

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



EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

SANDRA MARINA DÍAZ ESTUPINIÁN

LUIS ROBERTO MARÍN GALÁN

BRENDA NATHALIE PALACIOS SERRANO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado.
Vice - rector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego
Vice - rector Administrativo: Ing. Nelson Bernabé Granados Alvarado.
Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vice – decano: MsC. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
**Director General de Procesos
de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Rodolfo Santos Velásquez (Docente Asesor)

MAYO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por darme la vida, la fuerza , la sabiduría, por ser la pieza perfecta en todo este desafío por acompañarme en el camino; agradezco a mi Madre Marina por su apoyo por su amor incondicional a mi padre Carlos Diaz (Q.D.D.G); A mi Padre de crianza Carlos Campos porque siempre me animo a seguir a delante a demostrarle a mi familia que si se puede; A mi Esposo Esau por su apoyo y paciencia; A mis hijos (Camila y Diego) que son el motor de mi vida, Gracias mis amores son todo para mí; y sobre todo a darles el ejemplo a mis hijos que no importa lo que tarde, lo importante es llegar a la meta. A mis compañeros de trabajo de graduación que siempre estuvimos juntos a pesar de las dificultades; A mi buen amigo Walter Contreras que estuvo en todo el camino.

Sandra Marina Díaz Estupinián

Aprovecho este momento para agradecer Dios y a quienes sin ellos no hubiera sido posible llegar aquí.

A mis nobles abuelos Melecio y María por enseñarme lo más hermoso de vivir, a mi noble madre a quien amo y admiro con todo mi corazón, su ideal de dar su vida por sus hijos, ella fue motivo para seguir estudiando, por ella lo logre, a mi amor eterno Brenda Nathalie a quien amo con mi alma, su apoyo y amor me animó para seguir caminando a mis sueños, a mis hermanos Sandro por todo tipo de apoyo, a mi hermana Vanesa y a María, a toda mi familia por ser parte del mundo que me enseñaron a vivir, a mi amigo y hermano Fernando que sin él hubiera sido imposible ver claridad, la nobleza de sus consejos puros y sinceros. En fin agradezco al universo y la naturaleza que hacen este momento.

Luis Roberto Marín Galán

El recorrido de este viaje no fue fácil pero estuvo lleno de conocimientos y experiencias que me acompañarán el resto de mi vida, donde mi formación académica dentro de la honorable alma mater me permitirá utilizar la investidura de un auténtico profesional dispuesta a dar lo mejor, con el compromiso y entrega en las áreas que me prepararon.

El pilar que me permitió llegar hasta la culminación de mis estudios se lo debo todo a mis padres, quienes siempre tenían una palabra de optimismo para hacerme avanzar cuando más lo necesite, su fe puesta en Dios siempre estuvo presente a lo largo de mi carrera. Hoy mis agradecimiento son dedicados a ustedes mi madre, padre y Dios.

Brenda Nathalie Palacios Serrano

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	1
A. OBJETIVOS	1
1. General	1
2. Específicos.....	1
B. MARCO HISTÓRICO.....	1
1. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	1
a) Antecedentes Históricos	1
b) Filosofía de la Universidad de El Salvador.....	3
c) Organigrama de la Universidad de El Salvador	3
2. GENERALIDADES DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	5
a) Antecedentes	5
b) Organigrama	5
c) Filosofía	6
3. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	7
C. MARCO CONCEPTUAL.....	10
1. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
a) ANTECEDENTES.....	10
b) DEFINICIONES.....	11
c) PREMISAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
d) IMPORTANCIA	12
e) CARACTERÍSTICAS	13
f) FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
g) TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	15

i) “Tipo autoritario	15
ii) Tipo participativo	16
h) FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
i) Identidad	17
ii) Motivación	17
iii) Relaciones interpersonales	19
iv) Trabajo en equipo	21
v) Prestaciones	24
vi) Organización	25
vii) Igualdad	27
viii) Comunicación	27
ix) Liderazgo	31
x) Espacio físico	37
i) EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	37
2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	42
D. MARCO LEGAL	45
1. Constitución de la República de El Salvador.....	45
2. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador	46
3. Ley de Ética Gubernamental.....	46
4. Ley General de Prevención de Riesgos de los Lugares de Trabajo	46
5. Ley de Acceso a la Información Pública.....	47
6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).....	47
7. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	48
8. Ley del Seguro Social (ISSS).....	48
9. Ley de Ahorro para Pensiones (AFP).....	49
10. Código de Trabajo.....	49
E. MARCO INSTITUCIONAL.....	50

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	52
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	52
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	52
1. General.....	52
2. Específicos.....	52
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	53
1. Métodos.....	53
a) Analítico	53
b) Sintético	53
2. Tipo de investigación.....	53
3. Diseño de la investigación.....	54
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	54
a) Técnicas.....	54
i) Encuesta	54
ii) Entrevista	54
iii) Observación directa	54
b) Instrumentos	54
i) Cuestionarios	54
ii) Guía de entrevista.....	54
iii) Lista de cotejo.....	55
5. Fuentes de información	55
a) Primarias	55
b) Secundarias.	55
6. Ámbito de investigación.....	55
7. Objeto de estudio	55
8. Unidades de análisis.	55
9. Determinación del Universo y Muestra.....	56

a) Universo	56
b) Muestra	56
D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	56
1. Tabulación.....	56
2. Análisis e interpretación de datos	56
E. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL	57
1. IDENTIDAD	57
2. MOTIVACIÓN.....	60
3. RELACIONES INTERPERSONALES	62
4. TRABAJO EN EQUIPO.....	64
5. PRESTACIONES	66
6. ORGANIZACIÓN.....	68
7. IGUALDAD	70
8. COMUNICACIÓN	72
9. LIDERAZGO.....	74
10. ESPACIO FISICO	76
11. ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	78
12. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	79
F. ALCANCES Y LIMITACIONES	80
1. Alcances.....	80
2. Limitaciones	80
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
CAPÍTULO III	84
PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	84
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	84
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	84

1.	Objetivo general	84
2.	Objetivos específicos	84
C.	ALCANCE	85
D.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	85
E.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	85
1.	Políticas que la UFI deberá tomar en cuenta cuando realice una evaluación del clima organizacional.....	85
2.	Estrategias propuestas para cuando la UFI lleve a cabo una evaluación del clima organizacional.....	86
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	87
1.	Factores a mejorar	87
2.	Estructura de las capacitaciones a impartir	88
a)	Desarrollo de capacitaciones	89
i)	Objetivo	89
ii)	Capacitación N°1	89
iii)	Capacitación N°2.....	94
iv)	Capacitación N°3	97
v)	Capacitación N°4	99
vi)	Condiciones físicas de la unidad financiera institucional.....	102
vii)	Capacitación N°5	103
3.	Método recomendado para que la Unidad Financiera Institucional realice la evaluación del clima organizacional cuando lo estime conveniente.....	107
G.	EVALUACIÓN Y CONTROL	112
1.	Evaluación.....	112
2.	Control.....	113
H.	RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA.....	113
1.	Humanos.....	113
2.	Técnicos y Materiales.....	113
I.	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	114

J. PRESUESTO	114
K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta dirigida a los empleados de La Unidad Financiera Institucional.

Anexo N°2: Instrumento de entrevista dirigida a las jefaturas de la UFI

Anexo N°3: Instrumento de encuesta dirigido a los empleados de la Unidad Financiera Institucional

Anexo N° 4: Lista de cotejo.

Anexo N°5: Cuadro resumen de la entrevista realizada a las jefaturas de la Unidad Financiera Institucional.

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro N°1: Valores para el cálculo del clima.....	40
Cuadro N°2: Cálculo del clima.	41
Cuadro N°3: Marco institucional.....	50
Cuadro N°4: Total de empleados de UFI	56
Cuadro N° 5: factor identidad.....	57
Cuadro N° 6: Resultado del factor identidad.....	59
Cuadro N° 7: Factor motivación.....	60
Cuadro N° 8: Resultado del factor motivación	61
Cuadro N°9: Factor relaciones interpersonales	62
Cuadro N° 10: Resultado del factor relaciones interpersonales.....	63
Cuadro N° 11: Factor trabajo en equipo	64
Cuadro N° 12: Resultado del factor relaciones interpersonales.....	65
Cuadro N° 13: Factor prestaciones.....	66
Cuadro N° 14: Resultado del factor prestaciones	67

Cuadro N° 15: Factor organización.....	68
Cuadro N° 16: Resultado del factor organización	70
Cuadro N°17: Factor igualdad	70
Cuadro N°18: Resultado del factor igualdad.....	72
Cuadro N° 19: Factor comunicación	72
Cuadro N° 20: Resultado del factor comunicación.....	74
Cuadro N° 21: Factor liderazgo.....	74
Cuadro N° 22: Resultado del factor liderazgo.....	76
Cuadro N° 23: Factor espacio físico	76
Cuadro N° 24: Resultado del factor espacio físico.....	78
Cuadro N° 25: Estado actual de los factores relacionados con el clima organizacional.....	78
Cuadro N° 26: Estado actual del clima por factor	79
Cuadro N° 27: Evaluación de factores	79
Cuadro N° 28: Recursos para las capacitaciones.....	88
Cuadro N° 29: estructura de capacitaciones.....	88
Cuadro N° 30: Desarrollo de la capacitación referente a motivación y relaciones interpersonales.	89
Cuadro N° 31: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°1	90
Cuadro N° 32: Técnicas para mejorar la motivación.....	91
Cuadro N° 33: Costo de estímulo de cumpleaños	92
Cuadro N° 34: Costo de diploma	94
Cuadro N° 35: Desarrollo de la Capacitación N°2	94
Cuadro N° 36: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°2	95
Cuadro N° 37: potenciar los equipos de trabajo.	96
Cuadro N° 38: Capacitación referente a organización y igualdad.....	97
Cuadro N° 39: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°3	98
Cuadro N° 40: Desarrollo de capacitación de comunicación y liderazgo N°4... ..	99
Cuadro N° 41: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°4	100

Cuadro N° 42: técnicas para la buena comunicación	101
Cuadro N° 43: Otras formas de mejorar la comunicación	101
Cuadro N° 44: Como mejorar el espacio físico en el trabajo	102
Cuadro N° 45: Desarrollo de capacitación de inteligencia emocional	103
Cuadro N° 46: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°5	104
Cuadro N° 47: Costo de rotulación de misión y visión	106
Cuadro N° 48: Factores relacionados con el clima organizacional	107
Cuadro N° 49: Factor igualdad	110
Cuadro N° 50: Resultado del factor igualdad	111
Cuadro N°51: valores para el cálculo del clima	112
Cuadro N°52: Presupuesto.	114
Cuadro N°53: Diapositivas por capacitación.....	114
Cuadro N°54: Cronograma	115

FIGURAS

Figura N°1: Organigrama de la Universidad de El Salvador	4
Figura N°2: Organigrama de la Unidad Financiera Institucional	5
Figura N° 3: Pirámide de Maslow.....	18
Figura N° 4: características de los equipos y grupos de trabajo.	22
Figura N° 5: Lo que constituye a las organizaciones.	25
Figura N° 6: El proceso de comunicación	29
Figura N°7: Felicitación de cumpleaños.....	92
Figura N°8: Ejemplo de diploma de participación en capacitación N°1.....	93
Figura N°9: Afiche de la misión de la institución	105
Figura N°10: Afiche de la visión de la institución	106

RESUMEN

En 1998 en la Universidad de El Salvador se crea la Unidad Financiera Institucional con el propósito de llevar un control de todas las finanzas de la institución. Un miembro del equipo de trabajo al tener conocimiento de la UFI propuso visitar las instalaciones de esta para conocer si existía una problemática para realizar la investigación. Es así como al conversar con las jefaturas y observar el ambiente donde se desempeñan los empleados surge la idea de realizar una investigación referente al clima organizacional con el objetivo de contribuir a que se fortalezca la gestión administrativa y que se mejoren las condiciones donde cada persona desarrolla sus actividades. Ya que se consideró que un buen clima organizacional es algo primordial para que la UFI alcance sus objetivos.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó el método científico y este permitió obtener información mediante un proceso sistemático haciendo uso de métodos auxiliares como el análisis y la síntesis, los que contribuyeron a encontrar las posibles soluciones para mejorar el clima organizacional en cada una de las áreas de la UFI,

Por medio de técnicas de recolección de información como la entrevista y la encuesta, se logró obtener datos importantes para la investigación para este fin fue diseñada una guía de entrevista con preguntas claras para que las jefaturas las entendieran con facilidad, se realizó un cuestionario para los empleados para conocer la opinión de estos acerca del clima de trabajo donde se desempeñan, también con una guía de observación (lista de cotejo), al llegar a cada área de la institución se verificó de primera mano de las condiciones del área laboral.

Se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias para enriquecer la investigación, fue necesario determinar las unidades de análisis, el ámbito y la muestra donde se hizo uso de la totalidad de los empleados ya que se cuenta

con 45 en la institución y con 5 jefaturas, se hizo el respectivo interpretación de las respuestas al cuestionario y por consiguiente el diagnostico.

En conclusión a los resultados de la investigación se puede mencionar lo siguiente:

- La mayoría de empleados no conoce de la misión y visión de la institución
- Ante los factores evaluados: identidad, Motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, prestaciones, organización, igualdad, comunicación, liderazgo y ambiente físico, se puede mencionar que solo la identidad cuenta con estado óptimo y los demás factores en estado destacado.
- En lo referente al ambiente físico, al realizar las respectivas visitas a cada área de la UFI se pudo notar que en cada escritorio existe mucha acumulación de documentos.
- Es necesario que la Unidad Financiera Institucional cuente con un método de evaluación del clima.

Recomendaciones

- Se deben realizar reuniones con los empleados donde se les brinde un espacio donde planteen sus inquietudes
- Colocar afiches donde se muestre la misión y visión.
- Realizar capacitaciones donde se mejoren los factores que se encuentran en estado destacado.
- Se debe archivar la documentación de la que ya se ha hecho uso para desalojar los escritorios.
- Para fortalecer la gestión administrativa se debe buscar mejorar siempre el área de trabajo.
- Se recomienda que se tome en cuenta el método de investigación planteado por el equipo de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los factores que han demostrado hacer una importante diferencia en cuanto al desempeño positivo de una empresa. Hoy en día las organizaciones buscan un continuo mejoramiento de su ambiente para así elevar su desempeño y productividad.

Al conocer las instalaciones de la UFI y conversar con las jefaturas se determinó que una evaluación del clima sería un tema interesante es por esto que se planteó el siguiente tema: **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**, se pretende con el resultado de este trabajo de investigación se fortalezca la gestión administrativa.

El contenido de los tres capítulos de este trabajo es el siguiente:

Capítulo I consta de tres apartados el primero referente a los antecedentes de la Universidad de El Salvador, la UFI, el clima organización y la gestión administrativa, el segundo es el marco teórico enfocado en todos los conceptos relacionados con el trabajo de investigación y el tercero es el marco legal con todos los artículos de leyes que regulan el accionar de los empleados en las empresas.

Capítulo II comprende: Importancia, objetivos, métodos y técnicas de investigación, tabulación, análisis e interpretación de la encuesta dirigida a los empleados de la UFI, análisis de la situación actual y conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III Plantea la Propuesta para la mejora del clima organizacional que contribuya a fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A. OBJETIVOS

1. General

Desarrollar un marco teórico que sustente la evaluación del clima organizacional para fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos

- a) Conocer las generalidades de la Unidad Financiera institucional y de la Universidad de El Salvador, también todo lo relacionado con el clima organizacional.
- b) Establecer los conceptos relacionados con el clima organizacional, la gestión administrativa y de esta manera construir una herramienta que contribuya a su evaluación.
- c) Especificar el marco legal que se utilizará para establecer los lineamientos que debe cumplir la Unidad Financiera Institucional.

B. MARCO HISTÓRICO

1. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

a) Antecedentes Históricos

“La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841. La orden de ejecución fue promulgada por Juan Nepomuceno Fernández Lindo y Zelaya, quien gobernó el país en su carácter de jefe provisorio de estado del 7 de enero de 1841 al 1 de febrero de 1842.

La ejecución del decreto de fundación corrió a cargo del Jefe de Sección encargado del Ministerio de Relaciones y Gobernación, quien dispuso su impresión, publicación y circulación.

Sin embargo la Universidad inició sus actividades hasta 1843, impartiendo matemáticas puras, lógica, moral, metafísica y física general. En 1880, se subdividió en facultades, algunas de las cuales desaparecieron tiempo después, mientras que otras nuevas fueron creadas. La Institución ha desempeñado un papel protagónico en el desarrollo de la sociedad salvadoreña en los ámbitos educativo, social, económico y político.

Tiene como propósito ser transformadora de la educación superior, desempeñando un papel protagónico en el desarrollo de la conciencia crítica y propositiva de sus estudiantes, a través de la integración de sus funciones básicas: la docencia, la investigación y la proyección social.

La Universidad de El Salvador se rige a través de su propia Ley Orgánica, aprobada mediante decreto legislativo N° 597 del 29 de abril de 1999, publicado en el diario oficial N° 96, tomo N°. 343, del 25 de mayo de 1999.

La Rectoría es la máxima autoridad ejecutiva de esta Universidad pública y tiene a su cargo ejecutar y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.

La Universidad tuvo años de buen desarrollo científico y se colocó como un referente latinoamericano en la educación superior hasta la intervención militar a inicios de la década de 1970. Y a partir de esa fecha fue perdiendo poco a poco su liderazgo científico académico a nivel regional”.¹

¹ Hernández, David, 170 años de Estudio y Lucha, Revista La Universidad, El Salvador, S.S: UES. 2011, pág. 15 y 16

b) Filosofía de la Universidad de El Salvador

i) Misión

“La Universidad de El Salvador es una institución pública y autónoma de educación superior, científica, crítica, participativa, democrática y comprometida con el desarrollo nacional integral, con la formación de profesionales de alta calidad humana, científica, tecnológica y con el medio ambiente y la vida, en todas sus formas y manifestaciones, así como con la producción y aplicación contextualizada del conocimiento, a través de la praxis integrada de la docencia, la investigación y la proyección social.

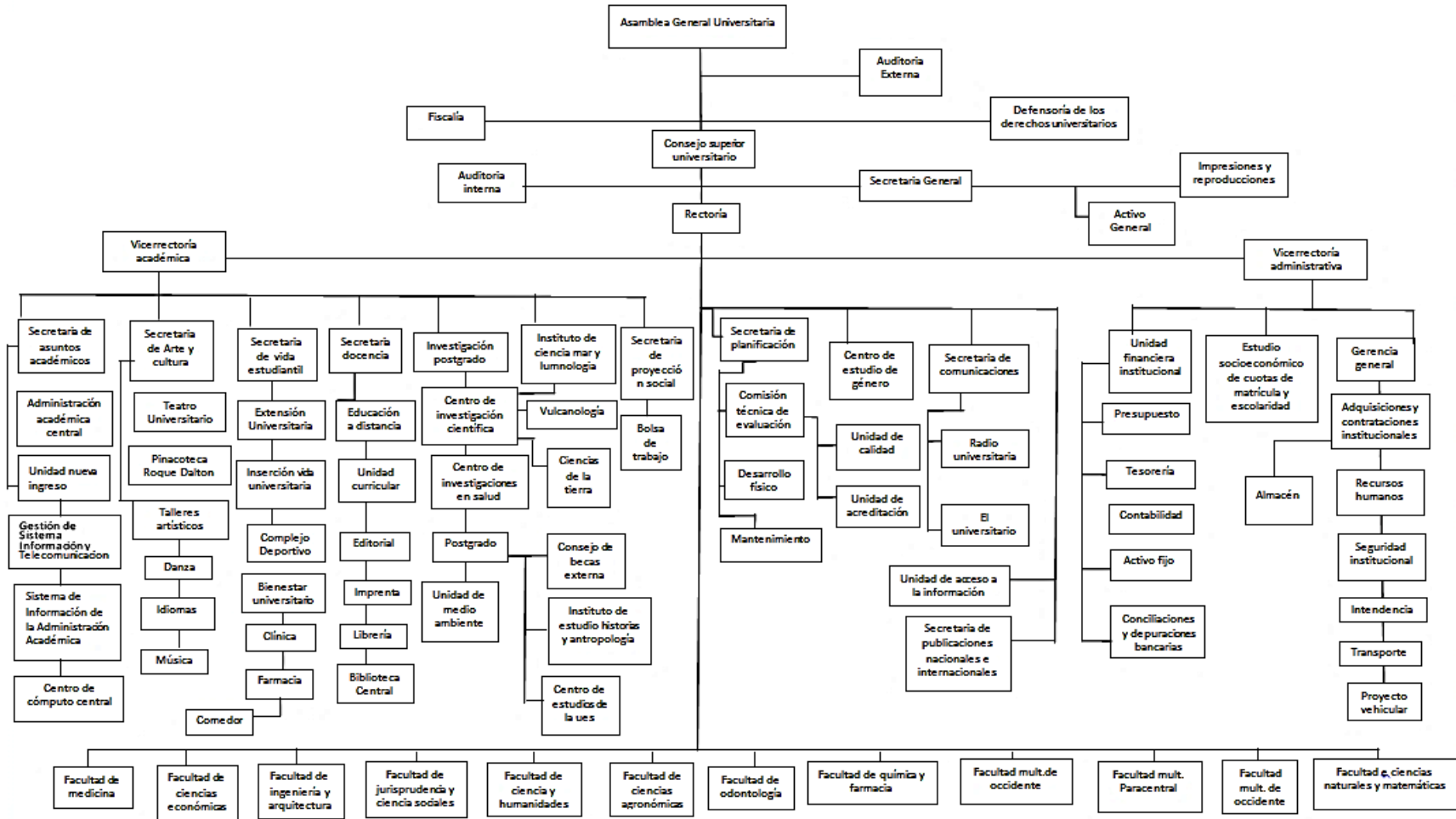
ii) Visión

Ser la Universidad pública y autónoma rectora de la educación superior en el país, cuyo liderazgo educativo nacional e internacional en la formación innovadora de profesionales emprendedores de la más alta calidad y en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos la posibiliten para ser autora y actora democrática y crítica de los cambios socio-educativos, que conlleven a la construcción de una sociedad desarrollada, más justa, educada, sostenible, científica y segura.”²

c) Organigrama de la Universidad de El Salvador

² Plan Estratégico 2013-2023

Figura N°1: Organigrama de la Universidad de El Salvador



Fuente: Proporcionado por la Secretaría de Planificación. Plan estratégico 2013 - 2023.

2. GENERALIDADES DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

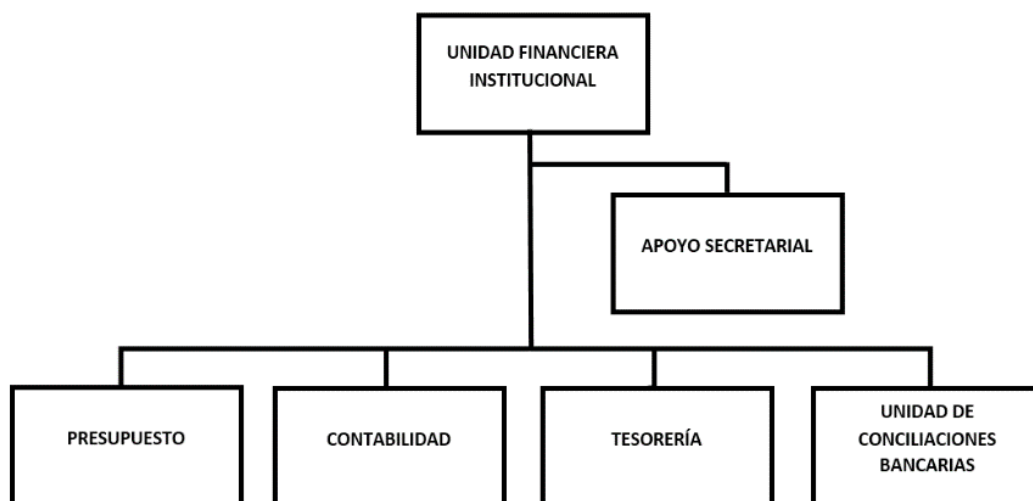
a) Antecedentes

“En el año de 1996 fue creada la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado con Decreto legislativo N° 516 del 23 de noviembre del año 1995 con el decreto de la presidencia de la República, a la vez en 1996 se crea el Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Financiera.

Sin embargo, en la Universidad de El Salvador la Unidad Financiera Institucional fue creada hasta en el año de 1998, con el propósito de llevar un control de todas las finanzas de la institución.

b) Organigrama

Figura N°2: Organigrama de la Unidad Financiera Institucional



Fuente: Unidad Financiera Institucional.

i) Funciones de la Unidad Financiera Institucional.

A nivel general, la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de EL Salvador tiene dentro de sus finalidades dirigir la gestión Financiera Institucional, llevando acabo la planificación, coordinación, integración y supervisión de las actividades del presupuesto, Tesorería y Contabilidad Gubernamental.

- **Presupuesto**

Elaborar el proyecto de presupuesto Institucional, de cada ejercicio Financiero Fiscal para lo cual deberá coordinarse con las diferentes unidades Operativa de la Institución tomado en cuenta la política presupuestaria aprobada y otras disposiciones legales y técnicas vigentes.

- **Tesorería**

Efectuar el pago de las obligación legalmente exigibles adquiridas por la Institución.

Manejar las cuentas Bancarias Abiertas para la administración de los Recursos Financieros Institucionales, de conformidad a las disposiciones legales y técnicas Vigentes

- **Contabilidad**

Diseñar el sistema de contabilidad de acuerdo con los requerimientos internos y dentro del marco legal que se establezca para el subsistema de contabilidad Gubernamental, entre otros.

- **Unidad de conciliaciones bancarias**

Planificar, organizar, ejecutar y controlar todo el proceso que se genere por las conciliaciones bancarias.

- **Activo fijo**

Todos los procesos relacionados con la administración del activo fijo”.³

En el organigrama general de la Universidad de El Salvador aparece el activo fijo dependiente de la UFI, pero en la actualidad en el organigrama de la Unidad Financiera Institucional ya no aparece el activo fijo, porque ya no depende de esta unidad.

c) Filosofía

i) Misión

La UFI es la unidad administrativa que tiene como rol técnico y cuya responsabilidad será coordinar la integración y supervisión de las actividades

³ Manual de la Organización de las Unidades Financieras Institucionales- Ministerio de Hacienda

de los Subsistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y I Unidad de Conciliaciones y Depuraciones Bancarias Institucional, de conformidad a la normativa vigente ;así como , la gestión financiera y los mecanismos internos acordados por los entes competentes relativos a organización, funcionamiento, procedimientos e información a nivel institucional.

ii) Visión

Se plantea una administración financiera institucional integrada e interrelacionada, producto de una planificación en todos los niveles de la estructura que toma decisiones, presentando informes actualizados, oportunos y confiables ante los organismos internos y entes externos que lo demandan.

iii) Metas

- Plantear un sistema de formulación presupuestaria que permita cumplir con los requisitos y fechas legalmente establecidas.
- Desarrollar una ejecución presupuestaria apegada a las normativas y leyes vigentes y efectuar de manera eficiente los pagos de compromisos de la universidad.
- Coordinar las actividades que permitan el cumplimiento en tiempo de los 14 cierres contables anuales, la liquidación presupuestaria y los informes financieros dentro del plazo legal vigente.
- Propiciar canales que garanticen el 100% de interrelación con organismos internos y externos de la Universidad de El Salvador y aquellos que tienen vinculación con el área de nuestra competencia.

3. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“Chiavenato (1998) plantea que, la gestión administrativa tal como se conoce hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

Añade que la gestión administrativa ha ido desarrollándose en la medida que la humanidad ha necesitado hacer cambios en su forma de manejar las situaciones.

Según Castro, Y. (2007) Las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, todas las organizaciones, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación costo-beneficio en el menor tiempo posible.

Es por ello, que surge la necesidad de examinar el desempeño de la organización y detectar oportunidades de mejoras, a través de un Análisis de la Gestión Administrativa o también conocido como Auditoría Administrativa.

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es por ello que los administradores y gerentes, asumen la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto del personal, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a la empresa.”⁴

⁴ Thompson Gómez, Marina, (2017), Monografias.com, Gestión administrativa y su impacto en la administración del personal de la cooperativa Vega Real, recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos106/gestion-administrativa-y-su-impacto-administracion-del-personal-cooperativa-vega-real/gestion-administrativa-y-su-impacto-administracion-del-personal-cooperativa-vega-real.shtml> , consultado el 28 de Febrero de 2019.

a) “Precusores de la gestión administrativa

i) Confucio

Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.

Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidarismo. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

ii) Adam Smith

La diferenciación clara entre valor de uso y valor de cambio. El reconocimiento de la división del trabajo, entendida como especialización de tareas, para la reducción de costos de producción.

La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados.

La acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico. La defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos

iii) Henry Metacalfe

Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

iv) Woodrow Wilson

Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario

v) Frederick W. Taylor

Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y

aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano.

Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.

El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

vi) Henry Fayol

Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna".

Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos.”⁵

C. MARCO CONCEPTUAL

1. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

a) ANTECEDENTES

“El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de 1960 junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.”⁶

“La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.”⁷

⁵Guerra, Marcela,(2015), Blogger, Gestión administrativa, recuperado de: <https://gadministrativamarce.blogspot.com/2015/03/que-es-gestion-administrativa-origen.html>, consultado el 25 de Febrero de 2019

⁶ Rodríguez Mansilla, David, Gestión organizacional. Elemento de estudio Plaza y Valdez editores, Iberios México, pág.35.

⁷ Uribe Prado, José Felipe, Clima y Ambiente Organizacional Trabajo Salud Factores Psicosociales, 1° edición, México D:F UNM, pág.123

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación de las personas a la estructura social de una organización.

b) DEFINICIONES

“El clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.”⁸

“El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.”⁹

El Clima Organizacional también está determinado por los comportamientos de las personas con autoridad según los niveles jerárquicos, a las actuaciones de los jefes influyen en el clima del trabajo y también de la empresa. Por consecuencia, sí el jefe da un trato despectivo, agresivo y poco participativo para sus colaboradores, su equipo de trabajo puede reaccionar con conductas poco comprometidas en asuntos de trabajo.

⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Octava edición, México, 2007, pág. 58

⁹ Brunet, Luc , El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, Primera edición, México, 2014, pág. 16

c) PREMISAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

- i)** Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
- ii)** La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- iii)** Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
- iv)** Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- v)** Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma”¹⁰.

d) IMPORTANCIA

“En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.

- i)** Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, Op.cit, pág.58

- ii) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- iii) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.”¹¹

e) CARACTERÍSTICAS

- i) “El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ii) El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- iii) El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.
- iv) Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- v) El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables pueden verse

¹¹ Brunet, Luc, Op, cit, pág.20

afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.

- vi) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional. Esto indica que en una institución con altos niveles de ausentismo entre los miembros existe un clima organizacional desmejorado, ya que no existe en los individuos la satisfacción en la realización del trabajo.”¹²

f) FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

i) “Desvinculación

Esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.

ii) Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

iii) Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Es decir describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

iv) Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

v) Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.

¹² Darío Rodríguez. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999), pág. 160.

vi) Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización.

Las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de esta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.”¹³

g) TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

i) “Tipo autoritario

- **Autoritarismo explotador**

“En el tipo de clima autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

- **Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre

¹³ Aguado R. Cultura Organizacional, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, México, 2004, pág. 140-141.

centralizados en la cima algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

ii) Tipo participativo

- **Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

- **Participativo en grupo**

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.”¹⁴

¹⁴ Brunet, Luc, Op,cit, pág.31-32.

h) FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

i) Identidad

“La identidad es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad. Estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás.”¹⁵

“La identidad es un conjunto de características propias de una persona o un grupo y que permiten distinguirlos del resto.”¹⁶

“La identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables.”¹⁷

El concepto principal es que tanto las personas como las organizaciones poseen una identidad propia, la cual las hace únicas y distintas por las diferentes características y atributos. Tales como el nombre de la empresa, sus símbolos, logotipos, siglas y marcas, el prestigio, fama o relevancia social que la empresa ha manifestado con el tiempo. Al exponerlos todo este conjunto de atributos tanto a sus clientes externos como internos hará que se refuerce su identidad y comportamientos esperados y deseados por todas aquellas personas involucradas a la organización.

ii) Motivación

“La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los

¹⁵ Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana, (2009), Definición. De, Definición de identidad, Recuperado de: <https://definicion.de/identidad/> consultado el 16 de Febrero de 2019.

¹⁶ Alemán, Karla, (2018), Significados.com, "Identidad", recuperado de: <https://www.significados.com/identidad/>, consultado el 17 de Febrero de 2019.

¹⁷ Reyes Córdova, María Regina (2014), "relación entre identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa de abarrotes." (Trabajo de Graduación). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, pág.12.

estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.”¹⁸

“Fuerzas que vigorizan, dirigen y mantienen los esfuerzos de una persona.”¹⁹

“La motivación para trabajar es un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta.”²⁰

La motivación es una fuerza interior de la persona que lo impulsa a trabajar para lograr sus objetivos, dicha motivación depende muchas veces de factores externos que forman parte de la vida de dicha persona, ejemplo un buen trabajo, buen salario entre otras cosas.

- **“Jerarquía de las necesidades, según Abraham Maslow**

Existen varias teorías relacionadas con la motivación, la más importante es la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

Figura N° 3: Pirámide de Maslow.



Münch, Lourdes, Administración, Pearson Educación, Primera Edición, México, 2010, pág. 107

¹⁸ Münch, Lourdes, Administración, Pearson Educación, Primera Edición, México, 2010, pág. 107

¹⁹ Bateman, Thomas S., Snell, Scott A., Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Octava edición, México, 2009, págs. 470

²⁰ Amaru Maximiano, Antonio Cesar, Administración para emprendedores, Pearson Educación, Primera edición, México, 2008, pág. 160

– **Básicas**

- **Fisiológicas.** Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.
- **De seguridad.** Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable.
- **De amor o pertenencia.** Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- **De reconocimiento.** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

– **Crecimiento**

- **Autorrealización:** El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas en el orden en que se han enumerado. De esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente.”²¹

iii) Relaciones interpersonales

“Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida.”²²

²¹ Münch, Lourdes, Op,cit , pág107

²² Montes Padilla, Fátima Gabriela, (2013), Visión industrial, relaciones interpersonales en el trabajo, recuperado de:
<http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>, consultado el 12 de Febrero de 2019.

“Se entiende por relaciones interpersonales en el trabajo a la capacidad que tiene una o más personas de socializar entre ellos en diversas circunstancias y situaciones.”²³

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas y con esto se pretenden alcanzar los objetivos de la empresa.

Las relaciones interpersonales, están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que denotan la autoestima al sentirse que se es competente en diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir las experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender los intereses, entre otros, son sólo ejemplos de la importancia de las relaciones interpersonales.

- **“Clasificación del poder en las relaciones interpersonales**

- **Coerción.** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se manda.
- **Conexión.** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder.
- **Recompensa.** Una persona realiza por una retribución algo que no haría por una simple petición.
- **Legitimidad.** Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.

²³Tecoloco Guatemala,(2018),Trabajo y personal.com, Importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo, recuperado de:
<https://trabajoypersonal.com/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo/>,consultado el 13 de Febrero de 2019

- **Información.** Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual depende el segundo.
- **Negociación.** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos.
- **Experto.** Capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.
- **Afecto.** Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.”²⁴

iv) Trabajo en equipo

“Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.”²⁵

“El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos.”²⁶

Es el que hacen varias personas con un solo objetivo común, este trabajo en equipo tiene organización y estructura que permite que un grupo de personas hagan actividades en una sola dirección para lograr un mismo resultado.

- **“Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:**

Para las empresas: Incrementa la productividad y mejora la calidad.

Para los grupos: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.”²⁷

²⁴ Amaru Maximiano, Antonio Cesar, Op,cit, Pág. 158-159

²⁵ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, Administración, Pearson Educación, Décima edición, México, 2010, pág.244

²⁶ Madrigal Torres, Berta Ermila, Habilidades Directivas, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Segunda edición, México, 2009, Pág. 135

²⁷ Madrigal Torres, Berta Ermila, Op,cit, pág. 135

Los equipos de trabajo difieren de los grupos de trabajo y tienen sus propias características únicas:

Figura N° 4: características de los equipos y grupos de trabajo.

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El rol del liderazgo es compartido ▪ Responsabilidad por uno mismo y por el equipo ▪ El equipo crea un propósito específico ▪ El trabajo se hace de manera colectiva ▪ Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y colaborar en la solución de problemas ▪ El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante ▪ El trabajo se decide y se realiza en conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay un líder a cargo ▪ Responsabilidad solo por sí mismo ▪ El propósito es tan amplio como el propósito organizacional. ▪ El trabajo se hace de manera individual ▪ Las reuniones se caracterizan por la eficacia, no hay debates abiertos ni colaboración ▪ El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros. ▪ El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.

Stephen P., Robbins, y Coulter, Mary, Administración, Pearson Educación, Décima edición, México, 2010, pág.244

- **Formación de equipos de trabajo eficaces**

- **“Objetivos claros.**

Un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr. Los miembros están comprometidos con los objetivos del equipo, saben lo que se espera que logren y comprenden cómo trabajarán juntos para conseguirlo.

- **Habilidades importantes.**

Los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos.

- **Confianza mutua.**

Los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás.

- **Compromiso unificado.**

El compromiso unificado se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos.

