Estados Unidos Mexicanos, pág. 92-95.

A continuación, se muestra un esquema de relación causa-efecto en empresas exitosas que describe cómo las personas y un buen clima laboral son fundamentales para que los procesos sean eficaces y atraigan clientes a la organización, de éste modo el crecimiento organizacional será inevitable.

Tabla de Contenido N° 7: Relación causa-efecto en empresas exitosas



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla de Contenido N° 8: Conjeturas del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

2.6 Marco Legal

2.6.1 Ley de La Caja Mutual

Dentro del marco legal aplicable a esta Institución se encuentra la Ley de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

Esta Ley tiene como objetivo de acuerdo al artículo N° 1, regular la administración, implementación e inversión de las cotizaciones provenientes de un sistema de seguro de vida básico y opcional por riesgo de muerte de los empleados administrativos y docentes del Ministerio de Educación.

Según su campo de aplicación la presente ley será aplicable a todo funcionario o empleado, ya sea docente o administrativo del Ministerio de Educación, que se encuentre activo o pensionado.

Figura N° 4: Ilustrativo de la Ley de La Caja Mutual.

	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE EL SALVADOR CENTRO DE DOCUMENTACIÓN JUDICIAL	
	LEGISLACIÓN	
Nombre: LEY DE LA CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION		
Materia: Leyes de Educación Categoría: Leyes de Educación		
Origen: ORGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE		
Naturaleza : Decreto Legislativo		
Nº: 498	Fecha:17/05/1990	
D. Oficial: 126	Tomo: 307	Publicación DO: 18/05/1990
Reformas: (1) D.L. N° 566, del 5 de septiembre de 1990, publicado en el D.O. N° 213, Tomo 308, del 5 de septiembre de 1990		

2.6.2 Otras Leyes relacionadas al accionar de La Caja Mutual

Conviene mencionar, que La Caja Mutual, se rige además por otras leyes y reglamentos relacionados al accionar público, entre ellas están:

Tabla de contenido N° 9: Leyes relacionadas al accionar de La Caja Mutual

Marco Legal	Descripción
Ley del Servicio Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto de la Ley <p>Regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados; y garantizar la protección de éstos y la eficiencia de la administración pública y municipal, y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quedan sujetos a la presente Ley <p>Quedan sujetos a las disposiciones de esta Ley, los servidores públicos y cuando en el texto de esta Ley se refiera a la Administración Pública o a las Instituciones Públicas.</p>
Código de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto del Código <p>Armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quedan sujetos al presente Código <p>Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.</p>

Marco Legal	Descripción
Ley de Ética Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto de la Ley <p>Normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quedan sujetos a la presente Ley <p>Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.</p>
Ley de La Corte de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto de la Ley <p>Organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como de la gestión económica de las entidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quedan sujetos a la presente Ley <p>Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. También a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el Inciso anterior reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos.</p>

2.7 El Desempeño Laboral

Toda organización que se desarrolla productivamente en un área determinada posee las herramientas necesarias que le permiten obtener resultados; además cuenta con el apoyo y colaboración de sus empleados. La interacción que tienen esas herramientas y los empleados, es lo que podemos denominar desempeño laboral.

Según Gary Dessler,³⁵ el desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.

Según William B. y Keith Davis,³⁶ desempeño laboral constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.

La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudar a solventar las deficiencias en los resultados obtenidos.

La evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones. Se trata de procesos consistentes en evaluar el desempeño de los empleados, compartir esta información con ellos y buscar medios para la mejora de su desempeño; así pues, la evaluación del desempeño es necesaria para la adecuada administración y para el desarrollo de los empleados.

³⁵ Gary Dessler, *Administración de Personal*, 5a Edic., Edit. Pearson Education, 1996, pág. 248.

³⁶ William Werther B., y Keith Davis, *Op.cit.*, págs. 179-302.

La evaluación es indispensable para:

- Asignar recursos en un entorno dinámico
- Motivar y retribuir a los empleados
- Ofrecerles a éstos retroalimentación sobre su desempeño
- Mantener buenas relaciones
- Asesorar y desarrollar a los empleados.

La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o jefe inmediato debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que exceda lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.³⁷ Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado, ayuda a retroalimentar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras; algunas veces dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además, un buen sistema de evaluación del desempeño puede también identificar problemas sobre el capital humano de la empresa.

³⁷ William Werther B., y Keith Davis, Op.cit., pág. 307.

Los trabajadores que tienen un desempeño insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o fallos en el proceso de selección, inducción y capacitación dentro de la empresa.

2.7.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador, a saber:

- ✓ Para la organización
 - Proporcionar un criterio objetivo para realizar promociones.
 - Buscar mejoras en el Clima Organizacional.
 - Descubrir necesidades de capacitación.
 - Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra en prueba.
- ✓ Para los jefes
 - Incrementa la comunicación e interrelación con los subalternos.
 - Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.
- ✓ Para el trabajador
 - Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
 - Identificar la necesidad de apoyo por parte de su jefe, para superar deficiencias.
 - Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

En general, la evaluación del desempeño busca determinar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de objetivos, apoyar a fortalecer áreas débiles e identificar a las personas con potencial.

2.7.2 Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño

Por norma general, el departamento de capital humano establece las políticas respecto a las evaluaciones del desempeño, para los empleados de todos los departamentos de la empresa. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano, puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, respetando la uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados acertados. No obstante, aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del jefe inmediato.

2.7.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta y un proceso para juzgar el rendimiento y las cualidades del trabajador, su importancia gira alrededor de:

- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir compensaciones premios, bonos y aumentos de salarios. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos, basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño. Lo anterior depende de las políticas y reglamentos de cada organización.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Determina necesidades de capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar al empleado. De manera similar,

un desempeño superior puede indicar necesidad de capacitación en otros temas que beneficien la eficiencia y productividad.

- Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación por medio de los informes de evaluación del desempeño guían las decisiones sobre mejores posibilidades profesionales para los trabajadores sobresalientes.³⁸

2.7.4 Los beneficios que se obtienen al hacer una evaluación sistemática del desempeño son:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un documento, sobre los resultados de cada trabajador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Crear la oportunidad de interacción entre jefaturas y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

³⁸ William Werther B., y Keith Davis, Op.cit., pág. 303.

2.7.5 Parámetros de la Evaluación del Desempeño

- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Crear un canal de comunicación entre trabajadores y jefes.
- Evaluar objetivamente el desempeño laboral.
- Motivar a las personas mediante reconocimientos.
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces.

2.7.6 Prejuicios del evaluador en la evaluación del Desempeño Laboral

Las mediciones subjetivas incurridas por el evaluador en una evaluación del desempeño, pueden conducir a distorsiones en la calificación y suelen ocurrir con mayor frecuencia, cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, a saber:

- Error de criterio: Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando.
- Errores de prejuicio: El evaluador toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias a la hora de evaluar a un trabajador.
- El efecto halo: Se pone una calificación alta o baja, basándose en una característica personal, es decir, en algo que a él le gusta o le disgusta.

2.7.7 Elementos subjetivos en la evaluación del Desempeño Laboral

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales del evaluado interfieren en su juicio lo que distorsiona todo el proceso evaluado. Lo anterior puede ser favorable o desfavorable al empleado.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado de la evaluación puede ser gravemente distorsionada.

- Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, el departamento de capital humano alienta esta fuente de errores, cuando pide información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente, lo que genera conflictos internos.³⁹

- Permisividad o inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar de llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y severo aumentaría

³⁹ William Werther B., y Keith Davis, Op.cit., pág. 311.

mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos e inadecuadamente determinados.

2.7.8 Elementos culturales en la Evaluación del Desempeño Laboral

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades son atrasadas, excesivamente ruidosas o incluso peligrosas.

Todo evaluador tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones buenas o malas estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.⁴⁰

⁴⁰ William Werther, B. y Keith Davis, Op.cit., pág. 312.

Tabla de Contenido N° 10: El Desempeño Laboral



2.7.9 Conjeturas o suposiciones sobre el Desempeño Laboral

2.7.9.1 Qué tipo de relación existe entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral en una organización:

Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización considerando factores tales como el énfasis en el trabajo en equipo y apoyo a las personas. Esta percepción se convierte, en efecto, en parte de la cultura de la organización y estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño de los empleados.

La relación existente entre el Clima Organizacional y el desempeño tiene una aplicación adicional, permite la formulación de niveles en la evaluación del desempeño laboral de los empleados, que se establecen con dos objetivos:

- a) Se constituyen en objetivos de desempeño laboral, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño laboral claros y razonables constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno del Clima Organizacional. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.
- b) Los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes, porque permiten evaluar y medir el desempeño y controlarlo.⁴¹

⁴¹ William Werther B., y Keith Davis, Op.cit., pág.102.

Los niveles de desempeño laboral se desarrollan a partir de la información obtenida mediante la evaluación del Clima Organizacional, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los gerentes intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen una realimentación sobre la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando han sido fijados de manera equivocada) o a proceder a cambios en las normas que rigen las labores diarias.

2.7.9.2 La relación existente entre la evaluación del desempeño y el Core bussines (negocio principal) de una organización

Partimos con la afirmación de que la estructura de una organización tiene efectos significativos sobre sus miembros, En este marco, la revisión de las evidencias que relacionan las estructuras organizacionales con el desempeño laboral conducen a una conclusión muy clara: No se puede generalizar, no todas las personas prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras sociales. Algunas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas del trabajo están en función de líneas de mando y la ambigüedad es mínima: Es decir, en las estructuras mecanicistas.

La relación existente entre evaluación del desempeño y el core bussines reside en cumplir con las metas previstas por la gerencia y de brindar retroalimentación a los empleados acerca de las debilidades internas en su desempeño. Además, mide el nivel de competitividad de la organización.

2.7.9.3 Una evaluación del Clima Organizacional es una técnica de detección del fracaso gerencial

Los trabajadores se comportan de una manera determinada según percibe su Clima Organizacional. Que un gerente planee y organice con esmero el trabajo y de forma más eficiente, es mucho menos importante que cómo perciban los empleados de cómo se preocupa por ellos. De manera similar, los empleados juzgan de manera muy individual asuntos como el pago justo por el trabajo realizado, la validez de las evaluaciones del desempeño y lo adecuado de las condiciones de trabajo. Por lo tanto, para ser capaces de influir en la productividad, es necesario que la jefatura evalúe y explore cómo perciben los procesos los empleados.

La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascender en la organización, son juicios que se basan en el intento de dar significado al trabajo propio. La conclusión que saque el empleado de si su trabajo es “bueno” o “malo” es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.⁴²

Para mejorar el clima laboral se deben hacer esfuerzos dentro de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que realizan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa.

La evaluación del clima laboral tiene una íntima relación con la detección del fracaso gerencial. La participación de los empleados se puede concentrar en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones gerenciales o en el trabajo desempeñado, y confiere al personal la certidumbre

⁴²Robbins Stephen, y Timothy A. Judge, Op.cit., pág. 162.

de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.⁴³

2.7.9.4 Una evaluación del Clima Organizacional es total y absolutamente inútil si la gerencia no realiza acciones sobre los resultados:

Para muchos directivos, pocas actividades son tan desagradables como dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño. En realidad, a menos que los presionen, es probable que los gerentes ignoren esta responsabilidad.⁴⁴

¿Por qué existe esta renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño?

Hay al menos tres razones:

- La primera es que los gerentes se sienten incómodos al analizar con los trabajadores sus debilidades. Aun cuando casi todos los empleados pudieran mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen tener una confrontación por presentar una retroalimentación negativa.
- La segunda razón es que, muchos empleados tienden a estar a la defensiva cuando se les indican sus debilidades. En vez de aceptar la retroalimentación como algo constructivo, y la base para mejorar el desempeño, algunos trabajadores descalifican la evaluación a través de críticas hacia el gerente o culpar a otros.
- Por último, los empleados tienden a tener una percepción sobrevaluada de su propio desempeño. Por lo tanto, incluso cuando los gerentes dan buenas noticias es probable que los trabajadores perciban que no son suficientemente buenas.

⁴³ William Werther B., y Keith Davis, Op.cit., pág. 456.

⁴⁴ Stephen Robbins Stephen P. y Timothy A. Judge, Op.cit., pág. 575.

La solución al problema de la retroalimentación del desempeño puede comenzar, capacitando a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una evaluación eficaz es aquella en que el empleado percibe que la evaluación sea justa, al gerente como sincero y al clima como constructivo, todo ello da como resultado, que el trabajador salga de la evaluación de un excelente humor, y con la determinación de corregir sus deficiencias si fuere el caso.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innato, y que definen sus comportamientos para una determinada actividad.

2.8 La Gestión por Competencias

El concepto de competencia tiene que ver con un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en asuntos de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia en los siguientes términos: La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada.

Según equipo de investigación, es el proceso que permite identificar capacidades o características de las personas en cada puesto de trabajo a través de un perfil establecido, cuantificable y medible. La competencia de un individuo es una característica, habilidad o conducta del mismo directamente relacionada a su efectividad en su trabajo.

En otras palabras, decimos que una persona es competente para un determinado puesto de trabajo cuando posee un conjunto de actitudes, habilidades o conocimientos específicos que dicho puesto requiere.

Las competencias requeridas para un puesto varían con el tiempo y son distintas para una misma posición en distintas empresas.

Existen diferentes dimensiones o ejes de competencias⁴⁵:

- Competencias psicológicas (como capacidad de liderazgo o tolerancia a la frustración)
- Competencia técnica (como conocimiento de una determinada herramienta de computación)
- Competencia de gestión (como la orientación a resultados)

La definición de las competencias requeridas para un determinado puesto nos permite aplicar este concepto a todas las áreas de gestión de recursos humanos:

- Selección de personal, en donde se compararán las competencias de determinado candidato con las requeridas para el puesto.
- Evaluación de desempeño, en donde se comparan las competencias de quien ocupa la posición contra las requeridas para el mismo.
- Capacitación, en donde se planifican cursos para el personal para cubrir el gap o diferencia entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto.
- Análisis de remuneración, que permita evaluar cómo se compensan las competencias de los distintos puestos.

⁴⁵ Horacio Gaito, Inés M. García Fronti, Administración de Recursos Humanos, 1a Edic., Edit. OMiCRoM, Buenos Aires, Argentina, 2003. Pág. 33.

2.8.1 Identificación de competencias

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.⁴⁶

2.8.2 Ventajas de la identificación de competencias

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas:

- Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
- Apoya al desarrollo individual y organizacional.
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Permite la definición de planes de vida y carrera.
- Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Disminuye la rotación de personal.

2.8.3 Técnicas de identificación de competencias

La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, entre ellas están:

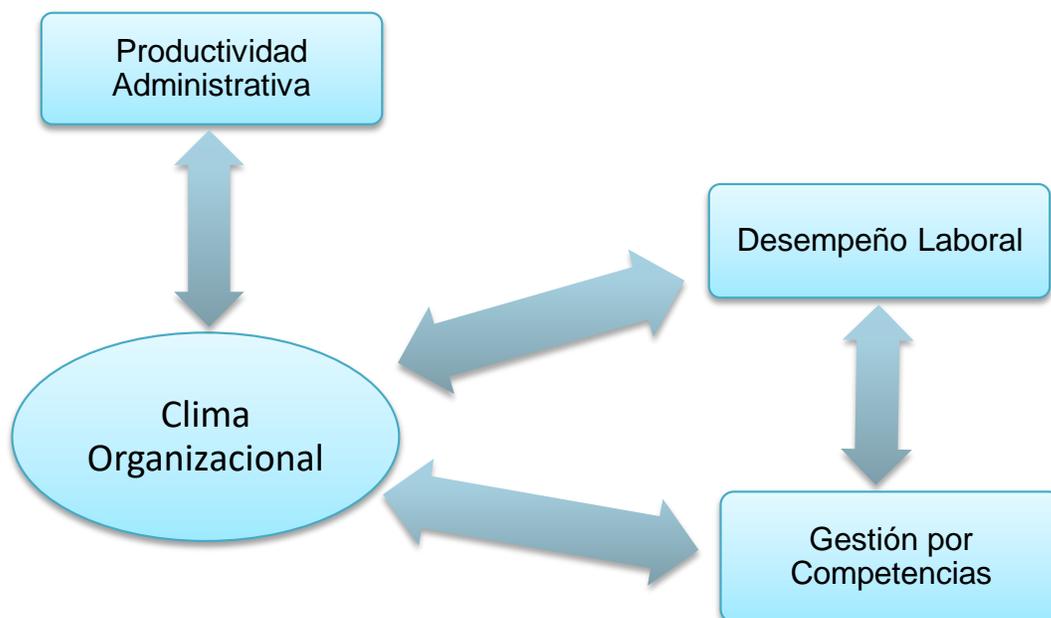
⁴⁶William Werther B., y Keith Davis, Op.cit., págs.104-106.

- La entrevista.
- Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
- Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
- Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

2.8.4 Relación de la Gestión por Competencias con el Desempeño Laboral

A nivel general la relación puede describirse de la siguiente manera:

Tabla de Contenido N° 11: Relaciones del Clima Organizacional



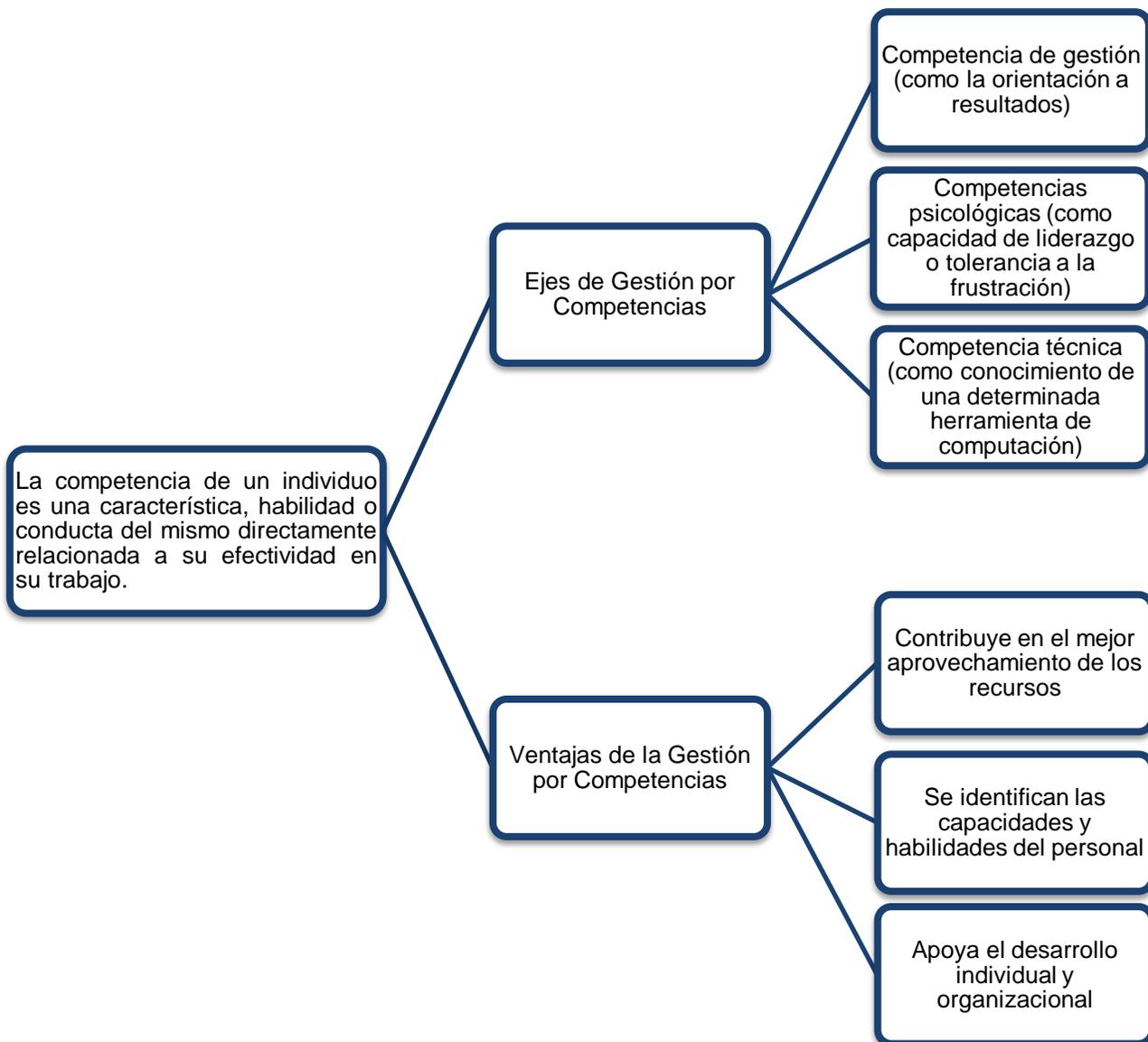
Fuente: Elaboración Propia.

El Clima Organizacional está vinculado con el Desempeño Laboral y con la Gestión por Competencias, y el resultado de esta relación influye directamente en la productividad administrativa de las empresas.

El Clima Organizacional al ser evaluado de forma sistemática ayuda aprovechar las competencias de los trabajadores, mejora el desempeño laboral y beneficia la productividad administrativa de la empresa.

A continuación se presenta un esquema resumen de la Gestión por Competencias:

Tabla de Contenido N° 12: Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración Propia.

3 Consideraciones del Capítulo

- a) El Clima Organizacional es un factor clave para toda empresa porque influye en las actitudes, el comportamiento y las percepciones de los trabajadores. Por ello, se debe evaluar sistemáticamente a través de variables tales como la Estructura social, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e intereses. Esto implica, estudiar y evaluar las percepciones de los trabajadores y las condiciones en que se encuentran dentro de la organización.

La evaluación del Clima Organizacional se realiza con el fin de anticipar focos de preocupación para la gerencia, detectar problemas y posibles conflictos internos. En este marco, una evaluación del Clima Organizacional puede mejorar las relaciones interpersonales entre jefaturas y empleados, sus condiciones de trabajo, el desempeño laboral y a nivel general en su productividad.

- b) El Desempeño Laboral constituye una actividad esencial en cualquier empresa, este permite medir el rendimiento y contribución del trabajador hacia la empresa; cuando el desempeño es inferior a lo esperado, la gerencia debe realizar acciones correctivas; por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible, ya que permite verificar los avances y las debilidades que los trabajadores tienen para el logro de los objetivos organizacionales.

El desempeño se debe medir de forma directa y objetiva, tal práctica ayuda a la toma de decisiones gerenciales y a la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador en el futuro. La evaluación del desempeño laboral ayuda a retroalimentar los procesos de reclutamiento, selección e inducción. La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona con el fin de

fomentar el logro de objetivos, fortalecer áreas débiles e identificar a las personas con potencial.

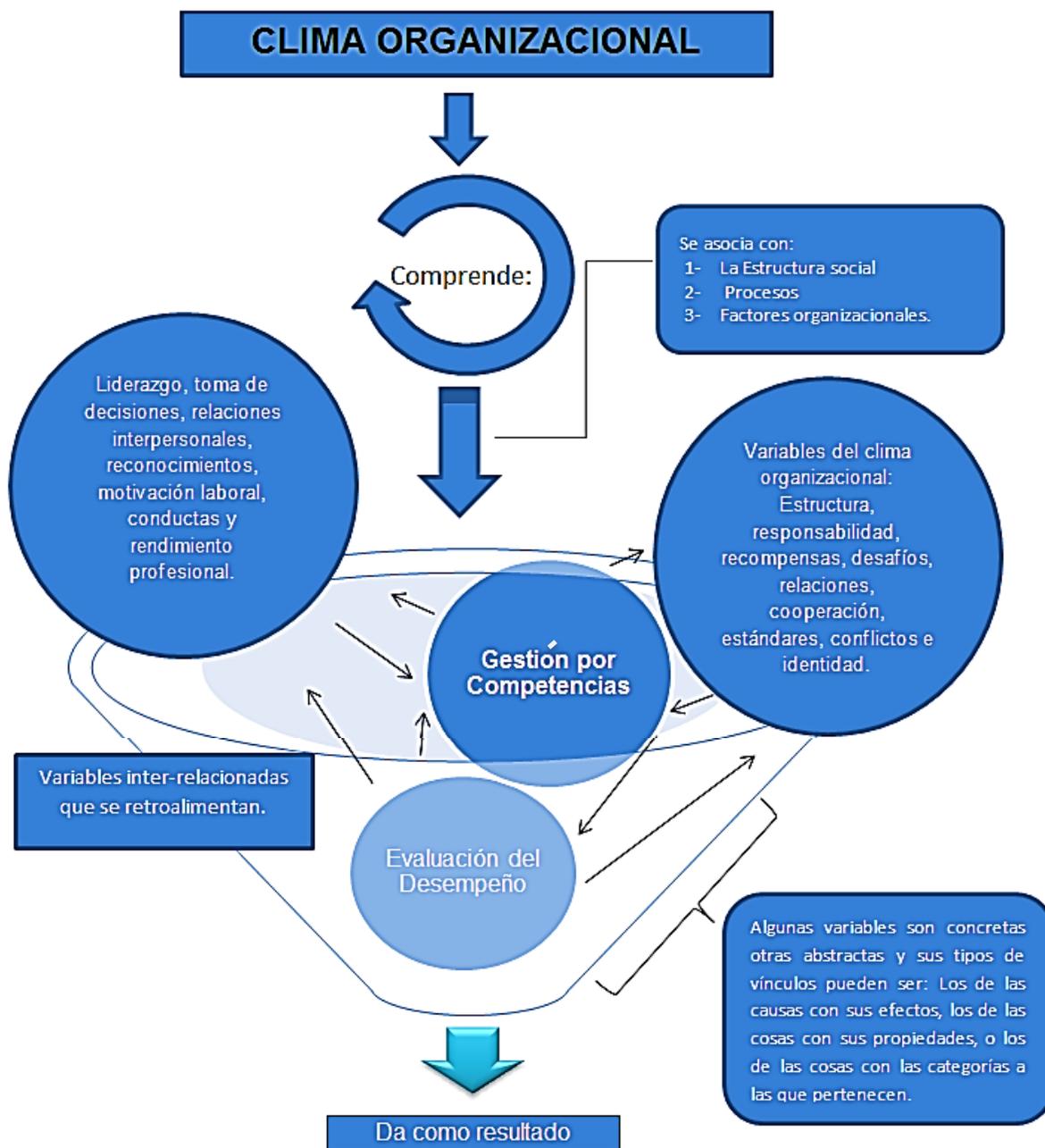
- c) La Gestión por Competencias permite identificar capacidades o características de las personas en cada puesto de trabajo a través de un perfil establecido, cuantificable y medible; su enfoque es hacia los resultados, enfatiza la aplicación de conocimientos, habilidades destrezas, actitudes y comportamientos; también obliga a definir en cada perfil las competencias requeridas del trabajador. Por esta razón, la Gestión por Competencias tiene relación con el Desempeño Laboral. Por otra parte, la Gestión por Competencias mejora el desarrollo individual y organizacional, su objetivo es encontrar personas que tengan las competencias específicas que requiere el puesto.
- d) El Clima Organizacional está vinculado con el Desempeño Laboral y con la Gestión por Competencias y el resultado de esta relación influye directamente en la productividad de las empresas. Por esta razón, El Clima Organizacional al ser evaluado de forma sistemática ayuda aprovechar las competencias de los trabajadores, mejora el desempeño laboral y beneficia la productividad de la empresa.
- e) El Clima Organizacional desde la práctica del Management:⁴⁷

Es fundamental tener presente que el Clima Organizacional es un sistema complejo que posee ciertos estresores entre ellos el Desempeño Laboral (su evaluación) y la Gestión por Competencias, y que juntos forman parte de los procesos de una organización moderna, como se observa en la Figura: El Clima Organizacional desde la práctica del Management. En este contexto, los

⁴⁷ Comentario Técnico: En el ámbito de empresas y negocios este concepto (anglicismo) es un término común y desde la óptica gerencial significa administrar o gestionar actividades de trabajo dentro de una organización y se refiere a los fundamentos del saber y de liderazgo, es decir, de una disciplina social.

sistemas complejos abundan en interdependencias –difíciles de detectar- y en respuestas no lineales. Por esta razón, en el presente documento se ha desarrollado a nivel general aspectos teóricos sobre el Desempeño Laboral y la Gestión por Competencias, ya que es difícil saber cómo funcionan las cosas (Clima Organizacional) mirando las partes sueltas. En consecuencia, se advierte al lector que el tema principal es el Clima Organizacional y la importancia de su evaluación sistemática, aspectos en los que se ha profundizado y alrededor del cual giran los objetivos e hipótesis y la efectividad de la investigación. No obstante, los estresores antes mencionados pueden ser objeto de estudio en otras investigaciones y con mayor profundidad.

