

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



**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE  
COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE DE EL SALVADOR,  
UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE”**

**PRESENTADO POR:**

LANDAVERDE DE MÉNDEZ, KAREN JOHANNA  
PARADA AVILÉS, EVELYN GRISELDA

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JULIO 2019**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

### **DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor)

**CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2019**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la oportunidad de vivir, llenarme de sabiduría e iluminar mi mente para lograr esta meta propuesta. A mi Madre Margoth de Jesús Landaverde Ramírez, por darme la vida y ser mi mayor apoyo, Mi abuela Marta de Landaverde, Q.E.P. D. y especialmente a mi hija Fernanda Belén Méndez Landaverde por su paciencia y comprensión para culminar este proyecto.

Sobre todo porque este trabajo ha sido gracias a ellas. Agradezco a mi esposo y familia por motivarme a seguir adelante, a mis hermanos, Arístides y Gabriela Landaverde por su amor, A mis tías, Vilma, Paty, Primos, Cristian, Georgina, Kelly por estar conmigo y apoyarme siempre, los amo. A mis compañeros y amigos de trabajo de la Alcaldía Municipal de Apopa, por creer en mí. A mis amigos de la vida que me acompañaron durante todo este proceso Jenny, Adonay, Karla y Jonathan.

A mi compañera y amiga de Trabajo de Graduación, Evelyn Griselda Parada Avilés, por tener la misma determinación y haber logrado culminar este proceso juntas. Dios los bendiga.

**Karen Johanna Landaverde de Méndez**

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda. Agradezco a mis padres José Luis Parada Ramos y Rosa Milagro Avilés de Parada que siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para ser de mí una mejor persona. Agradezco a mis hijos, Bryan y Alexander por su cariño y amor son mi principal motivación para alcanzar esta meta. A mi compañero de vida Walter Rodríguez por tu amor, comprensión en todo momento quien me ha apoyado y dado en momentos difíciles y motivarme a seguir adelante y demostrar que puedo dar más. Agradezco a mis hermanos, Francisco y Roberto por ayudarme a tener paciencia ante cada reto de la vida. Agradezco a mis familiares y amigos que me apoyaron en este proceso. Agradezco a mi compañera y amiga Karen por su paciencia y dedicación para poder culminar nuestro trabajo de graduación. Dios los bendiga grandemente.

**Evelyn Griselda Parada Avilés**

Agradecemos a las Directoras del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador. Por brindarnos información y confiar en nuestro trabajo; a nuestro asesor Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez, por su apoyo, paciencia y compartir sus conocimientos durante todo el proceso.

**Grupo de Investigación**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ASOCIACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG´S, EN EL SALVADOR, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL Y GENERALIDADES DEL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE. ....	1
A.    Antecedentes de las ONG´S.....	1
1.    Origen de las ONG´S en el mundo.....	1
2.    Surgimiento de las ONG´S en El Salvador. ....	2
B.    Generalidades sobre las ONG´S.....	3
1.    Definiciones.....	3
2.    Importancia.....	3
3.    Objetivos.....	4
4.    Características principales .....	4
5.    Fuentes de financiamiento.....	5
6.    Principales inconvenientes .....	6
C.    Marco legal e institucional.....	6
1.    Marco Legal.....	6
2.    Marco Institucional.....	15
D.    Generalidades de la Asociación Ágape.....	16
1.    Antecedentes.....	16
2.    Datos Generales.....	17
3.    Filosofía Institucional.....	18
4.    Estructura Organizativa del área de comunicaciones la Asociación .....	19
5.    Áreas de Trabajo.....	22
E.    Generalidades sobre Planeación Estratégica Clima Organizacional y Desempeño .....	23
1.    Definiciones.....	23
2.    Importancia de la Planeación.....	23
3.    Proceso Administrativo .....	24

F.	Planeación Estratégica.....	25
1.	Definiciones.....	25
2.	Características de la Planeación Estratégica.....	26
3.	Etapas de la Planeación Estratégica.....	27
4.	Elaboración de la Planeación Estratégica.....	28
5.	Elementos del Plan Estratégico .....	31
6.	Las Técnicas de Planeación.....	32
G.	Clima Organizacional.....	33
1.	Antecedentes.....	33
2.	Definición de Clima Organizacional .....	34
3.	Enfoques del Clima Organizacional.....	35
4.	Importancia.....	35
5.	Objetivo del Clima Organizacional .....	36
6.	Características.....	36
7.	Funciones del Clima Organizacional.....	39
8.	Tipos de Clima Organizacional .....	40
H.	Desempeño Laboral.....	43
1.	Definición. ....	43
2.	Elementos del Desempeño Laboral .....	43
3.	Factores que Influyen en El Desempeño Laboral.....	44
4.	Características del Desempeño Laboral .....	46
5.	Objetivos.....	47
6.	Importancia.....	47
7.	Responsabilidades Evaluación del Desempeño.....	48
8.	Métodos de Evaluación .....	49
9.	Evaluación del Desempeño por Método Escalas Graficas o por Conceptos .....	50
10.	Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	51
11.	Factores de la Evaluación de Personal .....	52
12.	Beneficios de la Evaluación de Personal.....	53
13.	Elementos de Evaluación del Desempeño.....	54

**CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN**

## EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN AGAPE DE EL SALVADOR.

.....	54
A. Objetivos .....	54
B. Describir el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional para la elaboración de conclusiones y recomendaciones que permitan la creación de un plan estratégico Métodos y Técnicas de Investigación .....	55
1. Métodos .....	55
2. Tipo de Investigación: .....	56
3. Diseño de la Investigación: .....	56
4. Fuentes de Recolección de Información.....	56
5. Técnicas e Instrumentos .....	57
6. Determinación del Universo.....	58
7. Determinación de la Muestra.....	59
C. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información .....	61
D. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de los Trabajadores que Integran el Área De Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.....	61
E. Conclusiones .....	70
F. Recomendaciones.....	71
III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN, ÁGAPE DE EL SALVADOR, UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE...	73
A. Importancia.....	73
B. Objetivos .....	73
C. Propuesta para mejoramiento de la Filosofía Institucional y el Proceso Administrativo.....	74
1. Filosofía propuesta .....	74
2. Organización.....	76
3. Estructura organizativa propuesta .....	77

D.	Estrategias para mejoramiento de los Factores del Clima .....Organizacional como Estrategias a mejorar para optimizar el Desempeño. ....	79
1.	Factor Motivación. ....	80
2.	Factor Relaciones Interpersonales, Cooperación y.....	85
	Factor Trabajo en Equipo.....	85
3.	Factor Comunicación.....	86
4.	Factor Liderazgo.....	87
5.	Factor Ambiente Físico e Infraestructura. ....	88
E.	Propuesta de Instrumento para Evaluación del Clima Organizacional. ....	90
F.	Propuesta de divulgación del Método de Evaluación del Desempeño Escala Gráfica. ....	91
G.	Implementación del Plan Estratégico.....	98
IV.	BIBLIOGRAFÍA .....	103

## ANEXOS

## RESUMEN

El estudio del clima organizacional es importante ya que permite estudiar los elementos que afectan el desempeño de las jefaturas, personal administrativo y operativo, estos deben interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de los colaboradores y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica del ambiente laboral.

La concepción de esta idea se debe a que la Asociación cuenta con talento humano para el desarrollo de sus operaciones, siendo capaces de desarrollar de mejor manera las funciones establecidas en el entorno en que se encuentra, generando un desempeño adecuado y satisfactorio.

La investigación se llevó a cabo en el municipio de San Salvador donde se tomó una muestra de 54 personas del área administrativa y operativa, asimismo se realizó un entrevista a las directoras de la asociación para conocer las condiciones en que se encuentra el clima laboral.

para el cumplimiento de la investigación se utilizó el método analítico puesto que se estudiaron las variables separadamente para analizar la relación que existe entre ellas, asimismo se utilizó el método sintético por medio del cual se realizó un resumen a partir de la situación de la Asociación, además se usó el método deductivo que determinó las variables importantes para identificar el problema que tiene la asociación, por otra parte se utilizó el tipo de investigación descriptivo para determinar las características y conocer la situación en la que se encuentra trabajadores.

Se concluye que actualmente los incentivos proporcionados por la Asociación no son suficientes para motivar el desempeño favorable de los empleados, surge la necesidad de crear un Plan Estratégico para mejorar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores que permita que los trabajadores se sienta motivado hacia su trabajo y por consiguiente desarrollar las actividades, esto trae como consecuencia que se genera motivación personal y experiencia en el desarrollo de las tareas influyendo en el crecimiento profesional, ya que no



cuenta con un plan estratégico que permita el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y que a su vez establezca una directriz para los trabajadores del área de comunicaciones.

Por lo que se recomienda a la asociación diseñar un plan estratégico que integre los objetivos, acciones y diseño de las estrategias, que faciliten el cumplimiento y evaluación de la misión, visión, objetivos, Evaluación del Clima Organizacional, Evaluación Desempeño tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores y factores del Clima Organizacional que inciden en el desarrollo de las actividades relacionadas al Clima y Desempeño laboral.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo presenta el diseño de un plan estratégico del clima organizacional es importante ya que permite estudiar los elementos que afectan el desempeño de las jefaturas, personal administrativo y operativo, estos deben interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de los colaboradores y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la Asociación, por medio de los factores que conforman la parte del clima Organizacional: motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, ambiente físico e infraestructura, cooperación y trabajo en equipo, Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica del ambiente laboral y desempeño laboral.

Se detallará el contenido de cada uno de los capítulos que conforman este documento:

**Capítulo I** Contiene la información teórica en relación al tema de estudio, iniciando con la sección de antecedentes, generalidades de la Asociación Ágape de El Salvador, así también la, Estructura Organizativa y Marco Legal; también se describen las generalidades, en donde se incluye los antecedentes y estructura organizativa. Además se muestran los fundamentos teóricos sobre Planeación estratégica, clima organizacional y evaluación desempeño tales como antecedentes, definición, importancia, características, y otros conceptos relacionados con el mismo.

**Capítulo II** Se presenta la situación actual de la empresa en estudio en la que se plantea la problemática que se identificó por medio de la investigación a las unidades de análisis por medio de técnicas e instrumentos y fuentes de información; así como las conclusiones y recomendaciones que contribuyen a incrementar a mejorar el clima organizacional y el desempeño.

**Capítulo III** Es la propuesta de un plan estratégico que busca fortalecer Clima y el Desempeño Laboral del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador; brindando un documento con las estrategias de mejoramiento de los factores del clima organizacional que permita optimizar el desempeño laboral, para el cumplimiento de dicha propuesta, se presenta el presupuesto requerido para llevar a cabo las estrategias planteadas y así realizar el análisis para ejecutar el plan estratégico.