- **Buena comunicación.**

No sorprende que los equipos eficaces se caractericen por una buena comunicación. Los miembros transmiten mensajes de manera verbal y no verbal entre sí de formas que son comprendidas rápida y claramente.

- **Habilidades de negociación.**

Los equipos eficaces continuamente hacen ajustes de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros del equipo posean habilidades de negociación. Como los problemas y las relaciones cambian con regularidad en los equipos, los miembros deben ser capaces de confrontar y reconciliar sus diferencias.

- **Liderazgo adecuado.**

Los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que los sigan a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Mediante objetivos claros, la demostración de que el cambio es posible si se supera la inercia, al aumentar la autoconfianza de los miembros del equipo y al ayudarlos a darse cuenta de todo su potencial.

- **Apoyo interno y externo.**

La condición final necesaria para un equipo eficaz es un clima de apoyo. Internamente, el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición claro y razonable que los miembros del equipo puedan utilizar para evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y recompense las actividades del equipo y un sistema de recursos humanos de apoyo.”²⁸

²⁸ Robbins, Stephen P. y Coulter, Ibid, pág.247

v) Prestaciones

“Una prestación es aquel servicio que el Estado, las Instituciones públicas o las empresas privadas están obligados a ofrecerles a sus empleados y que les garantizarán algunas cuestiones de primera necesidad y mejoras en la calidad de vida, como ser la atención de su salud y la de su familia”²⁹

“Una prestación puede ser el servicio convenido en un acuerdo o exigido por una autoridad. Lo habitual es que la prestación esté estipulada mediante un contrato que impone derechos y obligaciones.”³⁰

En fin una prestación tiene como objetivo complementar el salario del empleado y sirven también como motivación profesional para hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo.

- **“Algunas prestaciones que otorgan las empresas son:**

- Seguros de gastos médicos
- Vales de despensa y gasolina
- Fondos de ahorro
- Bonos por productividad
- Días de descanso adicionales
- Estacionamiento
- Becas de estudio
- Préstamos personales”³¹

²⁹ Ramírez, Karla, (2012), Definición ABC, definición de prestaciones, recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/prestaciones.php>, consultado el 11 de Febrero de 2019.

³⁰ Pérez Porto, Julián y Merino, María (2010), Definición .De, Definición de prestación, recuperado de: <https://definicion.de/prestacion/>, consultado el 12 de Febrero de 2019.

³¹ Heredia, Fernando, (2011), Pymempresario, prestaciones laborales: un tema recurrente entre trabajadores, recuperado de : <https://pymempresario.com>, consultado el 12 de febrero de 2019.

vi) Organización

“Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.”³²

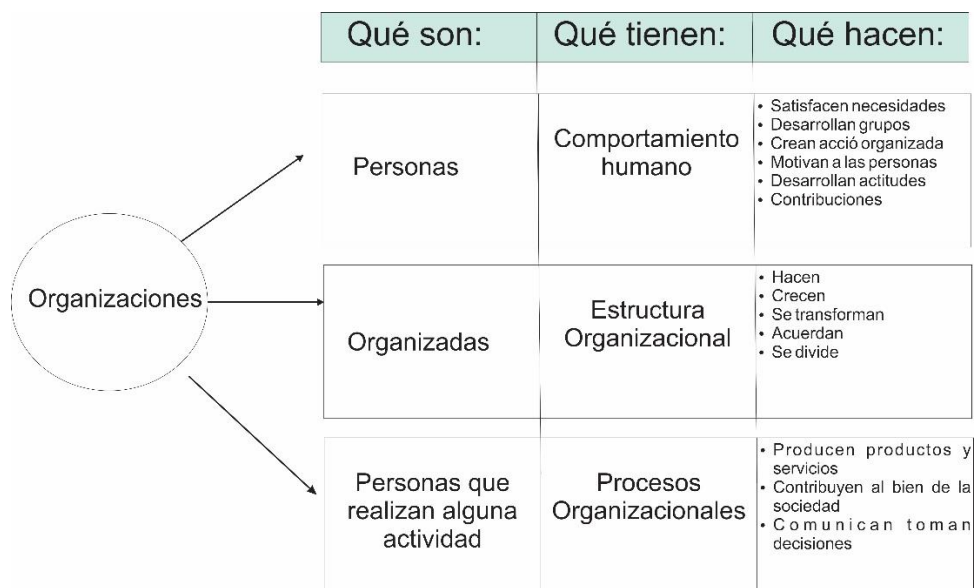
“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.”³³

- **Una organización existe sólo cuando:**

- Hay personas capaces de comunicarse, que
- Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
- A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo.

Figura N° 5: Lo que constituye a las organizaciones.



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Octava edición, México, 2007, pág. 11

³² Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, 2da. Edición, México, 2007, pág. 11

³³ Chiavenato, Idalberto, Op,cit, pág 6

- **“Formas de organización**

Las estrategias definidas por una empresa se concretan en la forma de organización que adoptará para poder cumplir con sus objetivos.

Hay cuatro modelos de organización, que se describen a continuación.

- **Organización funcional**

Éste es el modelo de organización con que comenzaron las empresas. Naturalmente, cada grupo se hace cargo de algunas tareas, aquellas que están relacionadas con la función que se esperaba de ellos.

Es útil para empresas sin dificultades de producto o territorio.

Su característica es que existe un director o gerente general al que reportan los puestos que cumplen las funciones de la empresa, tales como Producción, Finanzas, etcétera.

- **Organización divisional**

Este modelo es útil para empresas con territorios muy extendidos o con productos diversos que requieren tecnología diferente.

Cada uno de los grupos de productos tiene su propia organización como empresa independiente o como operación independiente, manteniéndose en común las funciones generales, tales como Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales.

- **Organización matricial**

La matriz es una organización con un líder. Está compuesta por personas de diferentes especialidades y niveles que se constituyen para la concreción de un proyecto; una vez que éste ha finalizado, la organización se disuelve.

Este modelo comenzó a usarse en la década de 1950 y dio un gran impulso a las tareas de proyecto en particular y, en general, a la interacción entre los sectores de las empresas habitualmente poco comunicados entre sí.

– Organización en red

La organización en red tiene una estructura jerárquica que puede ser más o menos importante, según la magnitud de la operación. Sus miembros están, en gran medida, en otras organizaciones. Se conectan con la empresa en forma independiente y trabajan sobre la base de proyectos.”³⁴

vii) Igualdad

“La igualdad de oportunidades promueve la igualdad en el lugar de trabajo. La igualdad se refiere a la protección de los derechos civiles de los trabajadores. También proporciona a todos los empleados un acceso equitativo a los beneficios empresariales como el seguro, acceso a discapacitados, compensación, ascensos y responsabilidades laborales.”³⁵

“Cualidad que tienen las personas o cosas que comparten su naturaleza, calidad, cantidad, valor, forma y características.”³⁶

La igualdad es un factor muy importante hoy en día porque en las empresas no se debe discriminar a ningún empleado ya sea por su sexo, raza, religión o por cualquier característica, las oportunidades deben ser iguales para todos.

viii) Comunicación

“La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.”³⁷

“La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información.”³⁸

³⁴ Maristany, Jaime, Op,cit, págs.15-18

³⁵ Scott Sherrie, (2010), La voz, ¿Qué es la igualdad de oportunidades laborales?, recuperado de: <https://pyme,lavoztx.com>, consultado el 11 de febrero de 2019.

³⁶ Porporatto, Mónica, (2016), Que significado, Igualdad, recuperado de : <https://quesignificado.com>, consultado el 14 de febrero de 2019

³⁷ Chiavenato, Idalberto, Op,cit, pág.59

³⁸ Münch, Lourdes, Op,cit, pág. 109

“Comunicar es un término que proviene del indoeuropeo *mei*, que significa mover, cambiar, y de ahí al latín *mutō*, cambiar, y *communicare*, poner en común, compartir.”³⁹

El acto de comunicar es un proceso por el cual dos o más personas se relacionan a través del intercambio de mensajes que tratan de comprender y a la vez brindar una respuesta adecuada.

“Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

- **Dato:** es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento.
- **Información:** es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo.
- **Comunicación:** es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda.

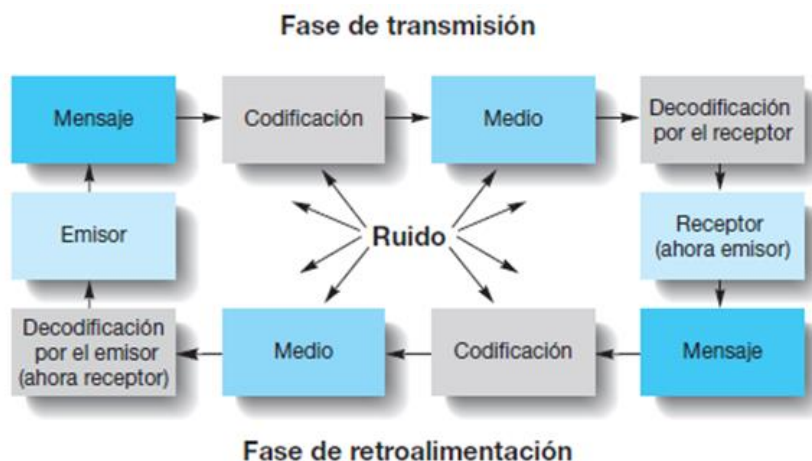
La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son:

- **Emisor o fuente:** es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- **Transmisor o codificador:** es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- **Canal:** es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
- **Receptor o decodificador:** es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- **Destino:** es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.”⁴⁰

³⁹ Maristany, Jaime, Op,cit, pág. 81

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, Op,cit, pág.60

Figura N° 6: El proceso de comunicación



Fuente: R. Jones, Gareth, M. George Jennifer, Administración contemporánea, Mcgraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, México, 2010, pág. 569.

- **“Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:**
 - **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
 - **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
 - **Vertical.** Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
 - **Horizontal.** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
 - **Verbal.** Se transmite oralmente.

- **Escrita.** Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- **No verbal.** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.”⁴¹

– **“Requisitos de la comunicación efectiva**

La comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

- **Oportunidad.** Debe transmitirse en tiempo y forma.
- **Sencillez y claridad.** El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.
 - **Integridad.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
 - **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
 - **Concisión.** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
 - **Difusión.** De preferencia, toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
 - **Credibilidad.** Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.”⁴²

– **“Barreras en la comunicación**

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas.

- **Barreras personales:** son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las

⁴¹ Münch, Lourdes, Op,cit , pag.109

⁴² Münch, Lourdes, Op,cit , pag.110

barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

- **Barreras físicas:** son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, etcétera.
- **Barreras semánticas:** son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación.”⁴³

ix) Liderazgo

“El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”⁴⁴.

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.”⁴⁵

“Es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.”⁴⁶

Es un proceso en el que una persona influye en otras con el objetivo de lograr metas ya sean colectivas o individuales, en las diferentes formas de organización social aparecen personas que dirigen las organizaciones y su

⁴³ Chiavenato, Idalberto, Op,cit, pág.63

⁴⁴ Münch, Lourdes, Op,cit , pág.110.

⁴⁵ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark, Administración, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Decimocuarta edición, México, 2012, pág. 413

⁴⁶ R. Jones, Garet, M.George Jennifer, Administración contemporánea, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, México, 2010, pág. 497.

selección es resultado de habilidades y competencias desarrolladas por las cuales las influyen, motivan y guían para alcanzar objetivos.

- “Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:
- **Conocimientos tecnológicos.** Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva. Por otra parte, es imprescindible mantenerse actualizado para mejorar la calidad del producto o servicio.
- **Conocimientos administrativos.** La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización. Ishikawa, padre de la calidad total, opina que “la calidad empieza con educación y termina con educación”. Obviamente la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y relacionarse con el personal.
- **Competencias personales.** A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:
 - **Visión.** Los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente hacia dónde dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.
 - **Autocontrol.** Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados.

El dominio de uno mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

- **Seguridad en sí mismo.** La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.
- **Creatividad e iniciativa.** Una característica primordial en el líder es la iniciativa.

Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

- **Sentido común.** Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realiza todas las funciones del dirigente.
- **Actitud positiva.** El optimismo va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.
- **Sinceridad, justicia y lealtad.** Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los

clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa.”⁴⁷

- **“Características del líder**
- El **enfoque en las características** es la más antigua perspectiva de liderazgo; se concentra en líderes individuales y busca determinar las características personales (rasgos) que comparten los grandes líderes.
 - **Empuje.** El empuje se refiere a una serie de características que reflejan un alto nivel de esfuerzo. Incluye una alta necesidad de alcanzar logros, un esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia frente a los obstáculos) e iniciativa.
 - **Motivación de liderazgo.** Los grandes líderes no sólo tienen un gran empuje; quieren dirigir. En este sentido, ayuda ser extrovertido: la extroversión se vincula consistentemente tanto al surgimiento del liderazgo como a su efectividad
 - **Integridad.** La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, además de ser características deseables por derecho propio, son especialmente importantes para los líderes, puesto que estos rasgos inspiran confianza en otros.
 - **Confianza en sí mismo.** La confianza en sí mismo es muy importante por diversas razones. El papel de liderazgo es desafiante y los retrocesos son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones pese a la incertidumbre e inspirar confianza en otros.
 - **Conocimiento del negocio.** Los líderes efectivos tienen un alto nivel de conocimiento sobre sus industrias, compañías y problemas técnicos. Los líderes deben tener la inteligencia para interpretar amplias cantidades de información.”⁴⁸

⁴⁷ Münch, Lourdes, Op,cit , págs. 110-111

⁴⁸ Bateman, Thomas S., Snell, Scott A Op,cit, págs.441-442.

- **“Comportamientos de líder**

- **Enfoque conductual**

Una perspectiva de liderazgo que pretende identificar lo que los buenos líderes hacen, es decir, que comportamientos muestran.

Tres categorías generales de conducta del líder han recibido particular atención: comportamientos relacionados con el desempeño de tareas, el mantenimiento del grupo y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

- **Comportamientos de desempeño de tareas**

Acciones para garantizar que el trabajo de grupo o la organización alcancen sus objetivos.

- **Comportamientos de mantenimiento de grupo**

Acciones para garantizar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones de trabajo armoniosas y conservar la estabilidad social del grupo.

- **Participación en la toma de decisiones**

Comportamientos de líder que consiste en involucrar a los empleados en la toma de decisiones.”⁴⁹

- **“Los efectos del estilo de líder** El comportamiento del líder influye en la actitud y en el desempeño de la gente. Los estudios sobre estos efectos se centran en comparar los estilos de decisión autocrático y democrático, o los comportamientos orientados al desempeño y el mantenimiento.

- **Líder autocrático**

Una forma de liderazgo en la cual el líder toma las decisiones por su propia cuenta y entonces las anuncia al grupo.

- **Líder democrático**

Una forma de liderazgo en la cual el líder solicita la aportación de sus subordinados.

⁴⁹ Bateman, Thomas S., Snell, Scott A, Ibid, Pág.443

– **laissez-faire**

Filosofía de liderazgo que se caracteriza por una ausencia de toma de decisiones por parte de los administradores.”⁵⁰

– **“Funciones del líder**

– **Comunicar:**

El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.

– **Organizar:**

El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.

– **Integrar:**

Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.

– **Dirigir:**

Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.

– **Controlar:**

El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.

– **Motivar:**

Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.”⁵¹

⁵⁰ Bateman, Thomas S., Snell, Scott A, Ibid, Pág.445

⁵¹ Madrigal Torres, Berta Ermila, Op,cit, pág.157

x) Espacio físico

“Es el lugar donde se encuentran los objetos y en el que los eventos que ocurren tienen una posición y dirección relativas.”⁵²

“Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo : La iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas y los utensilios.”⁵³

El espacio físico juega un papel muy importante en la vida laboral, porque al estar en un lugar seguro, sano, higiénico, confortable el trabajador estará libre de malestares y estrés.

– **“Según Chiavenato, las condiciones que influyen en el trabajo de las Personas son:**

- Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso, etc.
- Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.”⁵⁴

i) EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional se puede medir aplicando un instrumento a los trabajadores de una empresa, una opción es la aplicación de encuestas, a los empleados, aunque existen otras herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas. Es importante definir qué es lo que se quiere conocer sobre el clima y plantear el instrumento de forma clara.”⁵⁵

⁵² Wikipedia (2016), espacio físico, recuperado de: [https:// es.m.wikipedia.org](https://es.m.wikipedia.org), consultado el 12 de febrero de 2019.

⁵³ Navarro, Elena Rubio, (2002), Gestipolis, Evaluacion del clima laboral en las empresas, recuperado de: <https://gestipolis.com>, consultado el 12 de febrero de 2019

⁵⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002).pág. 119

⁵⁵ Luevano Cota, Jesús Alberto, (2017), Revista digital: ciencias administrativas, Método para evaluar el clima organizacional, recuperado de: <https://www.redalyc.org/jat>, consultado el 13 de febrero de 2019.

- **Pasos para la elaboración de un estudio de clima organizacional**

- **Paso 1:** Se plantean los factores de clima organizacional que se requieren estudiar en la organización, donde se recomiendan al menos 10, por ejemplo Identidad, motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc.
- **Paso 2:** Se elabora un cuestionario de 50 pregunta (5 por factor) de opción múltiple y así mismo la guía de entrevista de 20 preguntas abiertas (2 por factor).
- **Paso 3:** Se reúne por gerencia a los empleados en una sala de reuniones, donde se entrega a cada uno, un cuestionario, posteriormente se reúne a cada jefatura para entrevistarla por medio de una guía y de esa manera poder recolectar la información.
- **Paso 4:** Se digita las preguntas con todas las respuestas obtenidas en un vaciado en el programa Excel y así mismo las respuestas de las jefaturas entrevistadas.
- **Paso 5:** Se procede a la tabulación de los cuestionarios y el análisis descriptivo de las entrevistas en el mismo programa del paso 4.
- **Paso 6:** Se designa un puntaje por cada opción en el cuestionario dependiendo de la redacción de la pregunta, además se toma en cuenta a los empleados que no contestaron por cualquier motivo y se le asignará automáticamente el número.

En el presente paso se pueden dar dos casos, lo cual son los siguientes:

- **Cuando es una pregunta que tiene 2 opciones:** se enumera 5 la respuesta positiva ya que es el igual número de preguntas por factor, se enumera 2 la respuesta negativa porque es el puntaje más bajo y 1 a los cuestionarios donde no contestaron ninguna de las respuestas porque se debe tomar en cuenta.

- **Cuando es una pregunta que tiene 4 opciones:** Se enumera 5 la máxima pregunta positiva, 4 la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al 1 donde no fue contestada la pregunta.
- **Cuando es una pregunta que tiene 4 opciones pero la última respuesta es positiva:** Se aplica lo anterior pero a la inversa, con excepción de que las preguntas no contestadas siempre será 1 de puntuación.
- **Paso 7:** Se calcula el puntaje acumulado (ΣX) por factor, multiplicando el puntaje de las opciones por su respectiva frecuencia y así mismo para todas las opciones, luego se suma cada multiplicación para obtener la puntuación total por factor.
- **Paso 6:** Se utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$CO = \frac{EX}{F_x(\text{MAX. PUNT})(N)}$$

En donde:

ΣX = Es la sumatoria del puntaje acumulado por factor

F_x = Representa el total de preguntas por factor

MAX. PUNT. = Representa el máximo puntaje encuestado (Es el máximo de preguntas por factor que se pueden elaborar para utilizar la formula, por ende se obtendrán 5 respuestas ya sean positivas o negativas).

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 8: Los resultados por factor se multiplican por 100, para obtener un resultado porcentual y ubicarlo en un intervalo correspondiente, que está reflejado en el siguiente cuadro, para obtener un criterio del estado actual del clima organizacional.

- **Tabla de porcentaje para calcular el estado del Clima Organizacional.**

Cuadro N°1: Valores para el cálculo del clima

Estado	Intervalos	Pautas de Control
Critico	0 – 20%	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorar.
Bajo	20.1% - 40%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima se encuentra malo y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	40.1% - 60%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio, significa que el clima se encuentra en estado deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo.
Destacado	60.1% - 80%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado, significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos y los planes de acción en este rango son a largo plazo
Óptimo	80.1% - 100%	Cuando el clima organizaciones da como resultado estado óptima. Significa que el clima organizacional tiene satisfacción total y como los mecanismos de dirección han sido apropiados.

A manera de ejemplo se hará el cálculo el clima organizacional para el liderazgo, las preguntas utilizadas están relacionadas con este factor.

Cuadro N°2: Cálculo del clima.

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
1. ¿Su jefatura se involucra para dar apoyo en sus actividades?	70	52%	31	23%	24	18%	7	5%	3	2%	135	100%	588
2. ¿Su jefatura establece armonía entre los miembros de su unidad cuando surgen problemas de interés?	68	50%	35	26%	25	19%	6	4%	1	1%	135	100%	568
3. ¿Considera que su jefatura hace una aplicación justa y correcta de las medidas disciplinarias establecidas por la institución?	67	50%	46	34%	14	10%	4	3%	4	3%	135	100%	573
4. ¿Existe interés por parte de su jefatura en conocer sugerencias, críticas e inquietudes del personal?	65	48%	38	28%	24	18%	6	4%	2	1%	135	100%	563
5. ¿Su jefatura contribuye al desarrollo de sus habilidades y competencias?	59	44%	41	30%	28	21%	3	2%	4	3%	135	100%	553
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR.		2845

Fuente: Equipo de investigación

Como realizar el cálculo:

$$\sum(x) = (70 \times 5) + (31 \times 4) + (24 \times 3) + (7 \times 2) + (3 \times 1) = 588$$

$$\sum(x) = (68 \times 5) + (35 \times 4) + (25 \times 3) + (6 \times 2) + (1 \times 1) = 568$$

$$\sum(x) = (67 \times 5) + (46 \times 4) + (14 \times 3) + (4 \times 2) + (4 \times 1) = 573$$

$$\sum(x) = (65 \times 5) + (38 \times 4) + (24 \times 3) + (6 \times 2) + (2 \times 1) = 563$$

$$\sum(x) = (59 \times 5) + (41 \times 4) + (28 \times 3) + (3 \times 2) + (4 \times 1) = 553$$

$$\sum(x) = 588 + 568 + 573 + 563 + 553 = 2845$$

Aplicar la fórmula para obtener el resultado liderazgo respecto al clima organizacional.

$$CO = \frac{EX}{Fx(\text{MAX.PUNT})(N)} = CO = \frac{2845}{(5)(5)(135)} = 0.84$$

Se debe multiplicar por el 100 para obtener un resultado porcentual

$$CO = 0.84 \times 100 = 84\%$$

Al encontrarse el resultado porcentual en el rango de 80.1% - 100%, se concluye que el liderazgo está en el nivel óptimo, lo que significa que el liderazgo se encuentra bien para este caso.

2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“Es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos.”⁵⁶

⁵⁶ Ramírez Garrido, Raúl German, (2016), Revista CE, Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial, recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>, consultado el 26 de Febrero de 2019.

“Es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.”⁵⁷

“Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”⁵⁸

Se puede definir la gestión administrativa como las formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa, por lo que es primordial tener claro lo que se quiere lograr como resultado del trabajo en la compañía.

a) “Importancia de la gestión administrativa.

La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como:

i) Planificación

El planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.

ii) Organización

Se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.

iii) Dirección

Es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.

⁵⁷ Corvo, Teofilo, (2014), Lifeder.com, Gestión Administrativa: Funciones y procesos, recuperado de: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>, consultado el 27 de Febrero de 2019.

⁵⁸ Gil Olivar, John Alexande, (2011), SlideShare, Gestion administrativa, recuperado de: <https://es.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327>, consultado el 28 de Febrero de 2019.

iv) Control

En este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación.

Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos.

El o los encargados de esto deben disponer de los conocimientos para la correcta utilización de los recursos tanto económicos como materiales y humanos para que la empresa sea exitosa.”⁵⁹

La gestión administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Determina los puntos donde hay peligro y resalta las oportunidades de mejorar, eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, también evalúa la eficacia de los controles, observa en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos.

b) “Objetivos de la gestión administrativa

- i)** Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- ii)** Optimar los servicios, que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- iii)** Generar control en los procesos internos y externos.
- iv)** Evaluar las actividades de la empresa
- v)** Extender la oferta de productos o servicios.”⁶⁰

⁵⁹ Universidad Latina de Costa Rica, (2016), Laureate International Universities, importancia de la gestión administrativa en una empresa, recuperado de: <http://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>, consultado el 28 de febrero de 2019.

⁶⁰ Guzmán Ortiz, Brunnel Eduardo, (2014), “Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de cuenca,” (Trabajo de graduación), Universidad politécnica salesiana, Ecuador, pág.4.

D. MARCO LEGAL

Regula la gestión de la Unidad Financiera Institucional mediante las leyes siguientes:

1. Constitución de la República de El Salvador

Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Hace referencia a los principios básicos de convivencia, derechos y deberes que la Universidad y la UFI deben conocer y aplicar, para que cada proceso o actividad que se desarrolle este apegada a derecho.

Art.61.-La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del estado gozarán de autonomía en los aspectos docentes, administrativos y económicos. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento.

Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente.

La ley especial regulará la creación y funcionamiento de universidades privadas, respetando la libertad de cátedra. Estas universidades prestarán un servicio social y no perseguirán fines de lucro. La misma ley regulará la creación y el funcionamiento de los institutos tecnológicos oficiales y privados.

El estado velará por el funcionamiento democrático de las instituciones de educación superior y por su adecuado nivel académico.

2. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador

Decreto legislativo N° 597 del 29 de abril de 1999, publicado en el diario oficial N° 96, tomo N°. 343, del 25 de mayo de 1999.

Tiene por objeto el establecimiento de principios y fines en que se basará la organización y en el funcionamiento de la Universidad de El Salvador.

Art.54.- El Estado establecerá cada año en el Presupuesto General, la asignación adecuada para llenar las necesidades de la Universidad, basándose en el proyecto de Presupuesto aprobado por el Consejo Superior Universitario, además consignará una partida destinada a acrecentar el patrimonio propio de la Universidad.

3. Ley de Ética Gubernamental

Decreto Legislativo No. 1038 de fecha 27 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo No. 371, de fecha 18 de mayo de 2006.

Esta Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y de los municipios, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma. La Unidad Financiera Institucional, debe tener en cuenta las normas establecidas en esta ley para no quebrantarla.

4. Ley General de Prevención de Riesgos de los Lugares de Trabajo

Decreto Legislativo N°: 254 de fecha 21 de Enero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 82 Tomo: 387 del 05 de Mayo de 2010.

El objeto de esta Ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para

el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular así como la Unidad Financiera Institucional.

5. Ley de Acceso a la Información Pública

Decreto Legislativo N° 534, de fecha 2 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 391, Tomo : 391 del 8 de abril de 2011

Esta Ley tiene como objeto garantizar el derecho de acceso a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las Instituciones del Estado.

Art.9.- Es obligación colaborar con la unidad de acceso a la información pública con el objeto de entregar información al solicitante.

6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Decreto Legislativo No. 868 de fecha 5 de abril del año 2000, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347 de fecha 15 de mayo del 2000

Esta Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

Art. 11.- La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales tendrá una relación integrada e interrelacionada con la Unidad Financiera Institucional(UFI), del Sistema de Administración Financiera Integrado(SAFI), establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en lo relacionado a adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, especialmente en lo referente al crédito, presupuesto y disponibilidad financiera.

7. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Decreto Legislativo Número 516. Fecha de Emisión: 23 de noviembre de 1995 publicado en el Diario Oficial: 7. Tomo: 330 Fecha de Publicación: 11 de enero de 1996.

Esta Ley tiene por objeto Normar y armonizar la gestión financiera del sector público, establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Art.2.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo.

8. Ley del Seguro Social (ISSS)

Decreto Legislativo Nº 1263, de 3 de Diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 del 11 de Diciembre de 1953

La Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador debe de cumplir con las obligaciones que dicta esta Ley, y de esta manera procurar el bienestar y salud de los empleados.

Art.2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

9. Ley de Ahorro para Pensiones (AFP)

Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996

Esta ley determina los descuentos salariales que se harían a cada trabajador en porcentajes; con el fin de asegurar una pensión después del tiempo de servicio.

Art.7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

10. Código de Trabajo

Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

Esta Ley tiene por objeto armonizar las relaciones entre jefes y empleados, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art.2.- Las disposiciones de este Código regulan: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

E. MARCO INSTITUCIONAL

Cuadro N°3: Marco institucional.

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador.	<p>Corte Suprema de Justicia</p> <p>Corresponde exclusivamente a este órgano la potestad de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado en materias Constitucional, Civil, Penal, Mercantil, Laboral, Agraria, y de lo Contencioso Administrativo, así como en las otras que determine la ley</p>
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).	<p>Corte de Cuentas de la República de El Salvador</p> <p>Es un organismo estatal establecido en la Constitución salvadoreña, para velar por la transparencia en la gestión pública.</p>
Ley del sistema de ahorro para pensiones.	<p>Superintendencia del Sistema Financiero.</p> <p>Es una institución integrada al Banco Central de Reserva de El Salvador, que cuenta con autonomía, en lo administrativo, presupuestario y en el ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley.</p>
Ley del seguro social (ISSS).	<p>El Instituto Salvadoreño del Seguro Social</p> <p>Es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.</p>
Código de trabajo	<p>Ministerio de trabajo y previsión social</p> <p>Es una institución que se encarga de potenciar las relaciones laborales entre patrono y trabajador, sustentadas en el diálogo para el mejoramiento de salario real, las condiciones laborales y la calidad de vida en el trabajo.</p>

Leyes	Instituciones
Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador	<p>Universidad de El Salvador</p> <p>Es la institución de educación superior más grande y antigua de la República de El Salvador, y la única universidad pública del país. Y vela porque se cumpla la ley orgánica.</p>
Ley de Ética Gubernamental	<p>El Tribunal de Ética Gubernamental</p> <p>Es una institución pública salvadoreña encargada de velar por el cumplimiento de la Ley de Ética Gubernamental.</p>
Ley General de Prevención de Riesgos de los Lugares de Trabajo	<p>Ministerio de trabajo y previsión social</p>
Ley de Acceso a la Información Pública	<p>Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología</p> <p>Es un Ministerio de Gobierno de El Salvador encargado de la educación.</p>
Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado	<p>Ministerio de hacienda y Presupuestos</p> <p>Es una institución estatal que tiene como misión de dirigir y administrar las finanzas públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.</p>

Fuente: Equipo de investigación

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La realización del diagnóstico de la gestión administrativa de la Unidad Financiera Institucional contribuirá a conocer la situación actual del clima organizacional y cuáles son los factores que influyen para que los trabajadores se sientan bien en el área de trabajo donde realizan sus labores diarias y también contribuir a fortalecer la gestión administrativa de la actualidad.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. General.

Realizar un diagnóstico para fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos.

- a) Analizar los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información para establecer conclusiones y recomendaciones que permitan tener un criterio del clima organizacional de la Unidad Financiera Institucional y así poder fortalecer la gestión administrativa.
- b) Elaborar un análisis de la situación actual para encontrar la solución de cómo fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional.
- c) Realizar una evaluación de cada uno de los factores planteados relacionados con el clima organizacional y así conocer la situación que se presenta con respecto a los empleados.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos

En la realización del trabajo de investigación se utilizó el método científico, ya que proporciona información, datos precisos y minimiza los márgenes de error, además da una interpretación imparcial de los estudios. Al emplear ese método se obtuvieron datos importantes para el estudio tanto de las jefaturas como de los empleados de la Unidad Financiera Institucional (UFI).

Los métodos auxiliares empleados para la realización del trabajo de investigación son:

a) Analítico

cuando se realizó el análisis se demostró la problemática central de la investigación en lo relacionado a fortalecer la gestión administrativa pero esto solo fue posible analizando los aspectos más relevantes que conforman la evaluación del clima organizacional, sobre todo los que son de importancia al evaluar el ambiente de trabajo de los empleados.

b) Sintético

Se procedió a integrar todas las partes dispersas en un todo, para identificar en el trabajo de investigación las estrategias a seguir para fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional.

2. Tipo de investigación

Se utilizó el método descriptivo, con el fin de obtener Información para evaluar la percepción que tienen los empleados del Clima Organizacional de la UFI, y así determinar los factores que influyen en la productividad administrativa de dicha institución. Además permitió realizar la observación de una porción de la población (muestra).

3. Diseño de la investigación

El diseño de investigación que se utilizó fue el no experimental, ya que es un tipo de investigación en la que el investigador no tiene control sobre ninguna de las variables que influyen en el Clima Organizacional de la UFI.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

a) Técnicas

i) Encuesta

Esta técnica sirvió para recolectar información valiosa de los empleados de la UFI, con el objetivo de conocer la perspectiva que tienen acerca del clima organización en su área de trabajo y de este modo buscar los mecanismos necesarios para fortalecer la gestión administrativa.

ii) Entrevista

Se entrevistó a cuatro Jefes de la UFI: Jefe de la UFI, Jefe de Subsistema de Presupuesto, Jefe de Subsistema de Contabilidad, Jefe de Subsistema de Tesorería., con el fin de obtener información relevante sobre el tema de estudio

iii) Observación directa

b) Instrumentos

i) Cuestionarios

Se elaboró un cuestionario para conocer desde la perspectiva de los empleados cómo es el clima organizacional en el área donde realizan su trabajo, fue estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple, de una forma clara y precisa facilitando comprender cada pregunta. **(Ver anexo N°3)**

ii) Guía de entrevista

La entrevista se realizó a las Jefaturas de la UFI, para obtener información verídica para el desarrollo de la investigación, es por esto que se incluyeron preguntas estructuradas de una manera sencilla para que la persona al ser

entrevistada comprendiera con facilidad, y que al brindar su respuesta brindará datos importantes para el estudio. **(Ver anexo N°2)**

iii) Lista de cotejo.

Con este instrumento se realizó la observación directa en las instalaciones de la Unidad Financiera Institucional, de diferentes factores que afectan el clima organizacional. **(Ver anexo N°4)**

5. Fuentes de información

a) Primarias

A través de estas fuentes, se obtuvo la información de las personas directamente relacionadas con la investigación, como son los trabajadores y jefaturas de la UFI.

Dicha información fue recopilada por medio de las técnicas de investigación, de la encuesta y la entrevista.

b) Secundarias.

Se obtuvo información a través de documentos proporcionados por la Unidad Financiera Institucional, información bibliográfica de libros, revistas institucionales, documentos, leyes, trabajos de graduación y sitios web entre otros.

6. Ámbito de investigación.

La investigación se llevó a cabo en la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

7. Objeto de estudio

Unidad Financiera Institucional

8. Unidades de análisis.

Empleados y jefaturas de la UFI

9. Determinación del Universo y Muestra

a) Universo

Lo constituye el total de empleados de la Unidad Financiera Institucional.

Personal que labora en las oficinas de la UFI, según detalle:

Cuadro N°4: Total de empleados de UFI

Universo	Personas	Área de trabajo
Subalterno	45	Apoyo secretarial, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Conciliaciones Bancarias.
Jefaturas	5	Jefatura UFI, presupuesto, contabilidad, tesorería, unidad de conciliaciones bancarias.
Total	50	

Fuente. Equipo de investigación

b) Muestra

Para la muestra se tomó una población de 45 empleados pertenecientes a las cuatro áreas de la UFI (Apoyo secretarial, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Depuración Bancaria). Cada empleado fue seleccionado por conveniencia, ya que la población ya estaba definida.

D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Tabulación

La información que se recolectó mediante cuestionarios se tabuló detallando la pregunta, así como el objetivo que se pretende por cada pregunta, haciendo uso de cuadros que muestran las respectivas frecuencias de grupos de respuestas comunes, expresando también su relación porcentual. **(Anexos N°1 y N°3)**

2. Análisis e interpretación de datos

Consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos contruidos para ello, dicha interpretación fue el producto de la operación que se realizó entre el análisis y la síntesis, para esta investigación se utilizó el gráfico de pastel. **(Anexo N°1).**

E. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

Se llevó a cabo un análisis de los resultados del cuestionario que se realizó en la unidad financiera Institucional y para completar este análisis se les hicieron una serie de preguntas a las jefaturas como parte de la entrevista **(Anexo N°2 y Anexo N°5)**, también como grupo de investigación se implementó una lista de cotejo para verificar algunos aspectos relacionados con el clima organizacional. **(Anexo N°4)** Se realizó una evaluación del clima organizacional a través de una serie de factores como se describe a continuación:

1. IDENTIDAD

Cuadro N° 5: factor identidad

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Nunca		No conoce				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
5. Se siente orgulloso de pertenecer a la UFI	22	49%	12	27%	5	11%	4	9%	2	4%	45	100%	189
6. Tiene conocimiento de la visión y misión de la UFI	24	53%	6	13%	5	11%	4	9%	6	13%	45	100%	173
7. Practica los valores de la institución	23	51%	11	24%	8	18%	0	0%	3	7%	45	100%	186
8. Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la institución	34	76%	5	11%	3	7%	1	2%	2	4%	45	100%	203
9. Se siente identificado con la misión de la UFI	21	47%	9	20%	5	11%	3	7%	7	16%	45	100%	169
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		920

Fuente: Equipo de investigación

El cuadro N° 5, muestra las 5 preguntas con respecto al factor identidad, en el cual se buscaba que el empleado mostrara su sentido de pertenencia a la institución es por tal razón que al llevar a cabo el estudio se manifestó que el 49% se siente orgulloso de pertenecer a la institución , se puede mencionar que en la entrevista se consultó a las jefaturas si se le otorgaba la libertad a los empleados para que estos planteen sugerencias para la mejora de su trabajo y se le menciona el equipo de investigación que se le da un espacio al trabajador para que pueda expresarse y con esto sentirse plenamente como parte de la institución. Conocer la misión y visión de la institución debe ser un elemento importante de los empleados de la UFI, pero al consultarles si tenían conocimiento de estas con el 53% manifestaron que si conocen de la filosofía de la institución, pero debe tomarse en cuenta también el porcentaje del 13% porque es un número de personas que deberían estar enteradas de la filosofía institucional, al consultar en la entrevista si se considera que la misión y visión están bien definidas algunas de las jefaturas mencionaron que falta la divulgación de esta información dentro de las áreas, al realizar la observación con la lista de cotejo se notó que hace falta afiches dentro de cada área donde se muestre la filosofía de la institución. Una práctica que no debe dejarse de lado en la institución es la práctica de valores en la encuesta los empleados concordaron que si practican valores con un 51%, al realizar la observación con la lista de cotejo se verifico que los empleados si ponen en práctica valores para la plena convivencia, los empleados concuerdan sentirse comprometidos con su trabajo con el 76%, los empleados que conocen la misión de la institución se sienten identificados con esta esto es representativo en los resultados de la encuesta con un 47%.