Figura N° 5: El Clima Organizacional desde la práctica del Management



La Productividad Administrativa

Creada por Carlos Alfredo Hernández Ramírez, MsD., a partir de su experiencia académica y profesional.

Capítulo Segundo: Diagnóstico y Evaluación del Clima Organizacional en La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

- 4 Diagnóstico y Evaluación del Clima Organizacional con el objeto de identificar debilidades internas no percibidas que afecten el desempeño laboral.

En el presente capítulo el lector encontrará un diagnóstico del Clima Organizacional desde la perspectiva de las jefaturas y de los subalternos; y a través de diversas matrices de análisis un diagnóstico de los factores claves del objeto estudiado; todos estos juicios son el resultado de una investigación teórica y de campo, esta última realizada a través de diversas vistas in situ en donde opera La Caja Mutual.

Este capítulo tiene el propósito a nivel general, de contrastar la realidad con las hipótesis empíricas previamente definidas; en su desarrollo se ha respetado el proceso metodológico de una investigación científica y se abordan temas como la importancia y objetivos de la investigación; se describen las técnicas e instrumentos de investigación utilizados; se establece el tipo de muestra utilizada; se presentan los instrumentos de recolección de datos empleados y se establecen exhaustivamente los resultados, análisis e interpretación de los hallazgos encontrados.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación y se generalizan los resultados desde una perspectiva flexible para reaccionar a las debilidades, amenazas y oportunidades que el entorno le pueda presentar a La Caja Mutual.

4.1 Diseño Metodológico

4.1.1 Importancia de la investigación de campo

Llevar a cabo esta investigación permitirá recolectar información para evaluar el Clima Organizacional e identificar aquellas debilidades internas no percibidas que pueden conducir a un fracaso inesperado, en el sistema social de la empresa. De igual manera, ayudará a la Gerencia conocer las percepciones que tienen sus empleados respecto al Clima Organizacional de su unidad y así enfocarse en aplicar las acciones necesarias para mejorar la productividad administrativa.

La investigación se llevó a cabo en las oficinas centrales de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación, ubicada en el Edificio Caja Mutual, Calle Guadalupe y Bulevar Dr. Héctor Silva número 156, Colonia Médica, San Salvador.

4.1.2 Objetivo de la investigación de campo

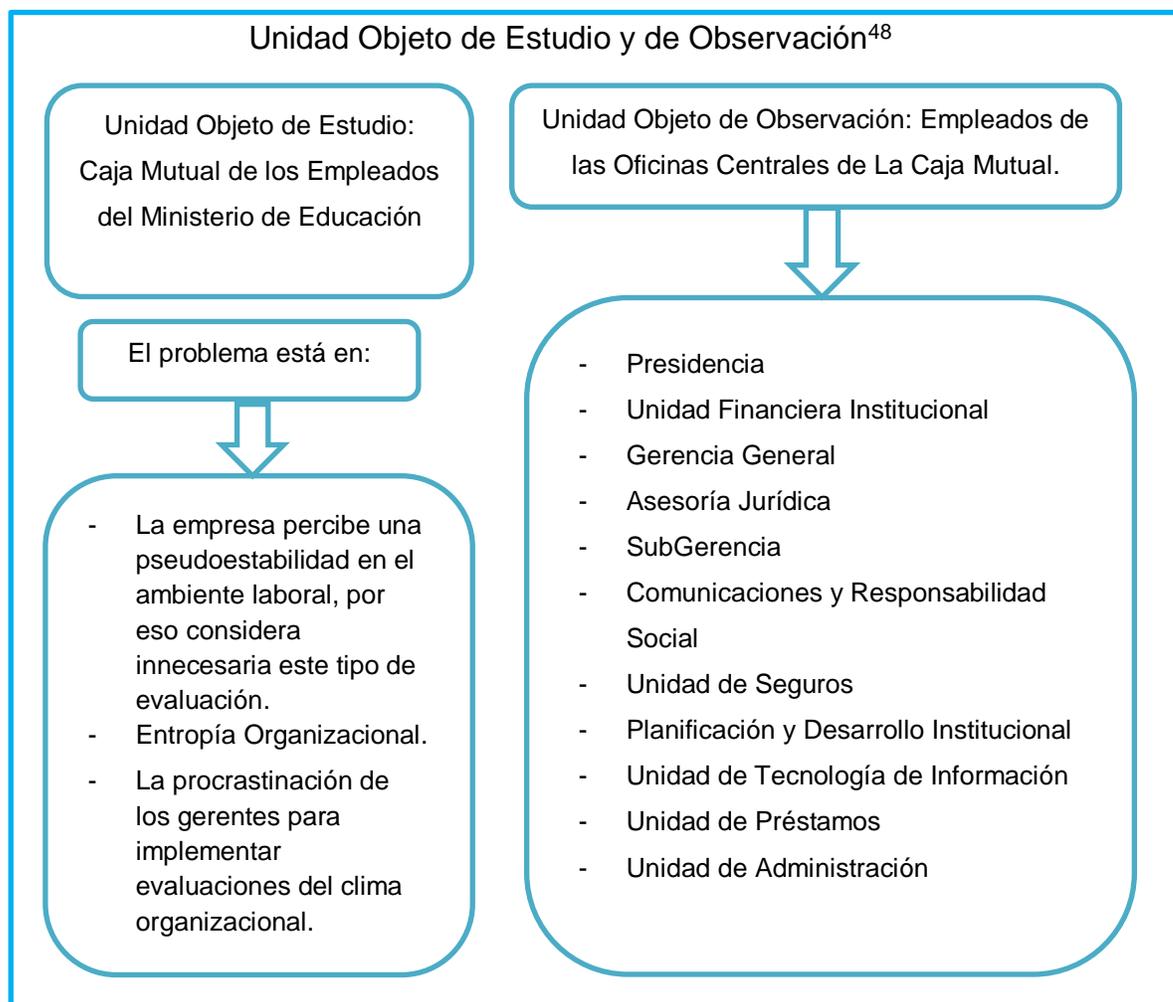
Identificar las debilidades internas no percibidas en la gestión de La Caja Mutual.

4.2 Tipo de Estudio

De acuerdo a la línea de investigación trazada, se determinó que el tipo de datos y el tratamiento de estos corresponden a una investigación descriptiva cuantitativa para caracterizar la manera en la que se comporta el fenómeno del Clima Organizacional en La Caja Mutual objeto de estudio. Además, la investigación se aborda desde el método hipotético deductivo.

4.2.1 Unidad Objeto de Estudio y de Observación

La Unidad Objeto de Estudio es La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación y la Unidad Objeto de Observación (sujeto de estudio) son los jefes y subalternos de las oficinas centrales de la referida Institución.



Fuente: Elaboración Propia.

⁴⁸ Comentario Técnico: Según Sierra Bravo, unidad objeto de observación son individuos o grupos sociales de donde se obtienen los datos empíricos necesarios para la contrastación de las hipótesis con la realidad. Además, describe la unidad de estudio como el conjunto de realidades que constituyen el objeto global de estudio. Es decir, corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y sujeto de interés en una investigación.

4.3 Técnicas e instrumentos de investigación

4.3.1 Observación Directa⁴⁹

Esta técnica permitió conocer la manera cómo funciona La Caja Mutual y como desarrolla sus actividades administrativas; también identificar los hábitos de los empleados en asuntos de trabajo. En la observación se utilizó libreta de apuntes, y un teléfono celular, para registrar imágenes, videos y audios.



Figura N° 6: Visita a oficinas centrales de La Caja Mutual.

4.3.2 La Entrevista

El instrumento utilizado se denomina: Cédula de Entrevista para Directores y Jefaturas; se aplicó a las personas que conforman las jefaturas, según detalle: Presidente de La Caja Mutual; Gerente General; Jefe de Planificación y Desarrollo Institucional; Subgerente; Jefe de Unidad de Seguros; Jefe Unidad de Administración y Jefe de Desarrollo Humano.

La entrevista fue realizada en el edificio de La Caja Mutual, en el mes de Noviembre del año 2018.

Por otra parte, la entrevista fue cara a cara y se consideró a las jefaturas más representativas en la gestión Administrativa de La Caja Mutual. Para el desarrollo de la entrevista se programaron visitas y se utilizaron herramientas adicionales como libreta de apuntes y teléfono celular.

⁴⁹ Comentario técnico: No se utilizó una lista de cotejo porque dicho instrumento está en función de experimentos repetitivos, además es dicotómica, es decir, solo acepta opciones que pueden limitar los criterios de evaluación y aprendizaje específicos (sí, no, presente, ausente, etc.), y en la investigación algunos indicadores eran no medibles, inobservables o se tendrían que inferir. Por lo tanto, no se cumplen algunos criterios para la utilización de la lista de cotejo. A través de videos grabados con el teléfono celular, se analizó e interpretó la realidad social de los empleados sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales.



Figura N° 7: Entrevista al Presidente de La Caja Mutual.

Además, en la entrevista se utilizó un instrumento que en la primera columna denominada "Dato obtenido de la entrevista", se transcriben las respuestas de los entrevistados y utilizando sus mismas palabras para no alterar su esencia.

Asimismo, el proceso que se siguió fue la categorización, identificación de la variable o fenómeno e interpretación teórica desde la perspectiva de la teoría del Clima Organizacional.

Cabe mencionar que, por motivos ajenos al equipo investigador, solo se pudo entrevistar a cinco jefes: Presidente de La Caja Mutual; Jefe de Planificación y Desarrollo Institucional; Jefe de Unidad de Seguros; Jefe Unidad de Administración y Jefe de Desarrollo Humano. La Gerente General y Subgerente de La Caja Mutual, manifestaron no tener disponibilidad de tiempo para la entrevista.

Tabla de Contenido N° 13: Jefaturas objeto de observación.

N°	Unidad	Nombre	Cargo
1	Presidencia	Lic. José María Sandoval Vásquez	Presidente
2	Gerencia General	Licda. Roxana Minet Alarcón Macal	Gerente General (Interina)
3	Planificación y Desarrollo Institucional	Lic. Jorge Alberto Canales Blanco	Jefe
4	Subgerencia	Licda. Roxana Minet Alarcón Macal	SubGerente
5	Unidad de Seguros	Licda. Dina Lariza Rivera Menjívar	Jefe
6	Unidad de Administración	Ing. Walter Edgardo Funes Callejas	Jefe
7	Desarrollo Humano	Licda. Sonia Daysi Mena Durán	Jefe

4.3.3 Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional

El instrumento utilizado se denomina “Evaluación del Clima Organizacional”, y se aplicó a los subalternos de las oficinas centrales de La Caja Mutual, con el fin de recolectar información para identificar aquellas debilidades internas no percibidas. Los empleados que evaluaron el Clima Organizacional, se detallan a continuación:

Tabla de contenido N° 14: Subalternos objeto de observación.

N°	Unidad de Trabajo	Número de Subalternos
1	Presidencia	1
2	Unidad Financiera Institucional	10
3	Gerencia General	5
4	Comunicaciones y Responsabilidad Social	4
5	Unidad de Tecnologías de Información	5
6	Unidad de Seguros	12
7	Administración	15
8	Unidad de Prestamos	4
	Total	56

4.4 Determinación del Universo y Muestra

4.4.1 Universo

Está compuesto por el personal que labora en las oficinas centrales de La Caja Mutual, y de acuerdo a información proporcionada por la Institución, son sesenta y tres empleados (cincuenta y seis subalternos y siete jefes).

4.4.2 Muestreo No Probabilístico (Muestra por Conveniencia)

Se ha utilizado un muestreo no probabilístico⁵⁰ específicamente la muestra por conveniencia. En consecuencia, la muestra está compuesta por 56 empleados activos sin incluir a las jefaturas de La Caja Mutual. Se hizo el esfuerzo por evaluarlos a todos, pero por motivos ajenos al equipo investigador, solo se logró la participación de 52 empleados.

4.4.2.1 Herramienta para el Análisis de las Entrevistas

El instrumento en su estructura consta de cuatro columnas, en la primera (Datos obtenidos de la entrevista) se detallan las preguntas realizadas a cada Jefe, Director o Presidente y las respuestas obtenidas; tal y como lo expresó cada uno de los entrevistados; en la segunda columna (De qué está hablando el entrevistado) se hace hincapié en los conceptos o fenómenos a los que el entrevistado con su propio lenguaje se refiere; la tercera columna (Fenómeno/ Variable / Concepto: A que hace referencia) aquí se detalla con más énfasis y de forma más técnica lo que el entrevistado intenta decir; y la última columna (Interpretación Teórica: ¿Qué se haya oculto en lo que dice?, ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?) donde se hace un análisis e interpretación técnica de lo expresado en las columnas anteriores.

A continuación se presenta la herramienta utilizada para el análisis de las entrevistas a las jefaturas de La Caja Mutual.

⁵⁰ Comentario técnico: Naresh K. Malhotra, muestreo no probabilístico es la elección consciente de elementos de la muestra, basado en el juicio y criterio del investigador y no depende de una probabilidad. Por lo tanto, se utilizó una muestra por conveniencia, ya que se seleccionó a individuos que proporcionarían información importante y relevante para la investigación. Cabe mencionar que, no se utilizó censo porque requería una enumeración completa de la población, aspecto que no se cumplió en nuestra investigación.

Figura N° 8: Herramienta para el Análisis de la Entrevista⁵¹

	Análisis de la Entrevista		
	<p>Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara.</p> <p>Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.</p> <p>E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano</p>		
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Que se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de su Departamento o Unidad?</p> <p>2. ¿Considera que los empleados comunican problemas laborales a la gerencia de La Caja, y de ser así que medios utilizan?</p> <p>3. Según su percepción ¿Cuáles son los conflictos que se dan con más frecuencia en La Caja Mutual?</p> <p>4. Haciendo un balance general de su estadía en la empresa, este es, ¿positivo, negativo o neutro; y por qué?</p> <p>5. ¿En su opinión, qué tipo de influencia ejerce la Administración, que contribuya al compromiso de los trabajadores para con la Institución?</p> <p>6. ¿Dispone su Departamento o Unidad de una herramienta de evaluación sistemática para identificar las percepciones de sus empleados respecto a la estructura, las políticas y factores organizacionales?</p> <p>7. ¿Cómo define los resultados de su organización?</p> <p>7.1. ¿En qué medida el Clima Organizacional ha permitido a su organización lograr resultados favorables?</p> <p>7.2. ¿Cuáles son las variables que han contribuido u obstaculizado el logro de esos resultados?</p>	<p>En esta columna, se identifican las ideas o conceptos principales que se han mencionado.</p>	<p>En esta columna se categoriza el fenómeno, variable o concepto a que hacen referencia los entrevistados.</p>	<p>Aquí se interpreta teóricamente lo que se haya oculto en lo que dicen los entrevistados desde la perspectiva de la teoría del Clima Organizacional.</p>

⁵¹ Comentario técnico: Según María del Pilar García, una vez que las entrevistas han sido realizadas, grabadas y transcritas, llega el momento de analizarlas, interpretarlas y redactar el informe de investigación. En la entrevista se utilizó un instrumento que en la primera columna denominada "Dato obtenido de la entrevista" se transcriben las respuestas de cada entrevistado utilizando sus mismas palabras para no alterar su esencia. Cabe mencionar que, la tabulación de las entrevistas es expresar valores u organizar datos por medio de tablas para obtener información rápida y clara que facilite la interpretación de datos.

4.5 Herramientas de recolección de datos

Las herramientas utilizadas en la presente investigación fueron la entrevista y el Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, constituyéndose ambas en las herramientas principales para recolectar la información durante la investigación de campo.

4.5.1 Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional

El instrumento de evaluación del Clima Organizacional utilizado está formado por 40 ítems que serán puntuados en una escala de 1 a 10, según la percepción de cada empleado. Con este instrumento se evalúa como efecto primario el Clima Organizacional de La Caja Mutual.

El instrumento está formado por dos columnas, en la primera se detallan seis dimensiones, las cuales incluyen una serie de enunciados que deberán puntuar los empleados de acuerdo a sus autopercepciones; en la segunda se registra la valoración asignada a cada enunciado según la dimensión evaluada; la nota deberá estar en un rango del 1 a 10 (Escala de Ponderación), siendo 1 el menor valor y 10 el mayor valor.

Para discernir mejor en lo antes mencionado, se anexa la siguiente tabla:

Significado Cualitativo	Rango de Valoración
Definitivamente Si	9-10
Probablemente Si	7-8
Es Probable	5-6
Probablemente No	2-3-4
Definitivamente No	1

Conviene mencionar que, en la parte inferior del instrumento se dejó un espacio para comentarios que el evaluador quisiera dejar plasmados. Luego se procedió a introducir la información recopilada en un aplicativo de Microsoft

Excel, denominado: Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional, el cual nos determina el resultado de cada evaluación. Posteriormente se ordena y clasifica la información en un cuadro resumen, para un análisis cualitativo y cuantitativo. Dependiendo de la nota obtenida, el resultado se clasifica en una de las categorías, a saber:

- Clima inaceptable
- Clima satisfactorio
- Clima muy satisfactorio
- Clima sobresaliente

Es importante mencionar que, una vez el evaluador asigna una nota a cada dimensión o enunciado, el aplicativo muestra el resultado obtenido en la evaluación, el cual se compara con la tabla de valoración respectiva; lo anterior permite categorizar la nota obtenida de forma cualitativa según lo indica el resultado.

Figura N° 9: Empleados de La Caja Mutual realizando la Evaluación del Clima Organizacional.



El Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional utilizado se presenta a continuación:

Figura N° 10: Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.

Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional	
Credibilidad	
Preguntas	Valoración
1) Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.	
2) Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.	
3) Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.	
4) Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	
5) Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.	
6) Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlarlo constantemente.	
7) Mi jefe cumple con sus promesas.	
8) Mi jefe hace lo que dice.	
9) La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.	
10) La organización es conducida honesta y éticamente.	
Respeto	
Preguntas	Valoración
11) La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.	
12) La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.	
13) Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.	
14) Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.	
15) Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.	
16) En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.	
17) Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.	
18) Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.	
19) La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.	
Imparcialidad	
Preguntas	Valoración
20) Recibo un salario adecuado por mi trabajo.	
21) Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.	
22) Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.	
23) Mi jefe evita el favoritismo.	
24) El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.	
25) El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.	
26) El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	
Orgullo	
Preguntas	Valoración
27) Siento que soy valorado y mi opinión es importante.	
28) Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.	
29) Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	
30) Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.	
31) Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.	
Comaradería	
Preguntas	Valoración
32) Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	
33) Las personas se preocupan por los demás.	
34) La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.	
35) Ante la entrada de un nuevo empleado se lo hace sentir cómodo.	
36) En la empresa trabajamos en equipo y somos como una familia.	
37) Cuento con la ayuda de los demás para resolver conflictos.	
Clima	
Preguntas	Valoración
38) En conclusión considero que la empresa es un excelente lugar para trabajar.	
39) Comparando el año anterior, el clima de la empresa mejoró.	
40) Comparando el año anterior, el clima de mi área mejoró.	

Resultado	0
------------------	---

Observaciones _____

Significado Cualitativo	Rango de Valoración
Definitivamente Si	9-10
Probablemente Si	7-8
Es Probable	5-6
Probablemente No	2-3-4
Definitivamente No	1

4.6 Procesamiento para la recolección de información

Para la recolección de información se le solicitó previamente a la Gerencia de La Caja Mutual, el permiso y autorización para el acceso directo con los empleados, con el fin que estos evaluaran el Clima Organizacional; cada uno conto con una copia del instrumento para su evaluación.

4.7 Plan de tabulación y análisis

El análisis estadístico se realizó utilizando Microsoft Excel; aplicando técnicas de estadística descriptiva e inferencial, lo que permitió conocer el comportamiento del fenómeno estudiado desde el punto de vista métrico, y sus manifestaciones en la población sujeto de estudio; se utilizaron tablas de distribución de frecuencias, comparaciones de porcentajes y tablas de doble entrada. Además, se utilizó ANOVA, para comprender de mejor manera el comportamiento de las variables analizadas.



Diagnósticos del Clima Organizacional

5 Diagnóstico del Clima Organizacional⁵²

5.1 Desde la Perspectiva de las Jefaturas

5.1.1 Resultados, Análisis e Interpretación

		Análisis de Entrevista		
Dato Obtenido en la Entrevista		¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de su Departamento o Unidad?</p> <p>E1: Nuestra institución está conformada por una serie de unidades partiendo de lo que es la Presidencia, el cual ejerce la dirección política-administrativa de la Institución y que conlleva a que se desarrolle toda una estrategia, es la que direcciona administrativamente todos los procesos.</p> <p>E2: No Respondió</p> <p>E3: Básicamente los puntos fuertes en la Unidad de planificación son la formulación y seguimiento de los diferentes planes institucionales incluyendo el estratégico, el institucional y los planes de trabajo de cada una de las áreas.</p> <p>E4: No Respondió</p> <p>E5: Los puntos fuertes son la atención al cliente, el tipo de servicio que se ofrece y al sector al que se ofrece.</p> <p>E6: Existe un contacto de la unidad o parte de la unidad con todos los miembros de la Institución.</p> <p>E7: En primer lugar sería reclutamiento y selección de personal, plan de capacitación institucional, evaluación del desempeño, las prestaciones para el personal y cumplir todas las metas.</p>		<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>1) A la dirección política-administrativa de la Institución.</p> <p>2) La formulación y seguimiento de planes institucionales.</p> <p>3) La atención y tipo de servicio que se ofrece al asegurado.</p> <p>4) Las interrelaciones personales entre unidades.</p> <p>5) Los procesos de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>A la Estructura Social, ya que se habla de procedimientos, relaciones interpersonales y distribución del trabajo.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>La estructura de una organización comprende tanto la definición formal de planes institucionales, procedimientos, tramites, los flujos de comunicación y las relaciones que se dan entre los miembros de la organización,</p> <p>Lo que se espera de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la existencia de un ambiente agradable y ameno; donde los empleados puedan desenvolverse con seguridad y amistad con sus compañeros y superiores.</p> <p>En resumen, las jefaturas consideran que sus puntos fuertes son la dirección administrativa, donde se incluyen procesos y planes institucionales.</p>

⁵² Comentario técnico: En esta parte se realiza un diagnóstico desde la perspectiva de cada jefe; se recogen y analizan datos a través de una tabla para obtener información en función de contrastar hipótesis empíricas en la presente investigación.