Finalizando con la bibliografía que sustenta la parte teórica de la investigación; así como los anexos, tablas y cuadros correspondientes al trabajo.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ASOCIACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG'S, EN EL SALVADOR, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL Y GENERALIDADES DEL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE.**

### **A. Antecedentes de las ONG'S**

#### **1. Origen de las ONG'S en el mundo**

“Las Organizaciones No Gubernamentales, ONG, han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX, en 1840 se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos; en 1863 fue creada la Cruz Roja Internacional, quizá la más conocida y antigua ONG. Pero en 1945, dadas de las devastadoras consecuencias sociales, económicas y políticas que produjo la Segunda Guerra Mundial principalmente en Europa, que un grupo de países como Francia, Alemania, Japón, Italia, Reino Unido se reunió con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para fundar el Banco Mundial (BM). El propósito fue levantar principalmente las economías de los países europeos que participaron en la guerra y reconstruir la infraestructura, los servicios y el tejido social. Para ese trabajo se crearon muchas organizaciones civiles y de cooperación que contrataron las labores y que se fueron fortaleciendo con metodologías de financiación y trabajo que crearían el modelo de las ONG'S.”<sup>1</sup>

De acuerdo con el artículo publicado por Marcela Moreno Con el pasar del tiempo, muchas ONG'S han aumentado en tamaño e influencia, hasta tal punto que en muchas regiones remotas estas llevan a cabo algunas de las tareas que le corresponden al estado, tales como construir acueductos y puentes, proveer cuidado médico, educación y otras tareas similares. Esto ha permitido que en los últimos años varias ONG's han alcanzado un nivel de popularidad y credibilidad.

---

<sup>1</sup>Origen de las ONG recuperado del <http://todosobreong.blogspot.com/2009/08/origen-de-las-ong.html>, 8/07/2018

## **2. Surgimiento de las ONG's en El Salvador.**

“En El Salvador las Organizaciones no Gubernamentales surgen entre los años de 1950 y 1955 al crearse los organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las organizaciones no gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de Naciones Unidas. A partir de ese momento las ONG's comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo.

En la década de los sesenta las áreas de acción de las ONG's atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. Esta clasificación indica la diversificación organizativa de los 60. En esta misma época la iglesia católica salvadoreña pone en práctica las orientaciones pastorales del concilio Vaticano II con la ayuda del obispo Chávez y González quien propone soluciones urgentes a problemas de la realidad nacional, creando durante el obispado el secretariado social arquidiocesano, el periódico “Orientación”, la radio YSAX, los movimientos de acción católica, el departamento campesino que serán más tarde la fundación promotora de cooperativas (FUNPROCOOP) y otras instituciones con iniciativa de la iglesia católica como: La fundación de vivienda mínima (FUNDASAL) en 1968 y la asociación Fe y Alegría en 1969. Las organizaciones de los años 70 se convirtieron en uno de los movimientos de masas más fuertes, sus demandas se englobaron en la necesidad de cambios estructurales lo social, económico y político. Esto es congruente con la lucha de las iglesias católicas y protestantes. Surgieron en esta época los grupos populares, organizaciones campesinas, maestros, estudiantes, entre otros.

En la década de los 80 la situación de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel “supletorio del Estado”, ya que completaban de forma secundaria la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal.

La situación cambia para las ONG's ya que el gobierno dedica más atención a la guerra que a las necesidades de la población, en esta misma década se observa el crecimiento institucional, nuevas ONG's, integración y coordinación de ONG's locales como externas, realidad que se observó tanto en El Salvador como en Centroamérica.

Actualmente en El Salvador las ONG's ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente, etc. organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional.”<sup>2</sup>

## **B. Generalidades sobre las ONG'S**

### **1. Definiciones**

“ONG'S son las siglas de Organización No Gubernamental. Es un término que hace referencia a una entidad social sin fines lucrativos, no dependiente de la administración pública y que suele desarrollar actividades de carácter social y humanitario.”<sup>3</sup>

“El termino ONG'S, es una traducción literal de una expresión en inglés “NGO” o NON Gubernamental Organizati6n, con el apoyo de las Naciones Unidas para designar estructuras sociales desligadas del aparato del Estado y que existe en castellano para designar a las organizaciones no gubernamentales”<sup>4</sup>

Una ONG permite resaltar que nunca busca obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil, que se basan en el voluntariado orientado a programas y proyectos para el desarrollo social que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad estas generan financiamiento a través de donaciones económicas y otras en especie.

### **2. Importancia<sup>5</sup>**

“Son entidades que ayudan y satisfacen necesidades físicas económicas e intelectuales a la sociedad salvadoreña, además tiene una profunda relación con las comunidades locales, regionales y las organizaciones sociales, y juegan un papel muy importante en la construcción

---

<sup>2</sup> Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin Fines de lucro en C.A. recuperado de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf05/05/2018>.

<sup>3</sup>Historia de las ONG recuperado del sitio web de <http://www.laregion.es/articulo/xornal-escolar/historia-ong/20160511181904621058.html> 8/07/2018

<sup>4</sup> Paredes Mauricio de Jesús Marco Conceptual, fiscal y legal Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro 2000,Pag.35

<sup>5</sup> Ibíd. Paredes Mauricio de Jesús. Marco conceptual, fiscal y legal Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

de una opción de desarrollo humano y sustentable con perspectivas de mediano y largo plazo. En el nuevo contexto político y social que vive el país se hace necesario abrir y participar en los nuevos espacios de comunicación y diálogo superando actitudes de desconfianza y recelo.”