(Anexo N°1 cuadro N° 5, cuadro N° 6, cuadro N°7, cuadro N°8 y cuadro N°9, anexo N°5 pregunta N°1 y pregunta N°2, anexo N°4, ítem N°1 y ítem N°2).

Cuadro N° 6: Resultado del factor identidad

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	920	$C.O. = \frac{920}{(5)(5)(45)}$	82%	Óptimo
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

El factor identidad se encuentra en el estado ÓPTIMO, lo que indica que el personal se encuentra identificado con la institución y que los mecanismos que se han empleado en la actualidad, deben seguir implementándose para que el personal siempre siga con la misma satisfacción y que del 82% se pase al 100%

2. MOTIVACIÓN

Cuadro N° 7: Factor motivación

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
10. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?	3	7%	13	29%	17	38%	9	20%	3	7%	45	100%	172
11. ¿Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?	24	53%	12	27%	6	13%	1	2%	2	4%	45	100%	190
12. ¿Se siente comprometido con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas?	28	62%	9	20%	6	13%	2	4%	0	0%	45	100%	198
13. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo	4	9%	11	24%	21	47%	6	13%	3	7%	45	100%	142
14. Tiene la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar	7	16%	12	27%	16	36%	9	20%	1	2%	45	100%	150
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		852

Fuente: Equipo de investigación

El cuadro N°7 muestra las preguntas relacionadas con el factor motivación donde se les consulto a los empleados si los incentivos actuales los motivan para la realización de su trabajo, se mostró con el 38% que los incentivos actuales no motivan al personal, en la entrevista se le consultó si consideran que los incentivos mejoran el ambiente laboral y respondieron que el mejor incentivo que puede recibir un empleado es sentirse perteneciente la institución al tomarse en cuenta sus opiniones, en la lista de cotejo se trató de observar si existe motivación entre los empleados al visitar cada área se veían con la motivación para realizar sus tareas, los empleados consideran que se sienten comprometidos con la institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas con un 62%, en la entrevista se consultó de los tipos de incentivos que se dan en institución para motivar al personal y las jefaturas mencionaron que algunos son el pago puntual y estabilidad laboral, con el 36% se manifestó que se algunas veces los empleados tienen la libertad de hacer mejoras en su trabajo. (Anexo N°1 cuadro N° 10, cuadro N° 11, cuadro N° 12, cuadro N° 13 y cuadro N° 14, anexo N°5, pregunta N°3, pregunta N°4, anexo N°4, ítem N°3)

Cuadro N° 8: Resultado del factor motivación

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C. O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	852	$C. O. = \frac{852}{(5)(5)(45)}$	76%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

El factor motivación se encuentra en el estado destacado con el 76%, esto refleja que el clima organizacional se encuentra en buenas condiciones y que los niveles de satisfacción están muy bien pero se debe trabajar en planes que sean a corto plazo para que la motivación llegue al nivel óptimo.

3. RELACIONES INTERPERSONALES

Cuadro N°9: Factor relaciones interpersonales

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
15. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?	19	42%	16	36%	7	16%	3	7%	0	0%	45	100%	180
16. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con Ud. En su trabajo?	2	4%	12	27%	26	58%	5	11%	0	0%	45	100%	146
17. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?	7	16%	12	27%	18	40%	6	13%	2	4%	45	100%	151
18. Siente que las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal.	4	9%	9	20%	19	42%	12	27%	1	2%	45	100%	138
19. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?	7	16%	8	18%	18	40%	11	24%	1	2%	45	100%	144
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		759

Fuente: Equipo de investigación

El factor relaciones interpersonales se evaluó mediante las preguntas que hacen énfasis en este elemento al preguntar si cada empleado se lleva bien con sus compañeros de trabajo concordaron con el 42% que mantienen buenas relaciones con los miembros del equipo de trabajo.

Los empleados de la UFI manifestaron en la encuesta con un 58% que en ocasiones sienten que sus jefes son exigentes con ellos en la realización de sus tareas, esto también podría ser porque en cada unidad las actividades deben terminarse en un tiempo prudencial.

Al preguntar si existen conflictos que afecten la integridad de las personas los empleados brindaron su opinión con el 40%, lo que quiere decir que a nivel personal algunas veces si se generan problemas entre ellos, en la entrevista al hacer la pregunta: ¿Cómo soluciona los conflictos interpersonales entre sus colaboradores?, las jefaturas mencionaron que resuelven los diferentes conflictos con el dialogo en las reuniones que realiza la institución, la práctica de valores también ayudaría a que no se creen conflictos y en la lista de cotejo se verifico que si se practican. El jefe de área debe generar una buena relación con el empleado para que este manifiesta de qué manera puede mejorar el ambiente laboral es por esto que se manifiesta en los resultados con el 42% que si se hace de esta manera. El 24% de los empleados considera que no se trabaja en la institución como un equipo de trabajo lo que constituye que esto debe mejorarse para que no afecte el clima organizacional. (**Anexo N°1 cuadro N°15, cuadro N°16, cuadro N°18, cuadro N° 19, anexo N°5, pregunta N°6, pregunta N°7, anexo N°4, ítem N°2**).

Cuadro N° 10: Resultado del factor relaciones interpersonales

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C. O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	759	$C. O. = \frac{759}{(5)(5)(45)}$	67%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

El factor relaciones interpersonales está en el estado DESTACADO lo que constituye que se está fomentando un clima organizacional donde las relaciones interpersonales juegan un papel importante pero esto no se debe descuidar ya que también existen conflictos que ocurren a veces pero que pueden aumentar sino se fomenta el dialogo y el trabajo en equipo.

4. TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro N° 11: Factor trabajo en equipo

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
20. Los objetivos están claramente establecidos en el equipo	13	29%	11	24%	14	31%	5	11%	2	4%	45	100%	171
21. Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.	6	13%	12	27%	18	40%	7	16%	2	4%	45	100%	148
22. Es responsable de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo	20	44%	22	49%	3	7%	0	0%	0	0%	45	100%	197
23. Existe fidelidad y apoyo entre los compañeros de la UFI	7	16%	5	11%	22	49%	9	20%	2	4%	45	100%	141
24. Percibe aceptación de su persona dentro del equipo de trabajo.	13	29%	16	36%	10	22%	5	11%	1	2%	45	100%	170
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		827

Fuente: Equipo de investigación

EL cuadro N°11 muestra el factor trabajo en equipo en cual se analizaron diferentes elementos que afectan este factor es por eso que se formularon 5 preguntas para conocer cuál era la opinión de los empleados de la UFI de acuerdo a este tema. Se consultó si los objetivos están claramente definidos entre los compañeros del equipo de trabajo por lo que se obtuvo como resultado que el 31% considera que algunas veces se está clara que es lo que se quiere alcanzar en la institución. Al realizar la entrevista se consultó como se fomenta el trabajo en equipo en la UFI y se mencionó que lo hacen al explicar el proceso del trabajo a realizar.

Al integrarse en un equipo de trabajo el talento y el conocimiento debe ser compartido para que se logren realizar las actividades a consultar sobre esto en la encuesta se mencionó con el 40% que si se trabaja en equipo, pero es necesario tomar en cuenta el 16% que respondió que no se integran en un equipo y es necesario buscar una forma para que lo hagan, en la entrevista al hablar de tema se mencionó que se trata la manera de explicarle al personal el trabajo en equipo. El 49% de los empleados confirmo que si es responsable de corregir sus errores en el área de trabajo, la fidelidad entre los empleados constituye un factor importante y dentro de la institución se manifiesta que algunas veces se apoyan entre sí con el 49%, en la entrevista al consultar si en alguna ocasión se ha dejado de cumplir con las tareas encomendadas para un tiempo las jefaturas manifestaron que aunque haya mucho trabajo siempre alcanzan el objetivo y cumplen con cada actividad, se puede verificar con el 36% que la mayoría de empleados sienten que integran un equipo de trabajo sin embargo se debe tomar en cuenta el 11% que considera que no pertenece a un equipo de trabajo y se debe buscar la integración de estos. (**Anexo N°1 cuadro N° 20, cuadro N°21, cuadro N° 22, cuadro N° 23, cuadro N°24, anexo N°5, pregunta N°8, pregunta N°9**).

Cuadro N° 12: Resultado del factor relaciones interpersonales

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX.PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	827	$C.O. = \frac{827}{(5)(5)(45)}$	74%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

El factor relaciones interpersonales está en estado destacado pero se debe buscar mecanismos que hagan que este llegue al nivel óptimo.

5. PRESTACIONES

Cuadro N° 13: Factor prestaciones

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
25. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la institución le proporciona?	1	2%	16	36%	19	42%	8	18%	1	2%	45	100%	142
26. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?	21	47%	14	31%	9	20%	0	0%	1	2%	45	100%	189
27. ¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?	9	20%	14	31%	18	40%	3	7%	1	2%	45	100%	162
28. ¿La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?	1	2%	4	9%	20	44%	16	36%	4	9%	45	100%	117
29. Las prestaciones que recibe son justas en relación al trabajo que realiza.	3	7%	13	29%	17	38%	9	20%	3	7%	45	100%	139
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		749

Fuente: Equipo de investigación

El cuadro N° 13 muestra las 5 preguntas para el factor prestaciones en el cual se analizó si los empleados reciben lo que por ley les corresponde para su bienestar, se consultó si son cubiertas las necesidades laborales con los incentivos que brinda la institución y se conoció de primera mano con el 42% que se considera que solo algunas veces los empleados se sienten plenos con las prestaciones que reciben. Se debe verificar porque el 18% no se siente la satisfacción de los demás compañeros con respecto a lo que se recibe.

Caso contrario los empleados consideran que siempre se les brinda las prestaciones de ley con el 47%, en la entrevista se formuló la pregunta, ¿Considera que se cubren todas las prestaciones de ley? y las jefaturas respondieron que en la universidad de El Salvador siempre se cumplen, también en la encuesta se le consultó al empleado si considera la institución donde labora un buen lugar para desarrollarse y con el 40% brindaron la opinión que solo algunas veces esto puede ocurrir, un mecanismo que puede buscar la UFI para que los empleados se sientan plenos al desarrollar sus actividades ahí es que se le apoye cuando se tiene algún problema personal, pero con el 44%, concordaron los empleados que solo algunas veces sienten que la institución los respalda en sus asuntos personales. También consideran que las prestaciones que reciben son acordes al trabajo que realizan con el 38%.

(Anexo N° 1 cuadro N° 25, cuadro N°26, cuadro N°27, cuadro N°28, cuadro N°29, anexo N°5, pregunta N°10).

Cuadro N° 14: Resultado del factor prestaciones

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	749	$C.O. = \frac{749}{(5)(5)(45)}$	67%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

El factor prestaciones se encuentra en estado destacado lo que se puede deducir que dentro de la institución se le brinda al empleado las prestaciones que por ley le corresponden pero si es necesario mejorar el 67%.

6. ORGANIZACIÓN

Cuadro N° 15: Factor organización

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
30. Las indicaciones por parte de la jefatura son claras para el buen desempeño de su trabajo.	13	29%	11	24%	18	40%	3	7%	0	0%	45	100%	163
31. ¿Se realiza la rotación de personal?	3	7%	7	16%	18	40%	15	33%	2	4%	45	100%	129
32. Está en completa disposición de colaborar con áreas relacionadas con su puesto de trabajo.	27	60%	18	40%	0	0%	0	0%	0	0%	45	100%	207
33. En la institución se respetan las jerarquías de la estructura organizacional.	13	29%	18	40%	9	20%	4	9%	1	2%	45	100%	173
34. La relación laboral entre la jefatura y los miembros de su área es apropiada.	12	27%	9	20%	15	33%	8	18%	1	2%	45	100%	158
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		830

Fuente: Equipo de investigación

La organización es un tema fundamental en la administración, porque es donde se encuentra el ser humano realizando distintas tareas, es por tal razón que se plantearon en la encuesta 5 preguntas para investigar el punto de vista de los empleados de la Unidad Financiera Institucional, es por esto que se le consultó a los miembros de los equipos de trabajo de cada área que están conformada de la siguiente manera: la jefatura de la institución cuenta con 1 secretaria, presupuestos 10 empleados, contabilidad 14, tesorería 16 y conciliaciones 4 empleados, cada destacar que en cada área existe más la presencia del sexo femenino representado en los resultados con el 64%.

Puede mencionarse también que el tiempo de laborar en la institución es clave para conocer el tiempo que ha tenido el personal para conocer de lleno el lugar donde se desempeña, la mayoría de los empleados cuentan con más de 5 años de laborar en la institución representando esto en los resultados con el 84%, y en su mayoría poseen estudios universitarios por los cargos que desempeñan con un 78%, al consultarle a los empleados si reciben indicaciones claras de parte de la jefatura para el desarrollo de su trabajo mencionaron con el 40% que solo algunas veces se les plantea de forma clara las tareas a realizar, también se consultó de un tema que es de revelación y es de la rotación del personal y con un 40% se determinó que solo algunas veces ocurre el cambio de miembros del equipo de trabajo, ya que en la entrevista se preguntó si la institución brinda un buen ambiente basado en la honestidad, el respeto y lealtad a sus colaboradores y se obtuvo como respuesta que si porque se ponen en práctica valores, esto también se vio demostrado en la lista de cotejo, las personas que laboran en la UFI, se encuentran en completa disposición de ayudar a miembros de otras áreas representado en lo resultados con el 60%, se pudo verificar que se considera que en la institución casi siempre se respetan las jerarquías con el 40%, en la entrevista se consultó a las jefaturas, si la estructura organizacional es la adecuada y mencionaron que en la actualidad se necesita realizar una reestructuración, también dentro de las preguntas del factor organización se consultó si los empleados consideran que mantienen una buena relación con sus jefaturas, y concluyeron con el 33% algunas veces lo que decir que si existen buenas relaciones interpersonales en el área. **(Anexo N°1 cuadro N° 30, cuadro N°31, cuadro N°32, cuadro N°33, cuadro N°34, anexo N°5, pregunta N°11 y pregunta N°12).**

Desacuerdo al cuadro N°16 el factor organización se encuentra en nivel destacado, lo que da a entender que los empleados en la actualidad se sienten pertenecientes a la institución pero se debe buscar mejorar este nivel.

Cuadro N° 16: Resultado del factor organización

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	830	$C.O. = \frac{830}{(5)(5)(45)}$	74%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

7. IGUALDAD

Cuadro N°17: Factor igualdad

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
35. Existe igual de probabilidad de ascender en su área de trabajo.	3	7%	4	9%	14	31%	21	47%	3	7%	45	100%	199
36. Considera que en la institución se toman en cuenta las opiniones de sus empleados.	2	4%	18	40%	8	18%	16	36%	1	2%	45	100%	139
37. Existe alguna discriminación de áreas por la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica	11	24%	9	20%	19	42%	5	11%	1	2%	45	100%	159
38. ¿Ha sentido discriminación por parte de sus compañeros de trabajo o jefatura?	2	4%	6	13%	14	31%	21	47%	2	4%	45	100%	120
39. Se toma en cuenta la opinión de los empleados para mejorar aspectos del área de trabajo.	3	7%	7	16%	22	49%	11	24%	2	4%	45	100%	133
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		750

Fuente: Equipo de investigación

Para conocer la igualdad que existe en las áreas que conforman la UFI, se procedió a encuestar a los empleados con 5 preguntas relacionadas a este factor donde se consultó si el empleado siente igual probabilidad de ascender en puesto de trabajo, y se confirmó con el 40% que solo algunas veces sienten que se manifiesta esta circunstancia. De igual forma en la entrevista se le consultó a las jefaturas si consideran que se le brinda al empleado la oportunidad de que mejore su calidad de vida obteniendo como respuesta que en la universidad se les brinda la oportunidad de poder aspirar a otras plazas, ya que se promueve el ascenso entre el mismo personal. Otra pregunta que se realizó es que si la opinión de los empleados es tomada en cuenta, manifestando con el 40% que casi siempre esto ocurre, también se verificó que el 42% cree que algunas veces se puede dar un tipo de discriminación de área por la posición en la estructura jerárquica con un 42%, es importante resaltar que la discriminación no es un factor que afecte a nivel individual a los miembros del equipo de trabajo con un 47%, siempre es importante que se tome la opinión de un empleado con respecto al trabajo que desempeña pero sin embargo en la institución solo algunas veces esto ocurre con un 49% **(Anexo N°1 cuadro N°35, cuadro N°36, cuadro N°37, cuadro N°38, cuadro N°39, anexo N°5, pregunta N°13 y pregunta N°14.)**

El cuadro N°18 representa la evaluación del factor igual el cual se encuentra en estado DESTACADO, lo que quiere decir que el empleado percibe que se encuentra en idéntica probabilidad de optar a un mejor empleo dentro de la institución con el 67%, pero se debe buscar mecanismos que constituyan un punto de partida para que el 33% también considere que la UFI le brinda oportunidades.

Cuadro N°18: Resultado del factor igualdad

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C. O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	750	$C. O. = \frac{750}{(5)(5)(45)}$	67%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

8. COMUNICACIÓN

Cuadro N° 19: Factor comunicación

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
40. La información es clara para realizar las actividades	12	27%	17	38%	14	31%	2	4%	0	0%	45	100%	170
41. Se hace presente la comunicación entre áreas de trabajo	5	11%	14	31%	21	47%	4	9%	1	2%	45	100%	153
42. Existe una buena comunicación con su jefatura	15	33%	12	27%	11	24%	6	13%	1	2%	45	100%	169
43. Según su criterio. ¿La comunicación se da con fluidez dentro de la institución?	2	4%	11	24%	25	56%	6	13%	1	2%	45	100%	142
44. Cuando no está de acuerdo con las indicaciones para su trabajo comunica su desacuerdo.	10	22%	11	24%	16	36%	4	9%	4	9%	45	100%	154
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		788

Fuente: Equipo de investigación

En el factor comunicación se establecen las 5 preguntas con las cuales se investigó si los empleados de la Fui consideran la existencia de una buena comunicación en su área, se consultó si la información es clara para realizar las actividades y el 30% concordó que casi siempre se les brindan indicaciones pertinentes a esto se contribuye que si les proporciona un espacio para discutir de la inquietudes en su área como se le menciono al equipo de investigación en la entrevista donde las jefaturas manifiestan que sus subalternos siempre mencionan sus inquietudes, y que también existe comunicación entre el personal de las distintas áreas ya que esto es una parte fundamental para realizar su trabajo, en la encuesta con el 47% se manifestó que si algunas veces existe la comunicación idónea entre el equipo de trabajo, al igual se debe mantener una buena comunicación con la jefatura y los empleados manifestaron con el 33% que siempre hay buena transferencia de información, al igual se preguntó en la entrevista si los empleados son notificados ante algún cambio en el área y los jefes manifestaron que se les debe comunicar porque esto interfiere en el desarrollo de su trabajo. Y por lo tanto se les debe de proporcionar medios de comunicación formales, y esto hace que la transferencia de información dentro del equipo de trabajo sea de manera fluida y al consultar sobre esto se establecido que algunas veces esto ocurre con el 56%, es de vital importancia que el empleado manifieste su desacuerdo con algunas indicaciones respecto a sus tareas y con el 36% consideran que lo comunican a sus jefaturas, en la entrevista se consultó de esto a las jefaturas y manifestaron que cualquier mejora en los procesos es bienvenida, sin embargo en la lista de cotejo se verifico que existe acumulación de documentos en los escritorios. **(Anexo N°1 cuadro N° 40, cuadro N°41, cuadro N°42, cuadro N°43, cuadro N°48, anexo N°5, pregunta N°15 y pregunta N°16, pregunta N°17, pregunta N°18, pregunta N°19, anexo N°4, ítem N°6).**

Cuadro N° 20: Resultado del factor comunicación

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	788	$C.O. = \frac{788}{(5)(5)(45)}$	70%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

9. LIDERAZGO

Cuadro N° 21: Factor liderazgo

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
45. Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo	10	22%	11	24%	18	40%	6	13%	0	0%	45	100%	148
46. Considera que su jefe ejerce armonía, compromiso y cordialidad en el trabajo.	12	27%	9	20%	16	36%	8	18%	0	0%	45	100%	160
47. Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.	12	27%	18	40%	6	13%	9	20%	0	0%	45	100%	168
48. Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo.	12	27%	12	27%	15	33%	6	13%	0	0%	45	100%	165
49. ¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?	10	22%	16	36%	14	31%	5	11%	0	0%	45	100%	166
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		807

Fuente: Equipo de investigación

Se puede mencionar que en el cuadro N°20, se realizó la evaluación para el factor comunicación dando como resultado que el estado de este es DESTACADO, lo que constituye que en la institución la comunicación tanto de los miembros de los equipos de trabajo como de las jefaturas es muy buen siempre se debe buscar mejorar ya que aún se encuentra en el 70%.

El cuadro N°21 muestra las preguntas realizadas para el factor liderazgo en donde se realizaron preguntas como si se permite al empleado participar en la planificación de su propio trabajo con el 40% se manifiesta que algunas veces se los permiten, en la entrevista se consultó si el jefe desarrolla habilidades de liderazgo dentro de la institución para lo que se obtuvo respuesta que si al escuchar a los miembros del equipo tanto de manera personal como colectiva, se consultó en la encuesta si el jefe genera un buen ambiente en la institución y los empleados concordaron con el 36% que esto se da algunas veces, también en la entrevista se le pregunto a todas las jefaturas si se consideraban lideres dentro de la institución a lo que concordaron que sí. Así mismo se consultó si se considera que el jefe toma en cuenta a los empleados al tomar decisiones por lo que el 40% piensa que con frecuencia esto ocurre, esto es así porque en la entrevista se mencionó que cada jefatura considera que cuenta con el personal idóneo para desempeñarse en el cargo que ocupa. Esto contribuye a que el empleado sienta que su jefe valora sus habilidades y destrezas esto se manifestó en la entrevista con el 33%, también en las actividades de coordinar las personas encuestadas concuerdan que si hay respeto y confianza para coordinar sus actividades con el 36%. **(Anexo N°1 cuadro N° 45, cuadro N°46, cuadro N°47, cuadro N°48, cuadro N°49, anexo N°5, pregunta N°20 y pregunta N°21, pregunta N°22.**

El cuadro N°22 muestra el estado del factor liderazgo el cual es destacado lo que constituye que existe un buen nivel de liderazgo en cada área pero se debe seguir trabajando en la búsqueda de un liderazgo que sea óptimo.

Cuadro N° 22: Resultado del factor liderazgo.

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	807	$C.O. = \frac{807}{(5)(5)(45)}$	72%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

10. ESPACIO FISICO

Cuadro N° 23: Factor espacio físico

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
50. ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su Trabajo?	3	7%	7	16%	11	24%	20	44%	4	9%	45	100%	236
51. La institución le brinda seguridad y salud ocupacional en el trabajo.	4	9%	6	13%	15	33%	17	38%	3	7%	45	100%	126
52. Considera usted que el ambiente físico de la institución es suficientemente bueno.	2	4%	3	7%	18	40%	21	47%	1	2%	45	100%	119
53. ¿El espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades?	3	7%	5	11%	16	36%	19	42%	2	4%	45	100%	123
54. Según su criterio, considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades.	5	11%	4	9%	28	62%	7	16%	1	2%	45	100%	140
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		744

Fuente: Equipo de investigación

El cuadro N°23 representa las preguntas elaboradas para el factor físico en donde se consulta acerca de la infraestructura del área donde labora el personal y este manifestó con el 44% que nunca les parece que las instalaciones son las idóneas, de igual manera se le consulto en la entrevista a las jefaturas de las condiciones físicas de la institución y respondieron que la infraestructura es buena pero que existe mucha saturación de documentos en el área, esto también se verifico en la lista de cotejo y que de igual manera se pudo observar que en cada escritorio existe acumulación de papel, pero que el lugar es higiénico y que el espacio entre los escritorios es el adecuado para la movilidad del personal dentro del área, y cuentan con mobiliario en excelente estado. Los empleados concuerdan que nunca la institución les brinda la seguridad y salud ocupacional en su puesto de trabajo con un 38%, mientras que las jefaturas en la entrevista manifestaron que cuentan con un comité de seguridad y salud ocupacional, en la lista de cotejo se verifico que la seguridad es un factor que está en juego ya que se necesita más espacio para salir en caso de alguna eventualidad como un sismo. El 47% de los empleados cree que el ambiente físico de la institución no es el idóneo y que no es el suficiente para el desarrollo de sus actividades con el 42%, mientras que el 62% considera que algunas veces el mobiliario y equipo es el idóneo para cada área. Se debe tomar en cuenta que en la entrevista se les pregunto a los jefes si existe un espacio donde puedan resguardar documentos importantes y solo se limitaron a contestar que sí. **(Anexo N°1 cuadro N°50, cuadro N°51, cuadro N°52, cuadro N°53, cuadro N°54, anexo N°5, pregunta N°23, pregunta N°24, pregunta N°27, anexo N°4, ítem N°5-N°8).**

Cuadro N° 24: Resultado del factor espacio físico

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C. O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	744	$C. O. = \frac{744}{(5)(5)(45)}$	66%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

· Fuente: Equipo de investigación

El cuadro N°24 muestra el resultado de la evaluación del factor espacio físico que se encuentra en estado DESTACADO, pero en este caso no quiere decir que las condiciones del lugar sean las mejores para los empleados porque el porcentaje es bajo con el 66% se debe buscar una solución para elementos como la saturación de papeles en escritorios para que se posea más espacio para trabajar.

11. ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 25: Estado actual de los factores relacionados con el clima organizacional

N°	FACTOR	PUNTAJE
1	IDENTIDAD	920
2	MOTIVACION	852
3	RELACIONES INTERPERSONALES	759
4	TRABAJO EN EQUIPO	827
5	PRESTACIONES	749
6	ORGANIZACIÓN	830
7	IGUALDAD	750
8	COMUNICACIÓN	788
9	LIDERAZGO	807
10	ESPACIO FISICO	744
TOTAL PUNTAJE		8026

Fuente: Equipo de investigación

Cuadro N° 26: Estado actual del clima por factor

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C.O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	8026	$C.O. = \frac{8026}{(50)(5)(45)}$	71%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	50			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

El resultado de la evaluación de los 10 factores en conjunto con los cuales se realizó la encuesta a los empleados de la Unidad Financiera Institucional se puede verificar que el clima organizacional se encuentra en estado DESTACADO lo que constituye un indicador que se debe buscar posible soluciones que contribuyan a que se fortalezca el clima de trabajo y por lo tanto se llegue a un nivel óptimo que es el recomendable.

12. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 27: Evaluación de factores

N°	FACTOR	PUNTAJE	ESTADO
1	IDENTIDAD	82%	ÓPTIMO
2	MOTIVACION	76%	DESTACADO
3	RELACIONES INTERPERSONALES	67%	DESTACADO
4	TRABAJO EN EQUIPO	74%	DESTACADO
5	PRESTACIONES	67%	DESTACADO
6	ORGANIZACIÓN	74%	DESTACADO
7	IGUALDAD	67%	DESTACADO
8	COMUNICACIÓN	70%	DESTACADO
9	LIDERAZGO	72%	DESTACADO
10	ESPACIO FISICO	66%	DESTACADO
PROMEDIO		72%	DESTACADO

Fuente: Equipo de investigación

Se puede deducir que de los 10 factores en estudio la identidad hacia la institución es el que prevalece con el 82% en estado óptimo y 9 factores en estado destacado que son para los que se debe buscar la mejora.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a)** El equipo de investigación contó con el apoyo de la jefatura de la Unidad Financiera Institucional para que se llevaran a cabo las entrevistas y las encuestas a cada uno de los trabajadores de las áreas que conforman esta institución.
- b)** Se realizaron 45 encuestas y tomando en cuenta cada uno de los empleados que conforman las áreas de la UFI.
- c)** Se contó con el apoyo de cada una de las jefaturas para responder las preguntas que conformaban la entrevista.

2. Limitaciones

- a)** Para realizar la entrevista el tiempo constituyó una limitante ya que al llegar a cada área las jefaturas mostraban estar con sobrecargo de trabajo y es por esta razón que las entrevistas se realizaron en varios días.
- b)** En las entrevistas por el limitado tiempo que manifestaba tener cada una de las jefaturas no profundizaron en algunas de sus respuestas.
- c)** En algunas áreas de la UFI los empleados tenían tareas que se les habían encomendado para un cierto tiempo por esta razón manifestaban que se les pasara la encuesta en otro momento así que el equipo de investigación regresaba hasta el día siguiente.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a)** El factor identidad es el único que se encuentra en el nivel óptimo con respecto al clima organizacional de la institución y es porque los empleados se consideran identificados con las actividades que se realizan.
- b)** En la institución existe la presencia de liderazgo por parte de la jefatura pero esto solo lo considera una parte los empleados.
- c)** En la institución se les brindan a los empleados las prestaciones de ley y esto hace que se incentive a los empleados de alguna forma.
- d)** El espacio en el puesto de trabajo de cada empleado es limitado ya que existe mucha documentación encima de los escritorios.
- e)** La mayoría de los factores tras la evaluación cuentan con un estado destacado ya que están en el nivel de 60%-80% haciendo referencia a: la motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, prestaciones, organización, igualdad, comunicación, liderazgo y espacio físico.
 - i)** Los niveles de motivación de los empleados se encuentran en un nivel destacado lo que quiere decir que realizan sus funciones siempre en la búsqueda de cumplir con sus objetivos y que cuentan con incentivos tanto monetarios como no monetarios.
 - ii)** Las relaciones interpersonales con el 67% con un estado destacado se puede mencionar que se llevan bien entre los compañeros de trabajo, y los conflictos que existen son mínimos.
 - iii)** El trabajo en equipo se encuentra en un estado destacado con el 74% lo que establece que los objetivos están claramente establecidos entre los compañeros de trabajo, corrigen sus errores e intercambian conocimiento en las tareas que realizan.
 - iv)** Las jefaturas de la UFI procuran brindar a sus empleados indicaciones claras para que realicen su trabajo.

- v) Se considera que en la institución los empleados cuentan con la igualdad de ascender en su área de trabajo.
- vi) La comunicación tanto de las jefaturas como con los subalternos se encuentra en un estado destacado, lo que quiere decir que la información se transmite de una manera clara siempre buscando que cada empleado realice sus funciones de la mejor manera.
- f) Faltan capacitaciones para que se mejore el clima y se logre el estado deseado que de preferencia debe ser el óptimo.
- g) En conclusión la gestión administrativa de la Unidad Financiera Institucional realiza acciones encaminadas a que el recurso humano, haga uso eficiente de la tecnología con que se cuenta y sobre todo se pone empeño en que los recursos financieros puedan ayudar a que se alcancen los objetivos de la institución, pero en lo referente al clima organizacional aparte de la capacitaciones a impartir se debe buscar adecuar el lugar físico del área de trabajo, porque se presenta muchos documentos en área y esto hace que se vea desorden.

2. Recomendaciones

- a) Si el factor identidad está en nivel óptimo se debe procurar que permanezca de esta manera pero esto solo será posible si se realizan acciones como el pegar afiches para que se conozca de la filosofía de la institución.
- b) Las jefaturas deben buscar siempre mantener el liderazgo pero esto solo será posible si se muestra a los empleados las actitudes de sus acciones.
- c) Procurar que a los empleados siempre se les proporcionen las prestaciones de ley.
- d) Se debe ubicar más archiveros para liberar el espacio de los escritorios porque se saturan con muchos documentos.
- e) Se deben implementar acciones como: impartir charlas, dinámicas motivacionales, informar al personal de cada área de las decisiones referentes a las actividades que realizan, implementar un tipo de liderazgo

que le permita al empleado opinar acerca de su puesto de trabajo y sobre todo de las inquietudes de las tareas que realiza todo esto contribuirá a que el clima pase de un estado destacado al óptimo.

- f)** Se deben realizar capacitaciones referentes a los factores involucrados con el clima organizacional con el fin de optimizar estos.
- g)** Dentro de la gestión administrativa se debe procurar que la institución apoye a sus empleados formándolos y brindándoles charlas que les ayuden, brindarles los recursos tecnológicos para alcanzar sus metas y sobre todo que el recurso financiero con que cuenta la UFI se utilice de una manera eficiente para que cada elemento de la institución pueda alcanzar las metas personales y colectivas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA A FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Es fundamental que de manera constante en las instituciones se realice una evaluación del clima del organizacional para verificar que los empleados se sienten pertenecientes a la institución y se enfoquen en alcanzar tanto los objetivos personales como colectivos, es por esta razón que en la Unidad Financiera Institucional se debe contar con políticas y estrategias enfocadas en diferentes factores que intervienen en el clima organizacional de las áreas donde se desarrollan las actividades y con esto mejorar la gestión administrativa

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo general

Proponer políticas y estrategias para mejorar el clima organizacional y por ende fortalecer la gestión administrativa de la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

2. Objetivos específicos

- a)** Establecer el método que será tomado en cuenta por la UFI cuando deseen evaluar el clima organizacional de la institución
- b)** Implementar en la UFI un ambiente donde los empleados sientan la motivación necesaria para realizar sus tareas diarias.
- c)** Realizar capacitaciones enfocadas en mejorar los factores que se evaluaron en el capítulo II que cuentan con un estado destacado.

C. ALCANCE

Con la propuesta se pretende que la Unidad Financiera Institucional cuente con políticas y estrategias que contribuyan a que el clima organizacional mejore y se cuente con una gestión administrativa con un estado óptimo, es por esto que se proponen capacitaciones y un método que serán de mucha ayuda cuando las jefaturas realicen una evaluación del ambiente de trabajo.

D. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

1. La institución podrá contar con un método de evaluación para cuando quiera realizar un estudio del clima organizacional.
2. Fortalecimiento de la gestión administrativa al contar con empleados comprometidos en objetivos personales y de la institución.
3. Capacitaciones enfocadas en temas de relevancia que afectan el clima de trabajo de los empleados.
4. Mejoramiento de los resultados en el trabajo que realiza cada empleado al mejorar el ambiente laboral por área.

E. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Dentro del marco de la propuesta se puede mencionar que para mejorar el nivel destacado con que cuenta en su mayoría los elementos que se estudiaron en el capítulo 2 y que deben mejorarse se establecerá una serie de capacitaciones con temas que le permitan al empleado comprender como se puede llevar al nivel óptimo el clima organizacional de la UFI.

1. Políticas que la UFI deberá tomar en cuenta cuando realice una evaluación del clima organizacional

- a) Se deberá contar con días estipulados para que en la Unidad Financiera institucional lleve a cabo la evaluación del clima organizacional.
- b) La evaluación se realizará por área de trabajo ya que en la UFI se cuenta con 4 áreas donde se desempeñan los empleados.

- c) La Jefatura de cada área deberá ser la que se encargue de la evaluación y procesamiento de los resultados.
- d) La evaluación del clima organizacional se llevará a cabo cada año.
- e) Se deben plantear preguntas para la evaluación del ambiente de trabajo referente a factores relacionados con el clima organizacional para que sea de utilidad el método planteado en el capítulo 1 y 2.
- f) La información de los resultados de la evaluación será manejada de manera confidencial.
- g) Al obtener los resultados se deberá buscar una pronta solución para los factores que se muestran con deficiencia.
- h) Se deberá llevar el control y seguimiento apropiado del clima organizacional.

2. Estrategias propuestas para cuando la UFI lleve a cabo una evaluación del clima organizacional.

- a) Realizar una reunión donde las jefaturas (UFI, Subsistema de presupuesto, subsistema de contabilidad, subsistema de tesorería, unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias), acuerden como se llevará a cabo la evaluación y en qué tiempo se realizará y con qué tipo de preguntas se formulara el cuestionario.
- b) Elaborar 5 preguntas para cada factor que se va a estudiar en cada área de la institución.
- c) Al realizar el cuestionario debe ser revisado por cada una de las jefaturas, es decir que el mismo cuestionario será para las 4 áreas de la UFI.
- d) Entregar el número de cuestionarios de acuerdo a los empleados con que cuenta cada una de las áreas.
- e) Al momento de llevar a cabo la evaluación las jefaturas deberán brindar las indicaciones pertinentes.
- f) Establecer la suficiente confianza con los empleados para que brinden cualquier opinión con respecto a la evaluación.