Análisis de Entrevista			
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se hace lo que está diciendo el entrevistado?
<p>2. ¿Considera que los empleados comunican problemas laborales a la gerencia de La Caja, y de ser así que medios utilizan?</p> <p>E1: Cada uno de los empleados y especialmente los jefes de unidades están reportando constantemente a la Gerencia y a la Subgerencia y en su defecto la Presidencia, los medios que están utilizando son de forma directa, la comunicación verbal y además de eso también por memorándum escrito.</p> <p>E2: No respondió</p> <p>E3: Sí, definitivamente lo comunican ya sea a través de correo electrónico, memorándum o de expresión verbal en las diferentes reuniones.</p> <p>E4: No respondió</p> <p>E5: Está estipulado los mandos que se comunica a la jefatura inmediata, sino dan respuesta se sube a la jefatura superior del jefe inmediato hasta llegar a la Gerencia.</p> <p>E6: A través de lo que gerencia emana, en su mayoría son memorándums y correos electrónicos.</p> <p>E7: Comunican algunos problemas y los medios que utilizan son los correos electrónicos o por medio de memorándum por escrito.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>Los medios que utilizan para comunicar problemas siendo estos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación verbal. - Correos electrónicos. - Memorándum. 	<p>Problemas laborales y cómo se dan a conocer a la gerencia de La Caja Mutual y los medios utilizados.</p> <p>Desde la teoría del Clima Organizacional este fenómeno se categoriza como conflictos laborales.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>La mayoría de los entrevistados coinciden que el medio escrito, ya sea correo electrónico o memorándum, es el medio más utilizado para informar los problemas laborales.</p> <p>Además, se pudo constatar que es poca o nula la apertura que se tiene para poder entablar reuniones, para tratar temas referentes a conflictos laborales. Esto se debe al poco interés de la gerencia para resolver problemas.</p> <p>Cabe mencionar, que uno de los entrevistados menciona que no todos los problemas son comunicados y es por la poca o nula atención para resolverlos.</p> <p>Al no solucionar estos problemas pueden ser causa de absentismo laboral y baja productividad administrativa.</p>

	Análisis de Entrevista		
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>3. Según su percepción ¿Cuáles son los conflictos que se dan con más frecuencia en La Caja Mutual?</p> <p>E1: En ocasiones son conflictos de interrelaciones personales o interrelaciones laborales que de alguna manera afecta en un momento determinado en acción o proceso de ahí es donde una vez se comunica al superior se le busca solución.</p> <p>E2: No respondió</p> <p>E3: Básicamente son actitudinales lastimosamente, cuesta mucho diferenciar el área técnica con el área personal.</p> <p>E4: No respondió</p> <p>E5: La comunicación, muchas veces no baja la información de la Gerencia con la fluidez que debe de bajar para poder ejercer cualquier actividad.</p> <p>E6: Es un divorcio entre los jefes de unidades administrativas y las altas autoridades en torno a toma de decisión.</p> <p>E7: Yo percibo que por la carga laboral, la gente no está satisfecha y cae en estrés, entonces si necesitamos más personal y no nos responden entonces eso es lo que yo veo que se está dando lo más frecuente de problemas.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>1) Conflictos sobre interrelaciones personales y laborales.</p> <p>2) Conflictos de actitudes de parte de los empleados.</p> <p>3) Comunicación no efectiva entre empleados, jefaturas y gerencia.</p> <p>4) Sobrecarga laboral y necesidad de más personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones. - Cooperación. - Conflictos. 	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>Los conflictos son inherentes a todas las organizaciones; el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de una organización.</p> <p>Por lo tanto, el desconocimiento de estos conflictos puede generar absentismo laboral, renuncias y baja productividad administrativa.</p> <p>En resumen, tener un buen clima organizacional contribuirá a tener empleados con mejores rendimientos, y se verá reflejado en eficiencia, calidad en los productos y servicios, innovación y atención al cliente.</p>

	Análisis de Entrevista		
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>4. Haciendo un balance general de su estadía en la empresa, este es, ¿positivo, negativo o neutro; y por qué?</p> <p>E1: Positivo, dado que hemos hecho algunos procesos de cambio de modificaciones tanto en lo que es la relación laboral como son los derechos de los trabajadores también como son los derechos de los asegurados que es nuestro punto fuerte y a través de una reforma de la ley de las normas también específicas de cada uno de los seguros.</p> <p>E2: No respondió</p> <p>E3: Positivo, de una u otra manera es una de las instituciones a nivel de Gobierno que tiene desde la época que nació auditorías limpias y eso dice mucho de la institución, términos generales hay gente de muy apegada a la transparencia, honestidad y al buen hacer de las cosas.</p> <p>E4: No respondió</p> <p>E5: Negativo, porque hemos llegado a un punto de que ya ni las jefaturas han podido mantener una buena comunicación con la alta administración.</p> <p>E6: Positivo, porque he logrado coordinar grupos de personas y he podido brindarles mi colaboración, mi experiencia.</p> <p>E7: Neutro, porque hay cambios dependiendo de la Administración así vamos trabajando, uno lo que trata es de ir cumpliendo los objetivos y las metas institucionales para ir adelante.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>1) Positivo: Por los procesos de cambio en los derechos de los trabajadores; por auditorías limpias, transparencia y honestidad.</p> <p>2) Negativo: Por no mantener una buena comunicación con la alta administración.</p> <p>3) Neutral: Porque los cambios los guía la administración, así se va trabajando para cumplir las metas.</p>	<p>- Identidad.</p> <p>- Motivación.</p> <p>-Resultados psicosociales.</p>	<p>El equipo Investigador considera que:</p> <p>Para lograr un grado de satisfacción en los empleados respecto a su trabajo, hay que crear un estado de bienestar como resultado de sus experiencias en el trabajo.</p> <p>Por lo tanto, es importante que las Jefaturas generen condiciones de trabajo como un buen trato.</p> <p>La conclusión que saque el empleado de que si su trabajo es "bueno" o "malo" es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.</p>

Análisis de Entrevista			
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= Subgerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>5. ¿En su opinión, qué tipo de influencia ejerce la Administración, que contribuya al compromiso de los trabajadores para con la Institución?</p> <p>E1: En primer lugar es el respeto a las normas establecidas, el respeto a los niveles jerárquicos, la unidad de mando, el respeto a los que son los ejercicios libres de la profesión y las relaciones interpersonales entre los empleados los cuales también tienen mucha importancia para la producción.</p> <p>E2: No respondió.</p> <p>E3: Sí definitivamente la Gerencia es una de las unidades llamémosle bastante complicadas por cuanto reporta a Presidencia y al Consejo Directivo, pero básicamente la influencia de una u otra manera es positiva y le invita hacer cada día mejor las cosas.</p> <p>E4: No respondió.</p> <p>E5: Actualmente en nada porque no se discute con las jefaturas sino que la administración está haciendo únicamente lo que el Consejo Directivo quiere que se haga.</p> <p>E6: La administración, a través de la información que viaja formal, memorándums o correos, puede ser una influencia en la relación que hay en este momento.</p> <p>E7: Es exigente siento yo, porque nos exige de que cumplamos y no le importa cómo estamos aquí si tenemos los recursos, ellos nos solicitan las cosas y hay que cumplirlas.</p>	<p>Los entrevistadores hacer referencia a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Respeto a las normas establecidas. 2) Respeto a los niveles jerárquicos y unidades de mando. 3) Ejerce influencia a través de la información formal, memorándum o correos. 4) Exige que cumplan objetivos y metas no importando si se cuentan con los recursos necesarios. 	<p>Los estándares, políticas, normas o parámetros que tiene la organización para lograr los resultados esperados; recordando que éstos no deben ser muy rígidos, para que los empleados puedan adoptarlos fácilmente.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>En la medida que los estándares sean fijados con racionalidad y puedan ser logrados sin exagerar, los miembros del grupo los percibirán como justos y equitativos.</p> <p>Por lo tanto, es importante saber fijar los objetivos y metas, por parte de las jefaturas para que exista un buen desempeño de los empleados.</p>

Análisis de Entrevista			
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>6. ¿Dispone su Departamento o Unidad de una herramienta de evaluación sistemática para identificar las percepciones de sus empleados respecto a la estructura, las políticas y factores organizacionales?</p> <p>E1: Sí, hay un instrumento legal autorizado por la máxima autoridad y que se pasa 2 veces al año y que de alguna manera refleja los puntos más fuertes y débiles del personal de la Institución, y como estos también se manifiestan de eso se recoge 2 veces al año para poder evaluar y ver que situaciones se pueden mejorar y aquellas que ameritan con mayor urgencia.</p> <p>E2: No respondió.</p> <p>E3: No, definitivamente no, la única herramienta que se utiliza es la Office ya sea a nivel de Power Point, Excel o a nivel de Word pero la SETEPLAN que es la Secretaría Técnica para la Planificación está desarrollando un Software esperamos que a la menos brevedad posible lo ponga en práctica.</p> <p>E4: No respondió.</p> <p>E5: Como administración de manera general no existe</p> <p>E6: En este momento no tenemos nada estructurado, lo que se ha hecho algunos esfuerzos, pero no hay nada definido.</p> <p>E7: Sí tenemos el Manual Organizacional que de ahí nos guiamos para todo aunque esa se está actualizando actualmente en la Comisión de Gestión del Talento Humano.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>1) Si, hay un Instrumento de evaluación a nivel de Ministerio de Educación, pero evalúa el Desempeño Laboral mas no así el Clima Organizacional.</p> <p>2) No existe uno que venga de la administración.</p> <p>3) Se ha tratado de estructurar uno, pero no se termina de concretar las ideas.</p> <p>4) Las únicas herramientas son: office, Power Point, Excel y Word.</p> <p>5) Manual de Organización.</p>	<p>La ausencia de una herramienta sistemática de Evaluación del Clima Organizacional.</p>	<p>El equipo de investigador considera que:</p> <p>Al contar con una herramienta de evaluación del Clima Organizacional, se podrán identificar las debilidades internas no percibidas en la gestión de La Caja Mutual.</p> <p>Además, ayudará a identificar las autopercepciones de los trabajadores en asuntos de trabajo; razón por la cual se considera importante y un pilar fundamental contar con una herramienta de evaluación de Clima Organizacional.</p>

	<p style="text-align: center;">Análisis de Entrevista</p> <p>Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara.</p> <p>Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.</p> <p>E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano</p>		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>7. ¿Cómo define los resultados de su organización?</p> <p>E1: Los resultados son positivos en el sentido que si vamos a tomar por lo menos 3 parámetros de evaluación estamos viendo en cuanto a normas que orientan el ejercicio de la Institución, estas han sido modificadas, se logró un proceso de reforma a la ley principal, en la ley que dirige la institución, y a las normas del reglamento y otras normas que se refieren a la operatividad.</p> <p>E2: No respondió</p> <p>E3: Buenos en el ámbito de las estadísticas que yo manejo de ha habido un crecimiento económico financiero por parte de la Institución, en el ámbito de presencia en el mercado cada día hemos ido mejorando la presencia y estamos incursionando en nuevos productos para la población uno de ellos son los préstamos y esperamos que para el próximo año 2019 tengamos 2 seguros adicionales.</p> <p>E4: No respondió</p> <p>E5: La Institución está llevando unos resultados no altos, no bajos, sino que vamos con niveles medios por falta de personal.</p> <p>E6: Estamos teniendo buenos resultados, hay algunas áreas donde hay que apoyar más por el recargo de trabajo.</p> <p>E7: Satisfactorios, porque si cumplimos con todo, llegamos a las metas.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>1) Positivos, en cuanto a normas que orienta el ejercicio de la Institución.</p> <p>2) Buenos, en el ámbito de estadísticas, crecimiento económico-financiero, de mercado, innovación en productos y servicios.</p> <p>3) Resultados: Ni altos ni bajos por falta de personal.</p> <p>4) Buenos, pero hay áreas que apoyar, por sobrecarga laboral.</p> <p>5) Satisfactorios porque llegamos a las metas.</p>	<p>-La productividad administrativa de la Institución.</p> <p>-Sobrecarga laboral en algunas áreas de La Caja.</p> <p>-Falta de personal para cumplir con las metas y objetivos.</p> <p>-Resultados estadísticos de la gestión operativa.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>Las empresas olvidan que mientras más estrés, frustración e insatisfacción laboral acumule el capital humano, la productividad disminuirá, ante tal situación la gerencia debe evaluar el clima laboral y así podrá detectar problemas no visibles y buscarles una solución.</p> <p>Por lo tanto, para mejorar el Clima Organizacional se deben hacer esfuerzos dentro de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo.</p> <p>Las empresas olvidan que mientras más estrés, frustración e insatisfacción laboral acumule el capital humano, la productividad disminuirá, ante tal situación la gerencia debe evaluar el clima laboral y así podrá detectar problemas no visibles y buscarles una solución.</p>

Análisis de Entrevista			
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido en la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>7.1. ¿En qué medida el Clima Organizacional ha permitido a su organización lograr resultados favorables?</p> <p>E1: Realmente la Institución tiene una fortaleza, es una de las instituciones que muchos la envidian, ya que tiene una rentabilidad muy buena y también se les ha otorgado muchos beneficios a los trabajadores y al mismo tiempo se les ha permitido su organización y también a los asegurados, de alguna manera estos también se han visto beneficiados.</p> <p>E2: No respondió.</p> <p>E3: Es difícil decir que el Clima ha permitido porque realmente no hemos hecho una medición a cabalidad, ahí sí se podría determinar si hemos avanzado, retrocedido o si nos hemos mantenido en el ámbito del Clima y la Cultura Organizacional.</p> <p>E4: No respondió.</p> <p>E5: Hay un antes y un después aquí en la Institución, cuando tenemos un personal que está desmotivado, no se escucha el mismo empuje en el equipo de trabajo, actualmente ya tenemos a un personal bien cansado y desgastado motivacionalmente.</p> <p>E6: La reunión personalizada es muy importante para mí, porque permite que las personas se expresen libremente, saquemos nuestras diferencias, nos respetemos mutuamente.</p> <p>E7: La verdad nosotros hacemos el Clima, los factores externos no los vemos, sino que nosotros como área tratamos de ser cordiales con las personas, entonces depende de cada unidad.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <p>1) Rentabilidad muy buena, beneficios a los trabajadores; se ha permitido su organización.</p> <p>2) No se percibe la influencia del Clima Organizacional, porque no se ha hecho una medición real de este.</p> <p>3) Personal cansado y desmotivado.</p> <p>4) Reuniones personalizadas y libertad de expresión.</p> <p>5) Buenas relaciones personales dentro de cada área independientemente de los factores externos.</p>	<p>La influencia del Clima Organizacional en el cumplimiento de los objetivos y metas de cada área y de la Institución.</p>	<p>Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?</p> <p>Tener un buen Clima Organizacional incidirá enormemente en la ejecución de procesos; en la aparición de conflictos, en su gestión y solución; en la eficacia y productividad del trabajo. Así como, en otros indicadores y resultados generales del trabajo administrativo.</p> <p>En resumen, el Clima Organizacional ha influido en la productividad de los empleados, esto se ve reflejado en el poco interés de trabajar en equipo y la desmotivación en algunos empleados de La Caja.</p>

Análisis de Entrevista			
	Herramienta de recolección de datos: Entrevista personal cara a cara. Objetivo del instrumento: La contrastación de hipótesis planteadas en la investigación.		
	E1= Presidente E2= Gerente General E3= Jefe de Planificación E4= SubGerente E5= Jefe Unidad de Seguros E6= Jefe Unidad de Administración E7= Jefe de Desarrollo Humano		
Dato Obtenido de la Entrevista	¿De qué está hablando el entrevistado?	Fenómeno/ Variable/ Concepto (A que hace referencia)	Interpretación Teórica ¿Qué se haya oculto en lo que dice? ¿Para quién lo está diciendo y cómo se dice lo que está diciendo el entrevistado?
<p>7.2. ¿Cuáles son las variables que han contribuido u obstaculizado el logro de esos resultados?</p> <p>E1: Lo que ha permitido mejores resultados, ha sido el interés de los trabajadores por alcanzar las metas que se han propuesto y la facilidad que la organización permite flexibilidad para la toma de decisiones, las acciones pertinentes en cada uno de las unidades y también se ve fortalecido por una planificación adecuada por el esfuerzo de la dirección y de todos los niveles.</p> <p>E2: No respondió.</p> <p>E3: Lo que han contribuido es la credibilidad que tenemos en el sector docente y en el sector administrativo activo tanto pensionado y eso nos ha ayudado a fortalecernos cada día más obviamente hemos tenido algunas debilidades, algunas áreas que todavía podemos mejorar.</p> <p>E4: No respondió.</p> <p>E5: La mala planificación, mala toma de decisiones, mala comunicación, no se respetan los canales de comunicación; el recurso humano con el que contamos necesita un poquito de incentivo.</p> <p>E6: Las unidades que coordino, todos conozcan de todo, que se comparta para mí dos de los grandes obstáculos información y la comunicación.</p> <p>E7: Nosotros tratamos de hacernos el Clima aquí en la unidad siempre logramos las metas a pesar de los obstáculos, nosotros tratamos de seguir adelante.</p>	<p>Los entrevistados hacen referencia a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Interés de los trabajadores para alcanzar metas. 2) Flexibilidad para toma de decisiones. 3) Credibilidad que hay de parte de los asegurados respecto a La Caja. 4) Mala planificación y toma de decisiones erróneas. 5) Los canales de comunicación no son efectivos y obstaculizan la información inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares -Relaciones Interpersonales. -Desafíos. -Conflictos e Intereses. <p>Por otro lado, se hace referencia a los obstáculos que derivan de una mala gestión en la planificación y comunicación de los objetivos y metas.</p>	<p>El equipo investigador considera que:</p> <p>Las autopercepciones que más prevalecen son las negativas, siendo las más relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones erróneas. -Canales de comunicación no efectivos. -Capital Humano sin incentivos monetarios y no monetarios. <p>La evaluación del clima laboral tiene una íntima relación con la detección del fracaso gerencial. La participación de los empleados se puede concentrar en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones gerenciales o en el trabajo desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.</p>

5.2 Desde la Perspectiva de los Subalternos.

5.2.1 Análisis Cuantitativo, Interpretación y Discusión.

5.2.1.1 Análisis ANOVA

La parte inicial de este capítulo, se apoya en el análisis de varianza (ANOVA) utilizado para probar hipótesis; sin embargo, desde un estudio ANOVA, las hipótesis utilizadas corresponden a los tratamientos que para nuestro caso son las notas o valores asignados por cada evaluador en función de cada pregunta, según el factor correspondiente.

La letra E se utiliza para el número de tratamientos, cada tratamiento corresponde a una columna:

HO: $E1=E2=E3...=C52$

HA: No todas las medidas son iguales.

Es preciso señalar que estas hipótesis desde un criterio de generalidad pueden denominarse: Hipótesis auxiliar de generalización de muestras. En este contexto, las hipótesis planteadas en este apartado son premisas usadas en el razonamiento propio y lógico del análisis ANOVA. Conviene subrayar que, se hará una contrastación de una hipótesis estadística, con el fin de orientar la investigación, por ello su estructura lógica es contextual y está en función del estado del cuerpo de conocimiento en el que se presenta, es decir, análisis de varianza. Además, la hipótesis nula (Ho) se prueba contra la hipótesis alternativa (HA) que establece lo contrario.

La hipótesis nula, tradicionalmente contiene alguna referencia de un signo igual, y se vuelve por ello una hipótesis refinada. Con base en los datos muestrales, esta hipótesis nula es rechazada o no rechazada. Las unidades experimentales son los

cincuenta y dos empleados y su respectiva evaluación en relación a los ítems que por cada factor se incluyó en el “Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional”, el factor (Evaluación del Clima Organizacional a través de seis dimensiones) es la fuerza o variable cuyo impacto en tales unidades experimentales se desea medir.

El análisis de varianza utilizado se basa en una comparación de la cantidad de variación en cada uno de los tratamientos por dimensión analizada.

Si de un tratamiento al otro, la variación es significativamente alta, puede concluirse que los tratamientos tienen efectos diferentes en el sujeto de estudio. Es importante señalar que la variación encontrada en los puntajes para cierta dimensión puede ser producida por la forma cómo los empleados perciben ciertos elementos del Clima Organizacional, como resultado de conectarse a sus propias experiencias.

Esta diferencia entre la variación, muestras y la variación dentro de las muestras (aplicado a cada una de las 6 dimensiones y a las respectivas notas o valores asignados en la evaluación de cada elemento) es precisamente lo que mide el análisis de varianza. A hora bien: En este caso, lo que se busca es determinar si hay o no diferencias dentro de las notas obtenidas por tipo de dimensión, lo cual nos ayudará a interpretar de mejor manera el objeto estudiado.

5.2.2 Resultados: Análisis, Interpretación y Discusión.

5.2.2.1 Dimensión Credibilidad

Dimensión: Credibilidad				
Variables	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Liderazgo Cultura organizacional 	Rango preestablecido:		
		Valoración	Significado	Resultado
		1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente
		4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio
		6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio
		8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio
10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable		
Indicadores				
Preguntas				
1)	Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.			
2)	Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.			
3)	Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.			
5)	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.			
6)	Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.			
7)	Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlar constantemente.			
8)	Mi jefe cumple con sus promesas.			
9)	Mi jefe hace lo que dice.			
10)	La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.			
11)	La organización es conducida honesta y éticamente.			

Tabla de Contenido N° 15: Resultados de la Dimensión Credibilidad.

RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.	52	359	6.903846154	5.265082956
Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.	52	364	7	5.647058824
Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.	52	400	7.692307692	4.295625943
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	52	419	8.057692308	4.447586727
Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.	52	347	6.673076923	7.243966817
Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlar constantemente.	52	378	7.269230769	6.122171946
Mi jefe cumple con sus promesas.	52	357	6.865384615	6.157993967
Mi jefe hace lo que dice.	52	356	6.846153846	6.838612368
La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.	52	281	5.403846154	8.206259427
La organización es conducida honesta y éticamente.	52	300	5.769230769	7.318250377

ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	294.325	9	32.70277778	11.22558753	6.46555E-16	1.900278241
Columnas	1801.498077	51	35.3234917	12.12517635	1.01322E-57	1.375022117
Error	1337.175	459	2.913235294			
Total	3432.998077	519				

Resultados a través de una tabla de Análisis de Varianza:

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las calificaciones asignadas por cada uno de los evaluadores respecto a cada Dimensión del Clima Organizacional.

HO: $E_1=E_2=E_3\dots E=52$

HA: No todas las calificaciones de los evaluados (E) son iguales

Nivel de significancia: 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F$ crítico

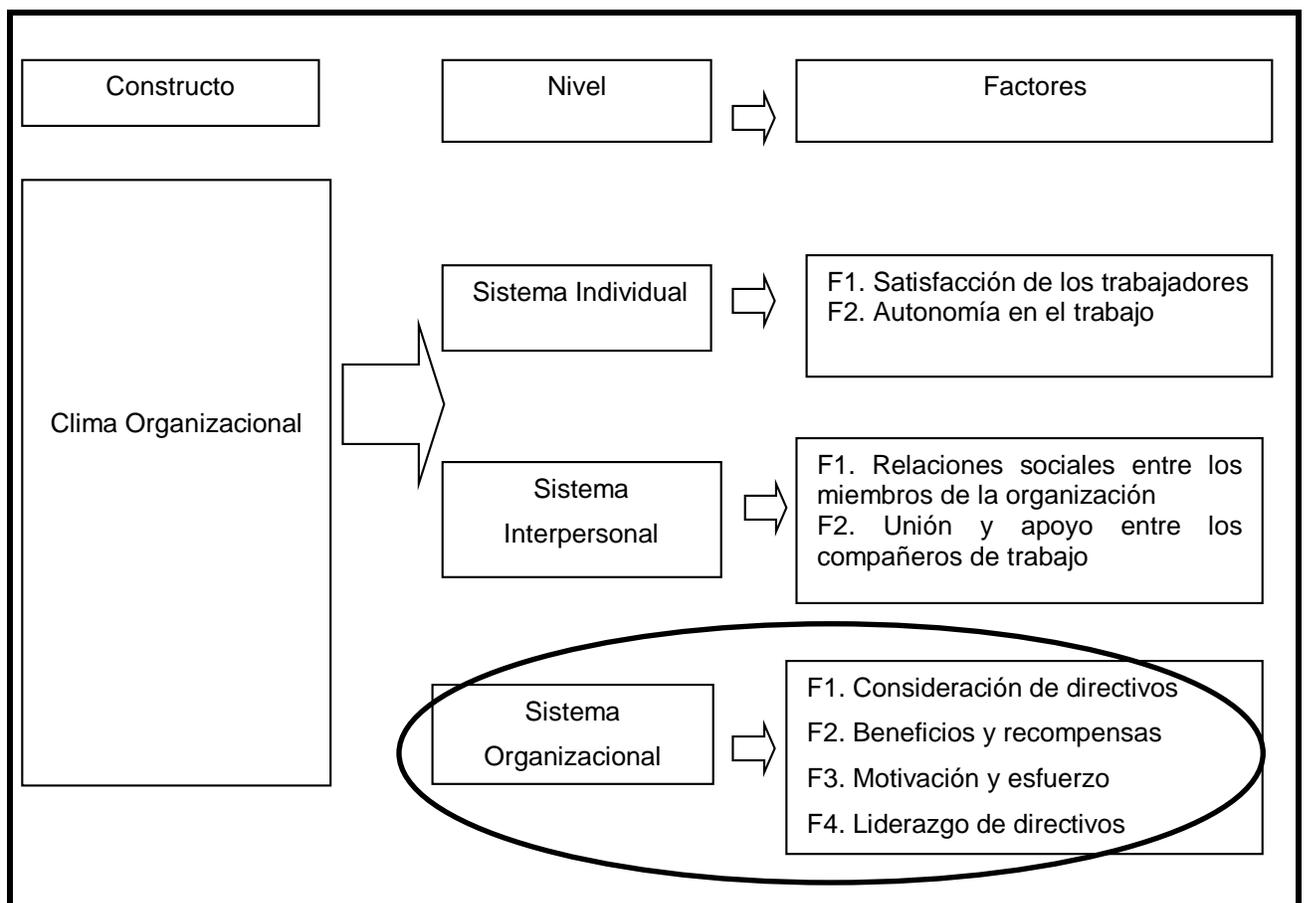
Rechazar si $F > F$ crítico

Conclusión: Debido a que $F = 11.23 > 1.90$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F = 11.23$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada evaluador a los diferentes indicadores no son iguales. Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los empleados perciben el Clima Organizacional desde la perspectiva de la dimensión "CREDIBILIDAD" como resultado de conectarse a sus propias experiencias, no son iguales en las diez preguntas o constructos. Los resultados más destacados del análisis, muestran que la varianza para cada indicador es significativamente alta, lo que indica que si bien las notas promedio según el rango preestablecido