### **3. Objetivos<sup>6</sup>**

Las entidades no gubernamentales tienen como finalidad fundamental proporcionar los medios a la población para lograr el desarrollo y satisfacción de las necesidades físicas, económicas e intelectuales, realizando diversas actividades de carácter económico y social los objetivos fundamentales de las asociaciones y fundaciones son los siguientes:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades rurales y urbanas en El Salvador
- Gestionar recursos de las personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras
- Proporcionar asistencia técnica y financiera a las personas de escasos recursos que no tienen acceso al sistema de crédito formal.
- Entregar todos los servicios sin distinción de raza, credo, sexo, edad nacionalidad e ideología política.

### **4. Características principales**

Entre las características distintivas que podemos considerar como las siguientes:

- La tendencia hacia estructuras de decisión a nivel de Directivos
- Valores comunes entre los miembros que la conforman.
- La relación con las bases sociales.
- La flexibilidad y la voluntad explícita de promover cambios sociales.<sup>7</sup>

Además Prestan servicios de utilidad pública. Aunque son organizaciones que no dependen de los Estados ni de ningún ente público o privado, sus labores están orientadas a lo público, es decir, suscitan un interés y unos beneficios que involucran a los distintos miembros de una comunidad o grupo. No intentan suplantar la labor de los Estados. Eso sí,

---

<sup>6</sup> Castro Romero Carlos Antonio. Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales, 2000. p. 12

<sup>7</sup>Significados de las ONG recuperado del sitio web de <https://www.significados.com/ong/> de 8/07/2018

su rol nunca debe ser el de reemplazar a los Estados en aquellas áreas o sectores donde estos no tengan presencia.

Persiguen el beneficio o la utilidad común. Al no buscar el lucro propio, todos los beneficios son para las propias comunidades en las que se llevan a cabo los proyectos de transformación.

Promueven la participación y la autogestión. Las ONG no buscan que las comunidades beneficiadas se conviertan en dependientes de la ayuda que se les suministra.

Al contrario, su objetivo principal es fomentar la participación y la autogestión de aquellas como motores de desarrollo<sup>8</sup>

## 5. Fuentes de financiamiento<sup>9</sup>

Los fondos que necesitan para desarrollar su trabajo las Organizaciones No Gubernamentales ONG'S son las siguientes:

- **Aportación Mensual:** Como socio y donantes, dedican parte de su dinero a apoyar una causa. eligiendo cuánto quieren dar cada mes o en el periodo elegido y, por supuesto, no tienen ningún compromiso de permanencia
- **Aportación Puntual:** Por ejemplo, en campañas concretas que ha puesto mediante eventos en los que se busca recolectar fondos para proyectos o actividades específicos, la institución puede buscar a los donantes o estos pueden acercarse por voluntariado propio.
- **Voluntariado:** Necesitan voluntarios tanto a nivel local como internacional pues las personas bajo esta modalidad desarrollan actividades sin recibir prestaciones económicas, actúen de forma altruista. Por eso, si le interesa trabajar en una ONG, pueden consultar sus programas de voluntariado y seguro y decidir por alguno.

---

<sup>8</sup>Funciones sociales de las ONG recuperado del Sitio Web <https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social/13/05/2017>

<sup>9</sup> Función de una ONG, recuperado del sitio web <https://eacnur.org/blog/funciona-una-ong/12/05/2018>



## 6. Principales inconvenientes<sup>10</sup>

Entre los inconvenientes están las de índole financiero y regulatorio, que tiende a ser más frecuente en países donde las estructuras son más débiles. Esto se debe al mal manejo de las ONG's nacionales y su incapacidad para producir los resultados esperados.

Al igual, muchas ONG's nacionales son corruptas y la malversación de los fondos adquiridos por instancias internacionales son filtrados y muy poco llega a los beneficiarios.

Los riesgos de las ONG's nacionales es que pueden representar intereses específicos, como interés de un partido político específico o de una persona en particular. Pero el riesgo que representa en sí mismo son los intereses de un grupo político en particular, o en si misma el desconocimiento del público que perciben sus servicios o contribuyen a financiarlas.

### C. Marco legal e institucional.

#### 1. Marco Legal

#### CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR<sup>11</sup>

La normativa legal que regula a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en el país están reguladas por el marco legal especial y por ser un sector distinto se trata de manera puntual en cada una de las leyes.

En el **Art. 7** dice “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito”. Nadie podrá obligarse a pertenecer a una Asociación.

La Sala de lo Constitucional es el tribunal encargado de velar su aplicación y cumplimiento.

---

<sup>10</sup>Impacto, ventajas y desventajas Revista Inter-Fórum, recuperado del sitio web [www.revistainterforum.com/espanol/articulos/093003efoque\\_ong.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/093003efoque_ong.html)10/05/2018.

<sup>11</sup>Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38 de Fecha 15/12/1983 en el Diario Oficial N°234. Tomo N°281

## **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA<sup>12</sup>**

La ley del Impuesto sobre la Renta, señala que las corporaciones y fundaciones sin fines de lucro es excluida como sujetos pasivos obligados al pago de este impuesto, también establece que para contar con esta categoría debe tener una previa calificación por la Dirección General de Impuestos Internos.