- g) Con el desarrollo de la evaluación del clima organizacional, se podrá mejorar la gestión administrativa porque cada empleado podrá contar con la motivación suficiente para realizar su trabajo al encontrar y solucionar los problemas que se presentan en la institución.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA MEJORA DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir del diagnóstico realizado en el capítulo 2, se llegó a la conclusión que existen factores que necesitan una medida correctiva para pasar del estado destacado al óptimo y que es el nivel con que se debe contar para que los empleados se sientan bien en el área de trabajo donde se desempeñan, es así que se plantearán capacitaciones que contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo de los empleados de la Unidad Financiera Institucional y también que la gestión administrativa que se ejerce en la institución mejore porque las jefaturas estarán presentes en las capacitaciones y por ende pondrán en práctica lo aprendido.

1. Factores a mejorar

Para que la institución pueda contar con el personal capacitado para el desarrollo de sus actividades es necesario que se tomen medidas correctivas que impulsen a cada uno de los trabajadores a seguir adelante con su labor, es por esto que se llevarán a cabo una serie de capacitaciones que muestren como mejorar cada factor. Los factores a mejorar son: Motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, prestaciones, organización, igualdad, comunicación, liderazgo, se agregará una capacitación acerca de inteligencia emocional que es un tema importante en la actualidad, en el caso del espacio físico se hará mención de recomendaciones que debe tomar en cuenta la UFI para que cada empleado se sienta bien en su área de trabajo.

Cuadro N° 28: Recursos para las capacitaciones

Charlas		
Recurso		Responsable
Materiales	<p>Sala de reuniones Auditorio Rafael Menjivar Este será el lugar para que se impartan todas las charlas.</p> <p>Mobiliario Se utilizarán las butacas del auditorio del edificio Rafael Menjivar.</p> <p>Refrigerio Se dará refrigerio</p> <p>Equipo Se hará uso cañón y laptop del auditorio.</p>	Equipo de investigación y estudiantes en servicio social de Psicología.
Periodo de duración	Sábados de 8:00 a 12:00 m, en las fechas que se estimen convenientes por parte de la UFI	

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

2. Estructura de las capacitaciones a impartir

Cuadro N° 29: estructura de capacitaciones

Capacitaciones	
Nombre de la unidad	Unidad Financiera Institucional
Número de trabajadores	45 empleados y 5 jefes
Duración	5 sábados
Áreas a impartir	Motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, prestaciones, organización, igualdad, comunicación, liderazgo y inteligencia emocional
Lugar de realización	Auditorio del edificio Rafael Menjivar

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

a) Desarrollo de capacitaciones

i) Objetivo

Con el desarrollo de las capacitaciones se pretende que la institución pueda contar con personal motivado para cumplir con cada tarea encomendada y que las jefaturas contribuyan a mejorar la gestión administrativa.

ii) Capacitación N°1

Esta capacitación será impartida por estudiantes en servicio social de la carrera de Licenciatura en Psicología de la facultad de Humanidades, se tratarán temas relacionados con la motivación y relaciones interpersonales en el trabajo que son de mucha importancia que en el área donde se desempeña cada empleado todo esté en orden y se cumplan los objetivos de la institución.

Cuadro N° 30: Desarrollo de la capacitación referente a motivación y relaciones interpersonales.

TEMA: motivación y relaciones interpersonales	
Objetivo	Mostrar a las jefes y empleados la importancia de contar con buenas relaciones interpersonales y sobre todo mantenerse motivados para lograr los objetivos de la institución
Día	1° Sábado
Horas	8:am a 12:00m
Tema	Motivación
Subtemas	1. Concepto de motivación
	2. Que debe hacer un buen motivador
	3. Componentes de la motivación
	4. Prácticas recomendadas para mantener la motivación de un equipo de trabajo
	5. Técnicas de motivación
	6. Motivación por castigo e incentivos
Tema	Relaciones interpersonales
Subtemas	1. Definición del relaciones interpersonales
	2. La complejidad de las relaciones interpersonales.
	3. Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas
	4. Consejos para construir buenas relaciones interpersonales en el trabajo
	5. Los roles interpersonales
Dirigido a	Jefes y empleados
Lugar	Auditorio del edificio Rafael Menjivar

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

Cuadro N° 31: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°1

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
Motivación				
8:00 am a 8:10 am	Introducción	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:11 am a 8:16 am	Concepto de motivación	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:17 am a 8:30 am	Que debe hacer un buen motivador	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
8:31 am a 8:40 am	Componentes de la motivación	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
9:41 am a 10:00 am	Prácticas recomendadas para mantener la motivación de un equipo de trabajo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:01 am a 10:10 am	Técnicas de motivación	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
10:11 am a 10:25 am	Motivación por castigo e incentivos	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
Relaciones interpersonales				
10:26 am a 10:33 am	Definición del relaciones interpersonales	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
10:34 am a 10:47 am	La complejidad de las relaciones interpersonales.	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:48 am a 11:00 am	Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:01 am a 11:18 am	Consejos para construir buenas relaciones interpersonales en el trabajo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:19 am a 11:35 am	Los roles interpersonales	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:36 am a 12:00 am	Cierre	Participativa	Jefaturas, subalternos y Estudiantes en servicio social de psicología	-
12:01 md a 12:15 md	Entrega de refrigerio			

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

También para la mejora del factor motivación y relaciones interpersonales se puede hacer uso de técnicas como las siguientes:

Cuadro N° 32: Técnicas para mejorar la motivación

Técnica	Descripción
Motivación	
Marcar metas y objetivos en la organización	Forjar en el empleado el sentido de pertenencia a la institución para que pueda alcanzar los objetivos personales y colectivos.
Mejora de las condiciones de trabajo	No es motivador no contar con las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo es por esto que a cada empleado se le deben proporcionar las mejores condiciones para que realice sus actividades.
Formación y desarrollo profesional	Todos los empleados suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial, al ver que cuentan con formación, que les ayuda a hacer mejor las cosas les motiva.
Evitar la presión excesiva	La presión como tal no sirve de nada , pues la cuestión no es presionar sin medida sino presionar lo justo en los puntos correctos.
Relaciones interpersonales	
Comunicación fluida	La comunicación es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen, evitar hablar a espaldas de los compañeros es básico para que el trabajo no se convierta en un problema.
No culpar a otras personas	Aunque a veces un empleado no tenga responsabilidad por los errores o problemas dentro de algún proyecto, inculpar indirectamente a un compañero de trabajo no es la mejor opción. El mejor camino ante errores es buscar las debidas soluciones.

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Aparte de la capacitación es necesario que a empleado se le motive de alguna manera dentro de la institución es por esto que se presentan las siguientes ideas:

- **Promover estímulos:**

- **Felicitación para el día de cumpleaños**

Lo cual implicará poner al empleado en su puesto de trabajo un afiche que contenga una frase o felicitación por su cumpleaños, un par de globos y listones.

Figura N°7: Felicitación de cumpleaños



Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 33: Costo de estímulo de cumpleaños

Costo de promover estímulos a los empleados			
Descripción	Empleados	Mensual	Anual
Afiche	50	\$0.55	\$27.50
Globos	50	\$0.55	\$27.50
Listones	50	\$0.40	\$20
Total	50	\$1.50	\$75

Los precios incluyen IVA

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Al realizar la capacitación de motivación y relaciones se le puede entregar a cada participante un diploma como que el que muestra en la figura siguiente.

Figura N°8: Ejemplo de diploma de participación en capacitación N°1



Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 34: Costo de diploma

Detalle	Costo unitario	Empleados	Costo total
Impresión	\$0.25	50	\$12.50
Hoja de papel Kimberly	\$0.35	50	\$17.50
TOTAL	\$0.60		\$30.00

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

iii) Capacitación N°2.

Con el fin de mejorar el clima de trabajo se propone que se realice una capacitación enfocada al trabajo en equipo y las prestaciones.

Cuadro N° 35: Desarrollo de la Capacitación N°2

TEMA: Trabajo en equipo y prestaciones	
Objetivo	Fomentar en el personal de la UFI la importancia del trabajo en equipo y sobre todo que conozcan un poco más del tema prestaciones.
Día	2° Sábado
Horas	8:am a 12:00m
Tema	Trabajo en equipo
Subtemas	1. Definición de trabajo en equipo
	2. Características
	3. Ventajas y desventajas de trabajar en equipo
	4. ¿Por qué trabajar en equipo?
	5. ¿Cómo se convierten los grupos en verdaderos equipos?
Tema	Prestaciones
Subtemas	1. Definición de prestaciones
	2. Tipos de prestaciones
	3. Asuntos legales relativos a las prestaciones
	4. ¿Por qué las organizaciones ofrecen prestaciones a sus empleados?
Dirigido a	Jefes y empleados.
Lugar	Auditorio del edificio Rafael Menjivar

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Al llevar a cabo esta capacitación se pretende que los empleados comprendan la importancia del trabajo en equipo para que la institución pueda alcanzar los objetivos tanto a corto como a largo plazo y de valorar las prestaciones de ley que le ofrece la Unidad Financiera Institucional.

Esta capacitación será impartida por el equipo de investigación

Cuadro N° 36: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°2

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
Trabajo en equipo				
8:00 am a 8:10 am	Introducción	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:11 am a 8:16 am	Definición de trabajo en equipo	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:17 am a 8:30 am	Características	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
8:31 am a 8:40 am	Ventajas y desventajas de trabajar en equipo	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
9:41 am a 10:00 am	¿Por qué trabajar en equipo?	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:01 am a 10:15 am	¿Cómo se convierten los grupos en verdaderos equipos?	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
Prestaciones				
10:16 am a 10:22 am	Definición de prestaciones	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
10:23 am a 10:45 am	Tipos de prestaciones	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:46 am a 11:20 am	Asuntos legales relativos a las prestaciones	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:21 am a 11:38 am	¿Por qué las organizaciones ofrecen prestaciones a sus empleados?	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:39 am a 12:00 am	Cierre	Participativa	Jefaturas, subalternos y Equipo de investigación	-
12:01 md a 12:15 md	Entrega de refrigerio			

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Actividades que se pueden realizar para potenciar los equipos de trabajo

Cuadro N° 37: potenciar los equipos de trabajo.

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p align="center">Construir confianza</p>	<p>La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo, se debe impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.</p>
<p align="center">Establecer objetivos comunes</p>	<p>Para que los empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello es importante que se comunique la misión de la institución de manera uniforme y que se defina como cada área puede contribuir a cumplirla.</p>
<p align="center">Involucrar a los empleados en las decisiones</p>	<p>Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Es por esto que se debe impulsar la generación de ideas, para que cada empleado aporte su opinión.</p>
<p align="center">Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo</p>	<p>Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. Es decir que se debe fomentar la mentalidad que los problemas son compartidos.</p>
<p align="center">Celebrar los éxitos del equipo públicamente</p>	<p>Los miembros del equipo se sentirán mejor si su esfuerzo es reconocido. Esto afianza el sentido de reciprocidad y confianza. Hay varias formas de reconocer este esfuerzo, desde bonos, días libres, sorteos y certificados de regalo.</p>

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

iv) Capacitación N°3

Para que los factores evaluados organización y igualdad mejoren es de importancia que se brinde una capacitación referente a estos.

Cuadro N° 38: Desarrollo de capacitación referente a organización y igualdad

TEMA: organización y igualdad	
Objetivo	El objetivo principal de esta capacitación es que los empleados sientan igual a la hora de escalar a un puesto mejor ya sea en su área o en la institución y que cada una de las personas comprendan como el recurso humano afecta los resultados que se persiguen en la institución.
Día	3° Sábado
Horas	8:am a 12:00m
Tema	Organización
Subtemas	1. Definición de organización
	2. Como el recurso humano incide en el desempeño de la organización
	3. Importancia del recurso humano en las organizaciones
	4. Las personas con un elemento fundamental en la gestión administrativa en una empresa
Tema	Igualdad
Subtemas	1. Definición de igualdad
	2. Igual entre hombres y mujeres en el trabajo
	3. Desigualdad laboral
	4. Beneficios de la igualdad para las empresas
	5. Porque es importante la igualdad laboral
Dirigido a	Jefes y empleados.
Lugar	Auditorio del edificio Rafael Menjivar

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 39: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°3

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
Organización				
8:00 am a 8:10 am	Introducción	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:11 am a 8:16 am	Definición de organización	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:17 am a 8:30 am	Como el recurso humano incide en el desempeño de la organización	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
8:31 am a 8:40 am	Importancia del recurso humano en las organizaciones	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
9:41 am a 10:00 am	Las personas con un elemento fundamental en la gestión administrativa en una empresa	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
Igualdad				
10:01 am a 10:10 am	Definición de igualdad	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
10:11 am a 10:20 am	Igual entre hombres y mujeres en el trabajo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:21 am a 10:30 am	Desigualdad laboral	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:31 am a 11:15 am	Beneficios de la igualdad para las empresas	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:16 am a 11:40 am	Porque es importante la igualdad laboral			
11:41 am a 12:00 am	Cierre	Participativa	Jefaturas, subalternos, Equipo de investigación y Estudiantes en servicio social de psicología	-
12:01 md a 12:15 md	Entrega de refrigerio			

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

v) **Capacitación N°4**

Es importante que en la institución exista la buena comunicación y el liderazgo que son factores muy importantes que hacen que el personal realice las actividades en el tiempo indicado.

**Cuadro N° 40: Desarrollo de capacitación de comunicación y liderazgo
N°4.**

TEMA: Comunicación y Liderazgo	
Objetivo	Lograr que el empleado llegue a comunicarse efectivamente tanto con las jefaturas de la institución como con los compañeros de trabajo y conocer más acerca del liderazgo
Día	4° Sábado
Horas	8:am a 12:00m
Tema	Comunicación
Subtemas	1. Concepto de comunicación
	2. Importancia de la comunicación en el desarrollo de las actividades en el área laboral
	3. Barreras de la comunicación
	4. Medios de comunicación formales en el trabajo
	5. Diferencia entre comunicación e información
Tema	Liderazgo
Subtemas	1. Concepto de liderazgo
	2. Importancia del liderazgo
	3. ¿El líder nace o se hace?
	4. ¿Cómo ser un líder dentro de la empresa?
	5. Tipos de liderazgo
	6. Mitos del liderazgo
Dirigido a	Jefes y empleados
Lugar	Auditorio del edificio Rafael Menjivar

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 41: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°4

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
Comunicación				
8:00 am a 8:10 am	Introducción	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:11 am a 8:19 am	Concepto de comunicación	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:20 am a 8:35 am	Importancia de la comunicación en el desarrollo de las actividades en el área laboral	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
8:36 am a 8:48 am	Barreras de la comunicación	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:49 am a 10:10 am	Medios de comunicación formales en el trabajo	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:11 am a 10:20 am	Diferencia entre comunicación e información	Expositiva	Equipo de investigación	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
Liderazgo				
10:21 am a 10:30 am	Concepto de liderazgo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
10:31 am a 10:43 am	Importancia del liderazgo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:44 am a 11:00 am	¿El líder nace o se hace?	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:01 am a 11:20 am	¿Cómo ser un líder dentro de la empresa?	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:21 am a 11:35 am	Tipos de liderazgo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
11:36 am a 11:45 am	Mitos del liderazgo	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
11:46 am a 12:00 am	Cierre	Participativa	Jefaturas, subalternos, Equipo de investigación y Estudiantes en servicio social de psicología	-
12:01 md a 12:15 md	Entrega de refrigerio			

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Es necesario que el personal en general que labora en la UFI utilice una comunicación comprensible y adecuada y para ello se presentan las siguientes técnicas para lograr una comunicación efectiva:

Cuadro N° 42: técnicas para la buena comunicación

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
INTERPRETACIÓN PRECISA	<p>SEGURIDAD AL HABLAR: Si hay inseguridad en lo que se comunicará, es mejor no hablar y asegurarse antes de que se pueda ocasionar algún mal entendido.</p> <p>SILENCIO: Cuando en la conversación haya algún momento de silencio, espere, no apresure a llenar ese silencio, es posible que otras personas estén asimilando otra idea.</p>
COMPORTAMIENTO NO VERBAL	<p>PAUSAS: En la conversación tomarse el tiempo necesario para pensar lo que se va a decir.</p> <p>GESTOS: Utilizar gestos faciales y manuales adecuados para subrayar el significado de las palabras.</p> <p>REAFIRMACIONES VISUALES: Utilizar expresiones visuales que reiteren el punto de vista como sea posible, como imágenes y tablas.</p>
COMPORTAMIENTO VERBAL	<p>REPETICIÓN: Repetir cada idea importante si es necesario, utilizando palabras distintas para explicar el mismo concepto.</p> <p>HABLE CLARO Y DESPACIO: Enunciar cada palabra y emplear un lenguaje entendible por todas las personas.</p> <p>ORACIONES SENCILLAS: Evitar oraciones compuestas y largas.</p>

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

También se propone unos tips para mejorar la comunicación:

Cuadro N° 43: Otras formas de mejorar la comunicación

TIPS
Permitir que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a los demás compañeros y los jefes.
Que toda información importante sea comunicado a todos los empleados de manera oportuna y por escrito vía internet o verbalmente convocándoseles a reuniones.
Promover la comunicación con los empleados por parte de las altas jefaturas a través de reuniones constantes.
Un buen comunicador es un buen escucha. Quien sabe escuchar no pierde información, hace preguntas oportunas y comprende a su interlocutor.

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

vi) Condiciones físicas de la unidad financiera institucional

Mediante la investigación del capítulo 2 se determinó que las condiciones físicas de la Unidad Financiera Institucional no son las mejores para los empleados por esta razón se propone lo siguiente:

Cuadro N° 44: Como mejorar el espacio físico en el trabajo

Recomendaciones para el mejoramiento del lugar de trabajo
Tratar de mantener limpio el espacio de trabajo ya que muchas veces, el polvo que se acumula puede ir generando enfermedades respiratorias.
Mantener ordenada la oficina, entre más organizado este el espacio de trabajo, se sentirá armonía y se podrá rendir mejor pues el empleado no se sentirá desesperado por el mismo desorden que él ha provocado.
Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones.
Contar con un escritorio de trabajo adecuado y una silla cómoda. Ya que según los expertos el escritorio deber ser de 90x 120 cm de ancho y largo y su altura debe ser de 75 cm por su parte la silla debe tener respaldo y debe ser regulable a las necesidades del empleado.
Favorecer la renovación del aire abriendo las ventanas varias veces al día y/o Implementación del uso de aire acondicionado para mejorar la ventilación actual para las áreas que no cuentan con este servicio. Considerar
Redistribución del espacio entre escritorios el cual le permita al empleado realizar de una manera más rápida y cómoda sus actividades de trabajo utilizando al máximo cada espacio físico.

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

En general para la mejora de la gestión administrativa una capacitación relacionada con la inteligencia emocional sería indicada:

vii) Capacitación N°5

Cuadro N° 45: Desarrollo de capacitación de inteligencia emocional

TEMA: inteligencia emocional	
Objetivo	Implementar este tipo de conocimiento
Día	5° Sábado
Horas	8:am a 12:00m
Tema	Inteligencia emocional
Subtemas	1. Definición
	2. Importancia
	3. Elementos
	4. ¿Por qué las empresas necesitan este tipo de inteligencia?
	5. Empleados con IE, los más demandados en el mercado laboral.
	6. Los 7 hábitos de las personas con alta inteligencia emocional
	7. La inteligencia emocional se aprende y se puede potenciar
	8. Cerebro racional vs mente emocional
	9. La evolución de la inteligencia emocional
	10. Psicología de la emoción
Dirigido a	Jefes y empleados
Lugar	Auditorio del edificio Rafael Menjivar

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 46: Horarios de los temas a impartir en la capacitación N°5

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
Comunicación				
8:00 am a 8:10 am	Introducción	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:11 am a 8:19 am	Definición	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:20 am a 8:35 am	Importancia	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
8:36 am a 8:48 am	Elementos	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
8:49 am a 10:10 am	¿Por qué las empresas necesitan este tipo de inteligencia?	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:11 am a 10:25 am	Receso			
10:26 am a 10:35 am	Empleados con IE, los más demandados en el mercado laboral.	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones, pizarra.
10:36 am a 10:46 am	Los 7 hábitos de las personas con alta inteligencia emocional	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:47 am a 10:55 am	La inteligencia emocional se aprende y se puede potenciar	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
10:56 am a 11:10 am	Cerebro racional vs mente emocional	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones.
11:11 am a 11:20 am	La evolución de la inteligencia emocional	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
11:21 am a 11:35 am	Psicología de la emoción	Expositiva	Estudiantes en servicio social de psicología	Laptop, cañón, copias de la presentación del tema, plumones
11:36 am a 12:00 am	Cierre	Participativa	Jefaturas, subalternos y Estudiantes en servicio social de psicología	-
12:01 md a 12:15 md	Entrega de almuerzo			

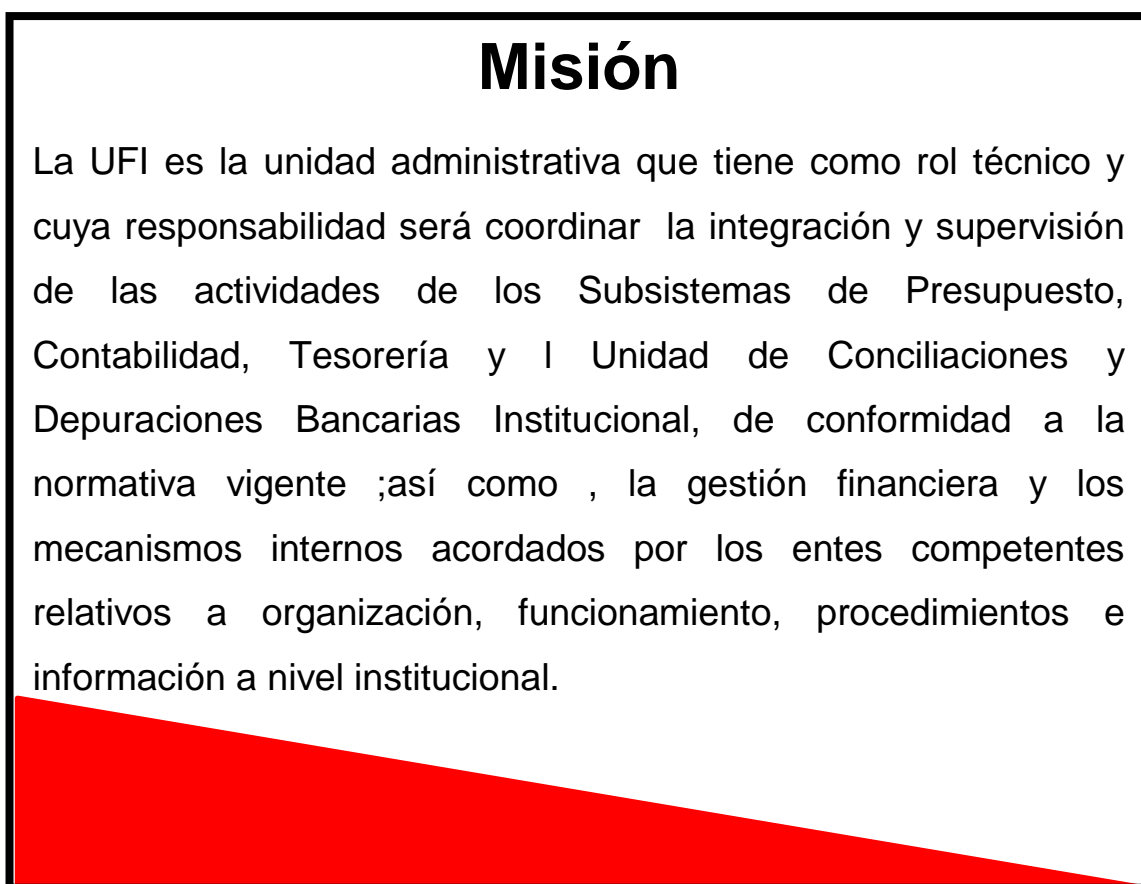
Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

– **Factor identidad**

En los resultados de la investigación en el capítulo 2 en las preguntas relacionadas con el factor identidad al consultar a los empleados y jefaturas de la misión y visión concordaron que se cuenta con estas pero que no son del conocimiento de todos es por esta razón que se recomienda colocar rotulación que las muestre en cada área de la Unidad Financiera institucional.

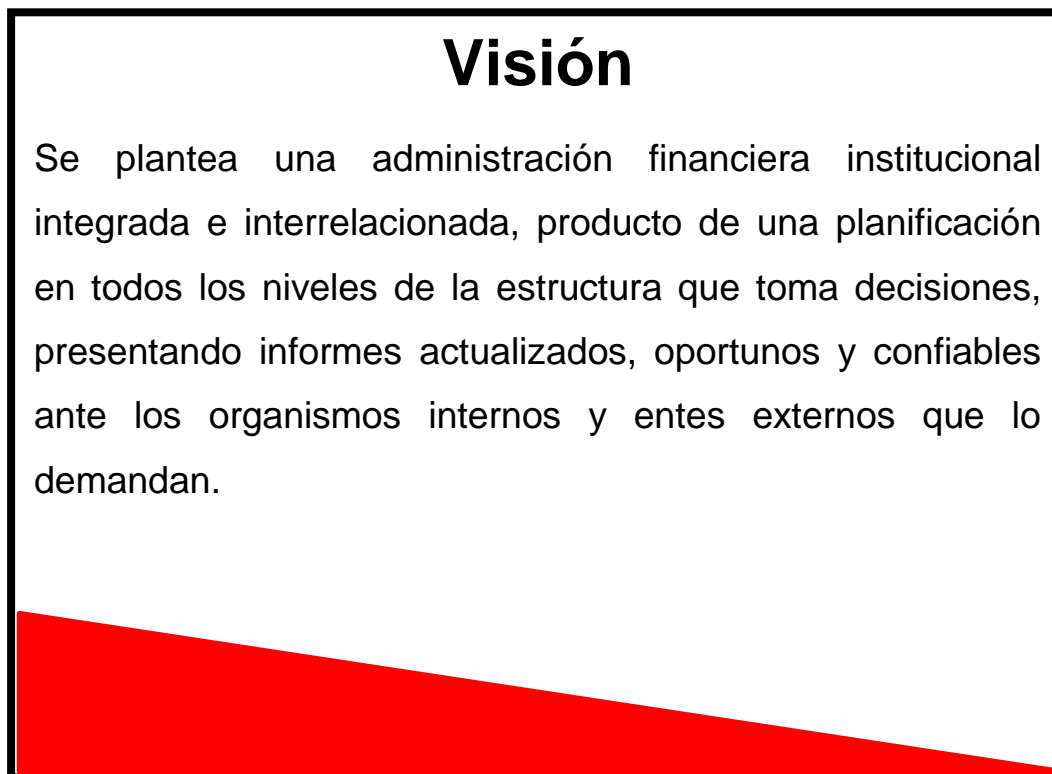
Propuesta de colocación de la misión y visión en cada área:

Figura N°9: Afiche de la misión de la institución



Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Figura N°10: Afiche de la visión de la institución



Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

Cuadro N° 47: Costo de rotulación de misión y visión

Cotización de rotulación para misión y visión			
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
2	Rotulación en acrílico (Tamaño 32.5 x 39cm)	\$23.00	\$46.00
2	Rotulación de folcote (Tamaño 18 x20")	\$6.00	\$12.00
2	Rotulación de proticelopvc (Tamaño 18 x20")	\$7.00	\$14.00
Precios incluyen IVA información proporcionada por la empresa DC Publicidad email: dcpublicidad24@gmail.com			

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo


Al contar con las opciones anteriores el equipo de investigación optaría por la de menor precio que es la de Folcote con un precio de \$12.00 para la rotulación de la misión en la visión sin embargo como son 5 áreas el total sería de \$60.00


3. Método recomendado para que la Unidad Financiera Institucional realice la evaluación del clima organizacional cuando lo estime conveniente.


Al completar la serie de acciones propuestas la institución deberá realizar una nueva evaluación en el mes de Diciembre de 2019. y seguir una serie de pasos para esta como los siguientes:

1. Seleccionar al personal a quien se le aplicará la evaluación puede ser seccionado por área o realizar la evaluación a nivel de la UFI
2. Seleccionar los factores a evaluar, para esto deberán reunirse las jefaturas.

Cuadro N° 48: Factores relacionados con el clima organizacional

	Factores a considerar para realizar la evaluación en la UFI	Marcar con una x los factores que se evaluarán
Confianza	Seguridad que posee el empleado de ser capaz de realizar con éxito una tarea o elegir una manera para resolver un problema. Esto incluye emprender nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	
Iniciativa	Cualidad del empleado para anticiparse a realizar una tarea, un proyecto o solucionar un problema; mantiene una actitud positiva.	
Motivación	Es lo que hace que los empleados se propongan a realizar sus actividades de la mejor manera.	
Trabajo en equipo	Es lo que hace que el empleado luche por una meta en común con sus compañeros, mientras comparten conocimiento.	

	Factores a considerar para realizar la evaluación en la UFI	Marcar con una x los factores que se evaluarán
Relaciones Interpersonales	<p>Son asociaciones entre dos o más personas. Estas acciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y las actividades sociales</p>	
Liderazgo	<p>Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o de actuar de las personas o en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.</p>	
Comunicación	<p>Es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.</p>	
Ambiente Físico	<p>Es el medio donde se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones determohigrométricas, ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos y biológicos.</p>	
Remuneración	<p>Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.</p>	

	Factores a considerar para realizar la evaluación en la UFI	Marcar con una x los factores que se evaluarán
Productividad	Es la medida por hora de trabajo generado por cada empleado de una empresa u organización y no debe permanecer estática sino su tendencia debe ser siempre a aumentar.	
Satisfacción	Es la actitud del empleado que tiene de sus labores de lo que desea y lo que puede obtener en la organización.	

Fuente. Elaborado por el equipo de trabajo

3. Después de seleccionar los factores se procede a realizar un cuestionario con preguntas relacionadas a dichos factores, deberán ser 5 preguntas por factor.
4. Luego se procede a aplicar el cuestionario a cada uno de los empleados de la UFI que en total son 45.
5. Al obtener las respuestas, se hará la tabulación de los resultados, en una tabla y también representar los datos en un gráfico de pastel.
6. Luego se tomarán las 5 preguntas de cada factor y se hará la evaluación en una tabla como la que ya se mencionó en la teoría del capítulo I y como se evaluó cada factor de acuerdo a las preguntas del cuestionario que llevo a cabo en el capítulo 2, donde se obtuvo el estado de cada factor.

Ejemplo de cómo realizar la evaluación de acuerdo al factor igualdad

Cuadro N° 49: Factor igualdad

Pregunta	Respuestas										Total (frecuencia)	Total %	Total puntaje
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca		No contesto				
	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%	frecuencia	%			
55. Existe igual de probabilidad de ascender en su área de trabajo.	3	7%	4	9%	14	31%	21	47%	3	7%	45	100%	199
56. Considera que en la institución se toman en cuenta las opiniones de sus empleados.	2	4%	13	40%	8	18%	15	36%	1	2%	45	100%	139
57. Existe alguna discriminación de áreas por la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica	11	24%	9	20%	19	42%	5	11%	1	2%	45	100%	159
58. ¿Ha sentido discriminación por parte de sus compañeros de trabajo o jefatura?	2	4%	6	13%	14	31%	21	47%	2	4%	45	100%	120
59. Se toma en cuenta la opinión de los empleados para mejorar aspectos del área de trabajo.	3	7%	7	16%	22	49%	11	24%	2	4%	45	100%	133
PUNTAJE DE EVALUACIÓN	5		4		3		2		1		TOTAL PUNTAJE POR FACTOR		750

Fuente: Equipo de investigación

Como realizar el cálculo:

$$\sum(x) = (3 \times 5) + (4 \times 4) + (14 \times 3) + (21 \times 2) + (3 \times 1) = 199$$

$$\sum(x) = (2 \times 5) + (18 \times 4) + (8 \times 3) + (16 \times 2) + (1 \times 1) = 139$$

$$\sum(x) = (11 \times 5) + (9 \times 4) + (19 \times 3) + (5 \times 2) + (1 \times 1) = 159$$

$$\sum(x) = (2 \times 5) + (6 \times 4) + (14 \times 3) + (21 \times 2) + (2 \times 1) = 120$$

$$\sum(x) = (3 \times 5) + (7 \times 4) + (22 \times 3) + (11 \times 2) + (2 \times 1) = 133$$

$$\sum(x) = 199 + 139 + 159 + 120 + 133 = 750$$

Aplicar la fórmula para obtener el resultado liderazgo respecto al clima organizacional.

Cuadro N° 50: Resultado del factor igualdad

Fórmula	Donde	Resultados	Sustituyendo	Intervalo	Estado
$C. O. = \frac{(\sum X)}{(FX)(MAX. PUNT)(N)}$	Total puntaje por factor ($\sum X$)	750	$C. O. = \frac{750}{(5)(5)(45)}$	67%	Destacado
	Total de preguntas por factor (FX)	5			
	Máximo puntaje	5			
	Total encuestado	45			

Fuente: Equipo de investigación

De esta forma será como se obtendrá el resultado por factor evaluado

7. Al obtener el resultado de cada factor se deberá verificar el estado de estos de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro N°51: valores para el cálculo del clima

Estado	Intervalos
Critico	0 – 20%
Bajo	20.1% - 40%
Promedio	40.1% - 60%
Destacado	60.1% - 80%
Óptimo	80.1% - 100%

Fuente: Equipo de investigación

8. Luego se realizará el diagnostico con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.
9. Se presentará los resultados a la jefatura de la UFI en una reunión con los jefes de área que serán los encargados de realizar la evaluación del clima organizacional y de planear las medidas más adecuadas para mejorar cada factor donde el estado no es óptimo y por ende mejorar la gestión administrativa.
10. Presentar el plan de mejora

G. EVALUACIÓN Y CONTROL

Las jefaturas en conjunto serán las responsables de coordinar la evaluación del clima organizacional y de buscar las posibles soluciones de mejora para los factores que no están en el nivel óptimo

1. Evaluación

La evaluación del clima organizacional está orientada para que la Unidad Financiera Institucional obtenga resultados a través del cuestionario que incluya los factores que inciden en el clima y la gestión administrativa

2. Control

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

H. RECURSOS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA

Se incluyen los recursos humanos, materiales y financieros, que serán necesarios para implementar la evaluación del clima organizacional en la Unidad Financiera Institucional, además se presenta un cronograma de actividades con su respectivo tiempo de realización.

1. Humanos

Los jefes de áreas, en conjunto con el personal necesario, realizarán la evaluación del clima organizacional. Los empleados evaluados y las jefaturas deben trabajar en conjunto para el logro de los objetivos, el fortaleciendo del ambiente laboral y la gestión administrativa.

2. Técnicos y Materiales

Para lograr implementar de la evaluación del clima organizacional es necesario:

Infraestructura: disponer de un salón de usos múltiples para desarrollar la evaluación a los empleados.(se podría hacer uso del auditorio del edificio RM para que el cuestionario lo contesten todos los empleados el mismo día).

Mobiliario: mesas y sillas de escritorio, que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.

Equipo: computadoras con los paquetes de Microsoft Office necesarios (Word, Excel, PowerPoint), fotocopidora, impresora, entre otros.

Suministros de oficina: Tinta para impresora y fotocopidora, lapiceros, lápices, libretas, entre otros.

I. FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo las capacitaciones y cumplir con el plan de mejora. Los fondos serán de parte de la Unidad Financiera Institucional.

J. PRESUESTO

Consolidado de costos para poner en marcha el plan de mejora de los factores relacionados con el clima en la Unidad Financiera Institucional.

Cuadro N°52: Presupuesto.

Material	Cantidad	Precio	Total
Impresión de las presentaciones	2550	\$0.05	\$127.50
Plumones para pizarra	8	\$0.75	\$6.00
Caja de lápices	5	\$2.10	\$10.50
Caja de lapiceros	5	\$2.40	\$12.00
Capacitaciones			
Refrigerio			
Capacitación 1	55	\$2.20	\$121.00
Capacitación2	55	\$2.25	\$123.75
Capacitación3	55	\$2.50	\$137.50
Capacitación4	55	\$2.65	\$145.75
Almuerzo			
Capacitación5	55	\$3.00	\$165.00
costo de estímulos (cumpleaños)	50		\$75.00
Costo de diploma capacitación 1	50	\$0.60	\$30.00
Rotulación con folcote (misión y visión)	10	\$6.00	\$60.00
TOTAL			\$1,014.00

Fuente: Equipo de investigación

Cuadro N°53: Diapositivas por capacitación.

Número	Diapositivas por capacitación	Empleados	Total
1	12	50	600
2	9	50	450
3	9	50	450
4	11	50	550
5	10	50	500
TOTAL			2550

Fuente: Equipo de investigación

K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro N°54: Cronograma

Año 2019

TEMA: EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.																																		
N°	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación de documento a la UFI	■																													Equipo de investigación			
2	Revisión de documento		■	■																											Jefatura UFI			
3	Aprobación de documento				■																										Jefatura UFI			
4	Implementación de las capacitaciones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Jefatura UFI			
5	Evaluación del clima organizacional																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Jefatura UFI				
6	Control y seguimiento																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Jefatura UFI			

Fuente: Equipo de investigación

Nota: Se comenzará a desarrollar las actividades descritas en la propuesta a partir de la aprobación de la jefatura de la UFI

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Aguado R. Cultura Organizacional, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, México, 2004.
2. Amaru Maximiano, Antonio Cesar, Administración para emprendedores, Pearson Educación, Primera edición, México, 2008.
3. Bateman, Thomas S., Snell, Scott A., Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Octava edición, México, 2009.
4. Brunet, Luc , El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, Primera edición, México, 2014.
5. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002).
6. Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Octava edición, México, 2007.
7. Darío Rodríguez. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999).
8. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark, Administración, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Decimocuarta edición, México, 2012.
9. Madrigal Torres, Berta Ermila, Habilidades Directivas, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, Segunda edición, México, 2009.
10. Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, 2da. Edición, México, 2007.
11. Münch, Lourdes, Administración, Pearson Educación, Primera Edición, México,2010.