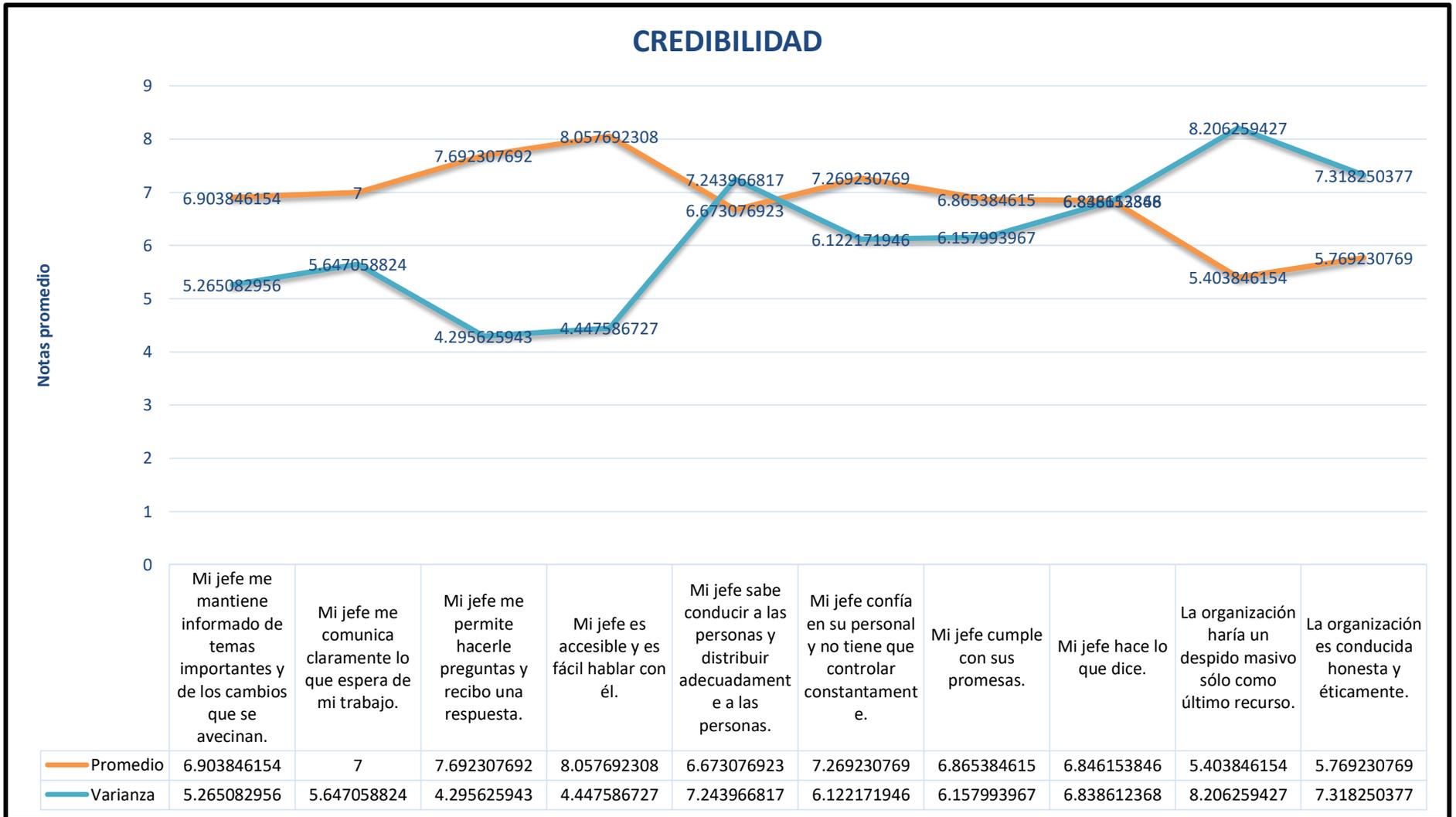
revelan que los empleados se sienten **satisfechos** con el clima reinante; tales opiniones varían significativamente en sentido opuesto. Por otra parte, la honestidad y la ética que practica la gerencia es un factor del Clima Organizacional que fue reprobado, obteniendo una nota promedio de 5.76; todo lo anterior genera un efecto contraproducente en el liderazgo, la comunicación y en la Cultura Organizacional en La Caja Mutual.

De manera descriptiva, en la figura se relaciona la Dimensión CREDIBILIDAD desde una perspectiva holística, identificando una posible vinculación con ciertos niveles y factores, a saber:



A continuación se presenta el gráfico que muestra las calificaciones promedio y su respectiva varianza:

Gráfico N° 1: Dimensión Credibilidad



5.2.2.2 Dimensión Respeto

Dimensión: Respeto				
Variables	Rango preestablecido:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Liderazgo. • Cultura organizacional. • Recompensas, motivación. • Estándares y toma de decisiones. 	Valoración	Significado	Resultado
		1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente
		4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio
		6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio
8, 9		Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio	
10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable		
Indicadores				
Preguntas				
11	La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.			
12	La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.			
13	Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.			
14	Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.			
15	Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.			
16	En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.			
17	Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.			
18	Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.			
19	La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.			

Tabla de Contenido N° 16: Resultados de la Dimensión Respeto.

RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.	52	265	5.096153846	6.088612368
La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.	52	348	6.692307692	5.315233786
Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.	52	368	7.076923077	5.366515837
Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.	52	378	7.269230769	5.220211161
Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.	52	361	6.942307692	5.624057315
En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.	52	412	7.923076923	3.327300151
Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.	52	375	7.211538462	6.013197587
Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.	52	349	6.711538462	6.130844646
La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.	52	356	6.846153846	8.054298643

ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	241.0940171	8	30.13675214	10.04726785	8.1964E-13	1.96110339
Columnas	1384.358974	51	27.14429361	9.049614482	1.0117E-41	1.378556
Error	1223.794872	408	2.999497235			
Total	2849.247863	467				

Resultados a través de una tabla de Análisis de Varianza:

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las calificaciones asignadas por cada uno de los evaluadores respecto a cada Dimensión del Clima Organizacional.

HO: $E_1=E_2=E_3...E=52$

HA: No todas las calificaciones de los evaluados (E) son iguales

Nivel de significancia: 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F$ crítico

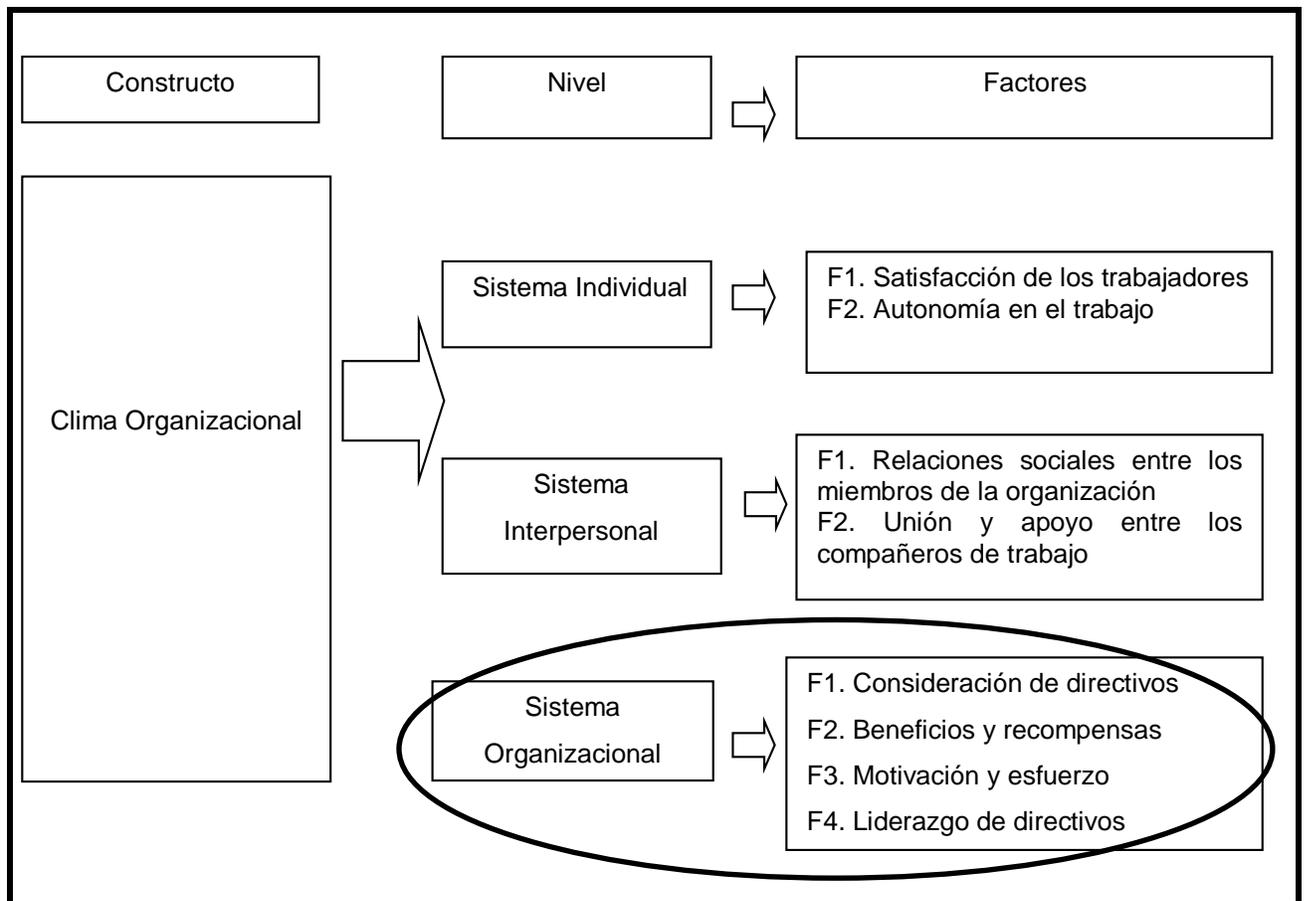
Rechazar si $F > F$ crítico

Conclusión: Debido a que $F = 10.04 > 1.96$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F = 10.04$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada evaluador a los diferentes indicadores no son iguales. Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los empleados perciben el Clima Organizacional desde la perspectiva de la dimensión "RESPETO" como resultado de conectarse a sus propias experiencias, no son iguales en las nueve preguntas o constructos. Los resultados más destacados del análisis, muestran que la varianza para cada indicador es significativamente alta, lo que dice que si bien las notas promedio según el rango preestablecido revelan que los empleados se sienten **satisfechos** con el clima reinante; tales opiniones

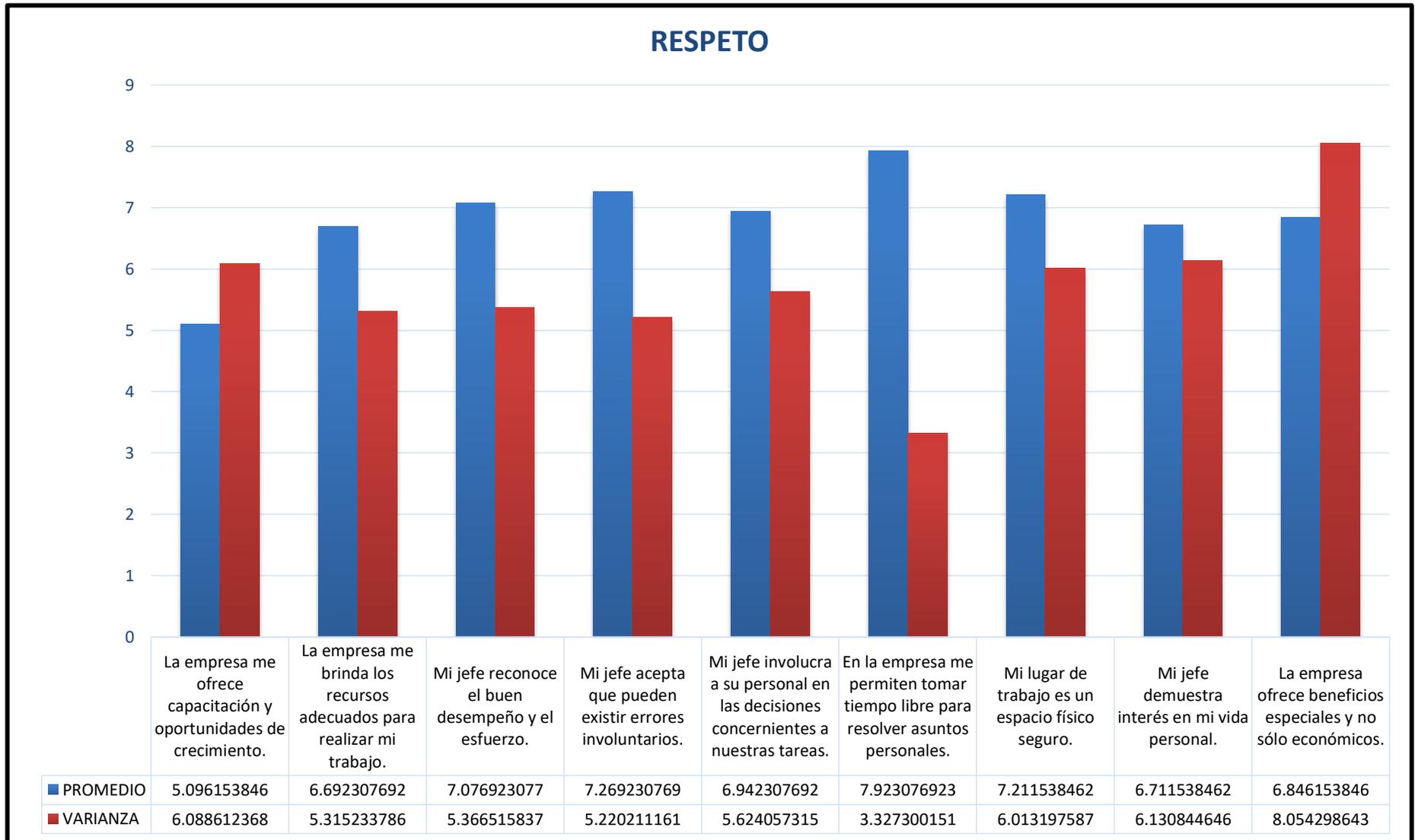
varían significativamente en sentido opuesto. Por otra parte, la capacitación y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa son un factor del Clima Organizacional que fue reprobado, obteniendo una nota promedio de 5.09; todo lo anterior genera un efecto contraproducente en el liderazgo, la cultura organizacional y la motivación en La Caja Mutual.

De manera descriptiva, en la figura se relaciona la Dimensión RESPETO desde una perspectiva holística, identificando una posible vinculación con ciertos niveles y factores, a saber:



A continuación se presenta el gráfico que muestra las calificaciones promedio y su respectiva varianza:

Gráfico N° 2: Dimensión Respeto



5.2.2.3 Dimensión Imparcialidad

Dimensión: Imparcialidad				
Variables	Rango preestablecido:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Cultura organizacional. • Recompensas. • Conflictos. • Relaciones. 	Valoración	Significado	Resultado
		1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente
		4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio
		6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio
		8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio
10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable		
Indicadores				
Preguntas				
20)	Recibo un salario adecuado por mi trabajo.			
21)	Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.			
22)	Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.			
23)	Mi jefe evita el favoritismo.			
24)	El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.			
25)	El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.			
26)	El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.			

Tabla de Contenido N° 17: Resultados de la Dimensión Imparcialidad.

RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Recibo un salario adecuado por mi trabajo.	52	329	6.326923077	7.557692308
Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.	52	272	5.230769231	7.475113122
Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.	52	360	6.923076923	4.621417798
Mi jefe evita el favoritismo.	52	347	6.673076923	6.420437406
El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.	52	357	6.865384615	5.4913273
El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.	52	332	6.384615385	5.221719457
El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	52	358	6.884615385	4.92760181

ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	111.186813	6	18.53113553	7.85439435	7.0166E-08	2.12825461
Columnas	1405.52473	51	27.55930834	11.68097202	4.924E-47	1.38911373
Error	721.956044	306	2.359333477			
Total	2238.66758	363				

Resultados a través de una tabla de Análisis de Varianza:

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las calificaciones asignadas por cada uno de los evaluadores respecto a cada Dimensión del Clima Organizacional.

HO: $E_1 = E_2 = E_3 \dots E_5$

HA: No todas las calificaciones de los evaluados (E) son iguales

Nivel de significancia: 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F$ crítico

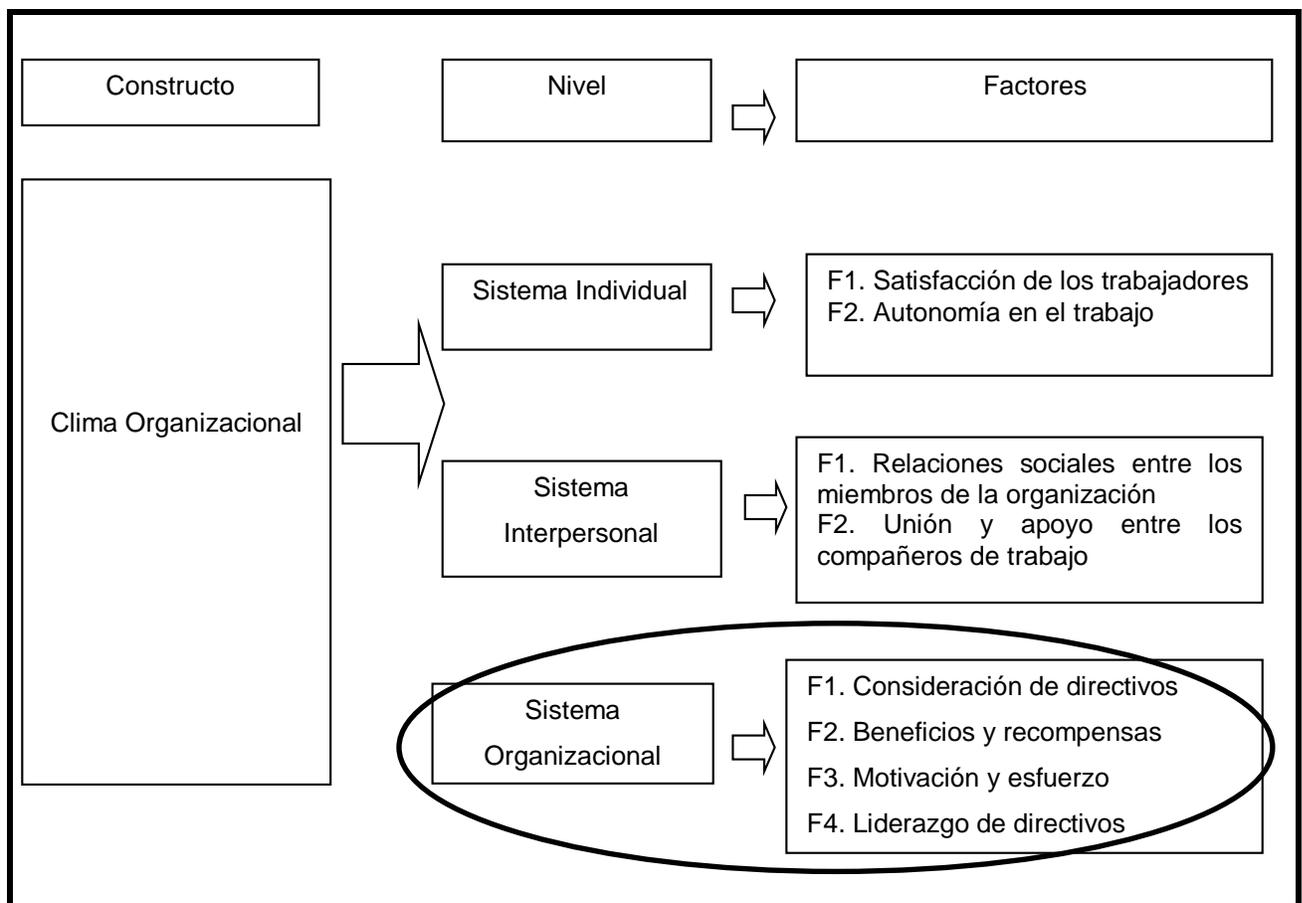
Rechazar si $F > F$ crítico

Conclusión: Debido a que $F = 7.85 > 2.13$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F = 7.85$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada evaluador a los diferentes indicadores no son iguales. Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los empleados perciben el Clima Organizacional desde la perspectiva de la dimensión "IMPARCIALIDAD" como resultado de conectarse a sus propias experiencias, no son iguales en las siete preguntas o constructos. Los resultados más destacados del análisis, muestran que la varianza para cada indicador es significativamente alta, lo que dice que si bien las notas promedio según el rango preestablecido revelan que los empleados se sienten **satisfechos** con el clima reinante; tales

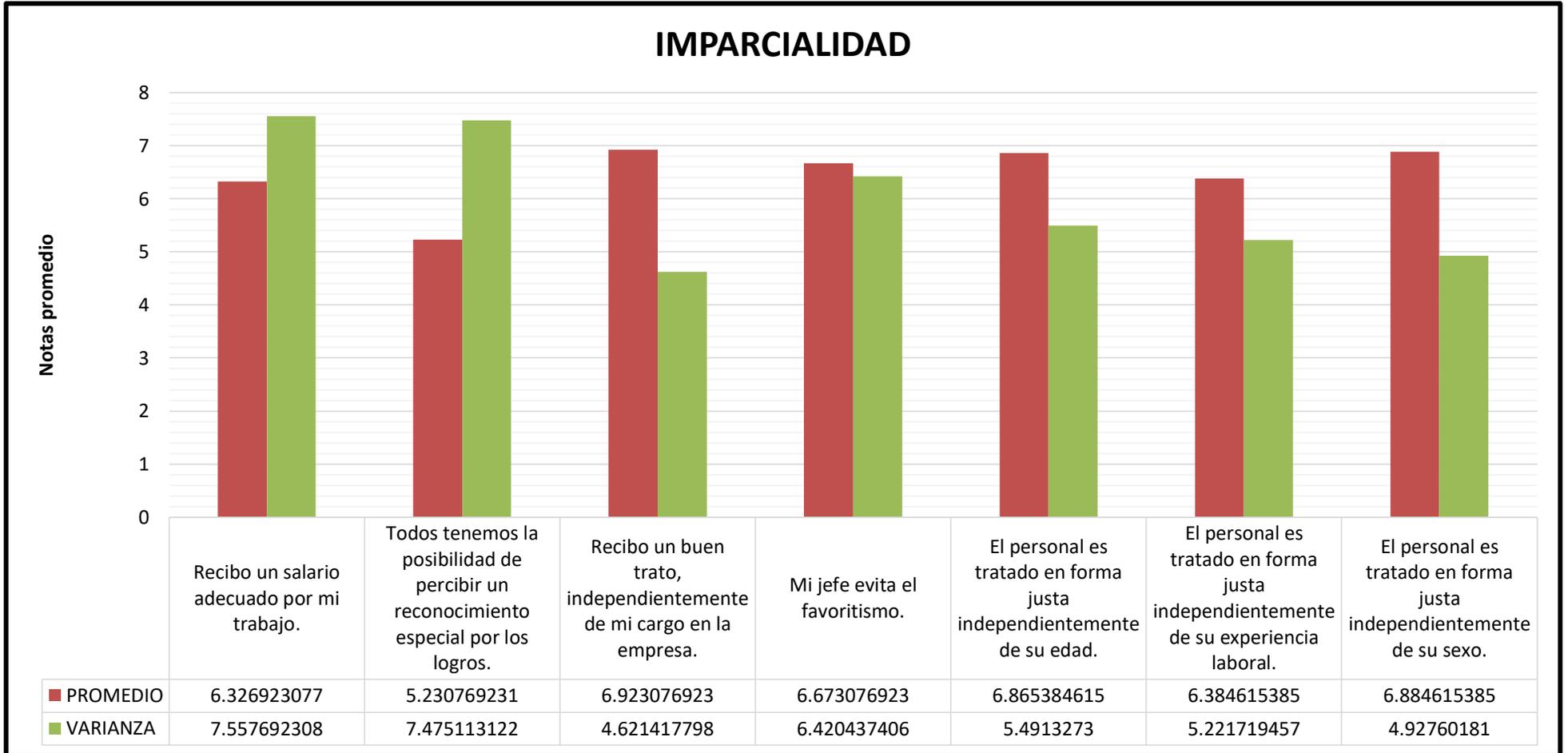
opiniones varían significativamente en sentido opuesto. Por otra parte, el reconocimiento especial por los logros dentro de la empresa es un factor del Clima Organizacional que fue reprobado, obteniendo una nota promedio de 5.23; todo lo anterior genera un efecto contraproducente en el liderazgo, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales en La Caja Mutual.

De manera descriptiva, en la figura se relaciona la Dimensión IMPARCIALIDAD desde una perspectiva holística, identificando una posible vinculación con ciertos niveles y factores, a saber:



A continuación se presenta el gráfico que muestra las calificaciones promedio y su respectiva varianza:

Gráfico N° 3: Dimensión Imparcialidad.



5.2.2.4 Dimensión Orgullo

Dimensión: Orgullo				
Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Cultura organizacional. • Motivación laboral. • Conducta y rendimiento profesional. 	Rango preestablecido:		
		Valoración	Significado	Resultado
		1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente
		4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio
		6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio
		8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio
10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable		
Indicadores				
Preguntas				
27)	Siento que soy valorado y mi opinión es importante.			
28)	Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.			
29)	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.			
30)	Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.			
31)	Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.			

Tabla de Contenido N° 18: Resultados de la Dimensión Orgullo.

<i>RESUMEN</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Siento que soy valorado y mi opinión es importante.	52	315	6.057692308	5.820135747
Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.	52	380	7.307692308	4.53092006
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	52	460	8.846153846	2.093514329
Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.	52	419	8.057692308	5.035822021
Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.	52	466	8.961538462	2.076923077

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Filas	300.423077	4	75.10576923	26.65656241	8.52E-18	2.415910936
Columnas	422.646154	51	8.287179487	2.941288259	3.685E-08	1.410048342
Error	574.776923	204	2.817533937			
Total	1297.84615	259				

Resultados a través de una tabla de Análisis de Varianza:

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las calificaciones asignadas por cada uno de los evaluadores respecto a cada Dimensión del Clima Organizacional.