El Art. 6 literal c establece que: “No son sujetos obligados al pago de este impuesto:  
c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.”

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

La no sujeción de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deberán ser calificadas previamente por la Dirección General de Impuestos Internos y será revocada por la misma al comprobarse que se han dejado de llenar las exigencias anteriores. El ente encargado de velar su cumplimiento es Ministerio de Hacienda.

## **LEY DE IMPUESTOS A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA).<sup>13</sup>**

El Art. 20 establece que:” El impuesto auto liquidado deberá pagarse dentro de los sesenta días siguientes al de la fecha de la enajenación del inmueble y deberá hacerse tal pago en las colecturías correspondientes o en bancos, agencias o sucursales bancarias autorizadas para el efecto.

Los Notarios y Jueces, al participar a los Colectores respectivos la celebración de un acto o contrato sujeto a este impuesto, para hacerlo efectivo, están obligados a expresar el

---

<sup>12</sup>Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134 de fecha 21/12/1991 en el Diario Oficial N°242 Tomo N°313

<sup>13</sup>Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes y Servicios (IVA), Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24/07/1992 en el Diario Oficial N°143 Tomo N°316

nombre, apellido, domicilio y dirección de los contratantes; el lugar, situación, naturaleza y extensión del inmueble y el valor declarado en el contrato.

“Cuando se trate del impuesto original o complementario determinado por la “Dirección General,” el pago se hará en las oficinas señaladas en el inciso anterior dentro de los sesenta días siguientes a la fecha de la notificación de la resolución definitiva correspondiente; en este caso, así como el contemplado en el artículo 7 de esta Ley, la “Dirección General” emitirá el mandamiento-recibo de ingreso.” (2) (4)”

El impuesto sobre la Renta y el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios son dos impuestos de naturaleza jurídica totalmente distinta e independientes entre sí, por consiguiente aunque las asociaciones sin fines de lucro no son obligadas al pago del impuesto sobre la renta mediante la calificación de la DGII, no gozan de este mismo beneficio en el caso del impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios, cuya ley no prevé la exclusión de sujetos pasivos para tales asociaciones por consiguiente si ellas realizan hechos generados del impuesto y cumplen los requisitos para inscribirse como contribuyente están obligadas a tramitar su tal inscripción, y cumplir con las obligaciones formales y sustantivas correspondientes.

Art.20 del mismo

Igual calidad tendrán las instituciones, organismos y empresas de propiedad del Gobierno Central y de instituciones públicas descentralizadas o autónomas, cuando realicen los hechos previstos en esta ley, no obstante que las leyes por las cuales se rigen las hayan eximido de toda clase de contribuciones. El ente encargado de velar su cumplimiento es el Ministerio de Hacienda.

### **LEY DEL IMPUESTO DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS<sup>14</sup>**

Esta ley fue aprobada por la asamblea legislativa en julio de 2014, dicha ley, según su hecho generador es aplicable para las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ya que no son contempladas como exentas de tal impuesto.

---

<sup>14</sup> Ley del Impuesto a la transferencia a las operaciones financieras, Decreto Legislativo N° 764 de fecha 31/07/2014 en el Diario Oficial N°142 Tomo N°404

El Art.3 establece que:” Constituyen hechos generadores del impuesto, los débitos en cuentas de depósitos y las órdenes de pago o transferencias electrónicas correspondientes a:

Pagos de bienes y servicios mediante el uso de cheque y tarjeta de débito, cuyo valor de transacción u operación sea superior a US\$1,000.00;

Los pagos por medio de transferencias electrónicas cuyo valor de transacción u operación sea superior a US\$1,000.00;

Las transferencias a favor de terceros, bajo cualquier modalidad o medio tecnológico, cuyo valor de transacción u operación sea superior a US\$1,000.00;

Los desembolsos de préstamos o financiamientos de cualquier naturaleza; y,

Las operaciones realizadas entre las entidades del Sistema Financiero, en base a cualquier tipo de instrucción de sus clientes o por su propio interés.” El ente encargado de velar su cumplimiento es la Superintendencia del Sistema Financiero.

### **LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL<sup>15</sup>**

Las ONG’s por su personalidad jurídica están sometidas al régimen municipal de su domicilio y por tanto, deben someterse a los impuestos, tasas y contribuciones municipales cuando se genere una obligación tributaria municipal.

El Art.11 establece que: “La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el Municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, estos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en esta Ley.

Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales. El ente encargado de velar su cumplimiento son las Alcaldías.

---

<sup>15</sup> Ley General Tributaria Municipal, Decreto legislativo N° 86 de fecha 17/10/1991 en el Diario Oficial N° 242 Tomo N° 313

### **LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)**

Debido que la ONG, en la cual es sujeta a estudio tiene a los 102 empleados del área de comunicaciones inscritos al Seguro Social, la cual tiene un aporte patronal del 7.5% y el empleado del 3% para salud.

El **Art.7** establece: “Que toda empresa de inscribirse así como sus trabajadores al régimen del seguro social dentro de un plazo máximo de 30 días después de haberse constituido. ”

En la actualidad también hay que inscribirlas de acuerdo a lo establecido en la nueva ley de ahorros para pensiones.<sup>16</sup>

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social es el responsable de velar por su aplicación.