12. Robbins, Stephen P., y Coulter, Mary, Administración, Pearson Educación, Décima edición, México, 2010.
13. Rodríguez Mansilla, David, Gestión organizacional. Elemento de estudio Plaza y Valdez editores, Iberios México.
14. R. Jones, Gareth, M.George Jennifer, Administración contemporánea, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, México, 2010.
15. Uribe Prado, José Felipe, Clima y Ambiente Organizacional Trabajo Salud Factores Psicosociales, 1° edición, México D: F UNM.

LEYES, CÓDIGOS CONSULTADOS.

1. Constitución de la República de El Salvador

Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

2. Ley del Seguro Social (ISSS)

Decreto Legislativo N° 1263, de 3 de Diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 del 11 de Diciembre de 1953

3. Código de Trabajo

Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

4. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado

Decreto Legislativo Número 516. Fecha de Emisión: 23 de noviembre de 1995 publicado en el Diario Oficial: 7. Tomo: 330 Fecha de Publicación: 11 de enero de 1996.

5. Ley de Ahorro para Pensiones (AFP)

Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996.

6. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador

Decreto legislativo N° 597 del 29 de abril de 1999, publicado en el diario oficial N° 96, tomo N°. 343, del 25 de mayo de 1999.

7. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Decreto Legislativo No. 868 de fecha 5 de abril del año 2000, publicado en el Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347 de fecha 15 de mayo del 2000

8. Ley de Ética Gubernamental

Decreto Legislativo No. 1038 de fecha 27 de abril de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo No. 371, de fecha 18 de mayo de 2006.

9. Ley General de Prevención de Riesgos de los Lugares de Trabajo

Decreto Legislativo N°: 254 de fecha 21 de Enero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 82 Tomo: 387 del 05 de Mayo de 2010.

10. Ley de Acceso a la Información Pública

Decreto Legislativo N° 534, de fecha 2 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 391, Tomo : 391 del 8 de abril de 2011

TRABAJOS DE GRADUACIÓN CONSULTADOS.

1. Guzmán Ortiz, Brunnel Eduardo, (2014), "Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca," (Trabajo de Graduación), Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
2. Reyes Córdova, María Regina (2014), "Relación entre identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa de abarrotes." (Trabajo de Graduación). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

DOCUMENTOS UTILIZADOS

1. Hernández, David, 170 años de Estudio y Lucha, Revista La Universidad, El Salvador, S.S: UES. 2011.
2. Manual de la Organización de las Unidades Financieras Institucionales- Ministerio de Hacienda.

FUENTES DE INTERNET

1. Alemán, Karla, (2018), Significados.com, "Identidad", recuperado de: <https://www.significados.com/identidad/>, consultado el 17 de Febrero de 2019.
2. Corvo, Teofilo, (2014), Lifeder.com, Gestión Administrativa: Funciones y procesos, recuperado de: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>, consultado el 27 de Febrero de 2019.
3. Gil Olivar, John Alexande, (2011), SlideShare, Gestion administrativa, recuperado de: <https://es.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327>, consultado el 28 de Febrero de 2019.
4. Guerra, Marcela,(2015), Blogger, Gestión administrativa, recuperado de: <https://gadministrativamarce.blogspot.com/2015/03/que-es-gestion-administrativa-origen.html>, consultado el 25 de Febrero de 2019
5. Heredia, Fernando, (2011), Pymempresario, prestaciones laborales: un tema recurrente entre trabajadores, recuperado de : <https://pymempresario.com>, consultado el 12 de febrero de 2019.
6. Luevano Cota, Jesús Alberto, (2017), Revista digital: ciencias administrativas, Método para evaluar el clima organizacional, recuperado de: <https://www.redalyc.org/jat>, consultado el 13 de febrero de 2019.

7. Montes Padilla, Fátima Gabriela, (2013), Visión industrial, relaciones interpersonales en el trabajo, recuperado de:
<http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>, consultado el 12 de Febrero de 2019.
8. Navarro, Elena Rubio, (2002), Gestipolis, Evaluacion del clima laboral en las empresas, recuperado de: <https://gestipolis.com>, consultado el 12 de febrero de 2019
9. Pérez Porto, Julián y Merino, María (2010), Definición .De, Definición de prestación, recuperado de: <https://definicion.de/prestacion/>, consultado el 12 de Febrero de 2019.
10. Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana, (2009), Definición. De, Definición de identidad, Recuperado de: <https://definicion.de/identidad/> consultado el 16 de Febrero de 2019.
11. Porporatto, Mónica, (2016), Que significado, Igualdad, recuperado de :
<https://quesignificado.com>, consultado el 14 de febrero de 2019.
12. Ramírez Garrido, Raúl German, (2016), Revista CE, Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial, recuperado de:
<http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>, consultado el 26 de Febrero de 2019.
13. Ramírez, Karla, (2012), Definición ABC, definición de prestaciones, recuperado de:
<https://www.definicionabc.com/social/prestaciones.php>, consultado el 11 de Febrero de 2019.
14. Scott Sherrie, (2010), La voz, ¿Qué es la igualdad de oportunidades laborales?, recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com>, consultado el 11 de febrero de 2019.

- 15.** Tecoloco Guatemala, (2018), Trabajo y personal.com, Importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo, recuperado de:
<https://trabajoypersonal.com/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo/>
,consultado el 13 de Febrero de 2019.
- 16.** Thompson Gómez, Marina, (2017), Monografias.com, Gestión administrativa y su impacto en la administración del personal de la cooperativa Vega Real, recuperado de:
<https://www.monografias.com/trabajos106/gestion-administrativa-y-su-impacto-administracion-del-personal-cooperativa-vega-real/gestion-administrativa-y-su-impacto-administracion-del-personal-cooperativa-vega-real.shtml> , consultado el 28 de Febrero de 2019.
- 17.** Universidad de El Salvador,2018 Ciudad Universitaria "Dr. Fabio Castillo Figueroa", Final de Av. Mártires y Héroes del 30 julio, San Salvador, El Salvador, América Central 2018 recuperado de:
<http://www.ues.edu.sv/nuestra-universidad>.
- 18.** Universidad Latina de Costa Rica, (2016), Laureate International Universities, importancia de la gestión administrativa en una empresa, recuperado de:
<http://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>,consultado el 28 de febrero de 2019.
- 19.** Wikipedia (2016), espacio físico, recuperado de: [https:// es.m.wikipedia.org](https://es.m.wikipedia.org), consultado el 12 de febrero de 2019.

GLOSARIO.

A.

Liderazgo autocrático: Es un estilo de liderazgo que se caracteriza por el control individual del líder sobre todas las decisiones.

Ausentismo: El concepto alude a la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función.

B.

Burocracia: es un sistema organizativo que se encarga de administrar y gestionar determinados asuntos, siguiendo un conjunto de reglas y procedimientos específicos.

C.

Consecución: Es un término a partir del cual se puede expresar la obtención de aquello que se desea o que se ha venido buscando con la insistencia.

Coadyuvar: Contribuir o ayudar en la realización de algo o en el logro de alguna cosa.

F.

Favoritismo: Vinculo social que supone la preferencia de una persona hacia otra y por consiguiente, el dejar de lado a terceros.

I.

Imputable: Es la capacidad del ser humano para entender que su conducta lesiona los intereses de sus semejantes y para adecuar su actuación a esa comprensión.

Inercia: Es la propiedad que poseen los cuerpos de oponerse a un cambio de su estado de reposo o movimiento en que se encuentran.

Integridad: Honradez, honestidad, respeto por los demás, corrección, responsabilidad, control emocional, respeto por si mismo, puntualidad, lealtad, disciplina y firmeza en sus acciones.

P.

Partidarismo: Adhesión o sometimiento a las opiniones de un partido con preferencia a los intereses generales.

Paradigmas económicos: Aborda temas relacionados con la economía regional y sectorial y está abierta a diferentes enfoques y metodologías.

Propugnar: Defender o apoyar una postura o idea por juzgarse conveniente.

Premisa: El concepto se utiliza para nombrar al indicio, síntoma o conjetura que permite inferir algo y sacar una conclusión.

R.

Rotación de personal: Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

S.

Sinergia: El concepto se utiliza para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

ANEXOS

PREGUNTAS GENERALES.G

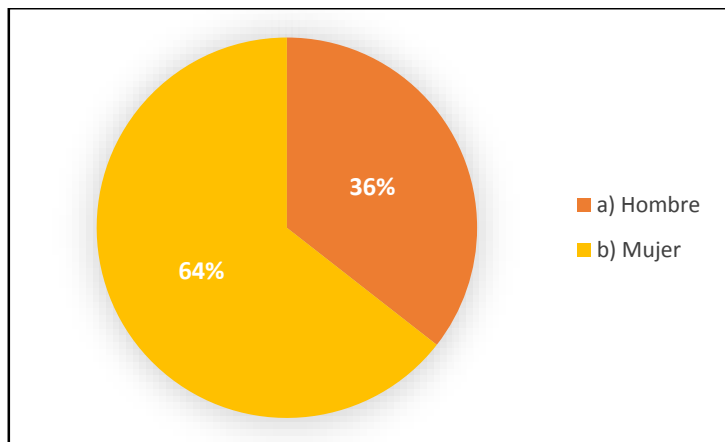
1. Género

Objetivo: Identificar cual es el género que predomina en la institución.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Hombre	16	36%
b) Mujer	29	64%
Total	45	100%

Gráfico N° 1



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de personas que laboran dentro de la Unidad Financiera Institucional son mujeres representadas con un 64%, mientras que el 36% son de género masculino.

2. Tiempo de laborar en la institución

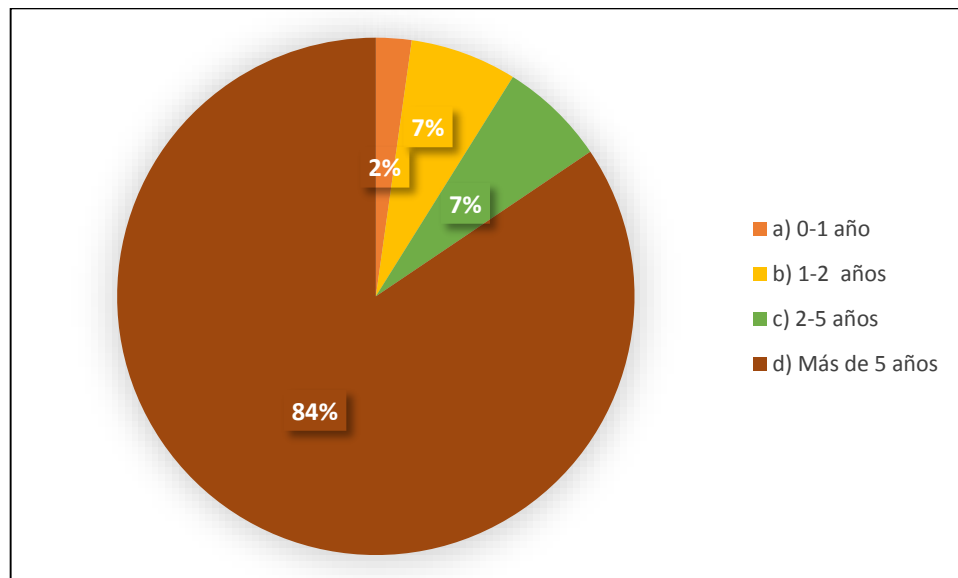
Objetivo:

Determinar el tiempo que tienen de elaborar los empleados dentro de la UFI.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) 0-1 año	1	2%
b) 1-2 años	3	7%
c) 2-5 años	3	7%
d) Más de 5 años	38	84%
Total	45	100%

Gráfico N° 2



Interpretación:

De los empleados encuestados el 84% representa que han laborado para la institución más de 5 años, el 7% lo representan los que han laborado de 1-2 años y 2-5 años, lo que contribuye a analizar que no es muy frecuente la rotación del personal indiferentemente en el área de la institución donde se desempeñan, el 2% de esta representado por el personal que ha laborado en un periodo menor o igual a un año.

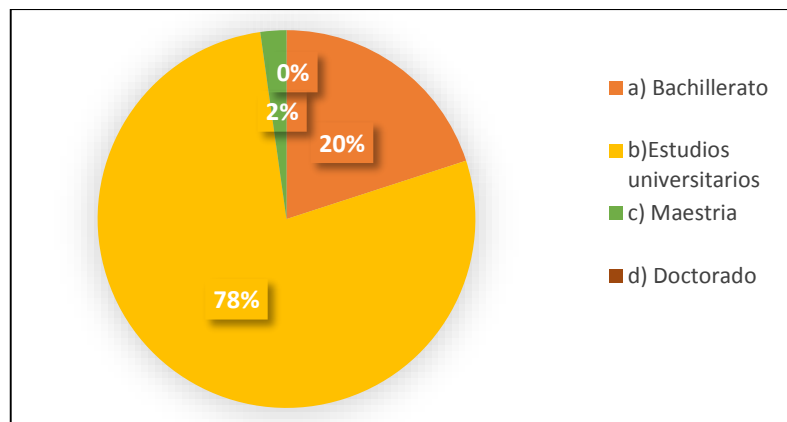
3. Nivel académico que posee.

Objetivo: Conocer el grado académico al que pertenecen los trabajadores dentro de la institución

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Bachillerato	9	20%
b) Estudios universitarios	35	78%
c) Maestría	1	2%
d) Doctorado	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 3



Interpretación:

Al realizar la encuesta se determinó en su mayoría que el personal que labora dentro de la UFI posee un nivel de estudios universitarios representado con un 78%, esto es porque en las áreas que se divide esta institución es necesario contar con personal capacitado y sobre todo que comprenda cada proceso que se realiza en su puesto de trabajo, de igual forma el 20% representa a empleados que cuentan con estudios de bachillerato pero que es probable que continúan con sus estudios universitarios, el 2% es una persona que labora en la institución que posee una maestría.

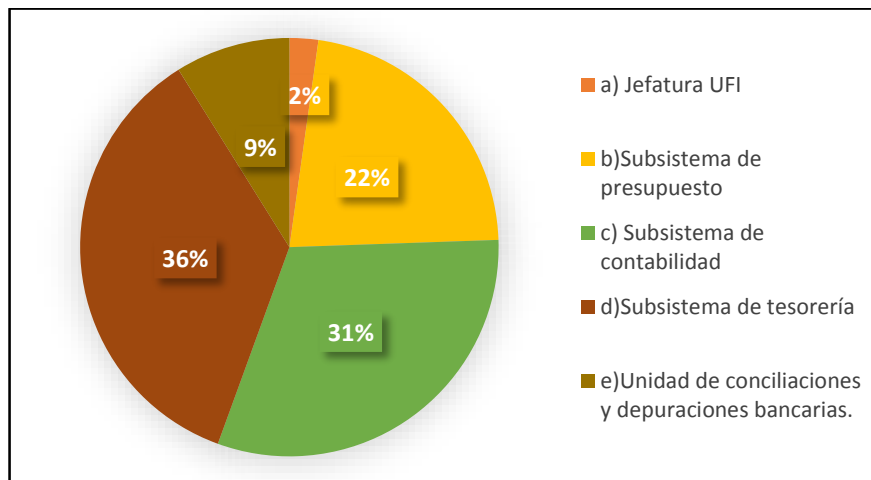
4. Área a la que pertenece

Objetivo: Establecer el número de empleados por área dentro de la Unidad Financiera Institucional.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Jefatura UFI	1	2%
b) Subsistema de presupuesto	10	22%
c) Subsistema de contabilidad	14	31%
d) Subsistema de tesorería	16	36%
e) Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias.	4	9%
Total	45	100%

Gráfico N° 4



Interpretación:

Los resultados muestran que el área que cuenta con más empleados es el subsistema de tesorería, esto está representado con el 36%, cabe destacar que el área que menos empleados tiene es la unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias con 4 empleados representado en los resultados con un 9%, la jefatura cuenta con una secretaria que brinda su apoyo al jefe de la UFI.

CUERPO DEL CUESTIONARIO

IDENTIDAD

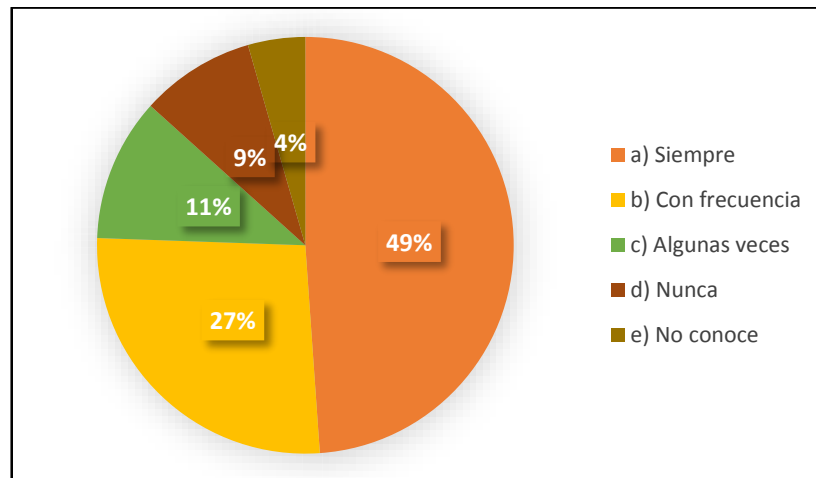
5. Se siente orgulloso de pertenecer a la UFI

Objetivo: Identificar la percepción de las personas al pertenecer a la UFI, y esto dará una pauta si se sienten identificados con la institución.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	22	49%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	5	11%
d) Nunca	4	9%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 5



Interpretación:

El recurso humano que labora en la institución manifiesta que se siente orgulloso de pertenecer a la Unidad Financiera Institucional, ya que es una entidad que se encarga de velar porque la universidad cuide sus finanzas y mantenga el control en este tipo de procesos, esto se ve representado en los resultados con un 49%, el 4% concuerda no conocer sentirse orgullosos de laborar en esta institución o podría ser en el área donde se desempeña.

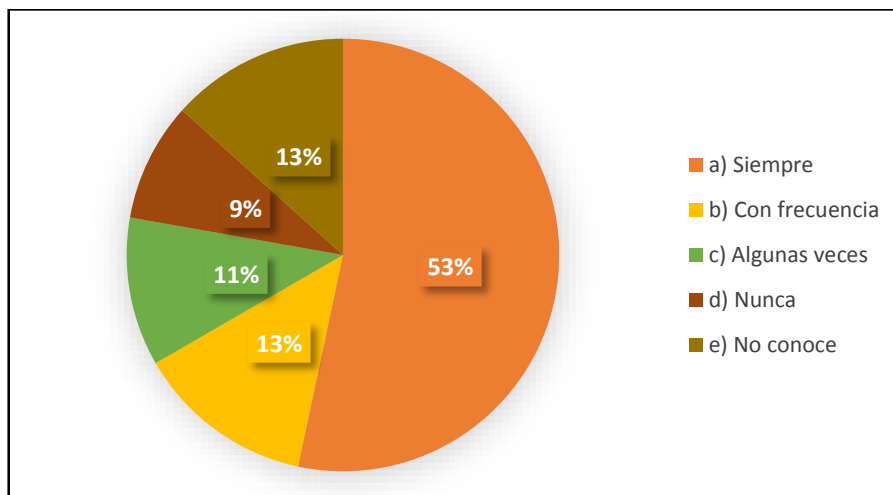
6. Tiene conocimiento de la visión y misión de la UFI

Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento de la filosofía institucional donde laboran.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	24	53%
b) Con frecuencia	6	13%
c) Algunas veces	5	11%
d) Nunca	4	9%
e) No conoce	6	13%
Total	45	100%

Gráfico N° 6



Interpretación:

El personal que labora en la institución tiene conocimiento de la misión y visión esto se ve representado con un 53% en los resultados, mientras que el 9% concuerda no reconocer la filosofía de la empresa, pero al mostrarse que la mayoría tiene claros los objetivos de la institución se establece que en conjunto pueden poner todo su empeño para que la UFI cumpla con lo que se plantea en su filosofía.

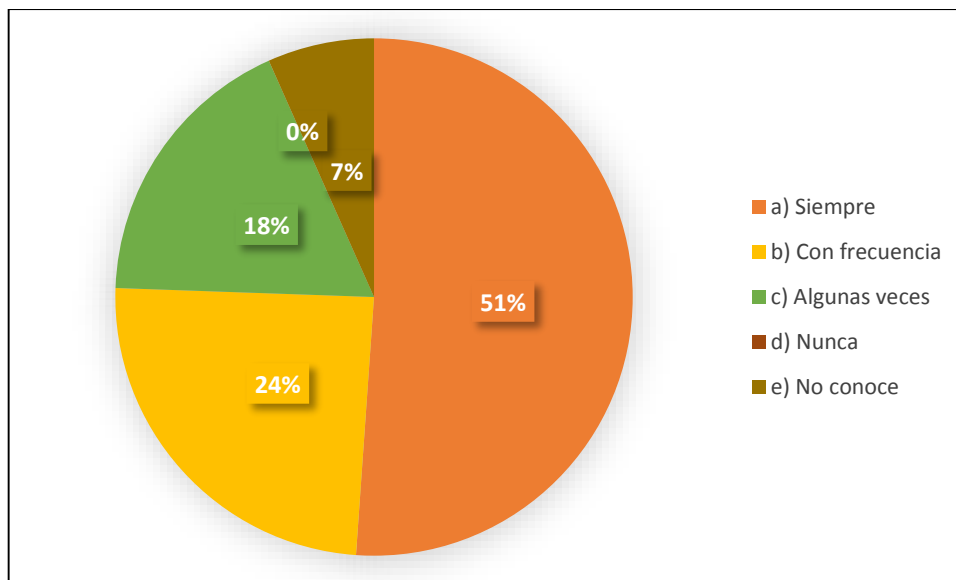
7. Practica los valores de la institución

Objetivo: Analizar si los empleados practican los valores de la institución

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	23	51%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	8	18%
d) Nunca	0	0%
e) No conoce	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 7



Interpretación:

El personal que labora en la institución practica valores, esto es lo que consideran al representarse en los resultados el 51%, esto es importante porque se mantendrá un buen ambiente de trabajo y evitar conflictos, aunque el 7% no conoce si realmente practica los valores de la institución.

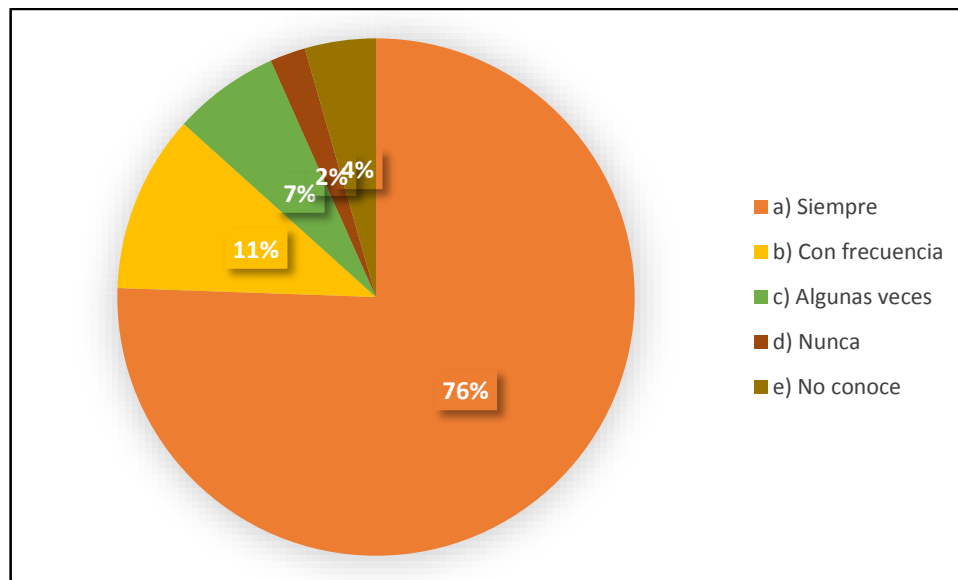
8. Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la institución

Objetivo: Identificar si los empleados tienen intereses en ayudar al crecimiento de la institución.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	34	76%
b) Con frecuencia	5	11%
c) Algunas veces	3	7%
d) Nunca	1	2%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 8



Interpretación:

Los empleados al sentirse comprometidos con su trabajo, contribuirán a que se realicen las actividades de una manera y siempre estarán en la búsqueda del crecimiento de la institución esto se ve reflejado con el 76%, mientras que el 2% del personal considera nunca ha sentido compromiso con la institución.

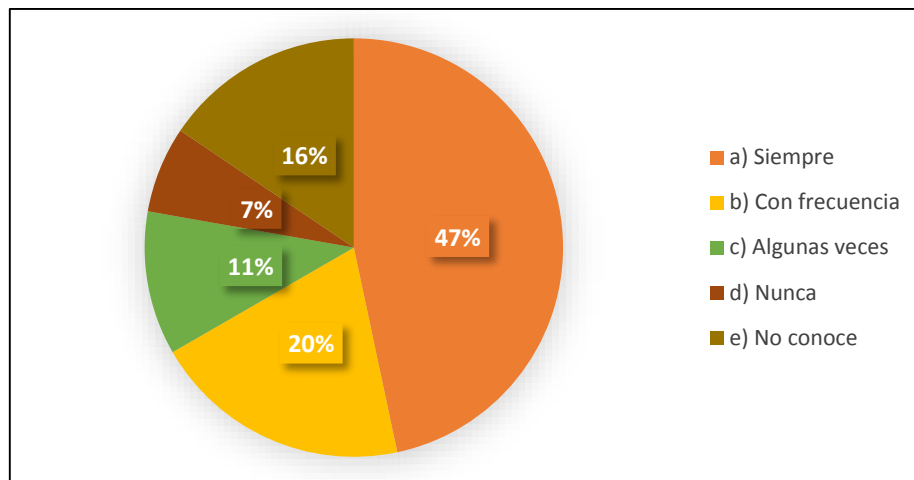
9. Se siente identificado con la misión de la UFI

Objetivo: Identificar si las personas que laboran dentro de la institución sienten identidad con el trabajo que realice la UFI

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	21	47%
b) Con frecuencia	9	20%
c) Algunas veces	5	11%
d) Nunca	3	7%
e) No conoce	7	16%
Total	45	100%

Gráfico N° 9



Interpretación:

Sentirse identificado con la misión de la institución contribuirá a que se lleve a cabo el trabajo en la búsqueda de que se alcance el éxito, esto está representado en los resultados de la investigación con el 47% de los empleados que consideran identificarse con la misión, sin embargo el 7% nunca se ha sentido participe con el trabajo que realiza la institución.

MOTIVACIÓN

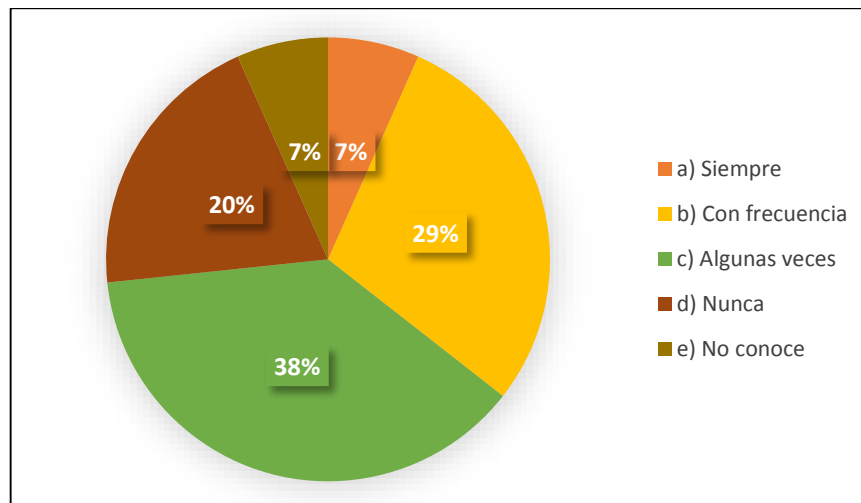
10. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?

Objetivo: Verificar si los empleados se sienten motivados con los incentivos que reciben en la actualidad.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	13	29%
c) Algunas veces	17	38%
d) Nunca	9	20%
e) No conoce	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 10



Interpretación:

Del total de empleados encuestados el 38% consideran que algunas veces se sienten motivados con los incentivos que reciben de parte de la institución, mientras que el 7% está representado por las personas que se sienten motivados y las que no conocen realmente si se motivan con lo que reciben en su trabajo.

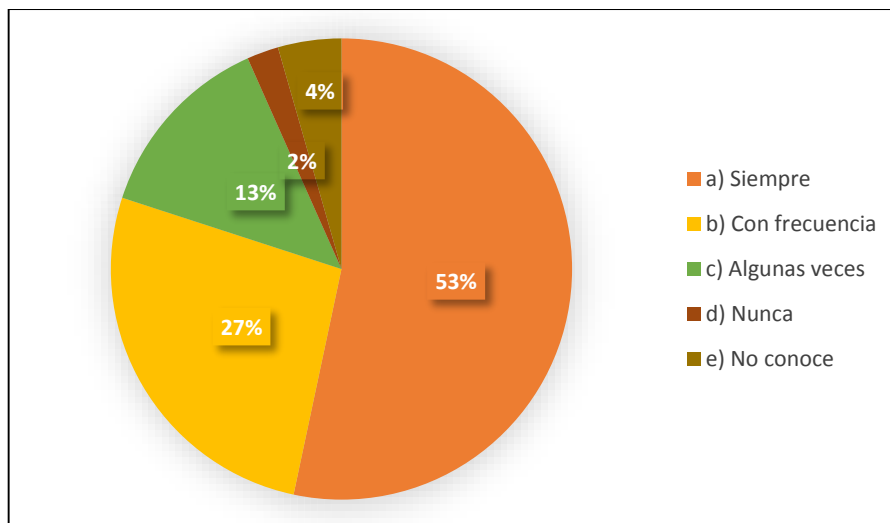
11. ¿Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

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

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	24	53%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	6	13%
d) Nunca	1	2%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 11



Interpretación:

Dentro de las personas encuestadas se puede mencionar que el 53% considera que están satisfechos con las actividades que realizan en su trabajo, esto es de importancia porque si se sienten bien en el lugar donde laboran su rendimiento será más productivo y por consiguiente la institución contara con un personal dispuesto a alcanzar las metas y objetivos establecidos, sin embargo un empleado nunca se siente bien con sus actividades, esto se ve reflejado con un 2%.

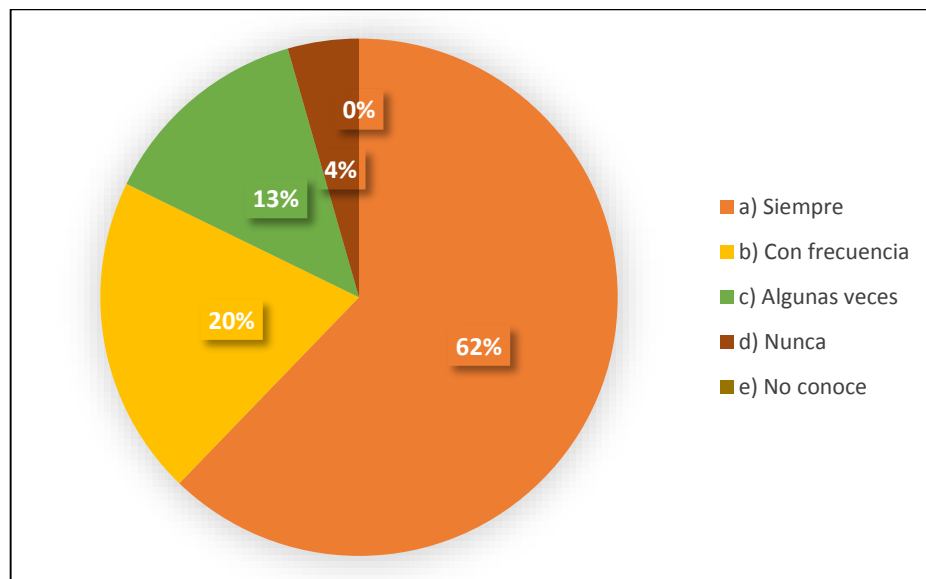
12. ¿Se siente comprometido con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas?

Objetivo: Conocer si los empleados se sienten comprometidos con el logro tanto de sus propios objetivos como los de la institución.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	28	62%
b) Con frecuencia	9	20%
c) Algunas veces	6	13%
d) Nunca	2	4%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 12



Interpretación:

Los empleados concordaron con un 62% que sienten compromiso con los objetivos individuales como colectivos de la institución, esto hace énfasis en que realizan su trabajo siempre en la búsqueda de la mejora continua de la organización al alcanzar periodo a periodo los objetivos, el 4% manifiesta nunca sentir compromiso con los logros que busca la institución a corto, mediano y largo plazo.

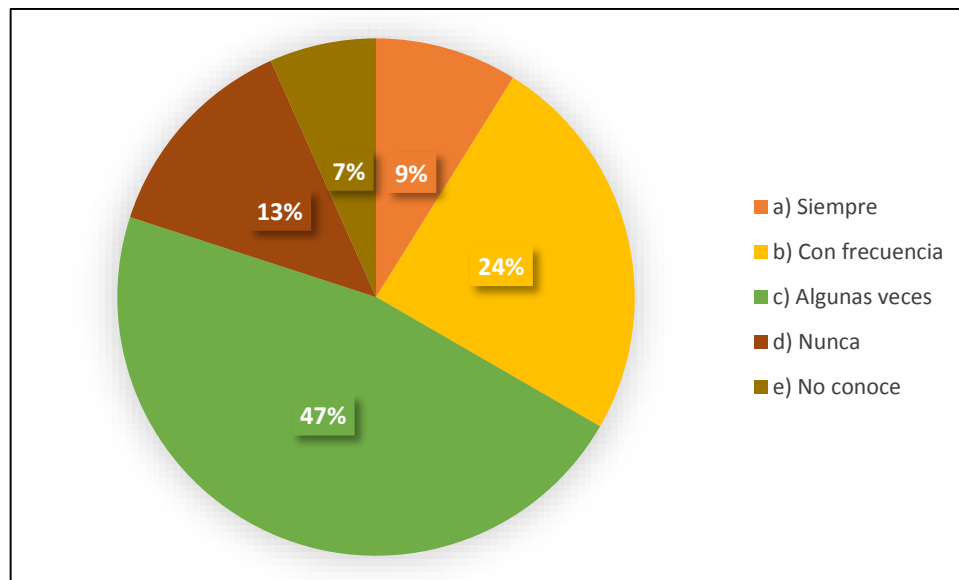
13. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo

Objetivo: Establecer si los empleados consideran que sus ideas se toman en cuenta y se llevan a cabo en la mejora de los procesos en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	4	9%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	21	47%
d) Nunca	6	13%
e) No conoce	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 13



Interpretación:

El 47% de los empleados considera que algunas veces sus ideas para la mejora de su área de trabajo son tomadas en cuenta, esto ocasiona que el personal con frecuencia realice aportes en la mejora de los procesos, porque si se sabe cómo hacer las cosas de manera más rápida es mejor mencionarlo, porque el tiempo es un factor fundamental, mientras que el 3% no conoce si se reconocen sus ideas en la institución.

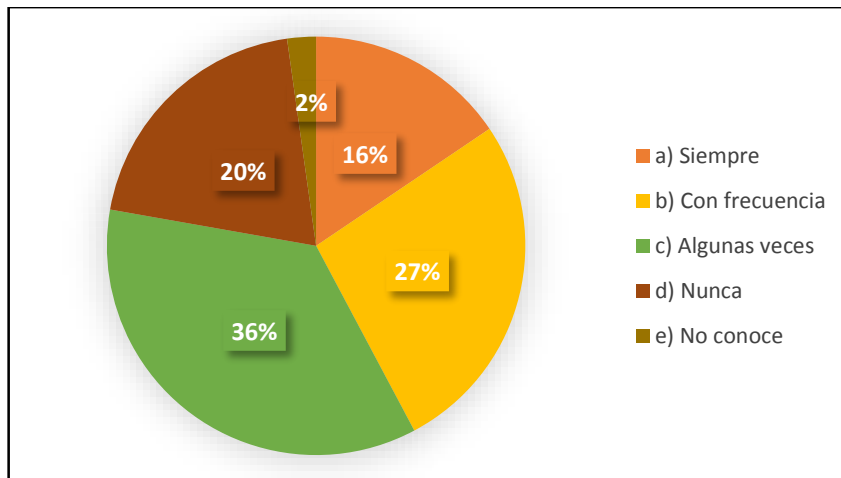
14. Tiene la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar

Objetivo: Descubrir si los empleados se sienten con la debida libertad de realizar sus actividades como ellos consideran que se llevarían el menor tiempo posible y mejor.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	7	16%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	16	36%
d) Nunca	9	20%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 14



Interpretación:

El 36% de los empleados encuestados siente que algunas veces tiene libertad de mejorar algunos aspectos en su puesto de trabajo para realizar las actividades de la mejor manera, mientras que el 2% no conoce si la jefatura de su área le brinda la libertad de proponer cambios.