HO: $E_1 = E_2 = E_3 \dots E_5$

HA: No todas las calificaciones de los evaluados (E) son iguales

Nivel de significancia: 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F_{\text{crítico}}$

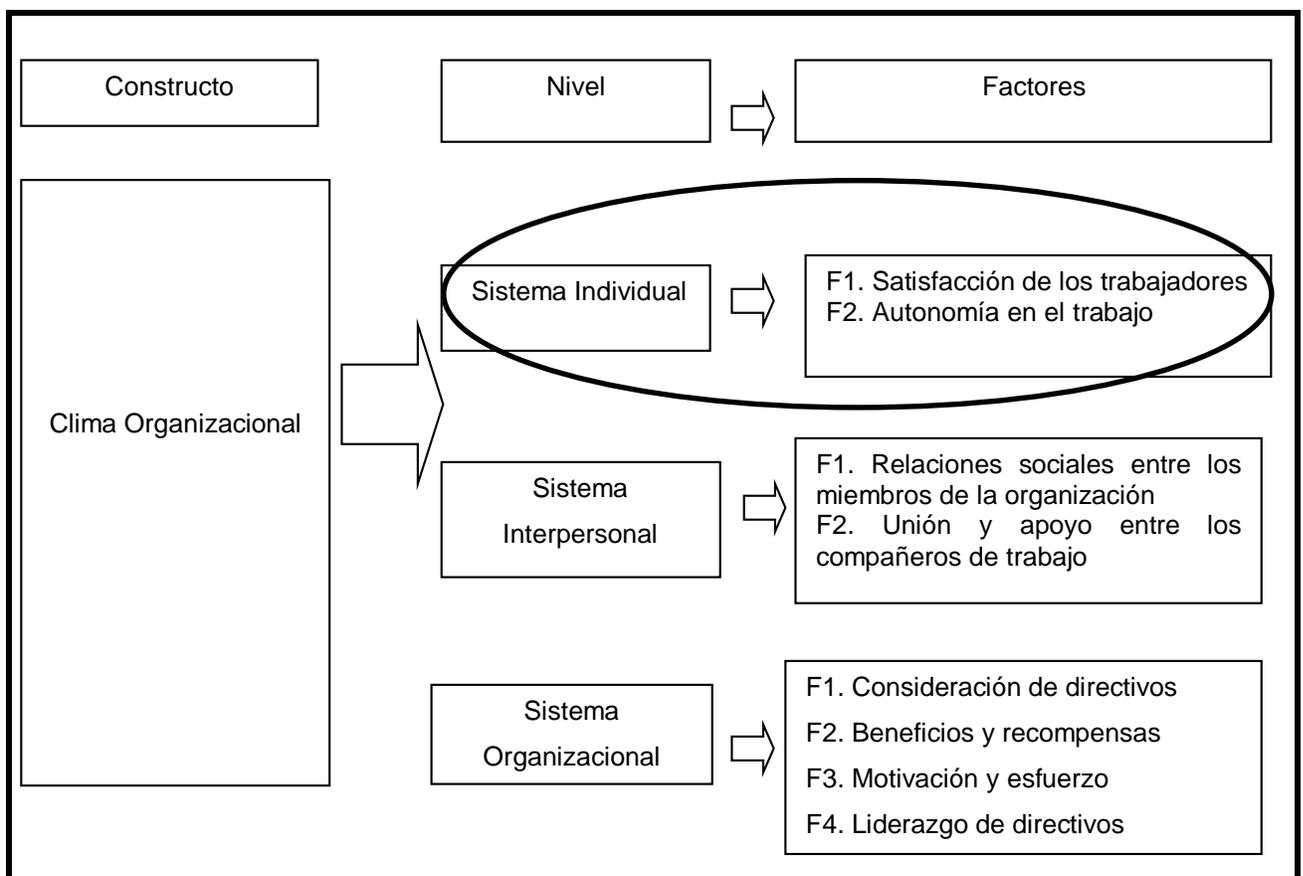
Rechazar si $F > F_{\text{crítico}}$

Conclusión: Debido a que $F = 26.66 > 2.42$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F = 26.66$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada evaluador a los diferentes indicadores no son iguales. Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los empleados perciben el Clima Organizacional desde la perspectiva de la dimensión "ORGULLO" como resultado de conectarse a sus propias experiencias, no son iguales en las cinco preguntas o constructos. Los resultados más destacados del análisis, muestran que la varianza para cada indicador es significativamente baja en tres de ellos (indicadores N° 28, 29 y 31), lo que dice que las notas promedio

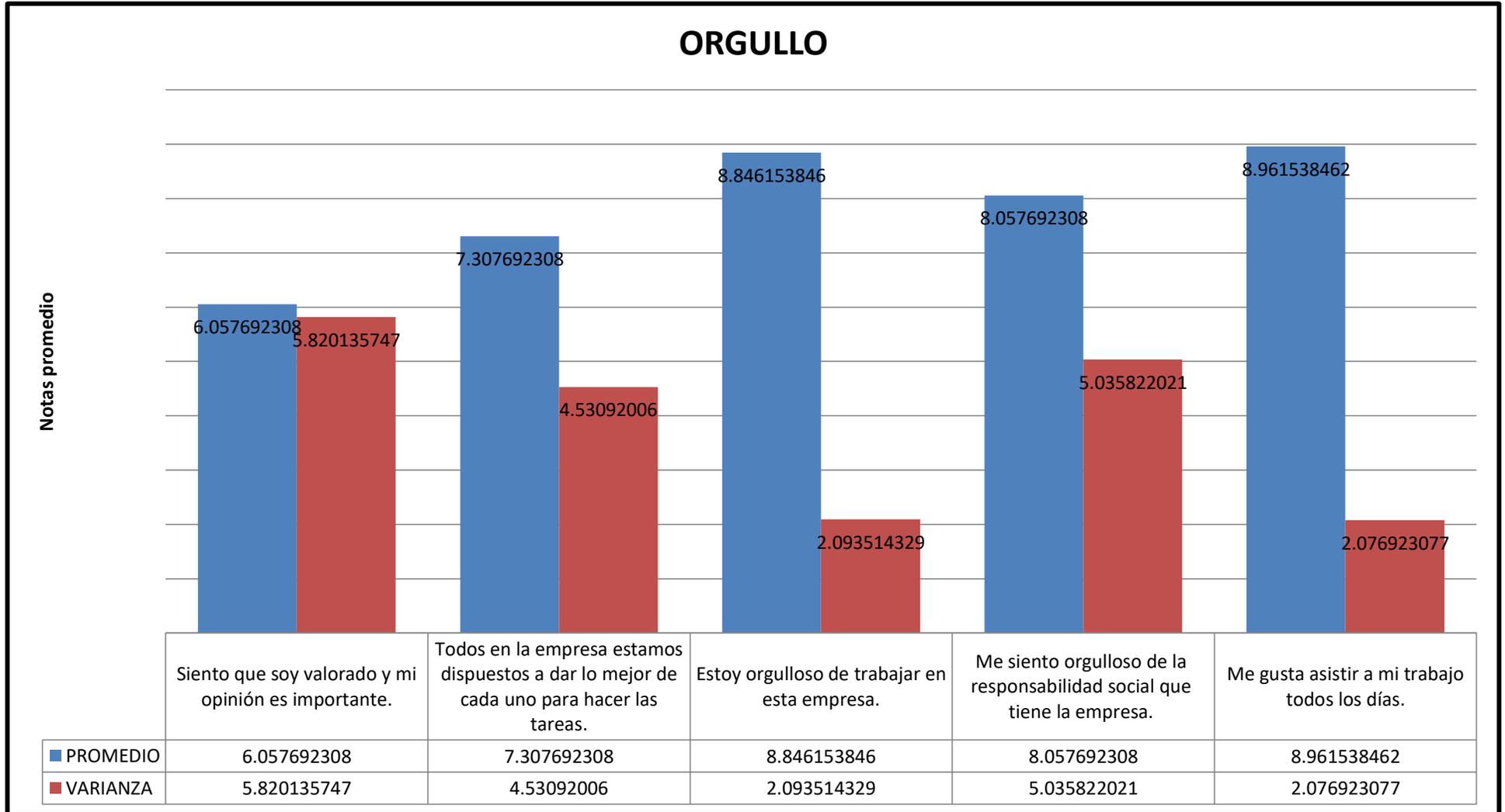
según el rango preestablecido, revelan que los empleados se sienten **muy satisfechos** con el clima reinante; tales opiniones no varían significativamente en sentido opuesto. Por otra parte, la percepción de sentirse valorado dentro de la empresa es un factor del Clima Organizacional con una varianza muy alta, obteniendo una nota promedio de 6.05 la más baja en ésta dimensión; todo lo anterior genera un efecto contraproducente en el liderazgo y el Cultura organizacional de La Caja Mutual. No obstante, los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, aunque no todos están dispuestos a dar lo mejor de cada uno en pro del rendimiento.

De manera descriptiva, en la figura se relaciona la Dimensión ORGULLO desde una perspectiva holística, identificando una posible vinculación con ciertos niveles y factores, a saber:



A continuación se presenta el gráfico que muestra las calificaciones promedio y su respectiva varianza:

Gráfico N° 4: Dimensión Orgullo.



5.2.2.5 Dimensión Camaradería

Dimensión: Camaradería																				
Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación. • Identidad. • Cultura organizacional. • Conflictos e intereses. • Conducta y rendimiento profesional. 	<p>Rango preestablecido:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Significado</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1, 2, 3</td> <td>Siempre inferior al clima deseado</td> <td>Clima Sobresaliente</td> </tr> <tr> <td>4, 5</td> <td>A veces está por debajo del clima deseado</td> <td>Clima Muy Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>6, 7</td> <td>Satisface a los empleados el clima reinante</td> <td>Clima Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>8, 9</td> <td>Sobrepasa siempre las exigencias</td> <td>Clima Insatisfactorio</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado</td> <td>Clima Inaceptable</td> </tr> </tbody> </table>	Valoración	Significado	Resultado	1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente	4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio	6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio	8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio	10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable
		Valoración	Significado	Resultado																
		1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente																
		4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio																
		6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio																
		8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio																
10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable																		
Indicadores																				
Preguntas																				
32)	Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.																			
33)	Las personas se preocupan por los demás.																			
34)	La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.																			
35)	Ante la entrada de un nuevo empleado se le hace sentir cómodo.																			
36)	En la empresa trabajamos en equipo y somos como una familia.																			
37)	Cuento con la ayuda de los demás para resolver conflictos.																			

Tabla de Contenido N° 19: Resultados de la Dimensión Camaradería.

RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	52	401	7.711538462	4.993589744
Las personas se preocupan por los demás.	52	336	6.461538462	5.037707391
La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.	52	345	6.634615385	5.648190045
Ante la entrada de un nuevo empleado se le hace sentir cómodo.	52	357	6.865384615	5.256033183
En la empresa trabajamos en equipo y somos como una familia.	52	330	6.346153846	5.407239819
Cuento con la ayuda de los demás para resolver conflictos.	52	347	6.673076923	4.459653092

ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	62.25641026	5	12.45128205	6.430619028	1.19838E-05	2.249421977
Columnas	1077.179487	51	21.12116642	10.90828833	1.07784E-40	1.397515124
Error	493.7435897	255	1.936249372			
Total	1633.179487	311				

Resultados a través de una tabla de Análisis de Varianza:

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las calificaciones asignadas por cada uno de los evaluadores respecto a cada Dimensión del Clima Organizacional.

HO: $E_1=E_2=E_3...E=52$

HA: No todas las calificaciones de los evaluados (E) son iguales

Nivel de significancia: 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F$ crítico

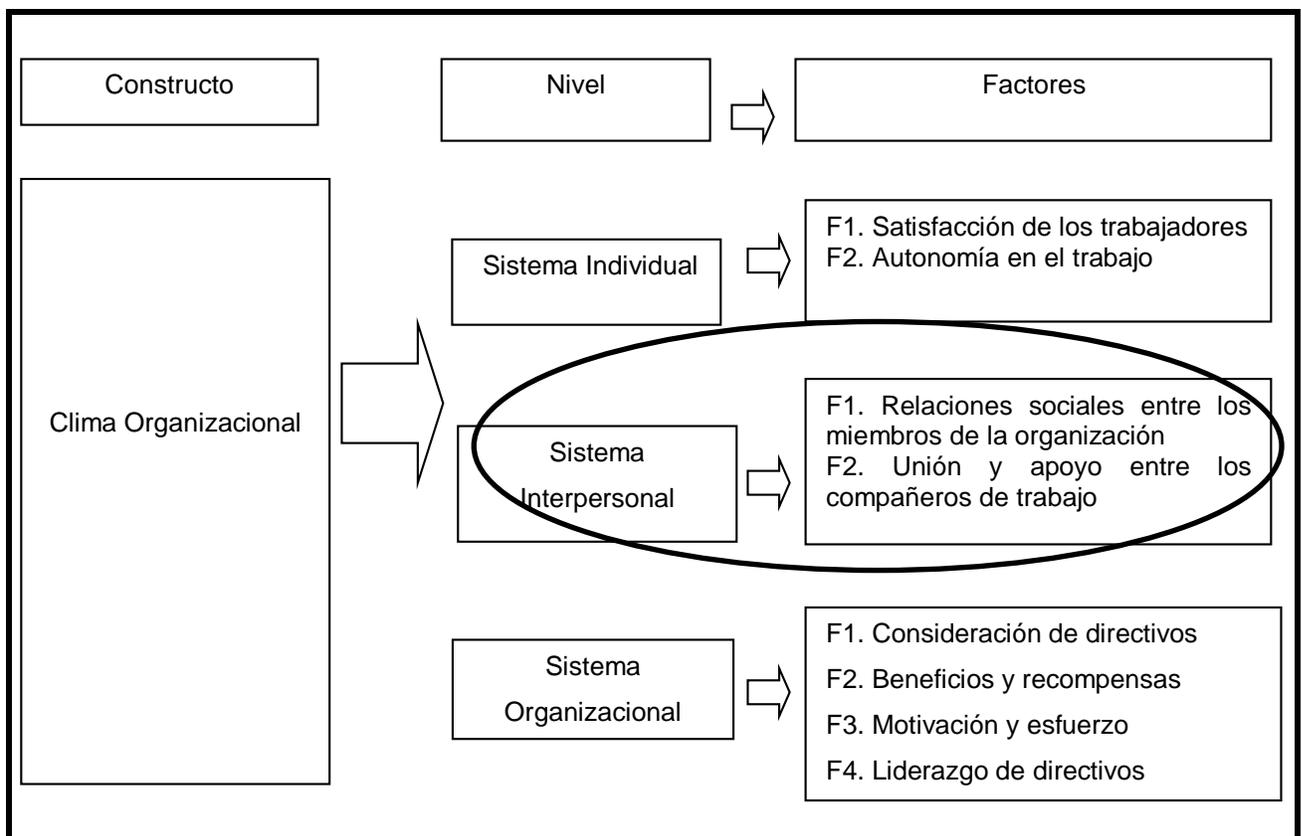
Rechazar si $F > F$ crítico

Conclusión: Debido a que $F = 6.43 > 2.25$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F = 6.43$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada evaluador a los diferentes indicadores no son iguales. Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los empleados perciben el Clima Organizacional desde la perspectiva de la dimensión "CAMARADERÍA" como resultado de conectarse a sus propias experiencias, no son iguales en las seis preguntas o constructos. Los resultados más destacados del análisis, muestran que la varianza para cada indicador es significativamente alta; en este marco, los hallazgos muestran que las notas promedio obtenidas según el rango preestablecido, revelan que los empleados se sienten **satisfechos**

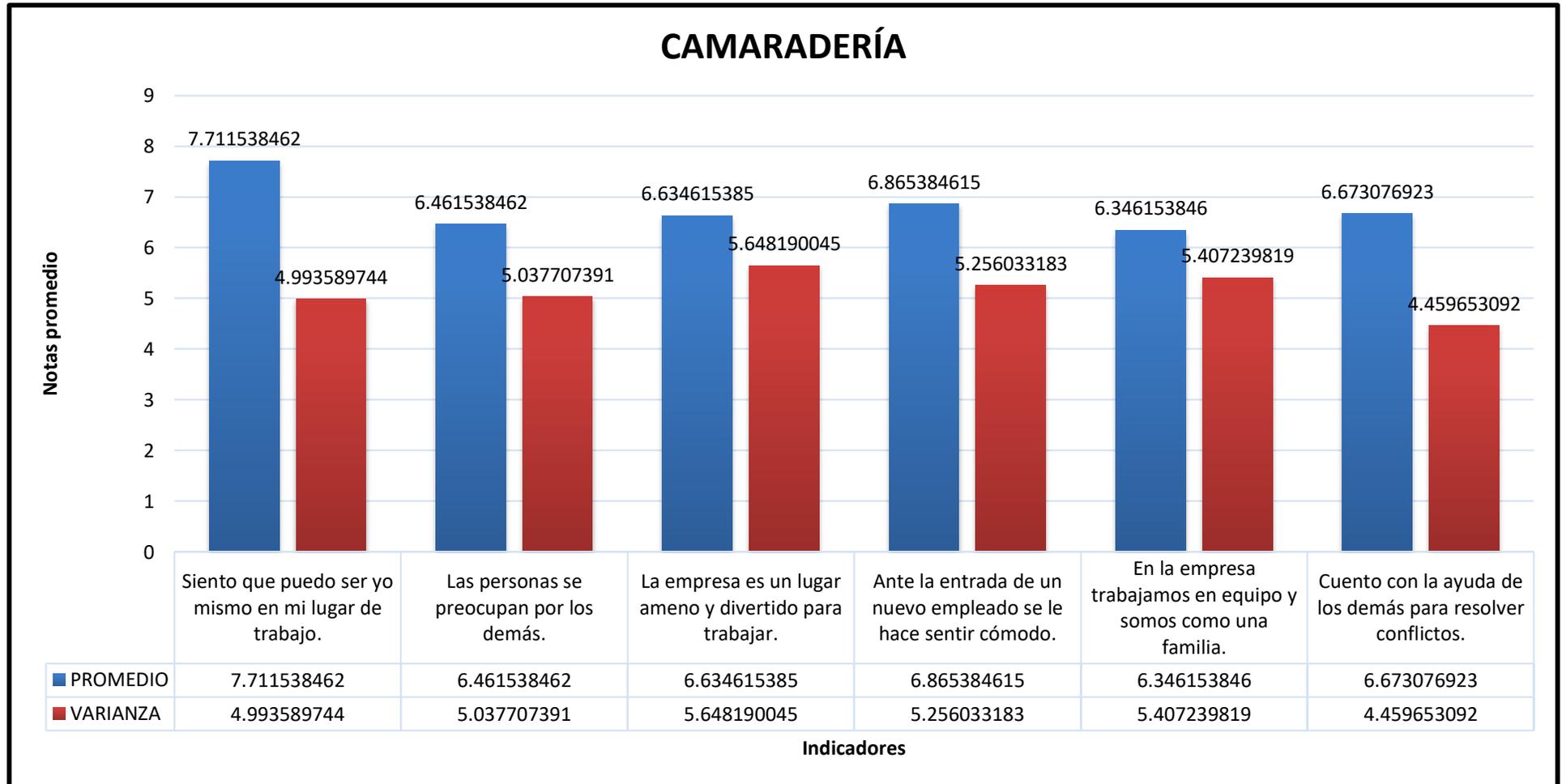
con el clima reinante; sin embargo, tales opiniones varían significativamente en sentido opuesto. Por otra parte, la percepción de trabajo en equipo y el sentimiento de trabajar como una familia dentro de la empresa, es un factor del Clima Organizacional que obtuvo la nota promedio de 6.34, la más baja en ésta dimensión; todo lo anterior genera un efecto contraproducente en la cultura organizacional, identidad, cooperación y conducta de los empleados de La Caja Mutual. Además, del 100% de las notas asignadas por lo empleados a cada pregunta dentro de la dimensión antes referida, la nota mínima fue de 1.00 y la máxima de 10.00.

De manera descriptiva, en la figura se relaciona la Dimensión CAMARADERÍA desde una perspectiva holística, identificando una posible vinculación con ciertos niveles y factores, a saber:



A continuación se presenta el gráfico que muestra las calificaciones promedio y su respectiva varianza:

Gráfico N° 5: Dimensión Camaradería.



5.2.2.6 Dimensión Clima

Dimensión: Clima																				
Variables	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad. • Cultura organizacional. • Conflictos e intereses. • Estándares y toma de decisiones. • Estructura. • Liderazgo. 	Rango preestablecido:																		
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Significado</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1, 2, 3</td> <td>Siempre inferior al clima deseado</td> <td>Clima Sobresaliente</td> </tr> <tr> <td>4, 5</td> <td>A veces está por debajo del clima deseado</td> <td>Clima Muy Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>6, 7</td> <td>Satisface a los empleados el clima reinante</td> <td>Clima Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>8, 9</td> <td>Sobrepasa siempre las exigencias</td> <td>Clima Insatisfactorio</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado</td> <td>Clima Inaceptable</td> </tr> </tbody> </table>	Valoración	Significado	Resultado	1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente	4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio	6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio	8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio	10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable
		Valoración	Significado	Resultado																
		1, 2, 3	Siempre inferior al clima deseado	Clima Sobresaliente																
		4, 5	A veces está por debajo del clima deseado	Clima Muy Satisfactorio																
6, 7	Satisface a los empleados el clima reinante	Clima Satisfactorio																		
8, 9	Sobrepasa siempre las exigencias	Clima Insatisfactorio																		
10	Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	Clima Inaceptable																		
Indicadores																				
Preguntas																				
38)	En conclusión considero que la empresa es un excelente lugar para trabajar.																			
39)	Comparando el año anterior, el clima de la empresa mejoró.																			
40)	Comparando el año anterior, el clima de mi área mejoró.																			

Tabla de Contenido N° 20: Resultados de la Dimensión Clima.

RESUMEN	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
En conclusión considero que la empresa es un excelente lugar para trabajar.	52	400	7.692307692	4.334841629
Comparando el año anterior, el clima de la empresa mejoró.	52	261	5.019230769	6.764328808
Comparando el año anterior, el clima de mi área mejoró.	52	343	6.596153846	6.637631976

ANÁLISIS DE VARIANZA						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Filas	187.782051	2	93.89102564	34.09544023	4.57992E-12	3.085465033
Columnas	623.692308	51	12.22926094	4.440914693	7.87098E-11	1.47170674
Error	280.884615	102	2.753770739			
Total	1092.35897	155				

Resultados a través de una tabla de análisis de varianza:

Se recurre a la utilización de una prueba paramétrica a través de la herramienta ANOVA cuyo propósito es hacer pruebas para hallar diferencias en dos o más poblaciones. En sentido general, el procedimiento utilizado consiste en establecer las hipótesis, la regla de decisión y determinar el valor de F (razón de la variación entre muestras y la variación dentro de las muestras).

Objetivo: Determinar si existe una diferencia significativa en las calificaciones asignadas por cada uno de los evaluadores respecto a cada Dimensión del Clima Organizacional.

HO: $E_1=E_2=E_3...E=52$

HA: No todas las calificaciones de los evaluados (E) son iguales

Nivel de significancia: 5%

Regla de decisión:

No rechazar la hipótesis nula si $F \leq F$ crítico

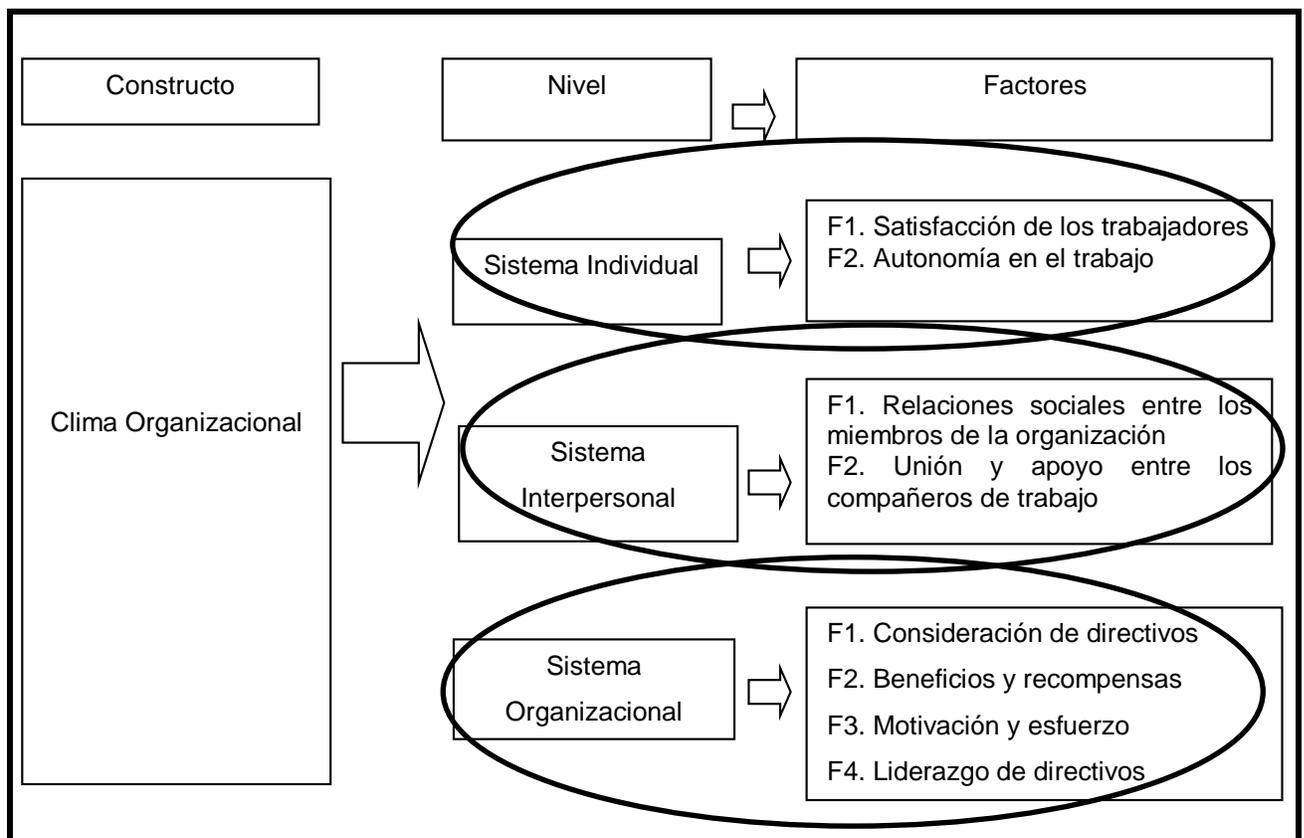
Rechazar si $F > F$ crítico

Conclusión: Debido a que $F = 34.09 > 3.08$, se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: Debido a que $F = 34.09$ el equipo de investigación rechaza la hipótesis nula. En un 95% se puede estar seguro que las notas promedio asignadas por cada evaluador a los diferentes indicadores no son iguales. Los hallazgos revelan que las notas obtenidas respecto a cómo los empleados perciben el Clima Organizacional a nivel general, como resultado de conectarse a sus propias experiencias, no son iguales en las tres preguntas o constructos. Los resultados más destacados del análisis, muestran que la varianza para cada indicador es significativamente alta, es decir, tales opiniones varían significativamente en sentido opuesto; en este marco, los hallazgos muestran que las notas promedio obtenidas según el rango preestablecido, categorizan el clima reinante entre insatisfactorio y satisfactorio; lo que revela que los empleados

evaluaron de forma ambivalente. Por otra parte, la percepción de una mejora en el clima de la empresa, respecto al año anterior, es un factor del Clima Organizacional que obtuvo la nota promedio de 5.019, la más baja en ésta dimensión; todo lo anterior genera un efecto contraproducente en la cultura organizacional, identidad, estándares y toma de decisiones, estructura y conducta de los empleados de La Caja Mutual. No obstante, el 50% de los empleados considera que la empresa es un buen lugar para trabajar, aunque en contra sentido, manifiestan que el clima de su área de trabajo no ha mejorado en relación al año anterior, lo cual debería ser considerado por cada jefatura inmediata.