### **LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES (AFP)<sup>17</sup>**

Debido que la ONG, en la cual es sujeta a estudio tiene a los 101 empleados del área de comunicaciones afiliados a las AFP CRECER Y AFP CONFIA, la cual tienen el mismo aporte para empleador del 7.75% y el afiliado del 7.25% para el Sistema de Ahorro y Pensiones.

El **Art.1** establece que: “Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley” La Administradora de Fondos de Ahorro de Pensiones es el responsable de velar por su aplicación.

---

<sup>16</sup> Ley del Seguro Social, (ISSS) Decreto Legislativo N° 1263 de fecha 3/12/1953 en el Diario Oficial N° 226 tomo N° 161

<sup>17</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N°927 de fecha 20/12/1996 en el Diario Oficial 243 Tomo N° 333.

## **LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO<sup>18</sup>**

Como una medida de control por parte del gobierno de El Salvador para el sector de las ONG's, en 1996 se aprobó el decreto de Ley 894 promulgando la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, esta como ley especial del sector rige algunos puntos principales como creación, funcionamiento y disolución de estas instituciones así como responsabilidad tributaria ante terceros, la obligación a llevar contabilidad formal, establecimiento del ente supervisor entre otros.

Art.5.”Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula.”

Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

El Art.6. Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

La Sala de lo Constitucional es el tribunal encargado de velar su aplicación y cumplimiento.

## **LEY DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ELECTRICIDAD Y TELECOMUNICACIONES – SIGET<sup>19</sup>**

La normativa legal que regula a la Asociación, en la cual es sujeta a estudio tiene que ver en el área de Telecomunicaciones.

Art. 4. La SIGET es la entidad competente para aplicar las normas contenidas en tratados internacionales sobre electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador; en las leyes que rigen los sectores de Electricidad y de Telecomunicaciones; y sus reglamentos; así como para conocer del incumplimiento de las mismo.

---

<sup>18</sup>Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, Decreto Legislativo N° 894 de Fecha 21/11/1996 en el Diario Oficial N° 238 Tomo N° 333

<sup>19</sup>Ley de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones SIGET, Decreto Legislativo, N°843 de fecha 25/010/1996 en el Diario Oficial N° 201 tomo 333

El Ministerio de Gobernación es el responsable de velar por su aplicación.

### **CÓDIGO DE COMERCIO<sup>20</sup>**

El Código de Comercio de la República de El Salvador en el **inciso 4º del Art.17 dice** “No son sociedades las formadas de Asociaciones que tengan finalidad transitoria, es decir limitadas a un solo acto o a un corto número de ellos; las que requieran como condición de su existencia, las relaciones de parentesco entre sus miembros, como sería la llamada sociedad conyugal; las que exijan para gozar de personalidad jurídica de un decreto o acuerdo de autoridad pública o de cualquier.

Acto distinto del contrato social y de su inscripción y en general todas aquellas que no quedan estrictamente comprendidas en las condiciones señaladas e los incisos anteriores

Además de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, nacionales como internacionales para poder operar en el país, deberán presentar la siguiente documentación al departamento de registro de Asociaciones y Fundaciones del Ministerio de Gobernación.

Solicitud de personería jurídica, original y copia del acta de constitución del organismo, original y copia de los estatutos, original y copia de certificación del punto de acta, donde consta la elección de la junta directiva, original y copia de la certificación de punto de acta, donde consta la aprobación de los estatutos. El Ministerio de Gobernación es el responsable de velar por su aplicación.

### **CÓDIGO CIVIL<sup>21</sup>**

El Código Civil recoge aspectos puntuales sobre las organizaciones sin fines de lucro regulando los siguientes:

- a) Obtención de Personalidad Jurídica. El **Art.540** “Las personas jurídicas son de dos especies: 1º Corporaciones y fundaciones de utilidad pública;
- 2º Asociaciones de interés particular.”

El Marco legal para la regularización de las organizaciones no gubernamentales, está regido por el contenido del Código Civil que data de 1991, en el cual son reconocidas como personas jurídicas refiriéndose a las personas privadas de carácter no lucrativo.

---

<sup>20</sup>Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671 de Fecha 31/07/1970 en el Diario Oficial N°14 Tomo N°228

<sup>21</sup>Código Civil, Decreto Legislativo N°136 de fecha 20/02/1991 en el Diario Oficial N°35 Tomo 310.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SEGÚN SU CONSTITUCIÓN.**

De acuerdo al Art.540 del Código Civil de El Salvador se consideran organismos no gubernamentales las siguientes: Asociaciones y fundaciones.

### **Clasificación según su finalidad.**

Las organizaciones no gubernamentales están clasificadas atendiendo su finalidad, es decir de acuerdo al sector y actividad que orientan sus programas y proyectos de desarrollo social.

### **Organizaciones no gubernamentales de tipo productivas.**

Son aquellas ONG'S, con finalidad productiva, encaminadas a proporcionar la capacitación y herramientas necesarias para desarrollar sus trabajos logrando por medio de este, ingresos a los beneficios. El trabajo a desarrollar puede ser de carácter agrícola, industrial, artesanal y otros.

### **Organizaciones no gubernamentales de tipo educativo.**

Son aquellas instituciones cuyo propósito está encaminado a ejercer la capacidad a las personas para que estas puedan tener una base en la sociedad. Este tipo de instituciones están relacionadas con las que tienen fines productivos debido a que la comunidad puede capacitarse, para desarrollar un trabajo u oficio.

### **Organizaciones no gubernamentales de tipo salud.**

Son a aquellas entidades no gubernamentales orientadas a promover y poner en práctica acciones, educativas que contribuyan a mejorar los niveles de salud de la población, especialmente de la madre y el niño.