RELACIONES INTERPERSONALES

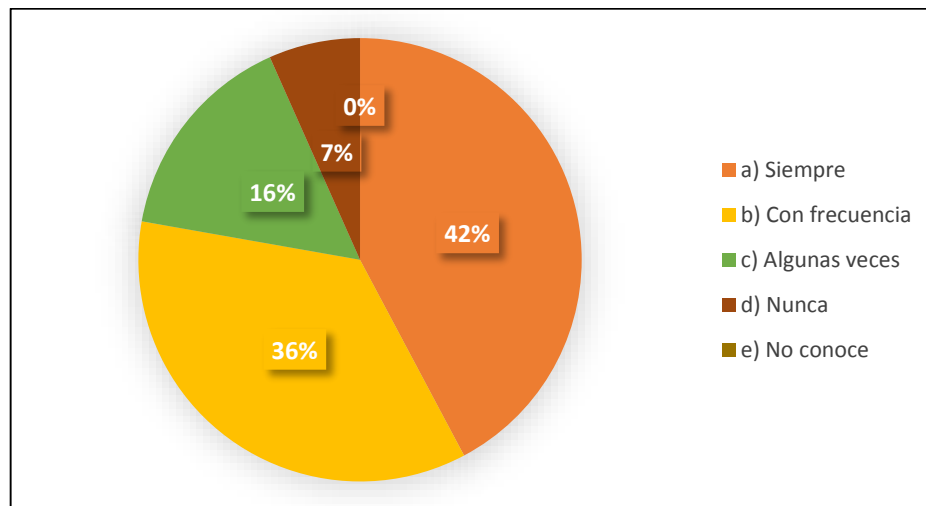
15. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Establecer si los trabajadores en su entorno de trabajo tienen buenas relaciones personales esto contribuirá a tener un parámetro del grado de satisfacción al realizar sus tareas diarias.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	19	42%
b) Con frecuencia	16	36%
c) Algunas veces	7	16%
d) Nunca	3	7%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 15



Interpretación:

Es de vital importancia que en el lugar donde se labora exista el compañerismo porque en conjunto se forma un equipo de trabajo que busca los mismos objetivos de la institución, y en los resultados se establece que los empleados se llevan siempre bien entre ellos con un 42% lo que indica que se fomentan buenas relaciones interpersonales, el 7% por algún motivo siente que no se lleva bien con sus compañeros.

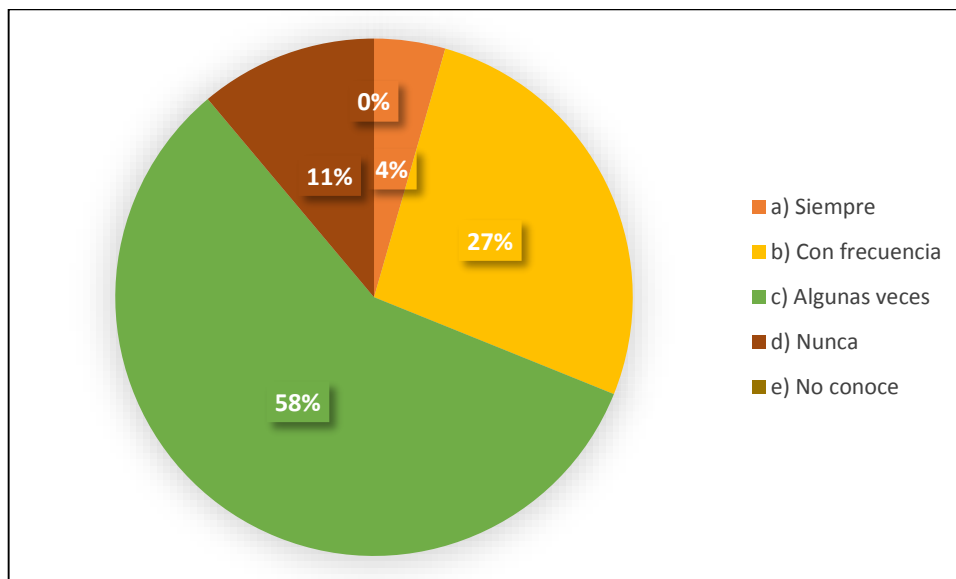
16. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con Ud. En su trabajo?

Objetivo: Identificar la percepción de los empleados de las exigencias de los jefes en la realización de su trabajo.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	4%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	26	58%
d) Nunca	5	11%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 16



Interpretación:

El 58% de los empleados encuestados consideran que algunas veces su jefe es exigente en la realización de su trabajo, sin embargo el 11% es consiente en su opción al manifestar que nunca se les establece exigencia en las actividades que realizan.

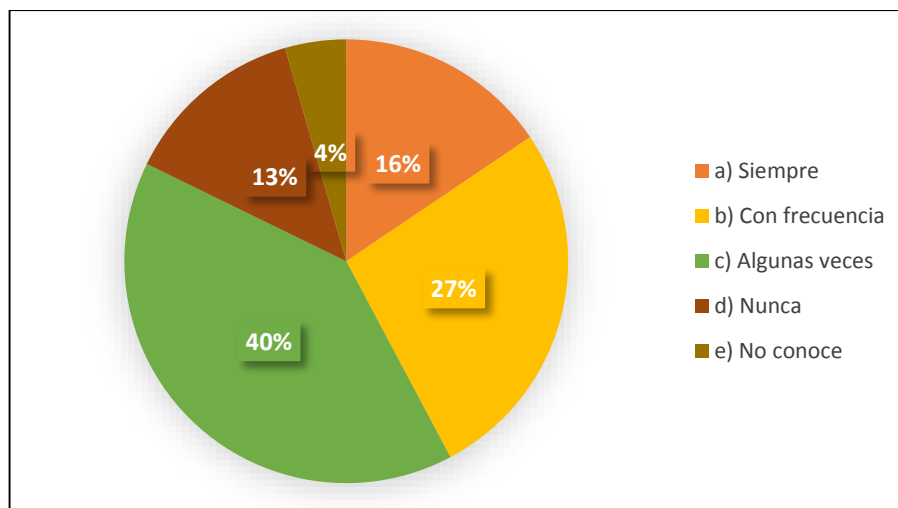
17. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

Objetivo: Interpretar si en el área de trabajo existen conflictos que afectan de manera personal a cada empleado.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	7	16%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	6	13%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 17



Interpretación:

Si existen conflictos en el área donde se labora las personas no se sentirán en plena confianza de brindar sus opiniones y de alguna manera se pueden desanimar al realizar sus tareas, se establece en los resultados de la investigación que algunas veces se generan conflictos que afectan su integridad, mientras que el 4% no conoce si realmente existen conflictos en la actualidad que puedan afectar su integridad.

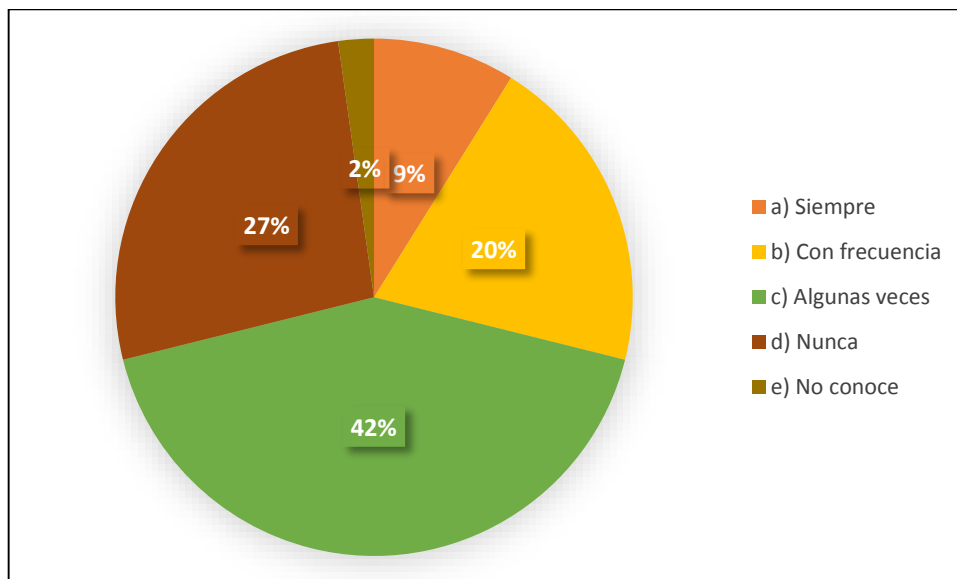
18. Siente que las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal.

Objetivo: Indicar cuál es la relación que establecen los jefes con el personal bajo su cargo.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	4	9%
b) Con frecuencia	9	20%
c) Algunas veces	19	42%
d) Nunca	12	27%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 18



Interpretación:

En el área donde se desempeña el personal encuestado consideran con un 42% que algunas veces sienten que se fomenta una relación de confianza entre el personal para que este se sienta perteneciente a un equipo de trabajo, el 2% no conoce o no cree que las jefaturas establezcan buenas relaciones con su personal.

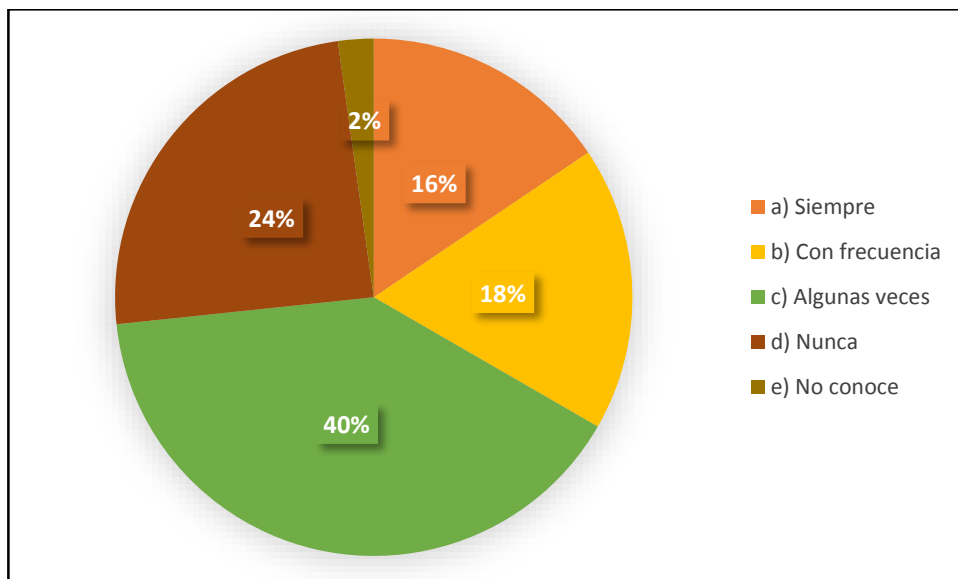
19. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?

Objetivo: Identificar si existe una buena relación entre los compañeros de trabajo y la jefatura con el fin de saber si esto contribuye a que se fomente un clima de trabajo agradable.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	7	16%
b) Con frecuencia	8	18%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	11	24%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 19



Interpretación:

Cada persona en su área laboral debe buscar siempre integrar un buen equipo de trabajo, de acuerdo a esto el personal de la UFI establece con un 40% que algunas veces trabaja en autentico equipo, el 2% sin embargo no conoce si en realidad el área donde se desempeña fomente un ambiente donde se trabaje en conjunto con sus compañeros y jefatura.

TRABAJO EN EQUIPO

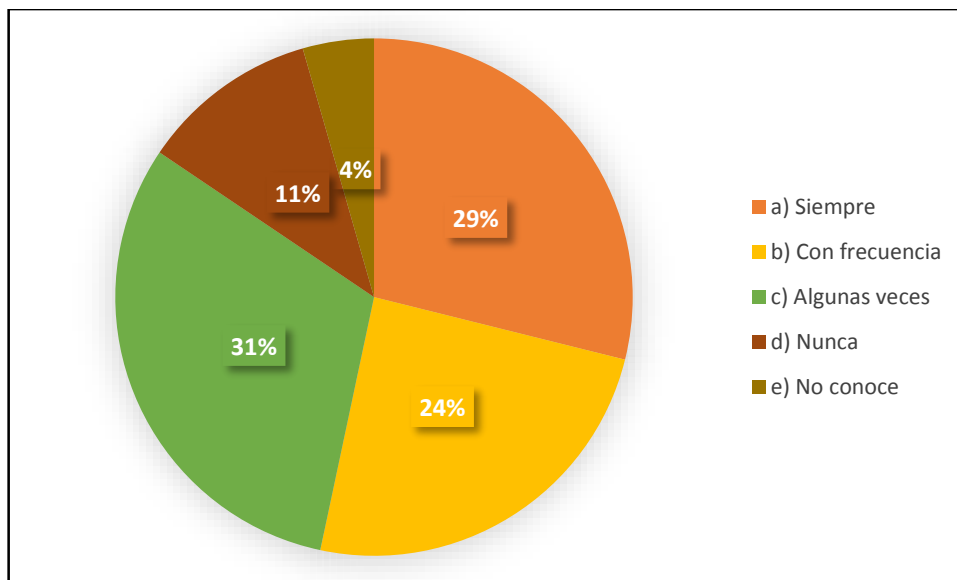
20. Los objetivos están claramente establecidos en el equipo

Objetivo: Identificar si en la realización de su trabajo están claros los objetivos que se persiguen como equipo.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	13	29%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	14	31%
d) Nunca	5	11%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 20



Interpretación:

El 31% de los empleados considera que algunas veces los objetivos en su equipo de trabajo son claros, saber hacia dónde va cada esfuerzo del día a día es fundamental por esta razón se crean los objetivos que es lo que se pretende alcanzar, el 4% estima que no conocer si al realizar su trabajo realmente es participe de los objetivos que en conjunto persigue como equipo.

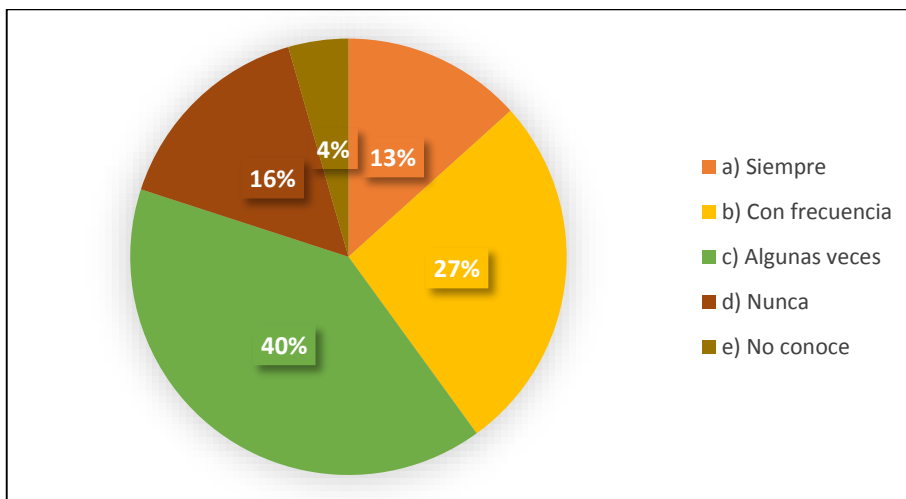
21. Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.

Objetivo: Conocer si los empleados brindan su conocimiento a otros compañeros de trabajo en la realización de las actividades.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	6	13%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	7	16%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 21



Interpretación:

El pertenecer a un equipo de trabajo no es solo cumplir en conjunto objetivos sino también implementar las habilidades y conocimientos personales para complementar lo que poseen los demás, los empleados concuerdan con un 40% que algunas veces si es complementario su conocimiento al recibir ayuda por parte de los demás en alguna tarea, el 4% desconoce si realmente sean partícipes en intercambio de conocimiento con los miembros del equipo de trabajo.

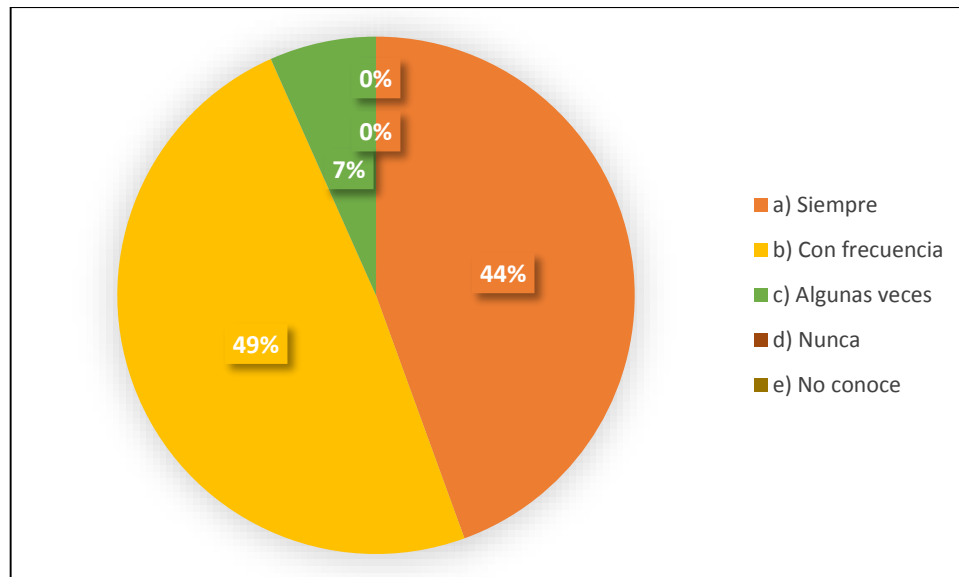
22. Es responsable de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo

Objetivo: Verificar si la persona al cometer errores en la labor que realiza en su área hace lo posible por corregirlos y que esto no afecte el desempeño de su trabajo.

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	20	44%
b) Con frecuencia	22	49%
c) Algunas veces	3	7%
d) Nunca	0	0%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 22



Interpretación:

Con frecuencia los empleados consideran que corrigen sus errores esto se representa en los resultados con un 49%, mientras que el 7% establece que algunas veces puede identificar y corregir sus errores.

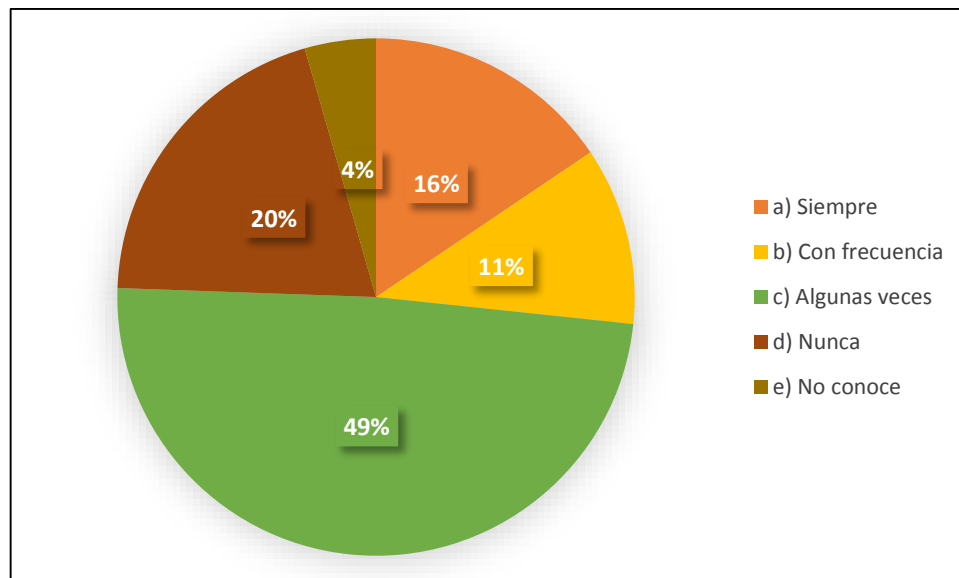
23. Existe fidelidad y apoyo entre los compañeros de la UFI.

Objetivo: Analizar si existe apoyo entre los empleados de la Unidad Financiera Institucional.

Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	7	16%
b) Con frecuencia	5	11%
c) Algunas veces	22	49%
d) Nunca	9	20%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 23



Interpretación:

Del total de los empleados encuestados el 49% concuerda que algunas veces existe fidelidad entre sus compañeros de trabajo, esto es de ayuda porque al surgir preguntas al realizar las actividades cualquier compañero puede ser de apoyo y brindar las debidas respuestas, el 4% no conoce si existe o no verdadera fidelidad.

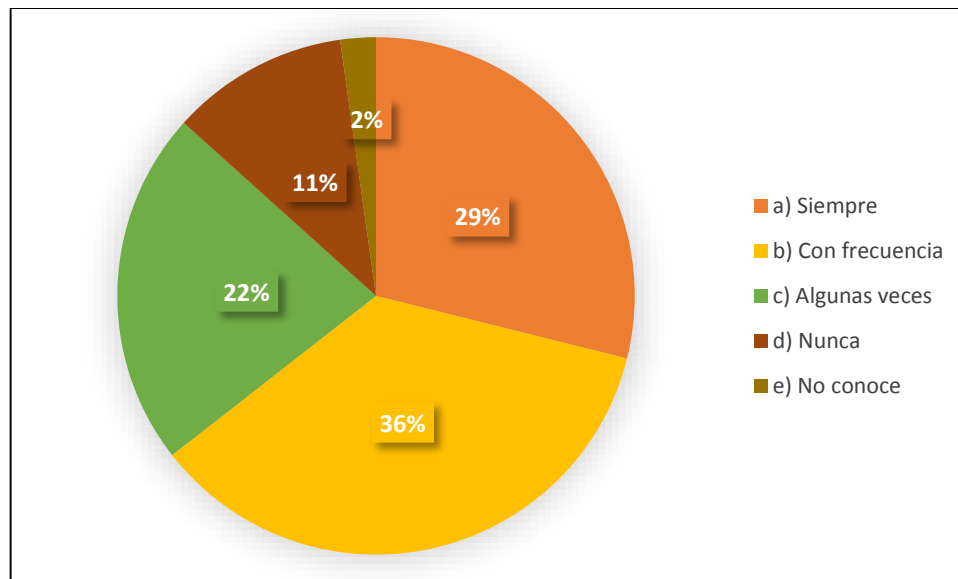
24. Percibe aceptación de su persona dentro del equipo de trabajo.

Objetivo: Determinar si las personas se sienten pertenecientes al equipo de trabajo

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	13	29%
b) Con frecuencia	16	36%
c) Algunas veces	10	22%
d) Nunca	5	11%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 24



Interpretación:

El 36% de los empleados manifiesta sentir su aceptación dentro del equipo de trabajo, este sentido de pertenencia le da la fortaleza para poder alcanzar los objetivos tanto personales como colectivos, el 2% no conoce de si es aceptado o no dentro del círculo de empleados.

PRESTACIONES

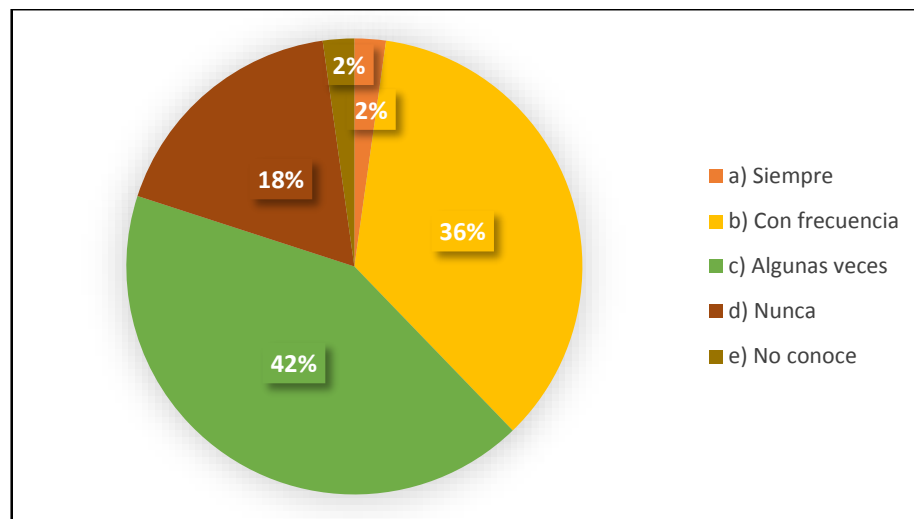
25. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la institución le proporciona?

Objetivo: Evaluar si las necesidades laborales son cubiertas por el salario que proporciona la institución a sus empleados.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	1	2%
b) Con frecuencia	16	36%
c) Algunas veces	19	42%
d) Nunca	8	18%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 25



Interpretación:

Con este indicador se busca identificar si la institución cubre las necesidades laborales a través de incentivos económicos de lo cual se puede observar que un 42% opina que algunas veces se sienten satisfechos y un 2% considera que siempre son cubiertas sus necesidades, mientras que otro 2% no conoce si realmente estos incentivos son los adecuados.

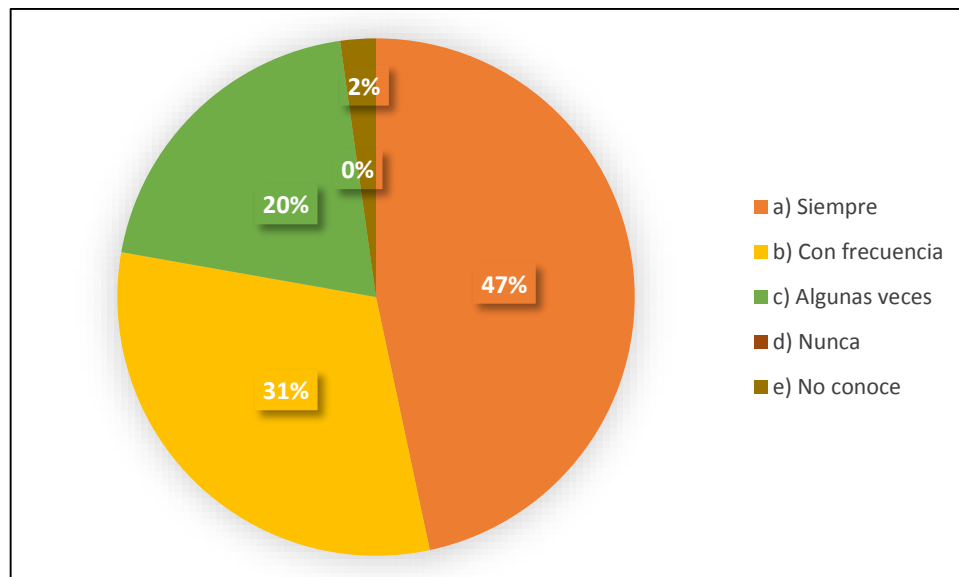
26. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

Objetivo: Examinar si las prestaciones que reciben los empleados de la UFI, son las adecuadas y acordes a las establecidas por ley.

Cuadro N° 26

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	21	47%
b) Con frecuencia	14	31%
c) Algunas veces	9	20%
d) Nunca	0	0%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 26



Interpretación:

El 47% de los empleados concuerdan que la institución les brinda siempre las prestaciones que por ley les corresponden, mientras que el 2%, considera que en la actualidad no se le brindan en la institución las prestaciones estipuladas por la ley.

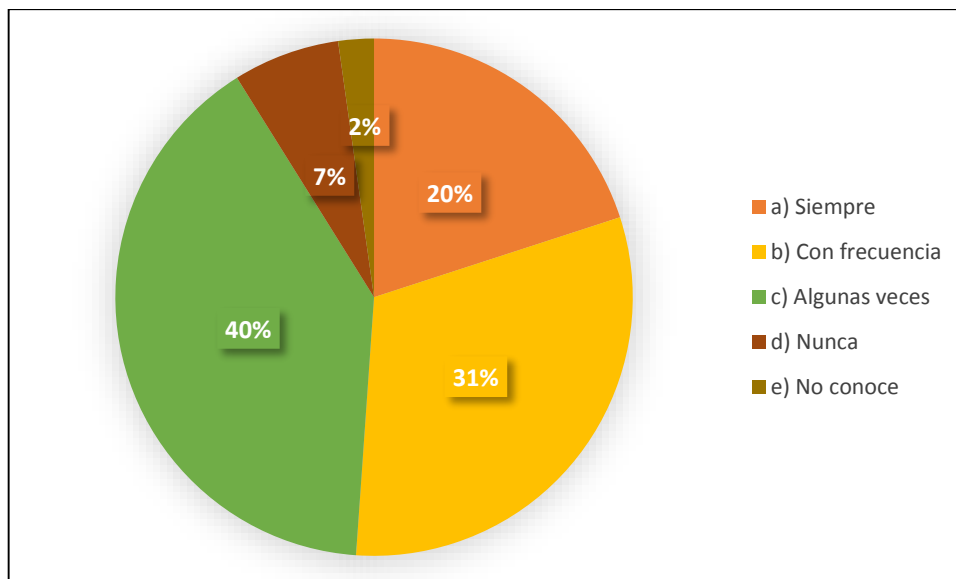
27. ¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

Objetivo: Identificar si los empleados consideran la institución un lugar para desarrollarse de manera profesional.

Cuadro N° 27

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	9	20%
b) Con frecuencia	14	31%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	3	7%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 27



Interpretación:

Los empleados manifestaron que la institución es algunas veces un lugar donde pueden desarrollar sus habilidades y por consiguiente de acuerdo a lo que se les proporciona constantemente han mejorado su calidad de vida, esto se representa en los resultados con un 18%, mientras que el 2% no conoce si la institución constituye un lugar para desarrollar sus habilidades.

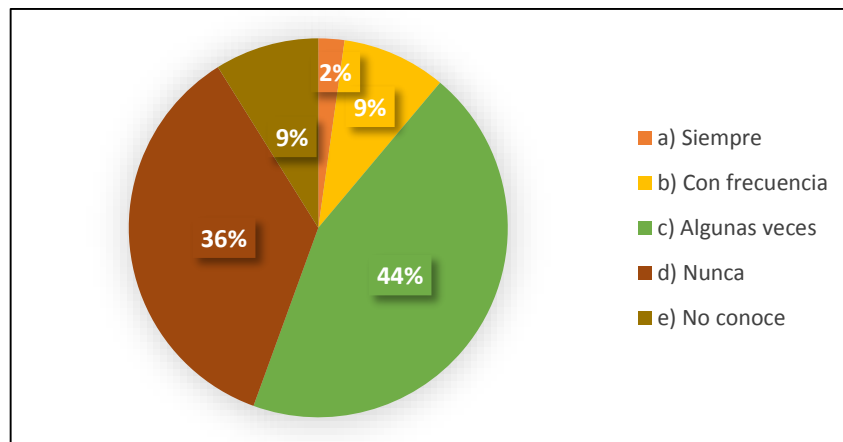
28. ¿La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?

Objetivo: Interpretar si dentro la institución se apoya a los empleados en ocasiones al presentárseles problemas personales.

Cuadro N° 28

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	1	2%
b) Con frecuencia	4	9%
c) Algunas veces	20	44%
d) Nunca	16	36%
e) No conoce	4	9%
Total	45	100%

Gráfico N° 28



Interpretación:

Sentirse pertenecientes a un grupo de trabajo y por consiguiente a una institución es importante para una persona sin embargo en el estudio el 44%, está en común acuerdo que algunas veces se les ayuda en sus problemas personales, es necesario también hacer énfasis en el 36% que siente que nunca ha recibido apoyo en sus problemas, el 9% no conoce si al presentárseles una situación donde necesiten ayuda la institución les brindaría su mano.

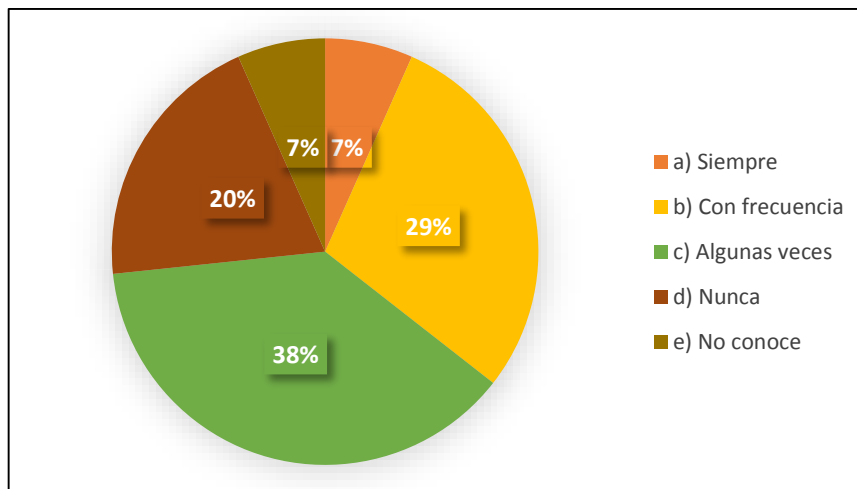
29. Las prestaciones que recibe son justas en relación al trabajo que realiza

Objetivo: Identificar si el empleado siente que las prestaciones que recibe de parte de la institución son las más adecuadas de acuerdo a su labor.

Cuadro N° 29

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	13	29%
c) Algunas veces	17	38%
d) Nunca	9	20%
e) No conoce	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 29



Interpretación:

Los empleados de la UFI afirman que las prestaciones que reciben algunas veces son las indicadas en relación al trabajo que realizan esto se ve reflejado en los resultados con el 38%, mientras que el 7% de los empleados encuestados manifiesta que siempre las prestaciones son justas, pero a la vez 7% manifiesta que no conoce si realmente su trabajo es equivalente a lo que recibe de parte de la institución.

ORGANIZACIÓN

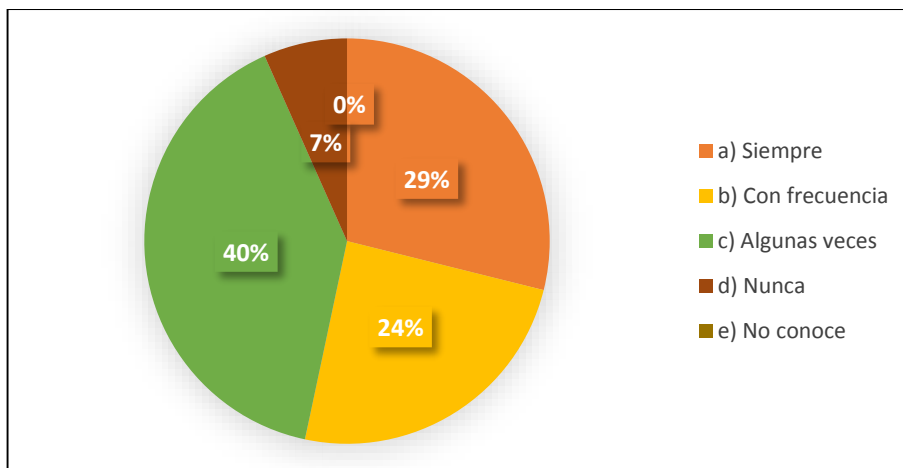
30. Las indicaciones por parte de la jefatura son claras para el buen desempeño de su trabajo.

Objetivo: Interpretar si la jefatura proporciona las indicaciones pertinentes para que cada empleado realice su trabajo y así evitar errores.

Cuadro N° 30

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	13	29%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	3	7%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 30



Interpretación:

El 40% de las personas encuestadas considera que algunas veces las indicaciones son claras sin embargo de acuerdo a los resultados siempre y con frecuencia con 29% y 24% respectivamente son indicadores de que se establecen las tareas con las indicaciones pertinentes para evitar errores, mientras que el 7%, concuerda que no se les dirige con claridad cómo llevar a cabo sus actividades.

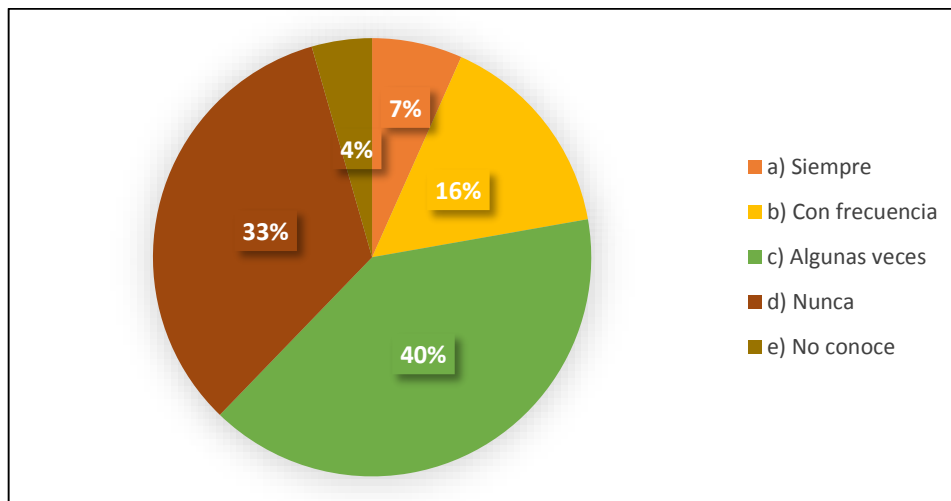
31. ¿Se realiza la rotación de personal?

Objetivo: Determinar si en la institución se realiza cambio de personal.

Cuadro N° 31

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	7	16%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	15	33%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 31



Interpretación:

Los empleados pertenecientes a la institución hacen constatar que su área de trabajo no es frecuente la rotación del personal esto se ve representado en los resultados con un 40% correspondiente a la opción de algunas veces, es importante mencionar que también la opción nunca cuenta con el 33% que es un porcentaje representativo de que no se reemplaza personal con facilidad y se conserva el personal que ha adquirido experiencia en la institución, el 4% no conoce en su caso si con anterioridad se realizaba de manera frecuente la rotación de personal.