De manera descriptiva, en la figura se relaciona la Dimensión CLIMA desde una perspectiva holística, identificando una posible vinculación con ciertos niveles y factores, a saber:



A continuación se presenta el gráfico que muestra las calificaciones promedio y su respectiva varianza:

Gráfico N° 6: Dimensión Clima.

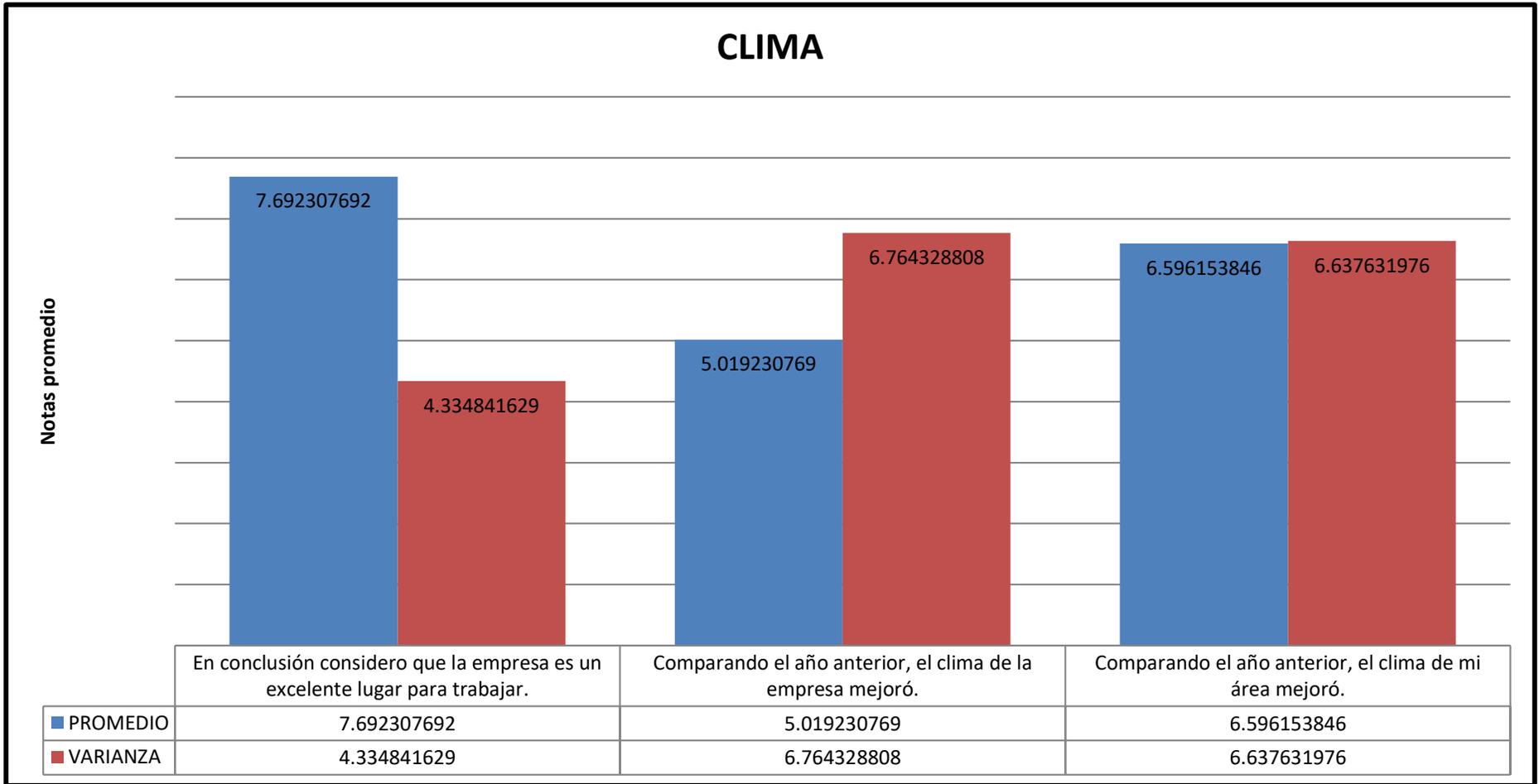


Tabla de Contenido N° 21: Resultados de la Evaluación de Clima Organizacional en La Caja Mutual.

Descripción / Unidad																																																					
Factores	Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	E41	E42	E43	E44	E45	E46	E47	E48	E49	E50	E51	E52
CREDIBILIDAD	Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.	9	6	9	8	5	8	5	5	7	5	6	9	10	9	8	9	8	8	7	10	8	10	8	4	8	8	3	6	2	7	9	9	6	9	9	10	3	7	5	9	7	9	7	3	5	1	7	5	10	3	6	5
	Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.	9	8	9	8	5	8	7	5	8	7	8	9	10	8	1	9	10	8	7	10	8	10	8	3	10	9	5	5	5	7	9	9	7	9	9	10	3	8	5	8	7	9	7	3	5	1	8	5	5	3	6	4
	Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.	9	8	9	9	5	9	6	7	9	7	8	10	10	9	9	9	10	9	7	10	8	10	7	4	9	7	6	7	6	8	10	9	6	9	10	5	8	5	10	7	10	8	6	5	1	8	4	10	3	9	7	
	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	9	9	10	9	5	9	7	8	10	5	8	10	10	10	10	9	9	9	7	10	10	10	8	3	10	9	8	6	8	9	10	9	7	9	9	10	6	9	6	10	7	10	8	5	7	1	9	5	10	3	8	7
	Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.	9	8	9	7	5	8	6	7	9	2	6	10	8	8	8	9	9	9	7	10	1	10	7	2	10	7	5	5	7	6	8	9	6	9	9	10	6	6	4	8	7	9	7	3	1	1	8	5	10	3	1	3
	Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlar constantemente.	9	9	9	9	5	8	7	7	8	5	6	10	9	9	10	9	10	9	7	10	8	10	8	5	9	8	5	8	8	6	8	8	6	9	9	10	3	7	5	9	7	10	7	3	1	1	7	5	10	3	1	9
	Mi jefe cumple con sus promesas.	9	8	9	9	5	8	6	7	9	5	6	9	10	9	7	9	10	9	7	10	3	10	6	4	9	8	3	8	3	6	9	8	7	8	9	10	3	6	5	8	7	9	7	5	1	1	7	3	10	3	5	5
	Mi jefe hace lo que dice.	10	8	9	9	5	8	5	7	9	5	6	10	10	9	8	9	9	9	7	10	3	10	6	3	9	9	5	7	5	6	9	8	6	8	9	10	3	6	5	9	7	9	8	5	1	1	5	3	10	3	1	5
	La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.	1	9	7	5	5	1	3	5	7	5	5	1	10	3	7	6	10	8	6	1	5	5	6	4	1	8	8	5	6	5	1	9	8	7	9	1	2	10	5	9	7	9	7	5	5	10	7	5	1	1	4	1
	La organización es conducida honesta y éticamente.	3	9	7	2	4	7	3	5	8	5	5	10	9	5	8	7	8	9	6	10	1	5	8	4	8	3	7	5	5	5	7	9	7	8	6	10	1	6	5	4	7	7	7	5	1	9	7	1	1	9	1	1
RESPECTO	La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.	2	8	6	2	5	7	4	7	9	5	4	7	10	5	1	6	7	7	7	10	1	5	7	5	1	6	3	5	1	4	4	7	5	7	6	7	2	5	6	5	6	9	7	5	5	1	8	3	1	1	6	2
	La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.	4	9	8	6	10	9	7	6	9	5	5	7	10	5	9	7	10	8	8	10	3	5	8	4	9	8	3	7	9	4	5	8	6	9	7	8	2	6	6	7	6	7	7	5	1	10	3	10	5	8	3	
	Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.	9	9	9	8	5	8	5	5	9	5	8	9	8	10	8	9	10	8	7	10	5	10	7	4	9	8	8	7	5	4	9	7	6	9	8	10	3	8	5	9	6	8	7	5	1	1	8	3	10	5	5	9
	Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.	10	8	9	7	4	8	6	6	8	5	5	10	10	9	9	10	9	7	10	5	10	8	4	9	9	8	5	3	9	8	6	8	8	9	2	7	5	10	6	10	6	6	5	7	7	3	10	6	1	7		
	Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.	10	8	9	7	5	8	6	6	9	5	5	10	9	9	8	9	9	9	7	10	5	9	8	4	8	8	5	7	8	3	9	7	6	8	8	9	1	7	5	10	6	9	7	5	1	1	7	3	10	5	6	7
	En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.	9	8	8	7	3	6	7	7	9	5	8	10	10	10	10	9	10	8	7	10	7	9	8	3	9	10	8	9	9	7	10	6	7	5	9	9	9	8	6	10	6	10	9	8	5	10	9	5	8	8	6	9
	Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.	10	9	9	4	3	9	7	6	10	5	6	10	10	9	6	8	9	8	6	10	5	9	8	3	8	8	7	7	9	7	9	8	7	9	9	10	10	5	6	7	6	10	9	8	5	1	8	1	1	8	9	4
	Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.	9	7	9	7	7	6	3	5	8	5	8	10	9	9	9	9	9	8	6	10	3	10	6	2	8	9	8	8	9	6	9	6	6	5	9	5	3	8	5	9	6	9	7	2	5	1	6	3	10	1	7	5
	La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.	10	8	9	6	10	7	7	6	10	5	7	10	10	8	8	9	10	7	8	10	5	9	9	4	3	8	5	3	8	5	8	9	8	6	9	10	2	8	6	7	6	10	9	8	1	10	8	3	1	1	1	1
	IMPARCIALIDAD	Recibo un salario adecuado por mi trabajo.	9	8	7	3	10	7	7	5	8	5	5	8	10	6	10	9	7	10	3	9	9	5	9	8	3	8	6	6	7	8	7	6	7	8	7	8	1	1	5	6	8	7	8	1	1	8	1	1	5	1	1
Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.		1	8	7	2	2	6	8	5	9	7	4	8	9	5	6	6	7	9	5	10	3	3	6	4	4	2	3	1	7	8	5	8	5	6	10	1	5	5	4	6	7	8	5	1	1	8	1	1	5	1	10	
Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.		5	9	8	5	2	6	6	5	10	7	5	10	10	8	10	7	8	8	7	10	3	10	8	3	8	8	8	5	8	7	9	8	7	8	7	10	2	8	6	7	7	8	8	5	5	10	7	3	5	5	6	5
Mi jefe evita el favoritismo.		9	8	9	8	2	8	5	5	9	5	5	8	10	9	9	8	9	9	6	10	4	10	6	7	8	8	5	3	9	5	8	8	6	8	9	10	2	6	5	8	6	9	8	3	1	5	7	3	10	1	5	3
El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.		5	8	9	5	2	7	6	5	9	5	5	10	10	8	8	8	10	9	6	10	6	9	7	4	8	9	8	7	8	5	9	8	6	8	7	10	2	8	6	9	6	8	9	5	1	10	8	5	1	5	6	4
El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.		5	8	7	2	2	7	7	5	9	5	5	10	10	8	7	7	10	9	6	10	6	9	7	4	7	8	7	7	7	5	7	8	6	7	10	2	7	6	4	6	8	9	5	5	1	8	5	1	5	5	4	
El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	5	8	9	4	2	7	6	5	9	5	5	10	10	8	8	10	9	6	10	6	10	7	3	8	8	8	5	7	9	5	9	8	6	8	7	10	2	8	6	7	6	8	9	5	5	9	8	5	1	5	6	5	
ORGULLO	Siento que soy valorado y mi opinión es importante.	5	8	7	3	2	6	5	7	9	5	4	9	10	8	7	7	8	6	10	5	9	7	5	8	7	6	5	3	5	8	7	6	8	7	9	1	7	6	7	6	7	8	7	1	8	7	3	1	1	5	1	
	Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.	5	9	8	9	2	4	7	7	9	5	3	9	9	6	8	7	8	8	7	10	7	9	8	3	9	10	7	9	9	7	5	8	6	8	9	10	10	9	7	4	7	8	9	5	5	10	10	9	5	3	9	6
	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	5	10	9	9	10	4	7	5	10	9	7	9	10	8	10	8	9	8	8	10	10	9	9	8	10	9	10	8	10	8	10	9	10	7	9	10	10	8	7	7	9	10	10	10	10	10	10	10	9	9		
	Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.	5	10	6	9	10	9	3	5	10	9	5	9	10	9	8	8	9	9	8	10	8	9	9	5	10	8	10	8	10	8	8	9	10	7	9	10	10	6	7	3	9	9	10	10	5	10	0	10	5	10	9	7
Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.	5	10	9	9	10	10	7	6	10	9	9	10	10	10	10	9	8	10	9	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	8	10	10	8	10	10	7	6	9	9	10	8	10	10	10	5	5	9		
CAMARADERÍA	Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	7	9	9	6	10	10	8	7	10	5	6	9	10	8	10	9	9	8	7	10	7	10	9	8	8	8	8	5	8	9	10	8	8	10	3	9	6	7	9	9	9	9	1	10	8	6	10	5	2	2		
	Las personas se preocupan por los demás.	7	7	7	7	10	7	5	5	9	5	5	9	10	6	7	6	9	7	6	10	7	7	6	8	7	5	5	6	5	7	9	8	7	7	10	9	6	6	4	6	8	8	3	5	10	7	3	1	1	2	2	
	La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.	7	8	6	3	10	7	6	5	9	5	7	10	10	6	8	7	9	8	7	10	7	9	8	6	8	7	8	4	7	5	8	8	8	7	6	9	8	5	6	4	6	8	9	3	5	10	9	3	1	1	2	2
	Ante la entrada de un nuevo empleado se le hace sentir cómodo.	7	8	7	7	10	10	7	5	9	5	5	10	10	7	7	7	8	8	7	10	7	10	8																													

5.3 Desde la Perspectiva de la Gestión Operativa.

A través de las siguientes matrices se obtiene una radiografía precisa sobre la gestión de La Caja Mutual en su gestión operativa y administrativa, a saber:

5.3.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de La Caja Mutual.⁵³

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y lealtad de parte de algunos empleados con la Institución. • Estabilidad laboral. • Remuneración sin atrasos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Apertura a tecnologías eficientes. • Concursos internos para ascender. • Oportunidad de exponer opiniones para la toma de decisiones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal operativo en algunas áreas de trabajo. • Se atrasan procesos por ausencia de jefes inmediatos. • Inadecuada comunicación interna. • Asignación de tareas que corresponden a otras áreas. • No hay apoyo y colaboración entre unidades operativas. • No se dan a conocer los objetivos de trabajo ni su importancia de lograrlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo laboral en unidades operativas. • Falta de colaboración entre compañeros de trabajo. • Sobrecarga laboral. • Falta de coordinación entre áreas operativas, lo cual afecta desfavorablemente el éxito las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

⁵³ Se retoma el análisis FODA, en donde se hace énfasis en las Debilidades identificadas en La Caja Mutual.

5.3.2 Matriz de Análisis de Árbol

Aplicado a: La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

Esta herramienta de análisis nos muestra los diferentes efectos y consecuencias del problema, al cual se quiere dar solución; también nos revela las posibles causas del problema.

Efectos:

- 
- Bajo niveles de integración por parte de trabajadores.
 - No se consiguen los resultados esperados.
 - Absentismo laboral.
- No se toman en cuenta las opiniones de los empleados.
 - Falta de comunicación ascendente.

Problema:

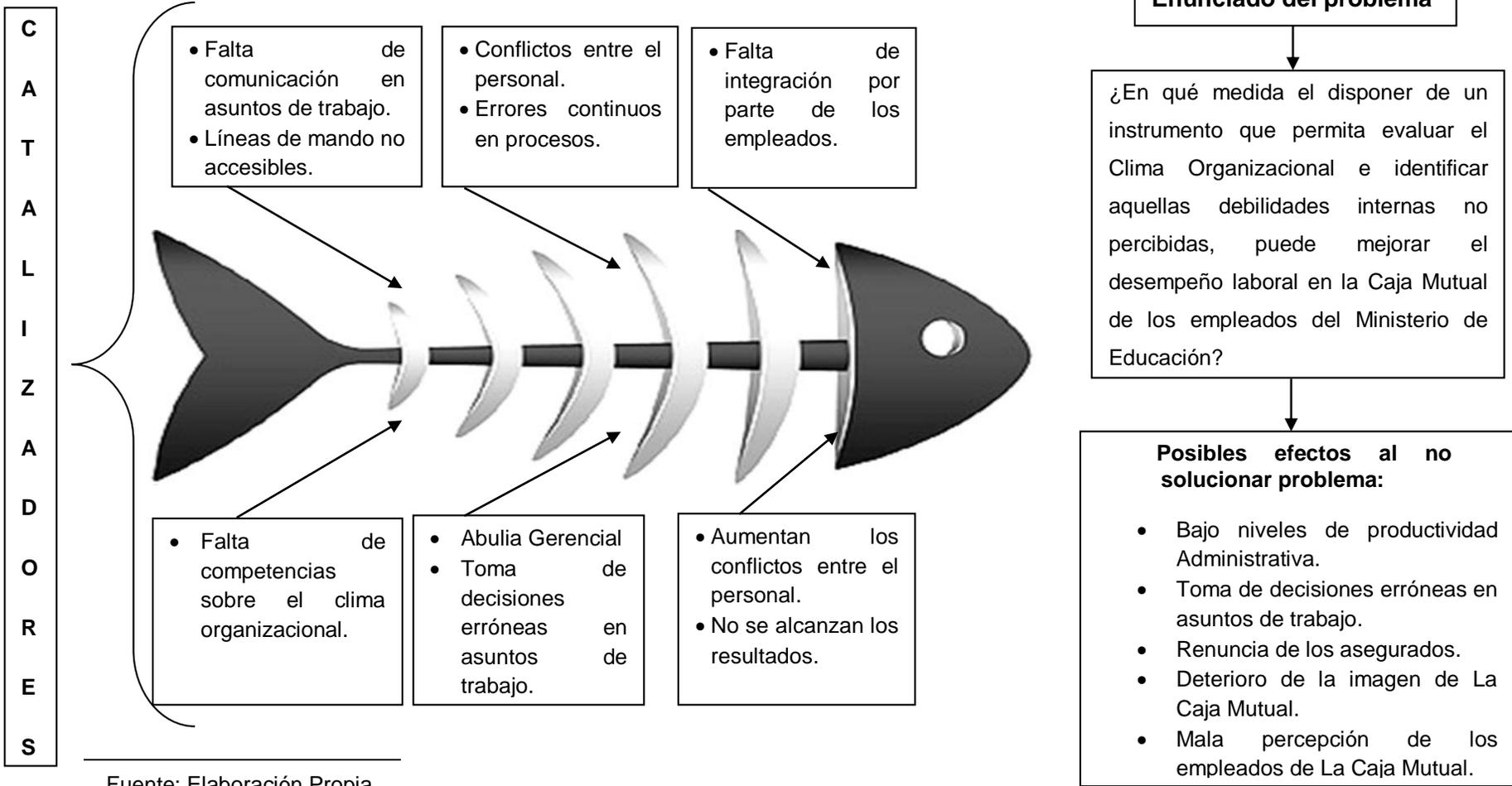
La ausencia de una herramienta que mida el Clima Organizacional contribuye a pasar por alto debilidades internas no percibidas en la gestión de La Caja Mutual, generando un efecto contraproducente en su crecimiento orgánico.

Causas:

- Liderazgos autoritarios.
- Gerencia Ineficiente.
- Desorden, imprecisión e inadecuado empoderamiento.

5.3.3 Análisis Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa

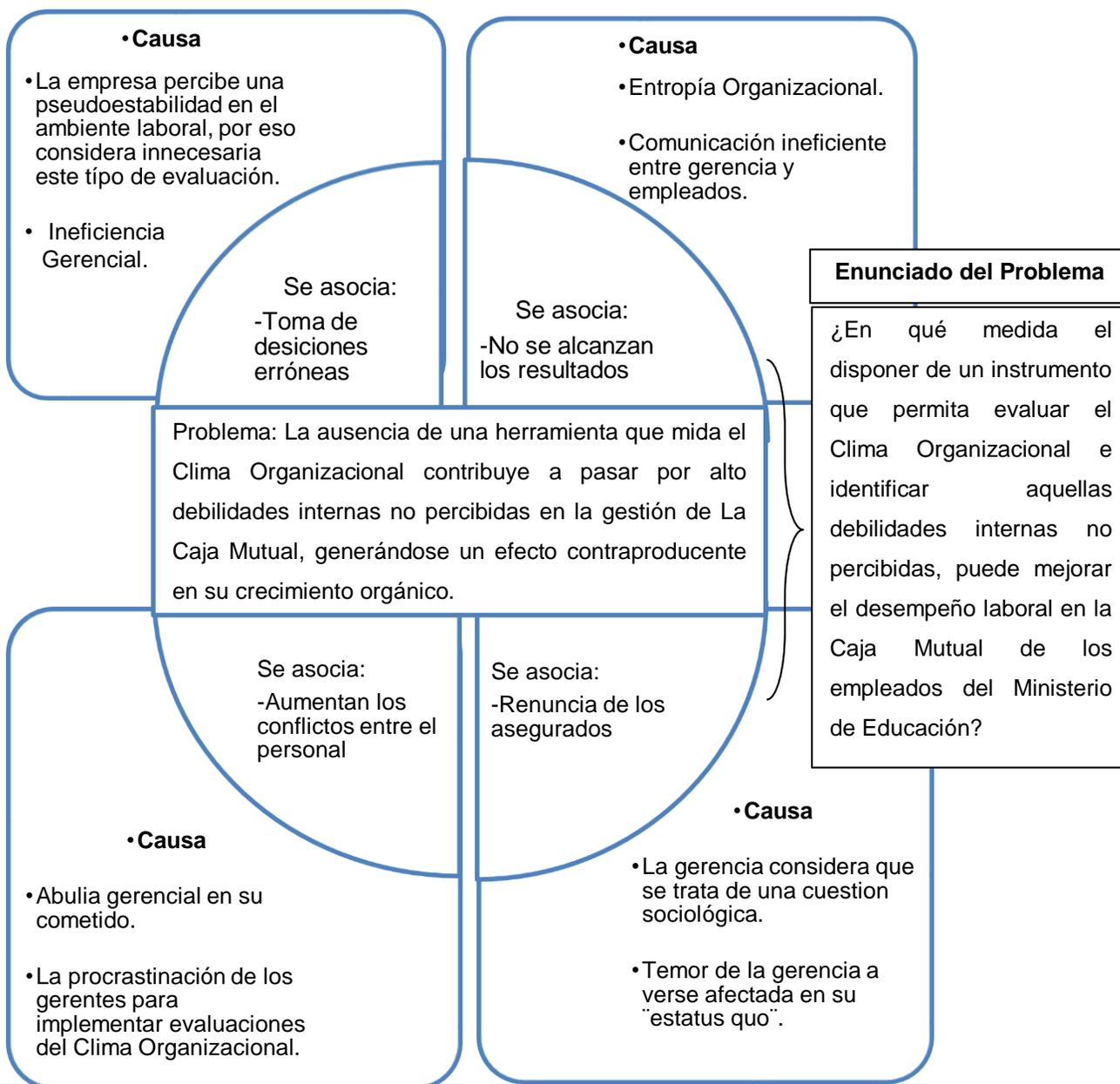
Problema: La ausencia de una herramienta que mida el Clima Organizacional contribuye a pasar por alto debilidades internas no percibidas en la gestión de La Caja Mutual, generando un efecto contraproducente en su crecimiento orgánico.



Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4 Matriz El Engaño de la Aleatoriedad

Aplicada a: La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.