### **Organizaciones no gubernamentales de tipo crediticia.**

Son aquellas entidades que orientan sus programas y proyectos a la concesión de pequeños préstamos a los sectores más pobres no sujetas de crédito por el sistema financiero para la generación de pequeños negocios. El Ministerio de Gobernación es el encargado de velar su aplicación y cumplimiento.



## **CÓDIGO TRIBUTARIO<sup>22</sup>**

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro a pesar de que algunas leyes específicas como la Ley del Impuesto sobre la Renta las excluye del pago del impuesto, estas no están eximidas de otro tipo de obligaciones de tipo tributaria ante Ministerio de Hacienda.

Obligación de presentar declaración. Art. 91 establece que: “Están obligados a presentarlas declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria sea en calidad de contribuyente o de responsables, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.”

El Art. 50 Establece que :”El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.”

También exige a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro a responder solidariamente con el sujeto pasivo en la deducción de impuesto sobre la renta en concepto de donaciones, así como su revocación como exclusión del pago del impuesto si en reiteradas ocasiones proporcionara información incorrecta para la deducción del impuesto de sus donantes.

El Ministerio de Hacienda es el encargado de velar su aplicación y cumplimiento.

---

<sup>22</sup>Código Tributario, Decreto Legislativo N°230 de fecha 14/12/200 en el Diario Oficial N°241 Tomo 310.

## **CÓDIGO DE TRABAJO<sup>23</sup>**

El Art. 1 establece que:” El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución” El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es el responsable de velar por su aplicación.

### **2. Marco Institucional**

#### **CORTE SUPREMA DE JUSTICIA**

Esta Institución se organiza en cuatro salas: de lo Constitucional; de lo Civil; de lo Penal; y de lo Contencioso Administrativo. Cada una de ellas a través de sus decisiones resuelve en la más alta instancia nacional, asuntos relativos a sus materias.

La Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia conoce los procesos de amparo, habeas corpus o exhibición personal e inconstitucionalidad de las normas jurídicas y dirime las posibles diferencias entre el Órgano Ejecutivo y el Órgano Legislativo.

Conforman la Sala de lo Constitucional cinco Magistrados y, por su trascendental importancia e influencia en todos los demás aspectos del derecho y la justicia, su Presidente es también el Presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Órgano Judicial.

#### **MINISTERIO DE HACIENDA**

Es la Institución Encargada del Estado de la recaudación de los impuestos generados de las actividades económicas de las personas naturales y jurídicas.

#### **ALCALDIA**

Es la Organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad. Además de la recaudación de los impuestos y tasas municipales de las diferentes localidades.

#### **INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL**

---

<sup>23</sup> Código de Trabajo, Decreto legislativo N° 15 de fecha 31/07/1972 en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236

Es una Entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados.

### **ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES**

Son sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar un fondo de pensiones y otorgar a sus afiliados las prestaciones que establece la ley. Se financian a través del cobro de comisiones a sus afiliados y los ahorros de estos mediante inversiones. se encargan de administrar los fondos recaudados de las cotizaciones de los empleados de todas las instituciones.

### **MINISTERIO DE GOBERNACIÓN**

Es la Institución encargada de gestionar y promover el desarrollo territorial y la gobernanza, a través de la integración y articulación de las políticas públicas y del fortalecimiento de la organización de los distintos actores del territorio.

### **MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

Es la institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, garante de los derechos laborales, de los trabajadores y patrono sustentados en el diálogo, la concertación social con equidad y justicia social.

## **D. Generalidades de la Asociación Ágape**

### **1. Antecedentes.<sup>24</sup>**

ÁGAPE, es un vocablo griego que significa: “Amar sin condición”, un amor maduro y perfecto, amar sin esperar recompensa, es el amor que Cristo practicó.

La Asociación Ágape de El Salvador, fue fundada el 4 de marzo de 1978, por el Padre Flavian Mucci, sacerdote franciscano radicado en El Salvador desde 1967, con el objetivo de ayudar a través del carisma de su obra a las personas más desprotegidas de la sociedad.

---

<sup>24</sup> Página web de Ágape recuperado del <http://www.agape.com.sv/12/3/2018>

Por tanto, la Asociación Ágape de El Salvador, es una institución de desarrollo humano que ejecuta programas de atención, y que combinadas con proyectos o actividades de carácter productivo generan recursos para su sostenibilidad. Esta filosofía ha permitido a la Asociación su permanencia en el tiempo e incrementar el impacto social; así mismo ha servido de modelo a muchas organizaciones, para implementar proyectos en el ámbito nacional e

Asociación	AGAPE de El Salvador
<b>Fundador</b>	Flavian Mucci
<b>Teléfono</b>	2429-8700
<b>Tiempo de operación</b>	41 años
<b>Objetivo</b>	Ayudar a través del carisma de su obra a las personas más desprotegidas de la sociedad.,
<b>Ubicación geográfica</b>	Km. 63 Carretera a San Salvador, Sonzacate, Sonsonate, El Salvador
<b>Ubicación geográfica del área de comunicaciones S.S.</b>	Calle Gerardo Barrios #1511 Col. Cucumacayán, San Salvador