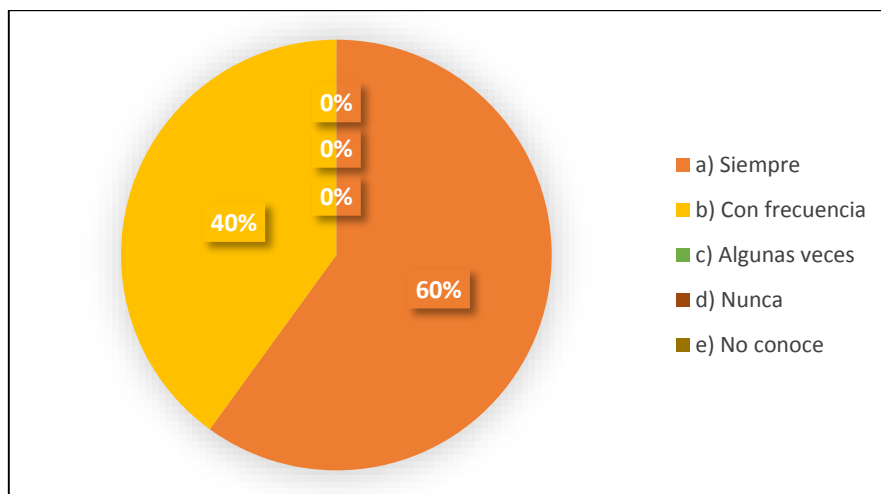
32. Está en completa disposición de colaborar con otras áreas relacionadas con su puesto de trabajo.

Objetivo: Analizar si los empleados están en completa disposición de colaborar entre las áreas que tienen relación a su puesto de trabajo.

Cuadro N° 32

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	27	60%
b) Con frecuencia	18	40%
c) Algunas veces	0	0%
d) Nunca	0	0%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 32



Interpretación:

El 60% de los empleados esta siempre disponible para colaborar con otras áreas pertenecientes a la Unidad Financiera Institucional, mientras que el 40% con frecuencia siente el compromiso de ayudar a otras áreas relacionadas con las actividades que desempeña.

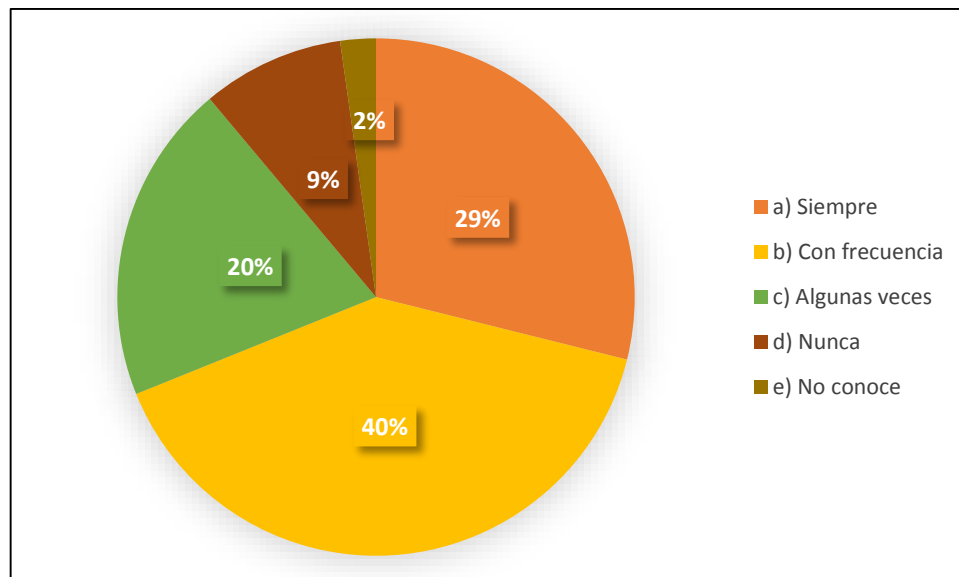
33. En la institución se respetan las jerarquías de la estructura organizacional.

Objetivo: Deducir si en Unidad Financiera Institucional se respetan las jerarquías de los empleados que ahí laboran.

Cuadro N° 33

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	13	29%
b) Con frecuencia	18	40%
c) Algunas veces	9	20%
d) Nunca	4	9%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 33



Interpretación:

Los empleados encuestados consideran que con frecuencia en la institución se respetan las jerarquías esto se puede observar en los resultados con un 40%, el 2% no conoce si realmente se respeta la estructura organizacional.

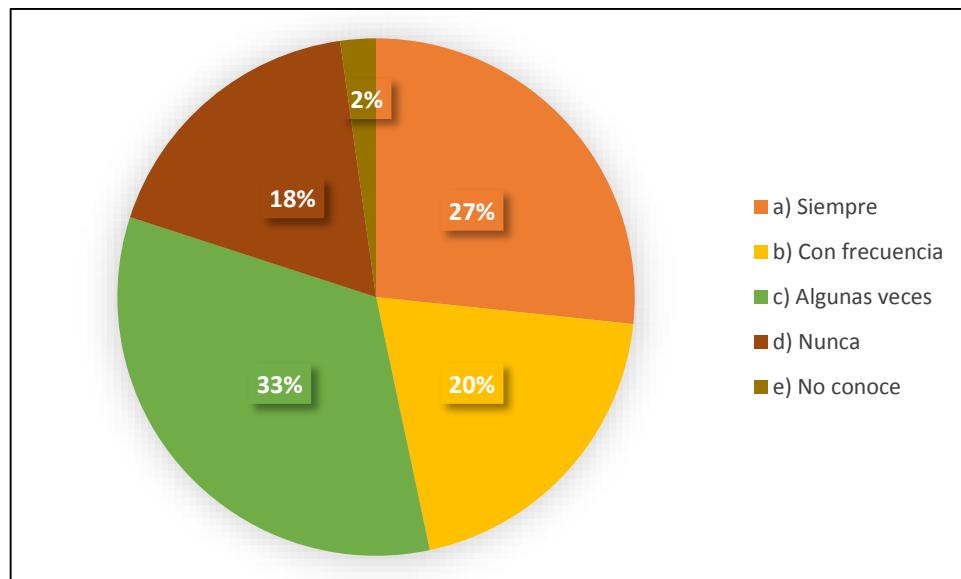
34. La relación laboral entre la jefatura y los miembros de su área es apropiada.

Objetivo: Examinar que sin importar el lugar que ocupen en la estructura jerárquica los empleados se llevan bien en el área donde realizan su trabajo.

Cuadro N° 34

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	12	27%
b) Con frecuencia	9	20%
c) Algunas veces	15	33%
d) Nunca	8	18%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 34



Interpretación:

El 33% de los empleados están de acuerdo en que algunas veces la relación laboral entre ellos y sus jefes es apropiada para el desarrollo de sus actividades, el 2% considera que no conoce si es apropiada la relación que se establece con su jefatura a la hora de realizar alguna actividad.

IGUALDAD

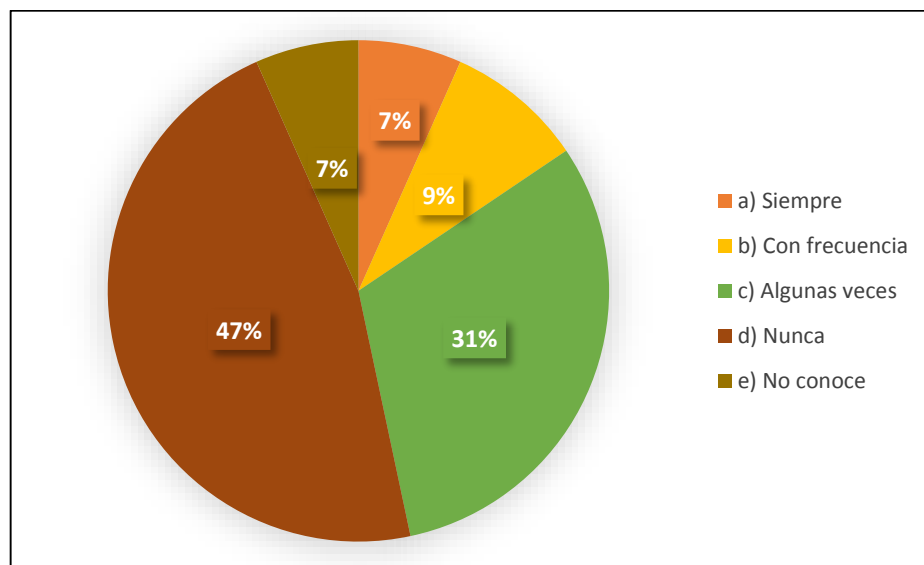
35. Existe igual de probabilidad de ascender en su área de trabajo

Objetivo: Determinar si los empleados de la UFI, tienen igualdad a la hora de optar por un mejor puesto de trabajo en la institución.

Cuadro N° 35

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	4	9%
c) Algunas veces	14	31%
d) Nunca	21	47%
e) No conoce	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 35



Interpretación:

Todo empleado al presentarse una oportunidad de ascender dentro de una institución es por esto que al realizar la investigación los empleados consideran que nunca es igual la probabilidad de ascender en un trabajo dentro de la UFI esto se ve representado con el 47%, mientras que el 7% considera que siempre y el otro 7% no conoce.

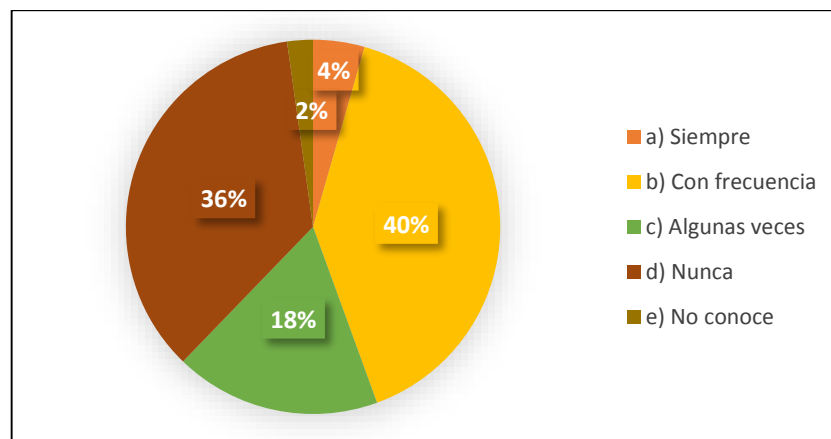
36. Considera que en la institución se toman en cuenta las opiniones de sus empleados.

Objetivo: Interpretar si la opinión que da un empleado de la institución se considera y se toma en cuenta en el desarrollo y mejora del área donde realiza su trabajo.

Cuadro N° 36

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	4%
b) Con frecuencia	18	40%
c) Algunas veces	8	18%
d) Nunca	16	36%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 36



Interpretación:

La opinión de los empleados dentro de una institución es importante porque comunica en lo que no está de acuerdo en su área y las inquietudes de su puesto de trabajo, por tal razón las personas encuestadas están en común acuerdo con el 40% que la institución con frecuencia toma en cuenta sus opiniones, el 2% no conoce si realmente sus inquietudes son aceptadas por la jefatura.

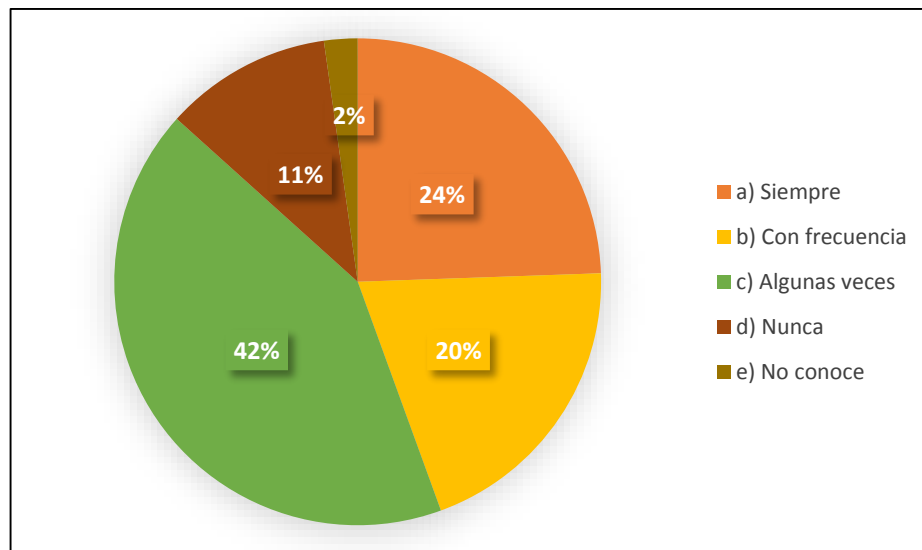
37. Existe alguna discriminación de áreas por la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica

Objetivo: Definir si dentro de la institución existe algún tipo de discriminación para un empleado de acuerdo al trabajo que realiza.

Cuadro N° 37

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	11	24%
b) Con frecuencia	9	20%
c) Algunas veces	19	42%
d) Nunca	5	11%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 37



Interpretación:

La mayoría del personal encuestado concuerda que no existe la discriminación en su área de trabajo porque la opción de algunas veces en los resultados es la que cuenta con el 42%, es así también que se establece con el 11% que nunca ha habido discriminación en las áreas de trabajo. Esto beneficia a los procesos administrativos y de gestión necesario para el funcionamiento óptimo de la institución.

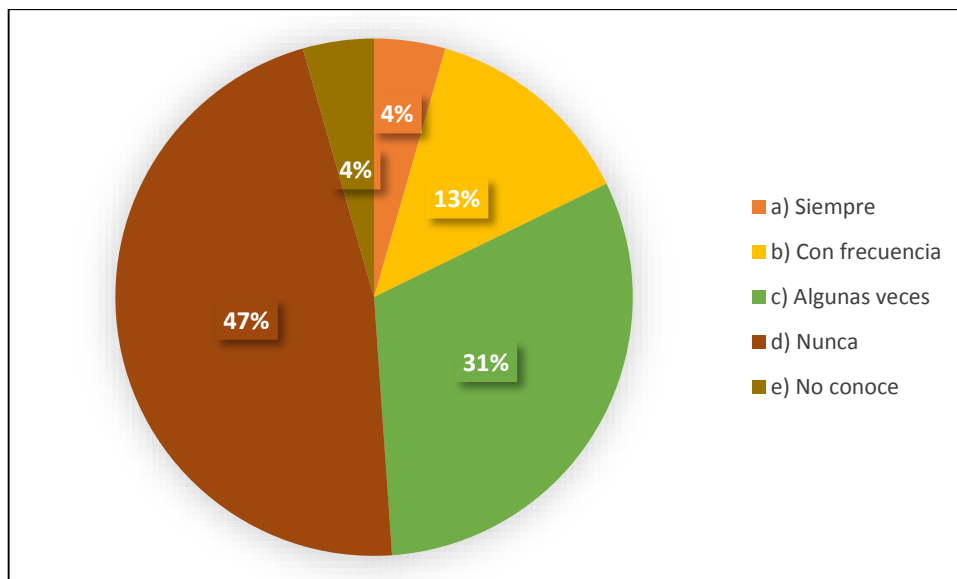
38. ¿Ha sentido discriminación por parte de sus compañeros de trabajo o jefatura?

Objetivo: Identificar si los empleados en algún momento se han sentido discriminados por sus compañeros o jefe en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 38

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	4%
b) Con frecuencia	6	13%
c) Algunas veces	14	31%
d) Nunca	21	47%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 38



Interpretación:

Los empleados con un 47% consideran que nunca han recibido discriminación alguna en la institución ni de sus compañeros ni de la jefatura donde se desempeña, el 4% cree que son discriminados y el 4% no conoce de alguna discriminación en su área.

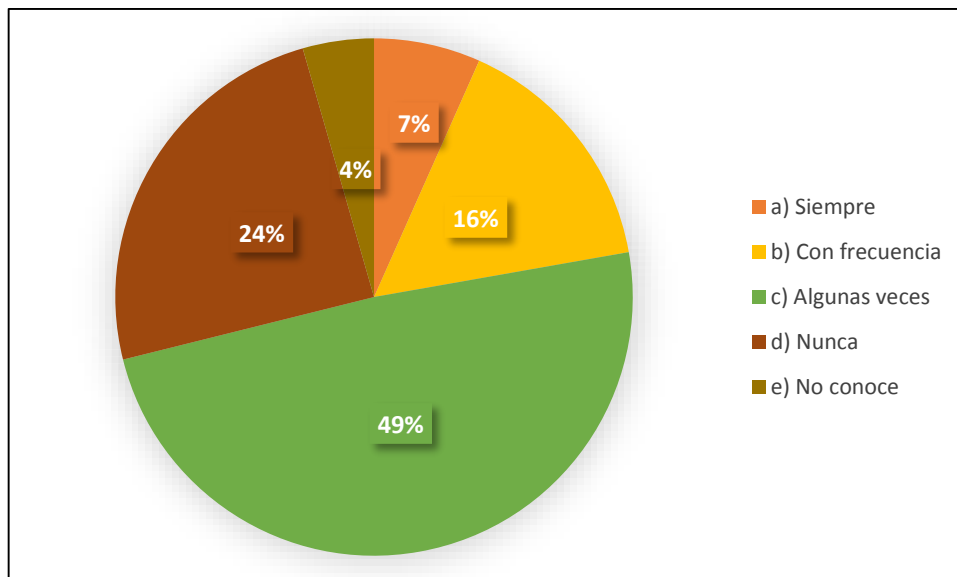
39. Se toma en cuenta la opinión de los empleados para mejorar aspectos del área de trabajo.

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que su opinión es tomada en cuenta a la hora de mejorar su área de trabajo.

Cuadro N° 39

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	7	16%
c) Algunas veces	22	49%
d) Nunca	11	24%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 39



Interpretación:

El 49% concuerda que en algunas veces se toma en cuenta sus inquietudes de mejora en su área, esto es de mucha ayuda tanto para la autoestima del personal como para la institución porque mejora en sus procesos, el 4% no conoce si en serio sus opiniones son de importancia.

COMUNICACIÓN

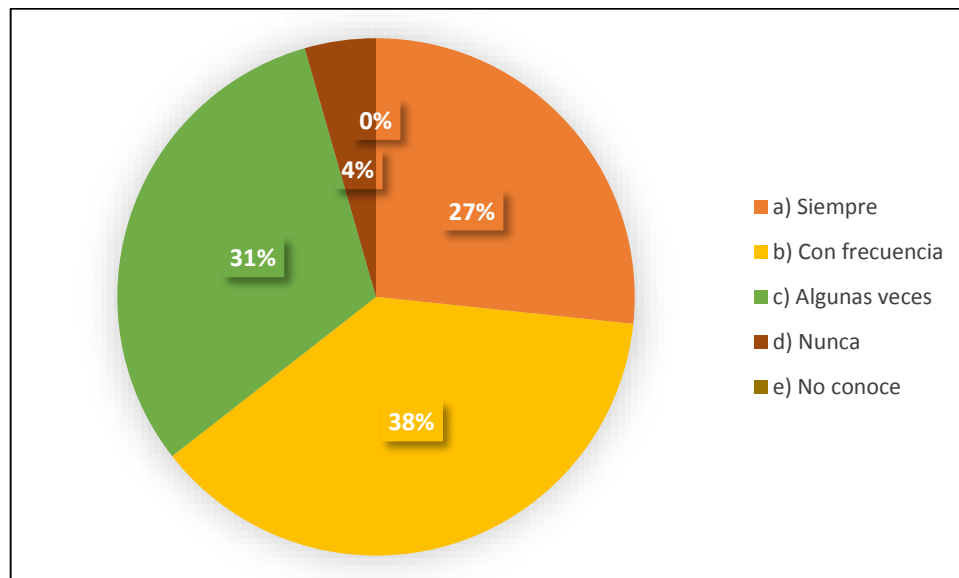
40. La información es clara para realizar las actividades

Objetivo: Verificar si se transmite información de manera clara entre los empleados de la institución.

Cuadro N° 40

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	12	27%
b) Con frecuencia	17	38%
c) Algunas veces	14	31%
d) Nunca	2	4%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 40



Interpretación:

Con frecuencia dentro del lugar de trabajo es necesario recibir indicaciones claras para la realización de las actividades, esto se refleja en los resultados con un 38%, el 4% manifiesta que no recibe información clara para llevar a cabo sus tareas.

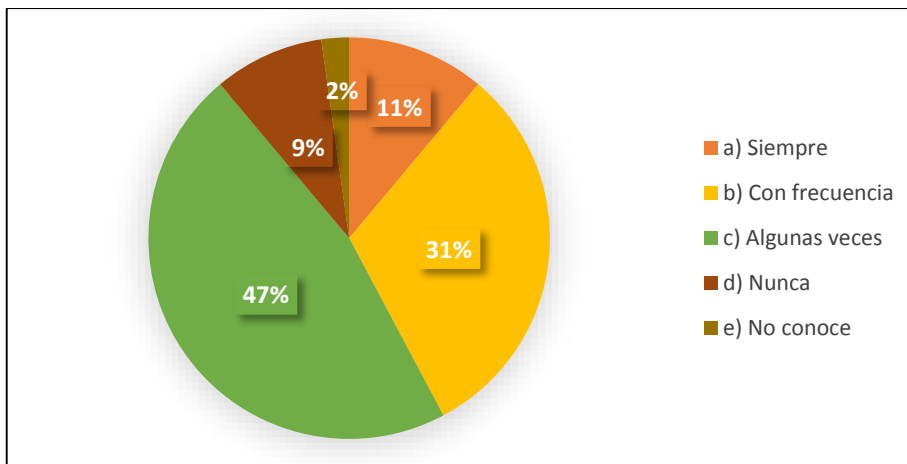
41. Se hace presente la comunicación entre áreas de trabajo

Objetivo: Evaluar si existe verdadera transmisión de información entre áreas de trabajo.

Cuadro N° 41

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	5	11%
b) Con frecuencia	14	31%
c) Algunas veces	21	47%
d) Nunca	4	9%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 41



Interpretación:

Saber comunicar es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos de personas. Los empleados encuestados hacen referencia con el 47% que algunas veces si existe buena comunicación entre compañeros de trabajo, tal punto es fundamental mencionar que los empleados se comunican de manera adecuada dentro de la institución, por tal motivo debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a

todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan. El 2% manifestó que no conoce si la comunicación es buena entre áreas.

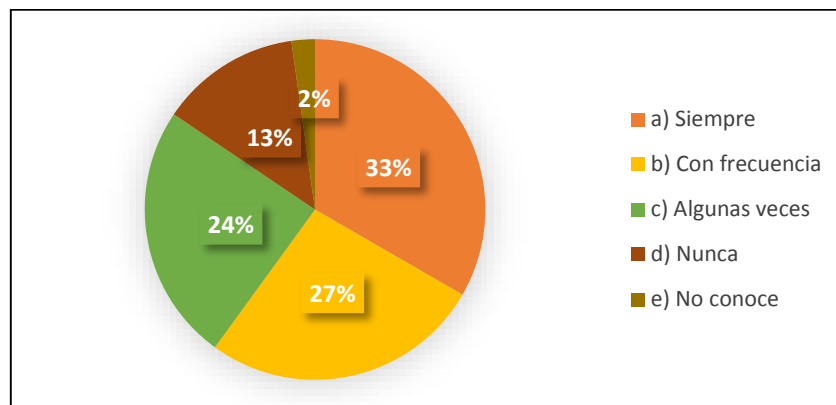
42. Existe una buena comunicación con su jefatura.

Objetivo: Deducir si se considera que la comunicación con las jefaturas es la adecuada.

Cuadro N° 42

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	15	33%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	11	24%
d) Nunca	6	13%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 42



Interpretación:

La comunicación representa una parte fundamental en una institución porque es por esta que se coordinan las actividades para que todo se lleve a cabo con normalidad y siempre se mantenga un ambiente pleno entre jefaturas y empleados, en los resultados se demostró con el 27% que siempre se mantiene una buena comunicación con los jefes, el 2% no reconoce tener una comunicación que se considere buena.

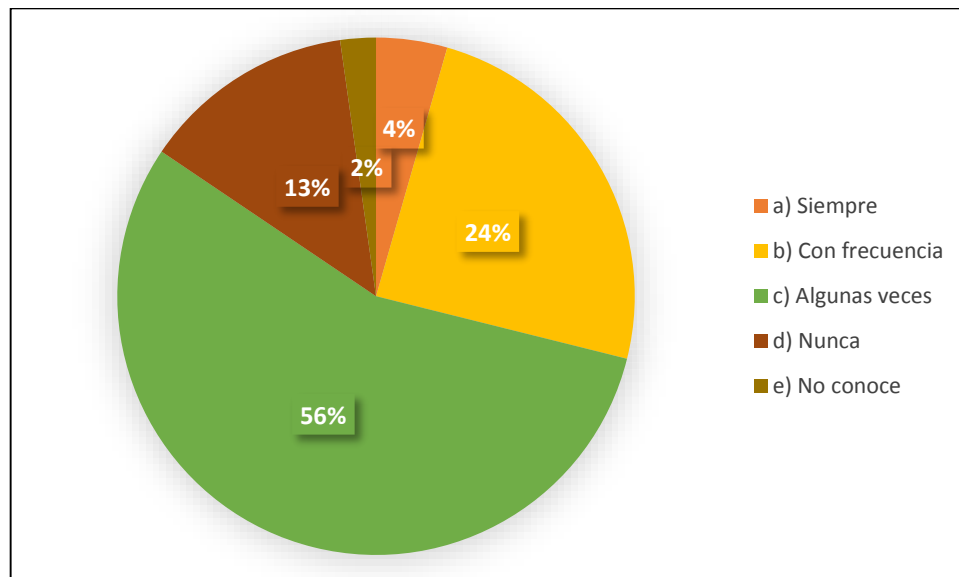
43. Según su criterio. ¿La comunicación se da con fluidez dentro de la institución?

Objetivo: Establecer si los empleados consideran que existe buena comunicación en la institución.

Cuadro N° 43

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	4%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	25	56%
d) Nunca	6	13%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 43



Interpretación:

En la institución se considera que algunas veces se presenta la comunicación con fluidez, esto se manifiesta en los resultados de la encuesta con un 56%, es de destacar que el 2% de los empleados no conoce si la fluidez con que se da la comunicación es la adecuada o no.

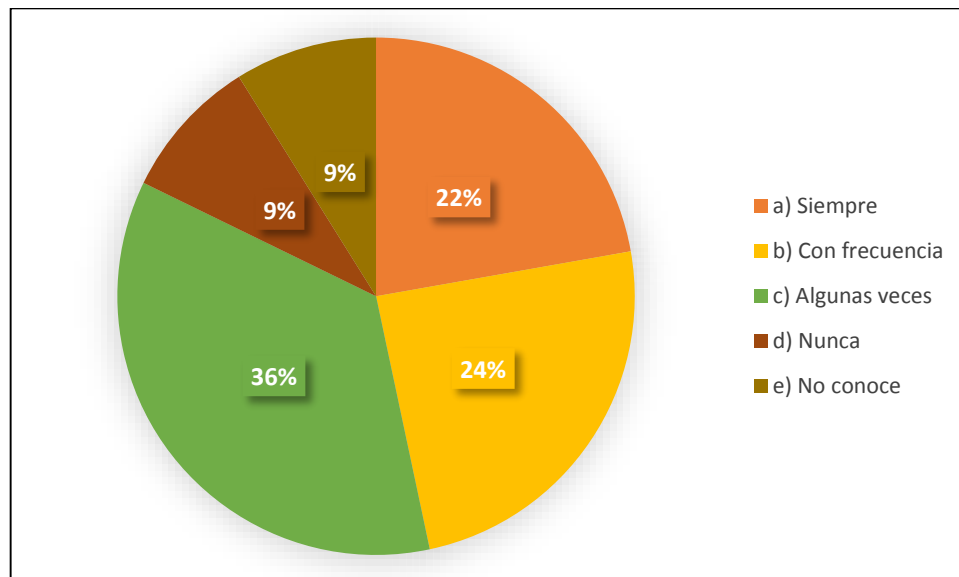
**44. Cuando no está de acuerdo con las indicaciones para su trabajo
comunica su desacuerdo.**

Objetivo: Examinar si al estar en desacuerdo con las indicaciones de su trabajo los empleados lo comunican a su jefatura.

Cuadro N° 44

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	10	22%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	16	36%
d) Nunca	4	9%
e) No conoce	4	9%
Total	45	100%

Gráfico N° 44



Interpretación:

Los empleados manifiestan algunas veces con un 36%, tener la confianza de comunicar su desacuerdo con las indicaciones que recibe, esto promueve el desarrollo e implementación de métodos y formas para realizar el trabajo, mientras que el 4% nunca comunica su desacuerdo y no conoce la manera de hacerlo.

LIDERAZGO

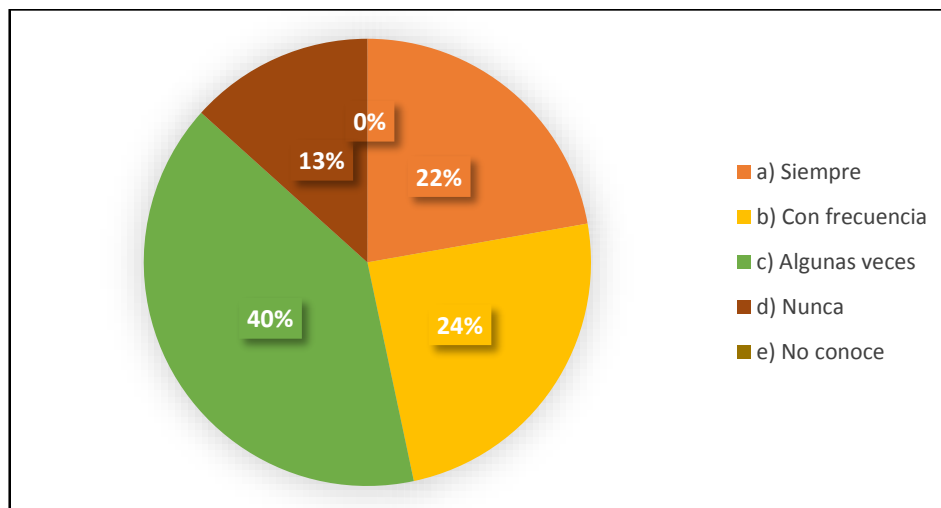
45. Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo

Objetivo: Verificar si los empleados de la UFI, sienten que su jefe inmediato le permite participar en decisiones referentes a su empleo.

Cuadro N° 45

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	10	22%
b) Con frecuencia	11	24%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	6	13%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 45



Interpretación:

El 40% de los empleados es consiente al brindar su opinión de que algunas veces su jefe le permite tomar decisiones con respecto a su trabajo, esto le permite al empleado la mejora continua en su área, el 13% concuerda que nunca se le permite tomar decisiones que tengan que ver con el desarrollo de sus labores.

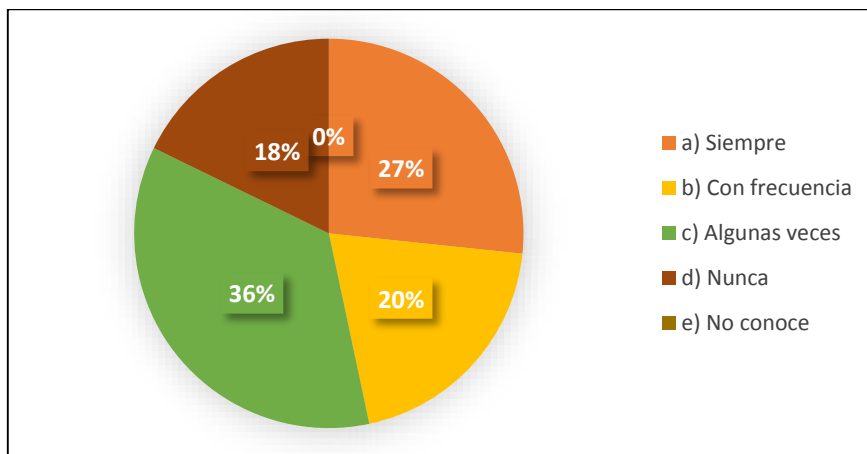
46. Considera que su jefe ejerce armonía, compromiso y cordialidad en el trabajo.

Objetivo: Verificar si se considera al jefe una persona que cree un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades laborales con normalidad.

Cuadro N° 46

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	12	27%
b) Con frecuencia	9	20%
c) Algunas veces	16	36%
d) Nunca	8	18%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 46



Interpretación:

La cordialidad, la armonía y el compromiso son elementos que no se deben dejar de lado cuando se cuenta con un puesto de jefatura porque es los niveles superiores de la estructura jerárquica que se debe dar el ejemplo, es por esto que los resultados de la encuesta el 36% de los empleados establece que algunas veces el jefe crea un ambiente de agrado para cada uno de sus subalternos, el 18% considera que nunca es así.

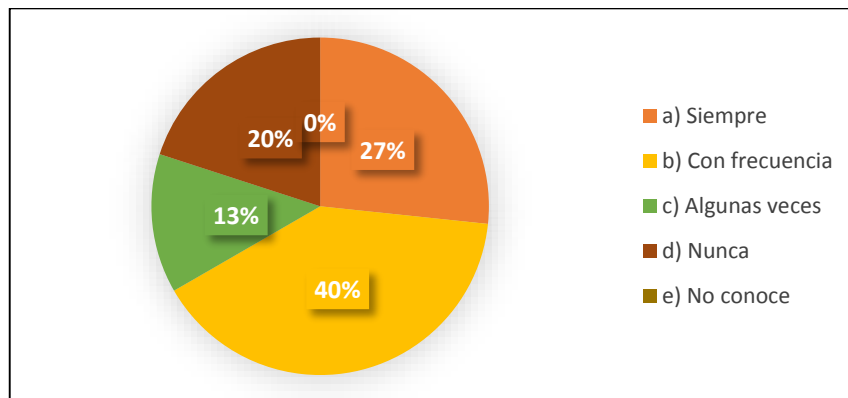
47. Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.

Objetivo: Examinar si los empleados consideran que su jefe cuida de sus intereses al tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

Cuadro N° 47

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	12	27%
b) Con frecuencia	18	40%
c) Algunas veces	6	13%
d) Nunca	9	20%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 47



Interpretación:

Los empleados se sienten participes en su trabajo cuando se toma en cuenta sus intereses, y en la UFI se considera que esto es importante porque los encuestados manifiestan que con frecuencia sus intereses se ven reflejados en las decisiones tomadas por las jefaturas de las áreas que conforman la institución, el 13% opina que algunas veces se toma en cuenta el recurso humano para plantear el rumbo de la institución.

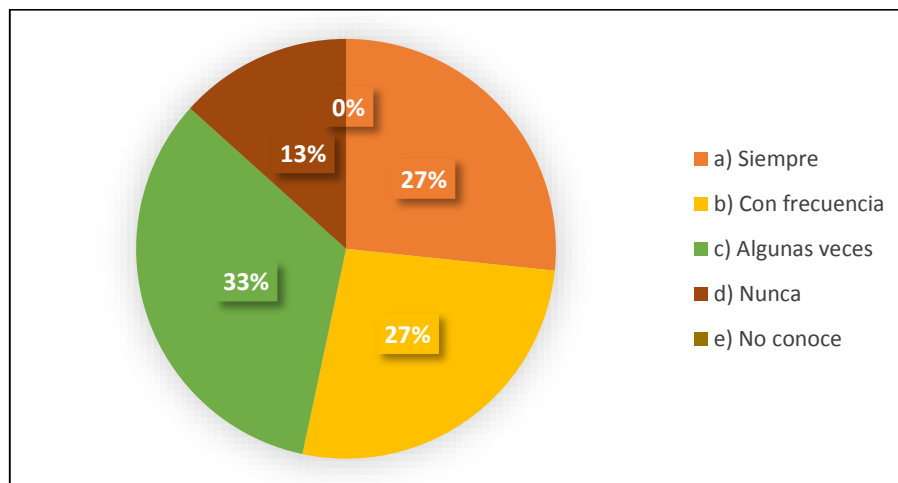
48. Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo.

Objetivo: Examinar si el jefe independientemente del área donde se desempeñan los empleados valora el trabajo que realizan cada uno de ellos.

Cuadro N° 48

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	12	27%
b) Con frecuencia	12	27%
c) Algunas veces	15	33%
d) Nunca	6	13%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 48



Interpretación:

La mayor parte del personal considera que algunas veces sus jefes reconocen sus habilidades y destrezas en el desarrollo de su trabajo esto se refleja en los resultados con un 33%, pero existe una parte de estas personas con un 13% que considera que nunca es valorado su trabajo, esto no debería ocurrir ya que su jefe es quien debe impulsar a sus subalternos al logro de las metas de la organización.