Fuente: Elaboración Propia.

5.3.5 Matriz Análisis del Negocio

<p>Análisis del Negocio: aplicada a La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.</p> 		
Misión	Objetivo a corto plazo	Objetivo a largo plazo
Brindar seguridad social y protección a nuestros asegurados con valores y principios mutualistas en función social.	Los seguros que se administran están hechos para pagarse.	Cubrir al 85% del personal activo del MINED, con un seguro de vida voluntario.
Identificación de Riesgos	Proveedores de Financiamiento	Procesos Básicos
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de una herramienta de Evaluación sistemática del Clima Organizacional. - Cambios de políticas gubernamentales. - Poco interés de afiliarse de parte de los empleados. - Alto índice de mortalidad de los asegurados. - Asegurados que salen del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones del Gobierno Central de El Salvador a través del Presupuesto General del Estado. - Aportaciones de los afiliados. - Docentes jubilados del MINED. - Administrativos jubilados del MINED. - Empleados de La Caja Mutual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar las cotizaciones de los diferentes seguros provenientes de los aportes de los afiliados del Estado. - Realizar el pago de las prestaciones, una vez cumplidos los requisitos establecidos para cada tipo de seguro. - Constituir reservas técnicas tales como reservas para riesgos en curso, reserva para siniestros pendientes de pago, reserva de contingencia y otras reservas de esta naturaleza.
	Otros Proveedores	
Procesos de Respaldo	Clientes	Servicios Básicos
<ul style="list-style-type: none"> - Administración. - Mercadeo. - Informática. - Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes del Ministerio de Educación. - Familiares de los empleados del Ministerio de Educación. - Empleados administrativos del Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguro de vida básico (SVB) - Seguro de vida opcional (SVO). - Seguro por sepelio (SPS). - Seguro de vida dotal (SVD).

Fuente: Elaboración Propia.



Conclusiones y Recomendaciones

6 Conclusiones

La mayoría de las veces, las organizaciones generan acciones de forma no reflexiva y no adaptativa. Cuando las organizaciones enfrentan crisis, sus respuestas tienen una serie de fases, al principio las organizaciones tratan de ignorar la amenaza, creyendo que la situación tal vez se irá. A continuación, tratan de ocultar los problemas distorsionando su desempeño. Desde este marco, La Caja Mutual se encuentra en crisis en gran parte porque no reconoce a detalle su entorno social o tecnológico, y de forma más precisa por la falta de acciones gerenciales enfocadas a desarrollar una cultura donde se practique la interpretación continuada de los acontecimientos históricos y el ajuste de la idea predominante del negocio en ese contexto. A continuación se presenta de forma separada de acuerdo a sus protagonistas principales, las conclusiones más relevantes como resultado de la investigación de campo:

6.1 Conclusiones relacionadas a la gestión de las Jefaturas:

Clima Organizacional Desde la perspectiva de las Jefaturas	
Puntos Fuertes	Vulnerabilidades Ocultas
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Política-Administrativa. - Formulación y seguimiento de planes Institucionales. - Atención y tipo de servicio que se ofrece al asegurado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de una herramienta de Evaluación sistemática del Clima Organizacional. - Liderazgo inadecuado. - Una cultura inflexible de comunicación descendente. - Líneas de mando no accesibles. - Falta de liderazgo y comunicación asertiva.

6.2 Conclusiones relacionadas a la gestión de los Subalternos

Clima Organizacional Desde la perspectiva de los Subalternos	
Puntos Fuertes	Vulnerabilidades Ocultas
<ul style="list-style-type: none"> - Empleados comprometidos con la Institución al cumplir metas y objetivos. - Interés en hacer carrera en la Institución y dar su aporte para mejora en los procesos administrativos. - Se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución. - Cumplimiento de estándares, normas y políticas, aun siendo éstas rígidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones no justas, de acuerdo a las actividades laborales que se asignan. - Algunos empleados agotados y desmotivados, por sobrecarga laboral. - Falta de capacitaciones en temas específicos sobre las tareas que realizan. - Falta de liderazgo y comunicación asertiva. - Poca transparencia en los concursos de plazas vacantes. Es decir, en convocatorias internas. - Riesgos psicosociales: Motivación deficiente, apoyo social limitado, falta de reconocimiento, recompensa insuficiente, ambiente laboral conflictivo, desinformación y rumores.

6.3 Principales Debilidades Internas no Percibidas

En el presente cuadro se establecen las principales debilidades internas no percibidas por las autoridades de La Caja; es importante mencionar que, cuando hay una mala adaptación del trabajador, cuando sus necesidades no están satisfechas, cuando se le exige demasiado, o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento. Por consiguiente, los factores detallados en el siguiente cuadro deberán ser analizados desde un enfoque de fragmentación como un principio fundamental de la práctica de una administración eficaz.

Clima Organizacional Debilidades internas no percibidas					
Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Comaradería	Clima
<p>-Inadecuada comunicación interna en temas importantes.</p> <p>-La credibilidad, el manejo honesto y ético de La Caja por parte de las máximas autoridades, de acuerdo a las percepciones recopiladas tiende a ser cuestionada.</p>	<p>-Recursos insuficientes para desarrollar actividades.</p> <p>-Falta de capacitación constante que contribuya a mejoras en la práctica administrativa.</p> <p>-No se promueven los incentivos económicos estipulados por la ley (promoción de ascensos y desarrollo profesional)</p>	<p>-Salario inadecuado, en consideración a la carga laboral y actividades extraordinarias que se asignan.</p> <p>-No se reconocen los logros obtenidos tanto en equipo o individualmente a los empleados.</p> <p>-Favoritismo de parte de algunas Jefaturas hacia algunos empleados.</p>	<p>-Los empleados no se sienten valorados por el esfuerzo que realizan en la Institución.</p> <p>-Las opiniones de los empleados en muchas ocasiones no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.</p> <p>-Cumplimiento de las metas aun sin contar con los recursos necesarios.</p>	<p>-Falta de apoyo de parte de las Jefaturas para desarrollar las actividades laborales asignadas.</p> <p>-Poco interés en la inducción para personas que ingresan a la Institución.</p> <p>-Falta de trabajo en equipo.</p> <p>-Poco interés por parte de la Jefatura para resolver conflictos laborales.</p>	<p>-Clima laboral no ha mejorado en comparación al año anterior.</p>

7 Recomendaciones

Como punto de partida diremos que, existe dos grandes grupos de Factores Psicosociales en el trabajo en constante interacción dinámica: Los factores de organización y los humanos. Los primeros son el medio ambiente de trabajo, las tareas propias del trabajo y las condiciones de la organización; los segundos, son las necesidades, capacidades y expectativas del trabajador, sus costumbres y cultura, así como las condiciones personales fuera del trabajo. La interacción constante y permanente entre todas estas variables, impactan de manera directa o indirecta en la satisfacción en el trabajo, en el rendimiento y productividad y en la salud psicológica y biológica del trabajador de La Caja Mutual y su familia. Desde este marco, a continuación se presenta a través de una matriz o cuadro las acciones >>claves de éxito<< que deben implementar las autoridades de La Caja Mutual con el propósito de mejorar su Clima Organizacional, a saber:

7.1 Acciones a Implementar

Acciones a implementar para una mejora en el Clima Organizacional	
Eliminar	Aumentar
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgos autoritarios por parte de las Jefaturas. - La burocracia por parte de la gerencia para atender a los empleados y solucionar conflictos. - Prácticas de favoritismo por parte de las jefaturas hacia algunos empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de comunicación ascendente y descendente que permita una información clara, oportuna y precisa. - Planes de capacitación que contribuyan al trabajo en equipo. - La participación del personal para mejorar procesos administrativos. - Recursos para desarrollar las actividades laborales adecuadamente. - Promoción y desarrollo profesional en los empleados de la Institución. - Participación de los individuos en las decisiones que les afectan, pidiendo su aportación y animando a que cuestionen sus respectivas ideas.

Acciones a implementar para una mejora en el Clima Organizacional	
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Estándares, normas y políticas rígidas que no se puedan cumplir, esto ayudará para que los empleados puedan cumplir de mejor manera sus responsabilidades y perciban flexibilidad en la gestión administrativa. - Desorden e imprecisión en la toma de decisiones de las jefaturas. - Sobre carga laboral. - Conflictos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un instrumento de Evaluación del Clima Organizacional con su manual de aplicación.* - Plan de capacitación por parte de la Unidad de Desarrollo Humano enfocado a concientizar sobre la importancia de la Evaluación del Clima Organizacional en la Institución. - Políticas de incentivos laborales para que los empleados se sientan comprometidos, valorados y se practique una sana competencia laboral.

* Es importante señalar que éste punto es solventado en el capítulo tercero, a través del entregable que constituye el objetivo general de la presente investigación.

7.2 Medidas para maximizar el potencial de la Evaluación de Clima Organizacional.

Clima Organizacional Medidas que se deben adoptar para maximizar el potencial de esta práctica	
Acciones a Evitar	Acciones a Empezar
<ul style="list-style-type: none"> - Confrontaciones entre Jefes y Subalternos. - Favoritismo de parte de ciertas jefaturas hacia algunos empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el trabajo en equipo. - Concientizar a las jefaturas para que exista equidad laboral. - Mejorar el nivel de tolerancia y buenas prácticas psicosociales de las jefaturas para el trato con los empleados.

Clima Organizacional	
Medidas que se deben adoptar para maximizar el potencial de esta práctica	
Acciones a Evitar	Acciones a Empezar
<ul style="list-style-type: none"> - Temor a realizar evaluaciones del Clima Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar sistemáticamente el Clima Organizacional al menos dos veces al año con criterios flexibles y donde participen todos los empleados. - Adecuar la carga y el ritmo de trabajo del grupo o individuos. - Promover la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización. - Implementar sistemas de resolución de conflictos. - Favorecer la motivación laboral. - Facilitar la cohesión del grupo de trabajo al fijar espacios y tiempos de encuentro. - Potenciar la capacidad y creatividad de los trabajadores.

Capítulo Tercero: Diseño de un Instrumento de Medición del Clima Organizacional.

8 Instrumento para evaluar el Clima Organizacional con el objeto de identificar debilidades internas no percibidas.

El objetivo del presente capítulo es el diseño de un instrumento que permita evaluar el Clima Organizacional, con el fin que sea utilizado por la administración de La Caja Mutual. Por consiguiente, la importancia de la evaluación del Clima Organizacional se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en una empresa, a través de sus percepciones filtran la realidad y condicionan la motivación y el rendimiento en su trabajo. Por lo tanto, tener un instrumento de evaluación del Clima Organizacional será de gran utilidad para la Gerencia, ya que tendrá a disposición un documento sobre las percepciones de los empleados respecto a factores psicosociales derivados de su trabajo.

En el presente documento el lector podrá encontrar la estructura del instrumento de evaluación, su objetivo, las dimensiones que lo componen y su alcance. De igual manera, se presenta la propuesta del proceso de evaluación en donde se describe el ámbito de aplicación del instrumento, referencia normativa, responsabilidades de los involucrados en su aplicación y su uso. Seguidamente, se describe el aplicativo de Microsoft Excel que se utilizará para la evaluación del Clima Organizacional, en el cual se presentan las especificaciones técnicas para su desarrollo y el manual del usuario para la utilización del aplicativo.

Es importante señalar que, se incluye las acciones a realizar en la socialización del entregable y el detalle de los recursos que se requieren para su implementación.

8.1 Objetivo del capítulo

Diseñar un Instrumento que permita evaluar el Clima Organizacional y como efecto secundario alternar e instruir los resultados post evaluación a la Unidad de Desarrollo Humano de La Caja Mutual.

8.2 Importancia del instrumento

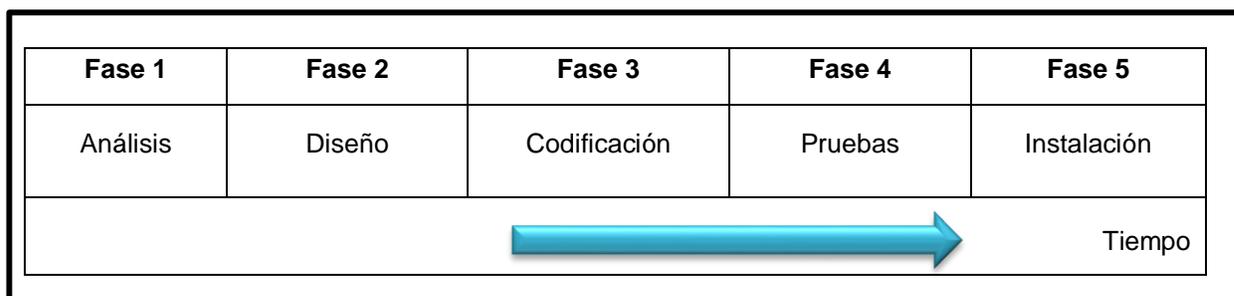
La evaluación del Clima Organizacional en las empresas permite conocer las percepciones de los trabajadores, identificar factores claves del éxito en asuntos de trabajo; razón por la cual una evaluación sistemática se considera importante y fundamental para mejorar el desempeño laboral en las organizaciones.

En este marco, contar con un instrumento para evaluar el Clima Organizacional es un componente esencial para la correcta gestión administrativa, ya que identifica las percepciones de los empleados, el grado de satisfacción en el trabajo y permite identificar aquellas debilidades internas no percibidas que pueden conducir a un fracaso inesperado en el sistema social de la empresa y generar un efecto contraproducente en el servicio al cliente.

8.3 Proceso de Gestión en el Diseño del Instrumento de Evaluación

- a) Hacer un listado de variables a medir u observar.
- b) Indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, el de las variables.
- c) Indicar la manera como se habrá de evaluar cada enunciado y asignar un valor numérico que los represente. Es decir, un valor que tenga un significado cuantitativo.

Figura N° 11: Ciclo de Vida del Instrumento de Evaluación.



8.3.1 Visión Integral del Instrumento en la Evaluación del Clima Organizacional

¿Por qué contar con un Instrumento de Evaluación?	El liderazgo de cada Jefatura será más eficiente cuanto más información se tenga disponible para identificar y resolver las vulnerabilidades ocultas que se generan en el desempeño laboral de La Caja Mutual. Por lo tanto, contar con un instrumento de evaluación contribuirá a optimizar el desempeño laboral en La Caja.
¿Quién será su responsable en la ejecución e interpretación?	Se deberá crear o gestionar una plaza denominada: Técnico en Gestión del Clima Organizacional, que dependerá del Departamento de Desarrollo Humano.
¿Cuántos materiales, personas y equipo se necesitarán?	<p>Digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo Microsoft Windows 98, 2000, o superior. • Aplicación Microsoft Excel <p>Recurso Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Gestión del Clima Organizacional o designado.
¿Cuándo se llevará a cabo su evaluación?	La evaluación deberá llevarse a cabo cada 6 meses.

8.4 Estructura del Instrumento de Evaluación

El Instrumento estará formado por seis dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo, Camaradería y Clima.

8.4.1 Objetivo del Instrumento de Evaluación

Evaluar el Clima Organizacional e identificar las debilidades internas no percibidas en la gestión de La Caja Mutual.

8.4.2 Dimensiones del Instrumento de Evaluación

A. Dimensión Credibilidad

Comprende aspectos tales como estilos de liderazgo que se practican en la Institución, las relaciones entre jefes y subalternos, la orientación que brindan los jefes en asuntos de trabajo y el estilo de autoridad de cada una de las jefaturas en su gestión de dirección. Esta dimensión está compuesta por los siguientes enunciados:

Credibilidad	
Enunciados	
1)	Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.
2)	Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.
3)	Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.
4)	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.
5)	Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.
6)	Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlar constantemente.
7)	Mi jefe cumple con lo que promete.
8)	Mi jefe hace lo que dice.
9)	La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.
10)	La organización es conducida honesta y éticamente.

B. Dimensión Respeto

Comprende la percepción que tienen los empleados de los beneficios no económicos que ofrece la Institución, las percepciones sobre promoción de puestos, reconocimiento por el logro de los objetivos y si se está capacitando a los

empleados constantemente. Esta dimensión está compuesta por los siguientes enunciados:

Respeto	
Enunciados	
11)	La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.
12)	La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.
13)	Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.
14)	Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.
15)	Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.
16)	En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.
17)	Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.
18)	Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.
19)	La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.

C. Dimensión Imparcialidad

Comprende aspectos como las autopercepciones a cerca de los incentivos monetarios que existen en la Institución, los reconocimientos por logros, la imparcialidad en el trato de acuerdo a la edad, sexo y experiencia laboral. Esta dimensión está compuesta por los siguientes enunciados:

Imparcialidad	
Enunciados	
20)	Recibo un salario adecuado por mi trabajo.
21)	Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.
22)	Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.
23)	Mi jefe evita el favoritismo.
24)	El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.
25)	El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.
26)	El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.

D. Dimensión Orgullo

Comprende las autopercepciones relacionadas con el sentimiento de pertenencia y orgullo que siente el empleado al desarrollar su trabajo en la Institución, y si éste se considera que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo; así como, su compromiso con la responsabilidad social que la institución promueve. Esta dimensión está compuesta por los siguientes enunciados:

Orgullo	
Enunciados	
27)	Siento que soy valorado y mi opinión es importante.
28)	Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.
29)	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.
30)	Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.
31)	Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.

E. Dimensión Camaradería

Comprende las autopercepciones de los empleados con respecto al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales que se desarrollan en la Institución. Además, si la empresa es un excelente lugar para trabajar. Esta dimensión está compuesta por los siguientes enunciados:

Camaradería	
Enunciados	
32)	Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
33)	Las personas se preocupan por los demás.
34)	La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.
35)	Ante la entrada de un nuevo empleado se le hace sentir cómodo.
36)	En la empresa trabajamos en equipo y somos como una familia.
37)	Cuento con la ayuda de los demás para resolver conflictos.

F. Dimensión Clima

Comprende la autopercepción del empleado respecto a la comparación del clima organizacional de años anteriores. Esta dimensión está compuesta por los siguientes enunciados:

Clima	
Enunciados	
38)	En conclusión considero que la empresa es un excelente lugar para trabajar.
39)	Comparando el año anterior, el clima de la empresa mejoró.
40)	Comparando el año anterior, el clima de mi área mejoró.

8.5 Enunciado del alcance del Instrumento de Evaluación (Entregable)

Nombre del Aplicativo: Instrumento de evaluación del Clima Organizacional

Fecha última de actualización: Abril 2019

Preparado por: Equipo de Investigación

1. Breve descripción del entregable (aplicativo e impreso)

El Instrumento de evaluación está diseñado en la herramienta Microsoft Excel, se desarrolla en dos partes; en la primera, describe las indicaciones generales y específicas que debe saber cada evaluador; en la segunda, se presenta el instrumento de evaluación compuesto por las seis dimensiones a evaluar.

2. Alcance del entregable (Dimensiones)

El instrumento de evaluación está formado por seis dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo, Camaradería y Clima.

3. Entregables

- Instrumento de evaluación del Clima Organizacional en dos formatos: Impreso y digital.
- Plan de socialización del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional.
- Guía del usuario para la Evaluación del Clima Organizacional.

4. Supuestos

- Evaluar al total de empleados de La Caja Mutual.
- La evaluación debe realizarse al menos dos veces al año.

5. Restricciones

- El Instrumento está compuesto por 40 ítems o enunciados, distribuidos en seis dimensiones que serán puntuados según las autopercepciones de los evaluadores, en una escala de ponderación siendo 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo.
- Para el uso del aplicativo debe tomarse en cuenta ciertos requerimientos, a saber: Microsoft Excel 2000 o superior, sistema operativo Microsoft Windows 98, 2000 y memoria RAM de 32 Mb.

6. Riesgos preliminares identificados.

- Abulia gerencial para realizar una evaluación del Clima Organizacional.
- No lograr la asignación de recursos para implementar la evaluación del Clima Organizacional.

7. Requisitos de aprobación

El Presidente de La Caja Mutual será quien apruebe el entregable y cualquier cambio en el aplicativo.

8.6 Condiciones Generales y Específicas del Instrumento

8.6.1 Condiciones Generales

N°	Descripción
1	Los enunciados deben ser redactados de forma clara y sencilla.
2	El Instrumento no debe contener enunciados en términos negativos o peyorativos.
3	El Instrumento debe presentarse en un formato atractivo y profesional.
4	Los enunciados deben estar numerados.
5	Los enunciados deben inducir al empleado a evaluar según su criterio o percepción.

8.6.2 Condiciones Específicas

N°	Descripción
1	El Instrumento estará formado por enunciados claves de medición, procurando que no sean más de 70.
2	Las dimensiones a evaluar no deben superar seis categorías.
3	Las características de las variables seleccionadas deberán ser independientes unas de otras, y que se puedan evaluar con certeza haciendo unas pocas preguntas sobre datos fácticos.
4	El Instrumento se debe caracterizar por una lista de adjetivos bipolares y un elevado número de afirmaciones.
5	Cada enunciado debe ser evaluado a través de una escala de ponderación, siendo 1 el valor mínimo y 10 el valor máximo.

Condiciones Específicas													
N°	Descripción												
6	<p>Cada dimensión y enunciado del Instrumento será puntuado, en una escala de 1 a 10, la interpretación cualitativa será:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Significado Cualitativo</th> <th>Rango de Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definitivamente Si</td> <td>9-10</td> </tr> <tr> <td>Probablemente Si</td> <td>7-8</td> </tr> <tr> <td>probablemente</td> <td>5-6</td> </tr> <tr> <td>Probablemente No</td> <td>2-3-4</td> </tr> <tr> <td>Definitivamente No</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Significado Cualitativo	Rango de Valoración	Definitivamente Si	9-10	Probablemente Si	7-8	probablemente	5-6	Probablemente No	2-3-4	Definitivamente No	1
Significado Cualitativo	Rango de Valoración												
Definitivamente Si	9-10												
Probablemente Si	7-8												
probablemente	5-6												
Probablemente No	2-3-4												
Definitivamente No	1												
7	El Instrumento será evaluado utilizando algoritmos.												
8	<p>En la parte inferior del instrumento se dejará un espacio para comentarios sobre cómo mejorar el Clima Organizacional en su Unidad.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Comentarios: _____</p> <p>_____</p> </div>												
9	El Instrumento en formato impreso no debe contener más de dos páginas.												
10	<p>El aplicativo deberá contar con los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Excel 2000 o superior • Sistema Operativo Windows 98 o 2000 • Memoria RAM mínima de 32 Mb 												

8.7 Instrumento de Evaluación (Formato Impreso)

Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en La Caja Mutual de los Empleados del
Ministerio de Educación.



Área de trabajo a la que pertenece: _____

Objetivo del Instrumento:

Recopilar información respecto a la autopercepción que tienen los empleados de su ambiente laboral.

Indicaciones generales:

- Su evaluación es muy importante, los datos obtenidos serán analizados y posteriormente cada jefatura sostendrá una reunión con el personal para dar a conocer los resultados, en ningún caso se dará a conocer nombres ni detalles específicos de los evaluadores.

Indicaciones específicas:

- A continuación se presentan 40 enunciados; luego de reflexionar respecto a su contenido, usted deberá valorar cada enunciado con un número del uno al diez, según los parámetros siguientes:

Significado Cualitativo	Rango de Valoración
Definitivamente Si	9-10
Probablemente Si	7-8
Es Probable	5-6
Probablemente No	2-3-4
Definitivamente No	1

Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional

Credibilidad	
Preguntas	Valoración
1) Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.	
2) Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.	
3) Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.	
4) Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	
5) Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.	
6) Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlarlo constantemente.	
7) Mi jefe cumple con sus promesas.	
8) Mi jefe hace lo que dice.	
9) La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.	
10) La organización es conducida honesta y éticamente.	
Respeto	
Preguntas	Valoración
11) La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.	
12) La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.	
13) Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.	
14) Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.	
15) Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.	
16) En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.	
17) Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.	
18) Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.	
19) La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.	
Imparcialidad	
Preguntas	Valoración
20) Recibo un salario adecuado por mi trabajo.	
21) Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.	
22) Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.	
23) Mi jefe evita el favoritismo.	
24) El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.	
25) El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.	
26) El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	
Orgullo	
Preguntas	Valoración
27) Siento que soy valorado y mi opinión es importante.	
28) Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.	
29) Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	
30) Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.	
31) Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.	
Camaradería	
Preguntas	Valoración
32) Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	
33) Las personas se preocupan por los demás.	
34) La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.	
35) Ante la entrada de un nuevo empleado se lo hace sentir cómodo.	
36) En la empresa trabajamos en equipo y somos como una familia.	
37) Cuento con la ayuda de los demás para resolver conflictos.	
Clima	
Preguntas	Valoración
38) En conclusión considero que la empresa es un excelente lugar para trabajar.	
39) Comparando el año anterior, el clima de la empresa mejoró.	
40) Comparando el año anterior, el clima de mi área mejoró.	

Resultado	0
------------------	---

Comentarios: _____

Gracias por su Colaboración

8.8 Propuesta de Proceso de Evaluación del Clima Organizacional

Contenido:

- a) Objetivo
 - b) Ámbito de aplicación
 - c) Referencia normativa
 - d) Definiciones
 - e) Responsabilidades
 - f) Lineamientos Generales
 - g) Procedimiento
 - h) Anexos
-
- a. Objetivo
Describir los pasos a seguir para efectuar la evaluación del Clima Organizacional de La Caja Mutual, con la finalidad de contar con un documento que sirva de guía para el desarrollo de las actividades, conforme a los lineamientos girados por el Departamento de Desarrollo Humano, para el cumplimiento de la normativa institucional.
 - b. Ámbito de aplicación
El procedimiento es de aplicación en las unidades de La Caja Mutual. Y si se requiere en sus dependencias.
 - c. Referencia normativa
 - Ley de la Corte de Cuentas de la República.
 - Ley de La Caja Mutual.
 - d. Definiciones
 - **Clima Organizacional:** El Clima Organizacional se define como las percepciones que los empleados se forman de la organización a la que pertenecen y debido a esas percepciones adopta conductas y actitudes que inciden directamente en su desempeño laboral.
 - **Evaluación del Clima:** Proceso mediante el cual se determina el nivel de bienestar de los empleados con la organización de acuerdo a su percepción.
 - **Instrumento:** Se refiere al conjunto de aseveraciones tendientes a explorar la percepción del empleado respecto a su ambiente laboral.
 - **Unidades organizativas:** Se refiere a las Unidades y Departamentos que integran La Caja Mutual.

e. Responsabilidades

Del Jefe de Unidad de Administración:

- Crear un Manual del Clima Organizacional.
- Comunicar los resultados de la evaluación a los titulares de cada Unidad Organizativa.

Del Jefe del Departamento de Desarrollo Humano:

- Revisar este procedimiento y sus modificaciones posteriores.
- Velar por el fiel cumplimiento del procedimiento.
- Aprobar lineamientos para la ejecución de la Evaluación del Clima Organizacional.
- Emitir los lineamientos para la Evaluación del Clima Organizacional.

De las Jefaturas de Unidades o Departamentos:

- Dar cumplimiento a lo establecido en este procedimiento.
- Girar instrucciones sobre el desarrollo y apoyar el proceso de evaluación.
- Analizar con su equipo de trabajo los resultados de la evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación a todo el personal.
- Dirigir la implementación de las acciones de mejora y dejar evidencia de dichas acciones, para aquellos factores con resultados desfavorables.

Del Técnico de Gestión del Clima Organizacional:

- Administrar y ejecutar el proceso de evaluación.
- Preparar este procedimiento y cumplir lo establecido en el mismo.
- Dar seguimiento al proceso de evaluación.
- Elaborar propuestas tendientes a mejorarlo.

Del personal que labora en La Caja Mutual:

- Realizar la Evaluación del Clima Organizacional.
- Participar en la implantación de las acciones de mejora cuando los resultados sean desfavorables.

f. Lineamiento Generales

- Para cada evaluación, si el Manual no ha sido modificado se continuará utilizando el documento vigente.
- En el caso de ausencia del titular de la jefatura del Departamento de Desarrollo Humano, la documentación relacionada será firmada por la jefatura inmediata superior.
- Durante el periodo de la evaluación, el Técnico de Gestión del Clima Organizacional, monitoreará la aplicación del Instrumento.

g. Procedimiento

Gestión de la Evaluación del Clima Organizacional

Etapa 1: Evaluación del Clima Organizacional

Responsable	Paso	Acción
Técnico de Gestión del Clima Organizacional (Plaza Propuesta) ⁵⁶	01	Elabora el cronograma de actividades y gestiona las firmas de aprobación de las jefaturas de Administración y Desarrollo Humano
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	02	Prepara la logística y el cronograma de Evaluación del Clima Organizacional por unidad organizativa y gestiona aprobación de la jefatura de Desarrollo Humano.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	03	Elabora documentación de inicio de evaluación, gestiona Vo. Bo. (Visto Bueno) de las jefaturas de Administración y desarrollo Humano.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	04	Gira instrucciones para que procedan a la evaluación del Clima Organizacional, finalizada la evaluación consolida la información.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	05	Efectúa seguimiento y comunica en forma oportuna, por medio de correo electrónico y/o vía telefónica, las evaluaciones que están pendientes de realizar por parte del personal de la Unidad correspondiente (cuando se requiera).

⁵⁶ Comentario técnico: Para fines de presentación y metodológicos, se necesita identificar al responsable de cada paso y considerando que es una propuesta, se le asignó un nombre nominal a la plaza. No obstante el Departamento de Desarrollo Humano a través de su jefatura, podrá crear una plaza o designar a una persona la tarea del proceso de evaluación del Clima Organizacional.

Responsable	Paso	Acción
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	06	Finalizado el proceso de la evaluación del Clima Organizacional, procede a: <ul style="list-style-type: none"> a) Generar reportes de resultados por Unidad o Departamento. b) Elabora informe y resumen ejecutivo de resultados de la evaluación con sus respectivos anexos y traslada al jefe de Desarrollo Humano para su revisión.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	07	Elabora documento de remisión para cada Unidad Organizativa, informando los resultados obtenidos y haciendo referencia a la elaboración de los planes de mejora para aquellos factores con resultados desfavorables.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	08	Remite los reportes de resultados para cada Jefatura de las Unidades o Departamentos, solicitando firma y sello a la persona que los recibe.
Etapa 2: Informes de Análisis de los Resultados		
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	01	Elabora informes de análisis comparativos de resultados de la evaluación del Clima Organizacional de las Unidades o Departamentos previamente seleccionados con su correspondiente documento de remisión, traslada a jefatura inmediata para su revisión.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	02	Distribuye informes comparativos previamente firmados a las diferentes unidades o departamentos.
Técnico de Gestión del Clima Organizacional	03	Archiva copias de respaldo, finalizando la etapa.

8.9 Indicaciones Generales para la Medición de Clima Organizacional

1. El Departamento de Desarrollo Humano, será el responsable de administrar el proceso de Evaluación del Clima Organizacional de las diferentes Unidades que conforman La Caja Mutual.
2. Será responsabilidad de los jefes de las unidades operativas, girar instrucciones a su personal antes de iniciar la evaluación, y apoyar el proceso de ejecución.
3. Cada unidad operativa deberá remitir al Departamento de Desarrollo Humano los listados firmados del personal que realizó la evaluación, y para aquellos empleados que no evaluaron, explicar las causas por las cuales no realizaron la evaluación a la par del nombre de éstos.
4. En aquellos casos en que empleados se encuentren fuera de la Institución o por alguna razón se interrumpa la evaluación, se buscará los medios necesarios para que realice o finalice dicha evaluación, a efecto de evitar que se queden empleados sin participar en el proceso.
5. Será responsabilidad de cada Jefe de Departamento o Unidad, constatar que solamente firmen los listados los empleados que realizaron la evaluación, y verificar que todo el personal participe en dicho proceso.
6. Es responsabilidad del Departamento de Desarrollo Humano, resguardar los reportes de resultados, en un archivo digital e impreso, para cuando sean requeridos para su respectivo análisis e interpretación.
7. Es responsabilidad de los jefes de cada Departamento o Unidad, comunicar los resultados de la evaluación del Clima Organizacional a los empleados bajo su cargo, lo cual, en el marco de la confidencialidad y seguridad de la información, deberá hacerlo en reuniones de trabajo a fin de motivarles a mantener un clima armonioso, y en el caso de que sea necesario, a elaborar conjuntamente los planes de mejora, con el propósito de encontrar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el ambiente de trabajo en cada unidad.
8. Para aquellos factores cuyos resultados sean desfavorables, será responsabilidad de cada Unidad definir acciones, y dejar evidencia de las mismas para su seguimiento en auditorías futuras, siendo el parámetro para medir la efectividad de las acciones de mejora, en los resultados de la siguiente evaluación.

8.10 Guía del Usuario para la Evaluación del Clima Organizacional

La evaluación del Clima Organizacional, tiene como objetivo determinar el grado de bienestar del personal en La Caja Mutual, respecto al entorno laboral. El Departamento de Desarrollo Humano, será el responsable de ejecutar dicha evaluación, para lo cual se evaluarán las dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo, Camaradería y Clima.

El Instrumento de evaluación consta de 40 enunciados y será completado en forma anónima por cada empleado a través de un documento impreso o formato digital, y de conformidad a la programación que el Departamento de Desarrollo Humano establezca en la ejecución de la evaluación.

Con el objetivo de orientar al personal para realizar la evaluación, se presenta la guía del usuario con los pasos a seguir.

8.10.1 Pasos para realizar la Evaluación de Clima Organizacional

Paso 1: Se entregará el Instrumento de Evaluación a cada uno de los empleados, el cual contiene 40 enunciados distribuidos en 6 dimensiones.

Paso 2: Brindar una explicación general al evaluador de la estructura y contenido del Instrumento de Evaluación y hacer consciencia en él para que responda a todos los enunciados con sinceridad.

Paso 3: Posterior a la explicación se deberá dar inicio al llenado del Instrumento.

Paso 4: Cada enunciado será evaluado a través de una escala de ponderación del 1 al 10, según el criterio de cada evaluador. De acuerdo a la siguiente tabla:

Significado Cualitativo	Rango de Valoración
Definitivamente Si	9-10
Probablemente Si	7-8
Es Probable	5-6
Probablemente No	2-3-4
Definitivamente No	1

Paso 5: Los valores serán registrados en la columna "Valoración" del Instrumento.

Enunciados		Valoración
1)	Mi jefe me manté informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.	
2)	Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.	
3)	Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.	
4)	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	
5)	Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.	
6)	Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlar constantemente.	
7)	Mi jefe cumple con sus promesas.	
8)	Mi jefe hace lo que dice.	
9)	La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.	
10)	La organización es conducida honesta y éticamente.	

Columna de "Valoración"

Valorar la afirmación con un número del 1 al 10.

Paso 6: Se reúnen todos los instrumentos para luego ser ingresados al aplicativo de Microsoft Excel denominado: Evaluación del Clima Organizacional.

8.11 Aplicativo de Microsoft Excel para evaluar el Clima Organizacional

8.11.1 Especificaciones del aplicativo desarrollado

N°	Descripción
1	Basado en la aplicación de Microsoft Excel
2	Contiene un Menú sencillo y claro con botones de acceso directo
3	Es portable en formato CD o en dispositivo USB
4	Compatible con sistemas operativos Microsoft Windows 95, 98, 2000, o superiores.

8.11.2 Manual del Usuario

Paso 1: Se ingresa al aplicativo de Microsoft Excel en donde aparecerá el siguiente menú:



Descripción del Menú:

El menú está compuesto por cuatro botones de acceso directo, los cuales llevan a las siguientes pantallas:



Botón "Política de Privacidad"

En este acceso se describe la seguridad de la información que regula el presente aplicativo, a saber:

SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	
1	Se prohíbe realizar cualquier acción para vulnerar, hackear, obtener acceso no autorizado, evitar, evadir, desactivar o provocar fallas de forma intencional en el aplicativo.
2	Se prohíbe utilizar la herramienta para hackear o aprovechar (explotar) vulnerabilidades en el aplicativo.
3	Se prohíbe revelar cualquier información a personas naturales o jurídicas ajenas al departamento de Desarrollo Humano de La Caja, así mismo el aprovecharse de esa información para fines comerciales, personales o de terceros; se exceptúan los procesos de cumplimiento de las leyes vigentes y aplicables en El Salvador.
4	Se prohíbe la modificación o destrucción no autorizada o mal uso de la información almacenada en el aplicativo.
5	Se prohíbe acceder o intentar acceder de forma no autorizada al aplicativo.
6	El evaluador deberá mantener la confidencialidad y no podrá, sin previo conocimiento divulgar a ningún tercero, datos ni información presentada de forma directa o indirecta proveniente del aplicativo.



Botón "Instrumento de Evaluación del Cima Organizacional"

Este acceso presenta el instrumento de evaluación mediante el cual se evalúa el clima de su Unidad; dicho instrumento consta de dos columnas, en la primera columna se describen los ítems o enunciados de cada dimensión; en la segunda columna se deberá registrar una nota entre 1 a 10.

Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional	
Credibilidad	
Preguntas	Valoración
1) Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.	
2) Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.	
3) Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.	
4) Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.	
5) Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.	
6) Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlarlo constantemente.	
7) Mi jefe cumple con sus promesas.	
8) Mi jefe hace lo que dice.	
9) La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.	
10) La organización es conducida honesta y éticamente.	

Valorar la afirmación con un número del 1 al 10.



Boton "Indicaciones Generales"

En este acceso encontrará la descripción de las indicaciones generales y específicas para la evaluación del Clima Organizacional.

Indicaciones Generales y Específicas

Indicaciones generales:

- Su evaluación es muy importante, los datos obtenidos serán analizados y posteriormente cada jefatura sostendrá una reunión con el personal para dar a conocer los resultados, en ningún caso se dará a conocer nombres ni detalles específicos de los evaluadores.

Indicaciones específicas:

- A continuación se presentan 40 enunciados; luego de reflexionar respecto a su contenido, usted deberá valorar cada enunciado con un número del uno al diez, según los parámetros siguientes:

Significado Cualitativo	Rango de Valoración
Definitivamente Si	9-10
Probablemente Si	7-8
Es Probable	5-6
Probablemente No	2-3-4
Definitivamente No	1



Botón "Tabla General":

En este acceso se encontrará una Tabla General de Resultados donde se recopilarán los resultados de la evaluación, para su posterior análisis.

Factores	Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9....	E52
CREDIBILIDAD	Mi jefe me mantiene informado de temas importantes y de los cambios que se avecinan.										
	Mi jefe me comunica claramente lo que espera de mi trabajo.										
	Mi jefe me permite hacerle preguntas y recibo una respuesta.										
	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.										
	Mi jefe sabe conducir a las personas y distribuir adecuadamente a las personas.										
	Mi jefe confía en su personal y no tiene que controlar constantemente.										
	Mi jefe cumple con sus promesas.										
	Mi jefe hace lo que dice.										
RESPETO	La organización haría un despido masivo sólo como último recurso.										
	La organización es conducida honesta y éticamente.										
	La empresa me ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento.										
	La empresa me brinda los recursos adecuados para realizar mi trabajo.										
	Mi jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo.										
	Mi jefe acepta que pueden existir errores involuntarios.										
	Mi jefe involucra a su personal en las decisiones concernientes a nuestras tareas.										
	En la empresa me permiten tomar tiempo libre para resolver asuntos personales.										
IMPARCIALIDAD	Mi lugar de trabajo es un espacio físico seguro.										
	Mi jefe demuestra interés en mi vida personal.										
	La empresa ofrece beneficios especiales y no sólo económicos.										
	Recibo un salario adecuado por mi trabajo.										
	Todos tenemos la posibilidad de percibir un reconocimiento especial por los logros.										
	Recibo un buen trato, independientemente de mi cargo en la empresa.										
ORGULLO	Mi jefe evita el favoritismo.										
	El personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.										
	El personal es tratado en forma justa independientemente de su experiencia laboral.										
	El personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.										
	Siento que soy valorado y mi opinión es importante.										
CAMARADERÍA	Todos en la empresa estamos dispuestos a dar lo mejor de cada uno para hacer las tareas.										
	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.										
	Me siento orgulloso de la responsabilidad social que tiene la empresa.										
	Me gusta asistir a mi trabajo todos los días.										
CLIMA	Siento que puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.										
	Las personas se preocupan por los demás.										
	La empresa es un lugar ameno y divertido para trabajar.										
	Ante la entrada de un nuevo empleado se le hace sentir cómodo.										
	En la empresa trabajamos en equipo y somos como una familia.										
Notas Promedio por Evaluado	Cuento con la ayuda de los demás para resolver conflictos.										
	En conclusión considero que la empresa es un excelente lugar para trabajar.										
	Comparando el año anterior, el clima de la empresa mejoró.										
	Comparando el año anterior, el clima de mi área mejoró.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Paso 2: A continuación, se presiona el ícono del Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional y se procede a ingresar una a una, las valoraciones registradas en cada instrumento.

Paso 3: Al concluir el llenado en la Tabla General de Resultados, ésta nos proporciona una nota global para cada evaluación, la cual debe analizarse de acuerdo a los rangos establecidos según la siguiente tabla:

Significado Cualitativo	Rango de Valoración	Resultado
Sobrepasa siempre las exigencias del clima deseado	9;10	Clima Sobresaliente
Sobrepasa siempre las exigencias	7;8	Clima Muy Satisfactorio
Satisface a los empleados el clima reinante	5;6	Clima Satisfactorio
A veces está por debajo del clima deseado	2;3;4	Clima Insatisfactorio
Siempre inferior al clima deseado	1	Clima Inaceptable

Paso 4: Se analizan de forma general los resultados obtenidos por cada categoría o dimensión de acuerdo a la conveniencia del Técnico de Gestión del Clima Organizacional. En este marco, se deja a discreción del Técnico, qué herramientas utilizar para el análisis respectivo.

9 Plan de socialización del Instrumento de Evaluación⁵⁷

9.1 Objetivo

Presentar al Departamento Desarrollo Humano de La Caja Mutual el Instrumento de evaluación del Clima Organizacional (Aplicativo de Microsoft Excel) y socializar su contenido e interpretación.

9.2 Condiciones generales y recursos necesarios para la socialización.

9.2.1 Condiciones Generales

N°	Descripción
1	Para llevar a cabo la implementación del Instrumento de Evaluación, es necesario contar con instalaciones que cuenten con herramientas tecnológicas, ventilación e iluminación adecuada.
2	La fecha de implementación del Instrumento de Evaluación será establecida de común acuerdo con la Unidad de Administración de La Caja Mutual.
3	Servicio de alimentación en la implementación del Instrumento de Evaluación, que incluya: Coffee Break sencillo compuesto por 1 porción (dulce o salado) bebida café, té, soda o refresco natural.
4	El equipo de investigación sede los derechos de uso del aplicativo a La Caja.

⁵⁷ Comentario técnico: La socialización es un modo de comunicación de naturaleza interactiva, implica un aprendizaje por parte de la persona socializada. En consecuencia, en nuestra propuesta se desarrolla un plan de socialización con el fin de comunicar el contenido del instrumento de evaluación y su interpretación al Departamento de Desarrollo Humano. La implementación y uso del entregable será responsabilidad y queda a discreción del departamento antes referido. Conviene mencionar que, tal actividad no requiere un presupuesto en particular ya que deberá ser considerada desde la gestión del Presupuesto por Área de Gestión (De Desarrollo Social).

9.2.2 Recursos necesarios para la socialización

Recursos	Descripción
Equipo informático: - Computadora - Proyector multimedia	Servirá para reproducir la presentación del entregable.
Espacio Físico Ventilado	Para instalar la computadora, proyector y los de más recursos que se ocuparan para la socialización del entregable.
Copias del Entregable (Documento escrito y CD)	Servirá para la comprensión de la información y como consecuencia se logre un aprendizaje significativo.
Control de asistencia	Servirá para llevar un control de asistencia de los participantes.

9.3 Cronograma para la socialización del Entregable

No.	ACTIVIDADES	Responsable		Junio-2019			
		Equipo de Investigación	Unidad de Administración de La Caja	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Elaborar plan de trabajo para la socialización del entregable: <ul style="list-style-type: none"> • Grabar aplicativo en un CD o USB • Imprimir aplicativo y guía del usuario para ser entregado al Departamento de Desarrollo Humano. • Preparar presentación en Power Point para la socialización del entregable. 	X					
2	Reunirse con la gerencia de Desarrollo Humano para asegurar los recursos a necesitar y coordinar necesidades.	X					
3	Alternar los recursos de la evaluación del Clima Organizacional, así como conclusiones y recomendaciones para la implementación de las acciones formuladas.	X					
4	Pruebas funcionales del aplicativo con apoyo de los usuarios finales.	X	X				
5	Realizar correcciones y/o mejoras al aplicativo.	X	X				
6	Entregar el Instrumento de Evaluación en archivo digital e impreso para cada uno de los participantes.		X				

Aclaración: La actividad N° 1 a través de las tareas señaladas no representan una inversión monetaria significativa para el grupo de investigación. Así pues, la elaboración de un presupuesto resulta algo superfluo en esta etapa.

Bibliografía

- Libros

Alzugaray, Carolina y N. Bolig. Administración de Recursos Humanos. 2a Edic.; Edit. OMiCRoM, 2008.

Charan, Ram. Las ocho habilidades que distinguen a las personas de un buen desempeño de las demás. 1a Edic.; Edit. Norma, Colombia, 2007.

Dessler, Gary. Administración de Personal, 5a. Edic.; Edit. Pearson Educación, 1996.

Forehand G.A y B. Gilmer. Variación Ambiental en Estudios de Comportamiento Organizacional. Edit. Colección Cuadernos de Trabajo, 1964.

Gaeta González, Martha Leticia y Herrera A. Ana María. Factores Psicosociales, Temáticas Emergentes en el Trabajo. 1a. Edic.; Edit. Upaep, México, 2017.

Gaito Horacio y García Fronti Inés M. Administración de Recursos Humanos utilizando Microsoft Excel. 1a. Edic.; Edit. OMiCRoM, 2008.

Litwin G.H. y R.A Stinger. Motivación y Clima Organizacional. Boston División of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

Malhotra, Naresh K. Investigación de Mercados. Edit. Pearson Educación. 4a. Edic., México, 2004.

Newstrom, John y Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. 3a. Edic. Edit. Mc Graw-Hill. México, 1999.

Quevedo, Ana. Estudio de Clima Organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones. Universidad de Piura, 2003.

Rodríguez M. Darío. Diagnóstico Organizacional, 7a. Edic.; Edit. Ediciones UC, 2001.

Stephen Robbins. P. Comportamiento Organizacional, 10a. Edic.; Edit. Educación. México, 2004.

Toro Álvarez, Fernando. Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana. 2a. Edic.; Edit. Artes Gráficas Java. Colombia, 2009.

Uribe Prado Jesús. Clima y Ambiente Organizacional. 1a. Edic.; Edit. El Manual Moderno. México, 2014.

Werther, William B. y Keith, Davis. Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. 6a. Edic.; Edit. Mc Graw Hill. México, D.F, 2008.

- Leyes

Constitución de la República de El Salvador, emitida el 15 de diciembre de 1983, Decreto Constituyente N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 del 16 de diciembre de 1983.

Ley de La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación, emitida el 17 de mayo de 1990, Decreto Constituyente N° 498, publicado en el Diario Oficial N° 126, Tomo N° 307 del 28 de mayo de 1990.

Ley del Servicio Civil, emitida el 24 de Noviembre de 1961, Decreto N° 507, publicado en el Diario Oficial N° 239, Tomo N°193.

Código de Trabajo, emitida el 23 de Junio de 1972, Decreto N°15, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N°236.

Ley de Ética Gubernamental, emitida el 12 de Octubre, Decreto N°873, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo N°393.

Ley de La Corte de Cuenta, emitida el 31 de Agosto de 1995, Decreto N° publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo N°328.

- Documentos

Memoria de Labores (2017). De La Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

Historia de La Caja Mutual, en documento de texto proporcionado por la Institución.

- Páginas web

Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación

<https://www.cajamined.gob.sv/>

Diccionario de la Real Academia Española

<https://dle.rae.es/w=diccionario>

Anexo

Factores Psicosociales en el trabajo (Medio Ambiente de trabajo) recolectados en la investigación de campo a través de la observación.

Figura N° 1 y 2: Área de atención para asegurados y visitantes.

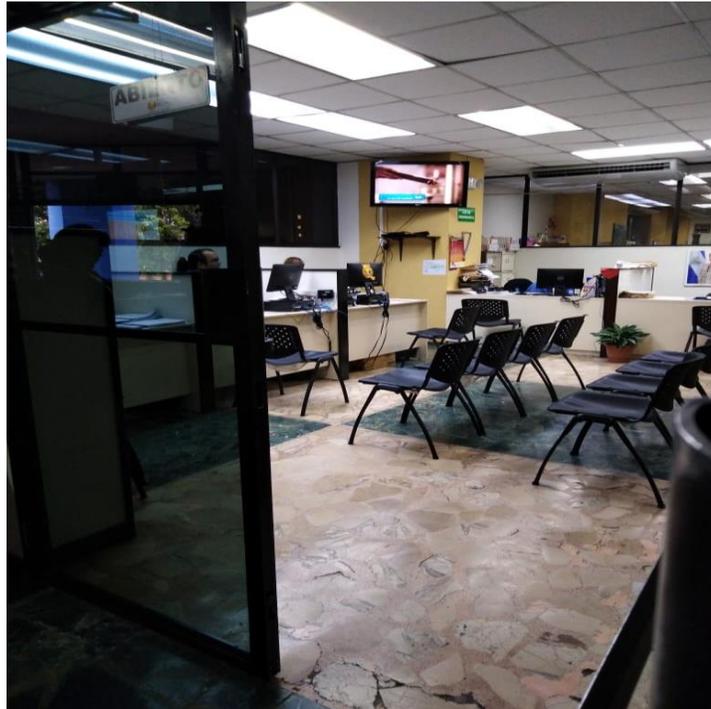


Figura N° 3 y 4: Unidad de Seguros, y sus respectivos puestos de trabajo y áreas de archivo.

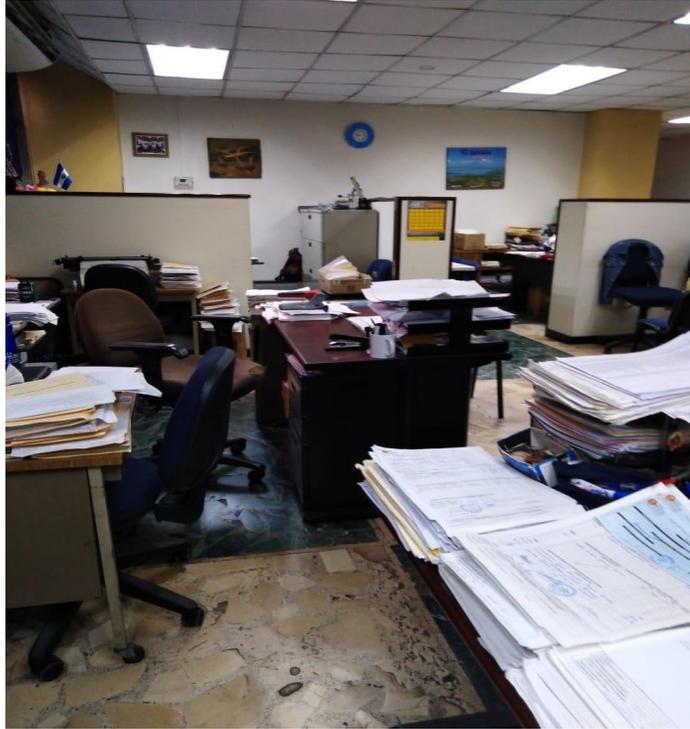


Figura N° 5: Oficina del área de impresiones con acceso a ventana.



Figura N° 6: Pasillos, plantas y accesos a oficinas centrales.