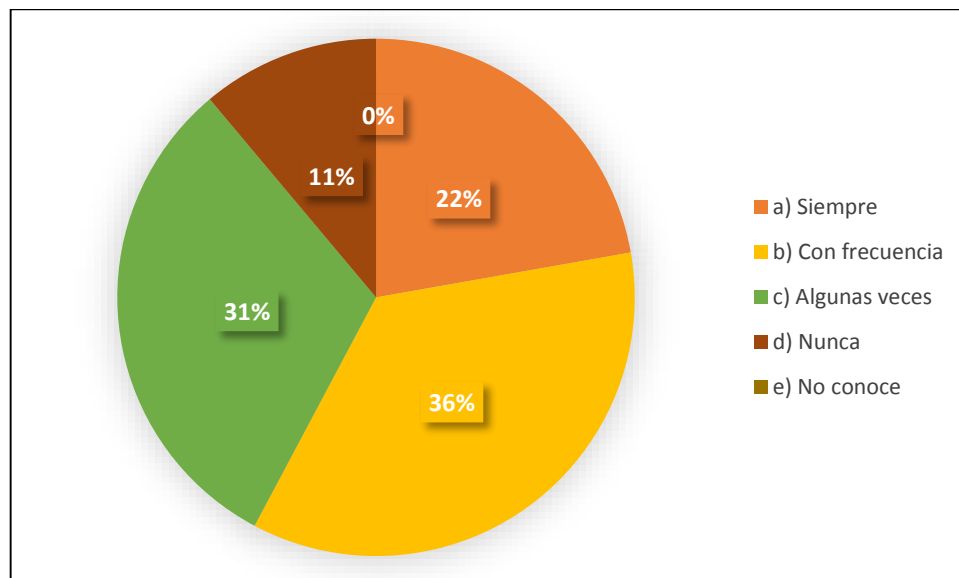
49. ¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?

Objetivo: Analizar si entre los empleados y jefes se coordinan las actividades enfocadas en alcanzar los objetivos de la institución.

Cuadro N° 49

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	10	22%
b) Con frecuencia	16	36%
c) Algunas veces	14	31%
d) Nunca	5	11%
e) No conoce	0	0%
Total	45	100%

Gráfico N° 49



Interpretación:

El 36% de los empleados estima que con frecuencia se coordinan las actividades entre jefes y subalternos porque existe la confianza suficiente para esto, pero el 11% cree que no se cuenta con la suficiente confianza para intercambiar puntos de vista con la jefatura.

ESPACIO FÍSICO

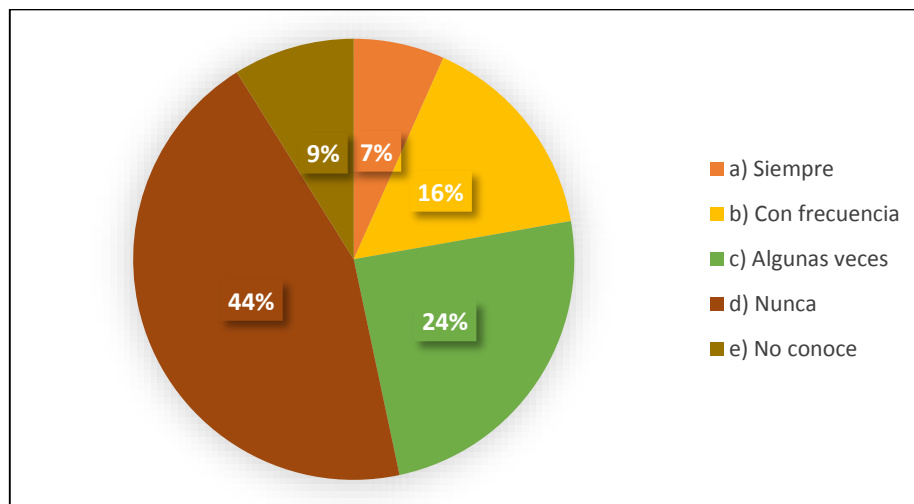
50. ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su Trabajo?

Objetivo: Evaluar si el área donde se desempeñan los empleados es la mejor para el desarrollo de sus funciones.

Cuadro N° 50

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	7	16%
c) Algunas veces	11	24%
d) Nunca	20	44%
e) No conoce	4	9%
Total	45	100%

Gráfico N° 50



Interpretación:

Contar con una infraestructura donde el empleado se sienta cómodo es primordial pero los empleados de la UFI, en el resultado de la encuesta plantean que nunca es adecuada el área donde se labora esto se puede observar con el 44%, el 7% si siente que donde realiza sus actividades es el lugar indicado.

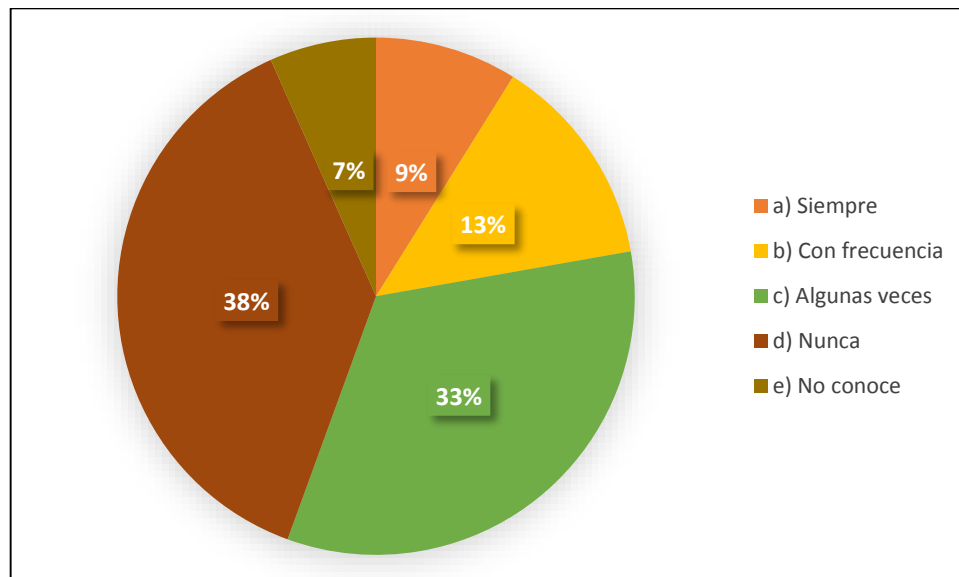
51. La institución le brinda seguridad y salud ocupacional en el trabajo.

Objetivo: Interpretar si a los empleados de la UFI se les brinda un ambiente adecuado en su área de trabajo en lo referente a seguridad y salud ocupacional.

Cuadro N° 51

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	4	9%
b) Con frecuencia	6	13%
c) Algunas veces	15	33%
d) Nunca	17	38%
e) No conoce	3	7%
Total	45	100%

Gráfico N° 51



Interpretación:

Los empleados de acuerdo a los resultados con el 38% manifiestan nunca recibir la seguridad y salud que es necesaria en su trabajo, mientras que el 7% no conoce si realmente se le brinda lo mejor en el área donde se desempeña.

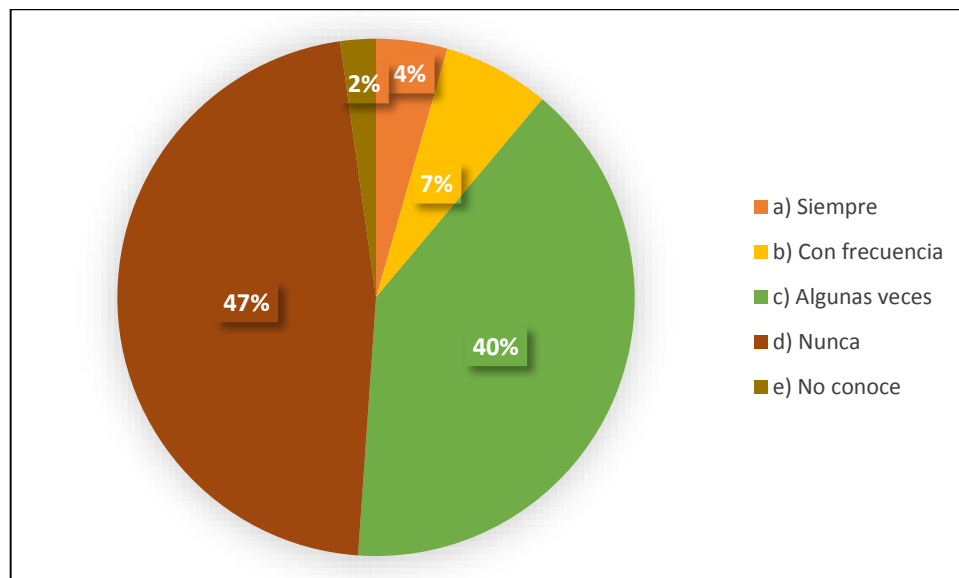
52. Considera usted que el ambiente físico de la institución es suficientemente bueno.

Objetivo: Analizar si el ambiente físico donde se lleva a cabo el trabajo es propicio para alcanzar los objetivos de la institución.

Cuadro N° 52

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	4%
b) Con frecuencia	3	7%
c) Algunas veces	18	40%
d) Nunca	21	47%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 52



Interpretación:

El 47% de los encuestados concuerda nunca sentir que el ambiente físico donde labora sea el correcto, sin embargo el 2% no conoce si la institución en la medida de lo posible les brinda lo mejor para el desarrollo de sus funciones.

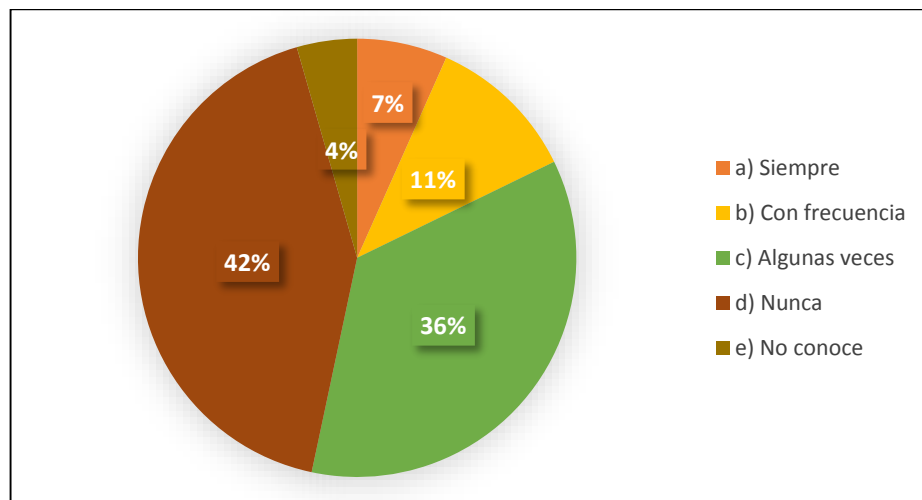
53. ¿El espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Calificar si el espacio físico donde se realiza el trabajo es el más adecuado que los empleados se desplacen.

Cuadro N° 53

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	3	7%
b) Con frecuencia	5	11%
c) Algunas veces	16	36%
d) Nunca	19	42%
e) No conoce	2	4%
Total	45	100%

Gráfico N° 53



Interpretación:

Se puede mencionar que un empleado necesita el espacio suficiente para movilizarse en su trabajo por lo tanto las personas que laboran en la UFI manifiestan no contar con el espacio suficiente para realizar sus actividades con el 42%, mientras que el 4% concuerda no establecer su opinión de si cuenta o no con la disposición de espacio para trasladarse de un lado a otro.

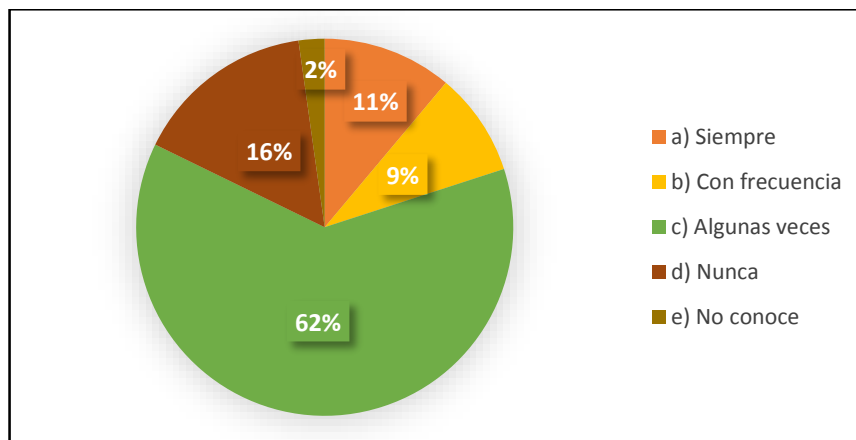
54. Según su criterio, considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades

Objetivo: Examinar si a los empleados se les brindan las mejoras condiciones para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera.

Cuadro N° 54

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	5	11%
b) Con frecuencia	4	9%
c) Algunas veces	28	62%
d) Nunca	7	16%
e) No conoce	1	2%
Total	45	100%

Gráfico N° 54



Interpretación:

El mobiliario y equipo de una oficina debe considerarse como un factor primordial para que los empleados puedan realizar día a día de funciones y sobre todo al sentirse bien luchar por alcanzar las metas de la institución, es por esto que en los resultados se manifiesta que en algunas veces si se cuenta con el mobiliario y equipo para el pleno desarrollo del trabajo, esto se ve representado en la encuesta con un 62%, se puede mencionar que el 2% no brindo su opinión al respecto de esta situación.



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



Entrevista dirigida a las jefaturas de la Unidad Financiera Institucional.

I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

A. Introducción: la presente investigación es realizada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas y consiste en la evaluación del clima organizacional para fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

B. Objetivo: Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Unidad Financiera Institucional y así contribuir a fortalecer la gestión administrativa. La información y resultados que se obtengan serán usados con fines didácticos.

II. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

IDENTIDAD

1. ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus actividades?
2. En la UFI está claramente definida la Misión y Visión?

MOTIVACIÓN

3. ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?
4. ¿Considera importante los incentivos para mejorar el ambiente laboral?
5. El personal tiene algún tipo de incentivo en el área de trabajo. ¿Qué tipo de motivación?:

RELACIONES INTERPERSONALES

6. ¿Cómo soluciona los conflictos interpersonales entre sus colaboradores?
7. ¿Entre el personal se practican valores?

TRABAJO EN EQUIPO

8. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en la Unidad Financiera Institucional?
9. ¿En alguna ocasión no se han desarrollado las actividades a tiempo por falta de trabajo en equipo?

PRESTACIONES

10. ¿Considera que se cubren todas las prestaciones de ley?

ORGANIZACIÓN

11. ¿Proporciona la institución un buen ambiente basado en la honestidad, el respeto y lealtad a sus colaboradores?
12. Considera que la estructura organizacional es la adecuada o necesita algún ajuste.

IGUALDAD

13. ¿Facilita la institución a sus colaboradores el desarrollarse y mejorar su calidad de vida?
14. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la Universidad?

COMUNICACIÓN

15. ¿Le permite expresar a sus colaboradores sus inquietudes?
16. Considera que hay comunicación entre su personal:
17. ¿Son los empleados informados de los cambios relevantes que surgen dentro de la institución a todo nivel?
18. ¿Proporciona la institución a sus empleados los medios de comunicación formales para el desarrollo de su trabajo de manera más eficiente?
19. ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?

LIDERAZGO

20. ¿Desarrolla las habilidades de liderazgo entre sus colaboradores dentro de la institución?

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

22. ¿Se considera un líder dentro de la institución?

ESPACIO FÍSICO

23. ¿Considera que la UFI reúne las condiciones físicas idóneas para que sus colaboradores desempeñen bien sus labores cotidianas?

24. ¿Cuenta UFI con todas las medidas de seguridad para garantizar el bienestar de sus colaboradores?

GENERALES

25. ¿Existe la rotación de personal para fortalecer los subsistemas?

26. ¿El personal del UFI está ubicado en los subsistemas respectivos teniendo en consideración su formación profesional?

27. Existen espacios de trabajo para resguardar la documentación de conformidad a los tipos establecidos por la ley.

28. El salario del personal está acorde al nivel educativo y experiencia laboral.

ANEXO N°3: INSTRUMENTO DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL.



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



Cuestionario dirigido a empleados de la Unidad Financiera Institucional.

III. SOLICITUD DE COLABORACIÓN

C. Introducción: la presente investigación es realizada por estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas y consiste en la evaluación del clima organizacional para fortalecer la gestión administrativa en la Unidad Financiera Institucional de la Universidad de El Salvador.

D. Objetivo: Identificar qué aspectos son los que más influyen en el clima organizacional y con esto mejorar la gestión administrativa de la Unidad Financiera Institucional.

La información y resultados que se obtengan serán usados con fines didácticos.

IV. INSTRUCCIONES

Favor leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una “X” la casilla de la respuesta que considere correcta.

V. PREGUNTAS GENERALES

1. Género
a) Masculino b) Femenino
2. Tiempo de laborar en la institución
a) 0-1 año b) 1-2 años c) 2-5 años d) Más de 5 años
3. Nivel académico que posee
a) Bachillerato b) Estudios universitarios c) Maestría d) Doctorado
4. Área a la que pertenece
a) Jefatura UFI b) Subsistema de presupuesto
c) Subsistema de contabilidad d) Subsistema de tesorería
e) Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias.

VI. CUERPO DEL CUESTIONARIO

PREGUNTAS	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
IDENTIDAD					
5. Se siente orgulloso de pertenecer a la UFI					
6. Tiene conocimiento de la visión y misión de la UFI					
7. Practica los valores de la institución					
8. Se siente comprometido con el trabajo que realiza en la institución					
9. Se siente identificado con la misión de la UFI					
MOTIVACIÓN					
10. Considera usted, ¿Qué los incentivos actuales en la institución le motivan para realizar mejor su trabajo?					
11. ¿Está satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?					
12. ¿Se siente comprometido con la Institución para alcanzar sus metas individuales y colectivas?					
13. Las ideas que aporta para mejorar el trabajo son llevadas a cabo					
14. Tiene la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar					
RELACIONES INTERPERSONALES					
15. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?					
16. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con Ud. En su trabajo?					
17. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?					
18. Siente que las jefaturas fomentan relaciones de confianza entre el personal.					
19. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?					
TRABAJO EN EQUIPO					
20. Los objetivos están claramente establecidos en el equipo					
21. Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.					
22. Es responsable de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo					
23. Existe fidelidad y apoyo entre los compañeros de la UFI					
24. Percibe aceptación de su persona dentro del equipo de trabajo.					

PREGUNTAS	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
PRESTACIONES					
25. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la institución le proporciona?					
26. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?					
27. ¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?					
28. ¿La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?					
29. Las prestaciones que recibe son justas en relación al trabajo que realiza.					
ORGANIZACIÓN					
30. Las indicaciones por parte de la jefatura son claras para el buen desempeño de su trabajo.					
31. ¿Se realiza la rotación de personal?					
32. Está en completa disposición de colaborar con áreas relacionadas con su puesto de trabajo.					
33. En la institución se respetan las jerarquías de la estructura organizacional.					
34. La relación laboral entre la jefatura y los miembros de su área es apropiada.					
IGUALDAD					
35. Existe igual de probabilidad de ascender en su área de trabajo.					
36. Considera que en la institución se toman en cuenta las opiniones de sus empleados.					
37. Existe alguna discriminación de áreas por la posición e importancia dentro de la estructura jerárquica					
38. ¿Ha sentido discriminación por parte de sus compañeros de trabajo o jefatura?					
39. Se toma en cuenta la opinión de los empleados para mejorar aspectos del área de trabajo.					
COMUNICACIÓN					
40. La información es clara para realizar las actividades					
41. Se hace presente la comunicación entre áreas de trabajo					
42. Existe una buena comunicación con su jefatura					
43. Según su criterio. ¿La comunicación se da con fluidez dentro de la institución?					
44. Cuando no está de acuerdo con las indicaciones para su trabajo comunica su desacuerdo.					

PREGUNTAS	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca	No conoce
LIDERAZGO					
45. Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo					
46. Considera que su jefe ejerce armonía, compromiso y cordialidad en el trabajo.					
47. Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones.					
48. Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo.					
49. ¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?					
ESPACIO FÍSICO					
50. ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su Trabajo?					
51. La institución le brinda seguridad y salud ocupacional en el trabajo.					
52. Considera usted que el ambiente físico de la institución es suficientemente bueno.					
53. ¿El espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades?					
54. Según su criterio, considera que la institución le brinda el mobiliario y equipo apropiado para realizar sus actividades.					

Muchas gracias por su tiempo prestado

ANEXO N°4: LISTA DE COTEJO.



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



LISTA DE COTEJO

Objetivo: Verificar hallazgos e información que necesite ser confirmada, lo cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Existen afiches con la filosofía institucional			
2. Se refleja practica de valores entre los empleados			
3. Se denota motivación entre los empleados.			
4. Existe seguridad en el lugar de trabajo.			
5. El lugar de trabajo se encuentra higiénico			
6. Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.).			
7. Espacio entre escritorios es adecuado.			
8. Sillas y mobiliario en buen estado.			

Área de trabajo



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



LISTA DE COTEJO

Objetivo: Verificar hallazgos e información que necesite ser confirmada, lo cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Existen afiches con la filosofía institucional		X	
2. Se refleja practica de valores entre los empleados	X		Se observa que todos se tratan con respeto.
3. Se denota motivación entre los empleados.	X		
4. Existe seguridad en el lugar de trabajo.	X		
5. El lugar de trabajo se encuentra higiénico	X		Es un área limpia
6. Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.).	X		
7. Espacio entre escritorios es adecuado.	X		
8. Sillas y mobiliario en buen estado.	X		

Área de trabajo

Subsistema de presupuesto



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



LISTA DE COTEJO

Objetivo: Verificar hallazgos e información que necesite ser confirmada, lo cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Existen afiches con la filosofía institucional		X	
2. Se refleja practica de valores entre los empleados	X		Se pudo notar que al momento de pasar las encuestas los empleados se trataban de manera respetuosa y con tolerancia.
3. Se denota motivación entre los empleados.	X		
4. Existe seguridad en el lugar de trabajo.	X		
5. El lugar de trabajo se encuentra higiénico	X		Se pudo notar un lugar limpio
6. Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.).	X		Se existe demasiada acumulación de documentos sobre los escritorios del área.
7. Espacio entre escritorios es adecuado.	X		
8. Sillas y mobiliario en buen estado.	X		

Área de trabajo Subsistema de contabilidad



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



LISTA DE COTEJO

Objetivo: Verificar hallazgos e información que necesite ser confirmada, lo cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Existen afiches con la filosofía institucional		X	
2. Se refleja practica de valores entre los empleados	X		
3. Se denota motivación entre los empleados.	X		
4. Existe seguridad en el lugar de trabajo.	X		
5. El lugar de trabajo se encuentra higiénico	X		
6. Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.).	X		Mucha acumulación de documentos en el área específicamente en cada escritorio
7. Espacio entre escritorios es adecuado.	X		
8. Sillas y mobiliario en buen estado.	X		Algunos se nota que necesitan cambio.

Área de trabajo

Subsistema de tesorería



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



LISTA DE COTEJO

Objetivo: Verificar hallazgos e información que necesite ser confirmada, lo cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Existen afiches con la filosofía institucional		X	El área no cuenta con la visibilidad de la filosofía de la institución
2. Se refleja practica de valores entre los empleados	X		
3. Se denota motivación entre los empleados.	X		
4. Existe seguridad en el lugar de trabajo.	X		
5. El lugar de trabajo se encuentra higiénico	X		
6. Acumulación de trabajo (papeles en escritorio, etc.).	X		
7. Espacio entre escritorios es adecuado.	X		
8. Sillas y mobiliario en buen estado.	X		

Área de trabajo Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias.

ANEXO N°5: CUADRO RESUMEN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LAS JEFATURAS DE LA UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosebelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
1	IDENTIDAD ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus actividades?	Si Porque se establece un nivel de confianza en el empleado para que este aporte opiniones respecto a su trabajo.	Si Con respecto al área donde me desempeño el trabajador cuenta con la plena libertad de hacer sugerencias acordes a su puesto de trabajo.	Si El empleado tiene la libertad de opinar, y exponer propuestas, para solucionar problemas como para mejorar el desempeño de su trabajo,	El personal tiene la oportunidad de dar su punto de vista respecto a su trabajo y sugerir si existe una mejor manera de realizar las tareas,	Todo empleado tiene derecho a opinar si esto contribuirá a mejorar su ambiente de trabajo.	Los jefes conceden que se les brinda a los empleados la debida libertad para que planteen problemas que se presenten en su área.
2	¿En la UFI está claramente definida la Misión y Visión?	No , no hay divulgación	No, porque la mayoría de los empleados no las conocen.	No, porque en su mayoría los trabajadores desconocen de estas.	La misión y visión es de conocimiento de algunos trabajadores y de otros no,	Se debe fomentar entre los empleados el conocimiento de la visión y la misión para que estas se conozcan y se contribuya a alcanzar lo que en ellas se plantea.	Se considera que la misión y visión solo la conocen algunos empleados y lo indicado es que todo el personal debería de conocerla.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosebelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
3	MOTIVACIÓN ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad laboral ✓ Pago puntual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad laboral ✓ Pago puntual ✓ Felicitación verbal cuan realiza un buen trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Económicos ✓ Estabilidad 	En cada área se le ofrece al empleado estabilidad para que se sienta seguro en su trabajo.	En la Unidad Financiera Institucional se les brinda a los empleados los estímulos apropiados para motivarlos a realizar bien su trabajo.
4	¿Considera importante los incentivos para mejorar el ambiente laboral?	Sí, porque es de esta manera que el trabajador se motiva a seguir adelante.	En cierta manera los reconocimientos verbales ayudan a la motivación del personal.	El mejor incentivo que puede recibir un empleado es que sienta que su trabajo tiene valor y esto se trata de darle a entender en el área	La mejor forma de motivar al personal es reconociendo su trabajo día a día al dale a entender que su trabajo es importante para la institución.	Los incentivos hacen que los empleados consideren que su trabajo tiene valor.	En la UFI se trata que cada empleado reciba una serie de incentivos con el fin de que se sienta bien en su área de trabajo.
5	El personal tiene algún tipo de incentivo en el área de trabajo. ¿Qué tipo de motivación?	Estabilidad laboral, permisos.	Formalmente no hay política de incentivos por rendimiento, solo las prestaciones de la UES.	Se motiva de una forma al personal al tomar en cuenta sus opiniones de mejora en el trabajo,	No cuenta con incentivos en el área de trabajo	Permisos personales por alguna eventualidad.	Los jefes conceden que se les apoya a los empleados en brindarles permisos personales y estabilidad laboral.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic.Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
6	RELACIONES INTERPERSONALES ¿Cómo soluciona los conflictos interpersonales entre sus colaboradores?	En las reuniones de trabajo se tratan estos asuntos y se ponen a discusión	En reunión privada o pública (con todo el personal)	Escuchando ambas partes y definiendo alternativas de solución.	Con el dialogo.	Conociendo que es lo que le inquieta a cada empleado y buscando la solución más oportuna.	Un mecanismo que se utiliza en la UFI es el dialogo en la reuniones para la solución de los conflictos.
7	¿Entre el personal se practican valores?	Si entre ellos practican el respeto.	Una parte del personal si practica valores.	Si practican valores	Si se ponen en práctica los valores	Para fomentar un buen clima organizacional se practican valores.	En la Unidad si se practican valores entre cada uno de los empleados.
8	TRABAJO EN EQUIPO ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en la Unidad Financiera Institucional	charlas, al explicar el proceso de las actividades a realizar.	Se trata la manera de explicarle al personal la importancia del trabajo en equipo pero pocos lo practican.	Comunicando e integrando procesos.	Si se fomenta, cuando resulta bien el trabajo no sobresale el jefe sino que destaca todo el equipo	Al realizar tareas entre los empleados y comunicándose procesos entre sí.	Se fomenta el trabajo en equipo a través de las tareas que realizan en conjunto y también se les plantea la importancia de estos mediante charlas.
9	¿En alguna ocasión no se han desarrollado las actividades a tiempo por falta de trabajo en equipo?	Sí, es con respecto al volumen de trabajo que hay en el área en cierto periodo.	Algunas veces pero es por la acumulación que se genera de trabajo en el área.	Hasta el momento todas las actividades se han desarrollado en el tiempo estipulado.	Tal vez en alguna ocasión por saturación de trabajo.	Siempre se desarrollan las actividades.	De acuerdo a la opinión de los jefes siempre se cumple con las tareas y sobre todo en el tiempo indicado aunque haya saturación de trabajo.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
10	<p>PRESTACIONES ¿Considera que se cubren todas las prestaciones de ley?</p>	Si, en la universidad siempre se cumple con las prestaciones de ley para cada uno de los trabajadores.	Si, como en cualquier otra institución se respetan las prestaciones que le corresponden a cada empleado.	Si en la Universidad de cubren todas las prestaciones de ley.	Si	Las prestaciones de ley se cumplen en la institución.	En la Unidad Financiera Institucional como en cualquier institución o empresa se cumple con las prestaciones de ley.
11	<p>ORGANIZACIÓN ¿Proporciona la institución un buen ambiente basado en la honestidad, el respeto y lealtad a sus colaboradores?</p>	Por supuesto que sí, porque constantemente se ponen en práctica los valores entre cada empleado.	En general si	Eso depende de cada empleado	En la institución se trata de que los empleados independiente mente del área realicen un buen trabajo.	Se le menciona a los trabajadores que deben practicar valores para que existe un ambiente pleno.	Se fomenta en la institución un clima organizacional con práctica de valores para la buena convivencia.
12	Considera que la estructura organizacional es la adecuada o necesita algún ajuste.	Actualmente, es la adecuada.	No es la adecuada necesita reestructurarse.	Necesita ser revisada funcional y presupuestalmente,	Se necesita hacer una revisión de la estructura organizacional y mejorarla.	Necesita una reestructuración.	En esta pregunta los jefes establecieron que sería recomendable que se realice una revisión a la estructura organizativa.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
13	IGUALDAD ¿Facilita la institución a sus colaboradores el desarrollarse y mejorar su calidad de vida?	Si.	Si porque se le brinda oportunidad de aspirar a otras plazas laborales.	Si porque se les brinda estabilidad en su trabajo y crecimiento laboral dentro de la UES.	No	Si	Se les brinda a los empleados la oportunidad de aspirar a otras plazas dentro de la Universidad de El Salvador.
14	¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la institución?	Si claro que se promueven los ascensos entre el mismo personal.	Si aunque no existe mucha movilidad.	Si sobre todo deben poner esmero en sus actividades.	Al querer promoverse a una plaza deben considerar también cumplir con los requisitos que se den cumplir.	Siempre y cuando se cumplan con los requisitos para un puesto mejor pueden aplicar.	Si puede aspirar un empleado a un mejor puesto de trabajo dentro de la UES y de la UFI siempre cumpliendo los requisitos para dicho puesto.
15	COMUNICACIÓN ¿Le permite expresar a sus colaboradores sus inquietudes?	Si ellos siempre dicen lo que sienten.	Sí, aunque no todos tienen actitud positiva.	Si porque pueden ser inquietudes con fines constructivos con respecto a su trabajo.	Si porque es importante escuchar de los empleados la opinión que tienen de sus trabajo.	Si porque es de esta manera que se conoce si existen anomalías en su trabajo.	Los empleados siempre mencionan las inquietudes que tienen en el área y sobre todo para la mejora de su trabajo.
16	Considera que hay comunicación entre su personal	Sí, porque la comunicación es necesaria en todas las áreas de la institución.	Si Se deben comunicar para realizar su trabajo.	Si	Si De igual forma deben comunicarse porque laboran en la misma área,	Si porque esto se ve reflejado en el resultado del trabajo en equipo.	Se considera que se pone en práctica la comunicación entre los empleados para que se realicen las tareas de la mejor manera.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
17	¿Son los empleados informados de los cambios relevantes que surgen dentro de la institución a todo nivel?	si	En ocasiones porque de alguna manera afecta el desarrollo de las actividades del área.	Si porque cada cambio que se da en la institución puede afectar de alguna manera al empleado.	Si se les informa de todo cambio que se realice en las institución,	Se les debe informar de los cambios, porque pueden surgir cambios en los procesos.	Existe concordancia en que se les notifica a los empleados respecto a cambios en su área.
18	¿Proporciona la institución a sus empleados los medios de comunicación formales para el desarrollo de su trabajo de manera más eficiente?	Si, porque para un mejor desarrollo de cada actividad es necesario que se cuenta con la debida comunicación tanto entre jefaturas como miembros del equipo de trabajo de cada área.	Si, se les proporcionan los medios para que se mantenga una buena comunicación entre cada empleado.	Si en todas las áreas de la Unidad Financiera institucional.	Ante cualquier cambio es la jefatura que se encarga de informar a sus subalternos.	Si se pasan circulares y nuevas indicaciones cuando es necesario.	Si se les proporciona los medios de comunicación indicados a los empleados para cada área. Así también se les notifica de algún cambio.
19	¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?	Si Porque es de esta manera que en ocasiones se hacen mejoras en los procesos.	Sí, la mayoría de veces les solicita sugerencias para que ellos sientan que forman parte del equipo y se sientan estimados y tomados en cuenta.	Siempre en las reuniones de equipo de trabajo se les da el espacio para que manifiesten sus inquietudes.	Es necesario que los empleados den ideas o sugerencias del trabajo que desempeñan.	Si plantean sus ideas en ocasiones de cómo mejorar los procesos que realizan.	Los empleados aprovechan las reuniones periódicas que se realizan para plantear cualquier problema de su área.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
20	LIDERAZGO ¿Desarrolla las habilidades de liderazgo entre sus colaboradores dentro de la institución?	Si hay que orientar al personal.	Sí, Escuchando al equipo tanto a nivel individual como colectivo y tomándolos en cuenta para la toma de decisiones.	Si porque No utilizo mi cargo para mostrarme superior, escucho sugerencias.	Se escucha a cada empleado y al equipo de trabajo y se toman en cuenta en la toma de decisiones.	Se trata de guiar a cada empleado en el desarrollo de sus funciones.	Los jefes se preocupan por orientar y escuchar a los empleados ya que tratan de impulsar un buen liderazgo.
21	Considera que el personal a su cargo es el adecuado. ¿Por qué?	Porque en cada área se pone el mayor empeño para alcanzar los objetivos de la institución.	Solo un parte del personal, hay otro que no tiene ni el grado académico, ni el perfil adecuado del cargo.	Si por formación y experiencia.	Si porque conocen el área donde se desempeñan .	Tienen la experiencia necesaria para desempeñarse en el área donde se encuentran.	Se considera que se selecciona al personal de acuerdo a las habilidades que son necesarias para cada área.
22	¿Se considera un líder dentro de la institución?	Por supuesto que si	Medianamente.	Esa es la aspiración.	Si	Algunas veces.	La mayoría de los jefes se considera un líder en su trabajo.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional Lic. Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
23	ESPACIO FÍSICO ¿Considera que la UFI reúne las condiciones físicas idóneas para que sus colaboradores desempeñen bien sus labores cotidianas?	Si aunque existen detalles como la saturación de papeles en las áreas de trabajo.	Si existen las condiciones físicas pero ante las diferentes actividades que se realizan se acumula mucho papel	Si dentro de las posibilidades de la UFI,	Si cuenta con la infraestructura pero las áreas donde se encuentran los empleados necesitan más espacio.	Se necesita mejorar las condiciones físicas de las oficinas.	Se puede mencionar que en la UFI se existe la infraestructura pero se debe realizar una mejor distribución del espacio de trabajo.
24	¿Cuenta la UFI con todas las medidas de seguridad para garantizar el bienestar de sus colaboradores?	Si existe un comité de seguridad ocupacional.	En cierta medida se trate que todo empleado del área se sienta seguro.	No	La institución trata de brindar todas las medidas de seguridad.	En la institución se le brinda al empleado la seguridad necesaria para que desempeñe su trabajo con tranquilidad.	Se le brinda al empleado que dentro del área donde labora se encuentra seguro.
25	GENERALES ¿Existe la rotación de personal para fortalecer los subsistemas?	No. Sería recomendable pero el personal se resiste.	No hay rotación de personal, pero el personal de mi área brinda el apoyo necesario al trabajador de otra área que lo requiera.	Sí, pero es más como un apoyo cuando es necesario en alguna tarea.	No hay rotación de personal en la actualidad.	No.	En la UFI, no se realiza rotación de personal pero si se apoya el personal entre áreas.

N°	Entrevistado Preguntas	Jefatura de Unidad Financiera Institucional: Lic.Manuel Antonio Mejía	Subsistema de presupuesto: Licda. Celia del Carmen Santos de Martínez	Subsistema de contabilidad: Lic. Roosevelt Geovanni Bolaños	Subsistema de tesorería: Licda. Evelyn Elizabeth Díaz Santos	Unidad de conciliaciones y depuraciones bancarias: Lic. Enrique Alberto Pérez.	Interpretación
26	¿El personal de la UFI está ubicado en los subsistemas respectivos teniendo en consideración su formación profesional?	Si Son idóneos para su cargo.	Cada cargo que el personal ocupa hace referencia a su formación profesional.	En su mayoría se puede decir que se han ubicado de acuerdo a su formación profesional.	Si se ha ubicado cada uno de los empleados de acuerdo a su formación profesional.	Si porque cada empleado paso por un proceso de selección.	Cada una de las personas que trabajan en la UFI son seleccionados por su capacidad profesional.
27	Existen espacios de trabajo para resguardar la documentación de conformidad a los tipos establecidos por la ley.	Si	Si y existe mucho flujo de material de trabajo. Documentos importantes que deben resguardarse por seguridad de la institución.	El espacio de trabajo es muy limitado.	No	No porque en cada área hay mucha aglomeración de papel.	Al parecer la UFI cuenta donde resguardar información, siempre existe la aglomeración de documentos.
28	El salario del personal está acorde al nivel educativo y experiencia laboral.	Si El empleado en la UFI gana de acuerdo a su nivel educativo.	Se considera que cada empleado recibe el salario estipulado de acuerdo a sus labores.	Si	Si	Si.	Los jefes manifiestan que el personal si recibe el salario de acuerdo al trabajo que realizan.