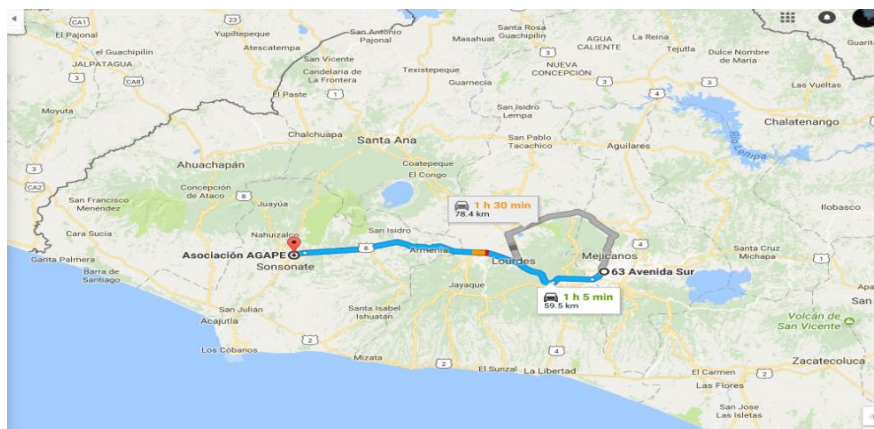
internacional.

## 2. Datos Generales

### CUADRO N°1

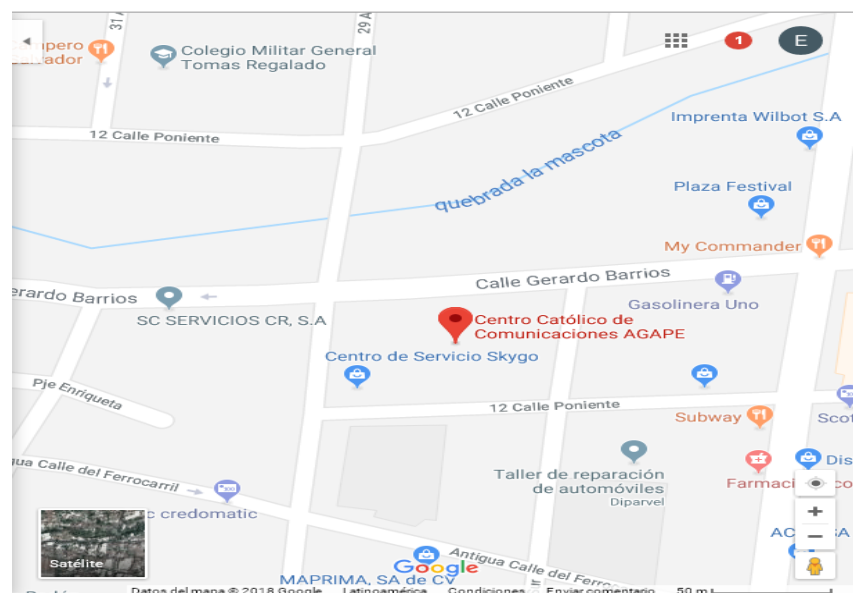
A continuación el croquis de la ubicación de la ONG en investigación

### IMAGEN N°1



Fuente: Googlemaps/aplicación  
 Km. 63 Carretera a San Salvador, Sonzacate, Sonsonate, El Salvador  
 Croquis ubicación Centro Católico de Comunicaciones.

## IMAGEN N°2



Fuente: <https://www.google.com/sv/maps/> aplicación

Calle Gerardo Barrios #1511 Col. Cucumacayán, San Salvador. (Área de Comunicaciones)

### 3. Filosofía Institucional<sup>25</sup>

#### Misión

La Asociación Ágape de El Salvador es una institución de desarrollo humano que con transparencia y calidad contribuye a satisfacer las necesidades de los sectores más desprotegidos del país, para que puedan optar por un mejor nivel de vida y sean capaces de contribuir al desarrollo de su entorno, mediante servicios en educación, salud, alimentación, evangelización y fomento de valores; para sostenerlos ejecuta actividades productivas y gestiones interinstitucionales, orientadas por principios éticos y valores cristianos.

#### Visión

<sup>25</sup> Página web de Ágape recuperado del <http://www.agape.com/sv/el> 25/09/ 2017

Ser una institución referente a nivel internacional en el desarrollo humano que responda a las necesidades cambiantes de la población más desprotegida; a través de procesos con altos estándares de calidad e innovación, de modo que le permitan satisfacer a la totalidad de sus partes interesadas.

### **Valores**

Con el fin de cultivar nuestras estrategias, nuestro personal observa las buenas prácticas de trabajo con enfoque hacia la calidad y la productividad a través de nuestros valores, que guían la conducta de todos nuestros equipos de trabajo.

**Solidaridad:** Es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio, ser solidario en su esencia es ser desinteresado. La solidaridad se mueve solo por la convicción de justicia e igualdad, se practica. Sin distinción de sexo, raza, nacionalidad, religión o afiliación política. La única finalidad de solidaridad es el ser humano necesitado.

**Integridad:** Hace referencia a la rectitud, probidad e intachabilidad de la organización y quienes la integran. En Ágape se realiza una gestión transparente de todos los recursos que los donantes ponen a disposición de los necesitados y que en la organización en realidad solo administra.

**Liderazgo:** Es la capacidad de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Nuestro equipo de trabajo están formados por líderes en sus áreas, lo que nos permite ser agentes de cambio para la sociedad, inspirados por el liderazgo a nivel nacional e internacional del fundador y presidente de la Asociación.

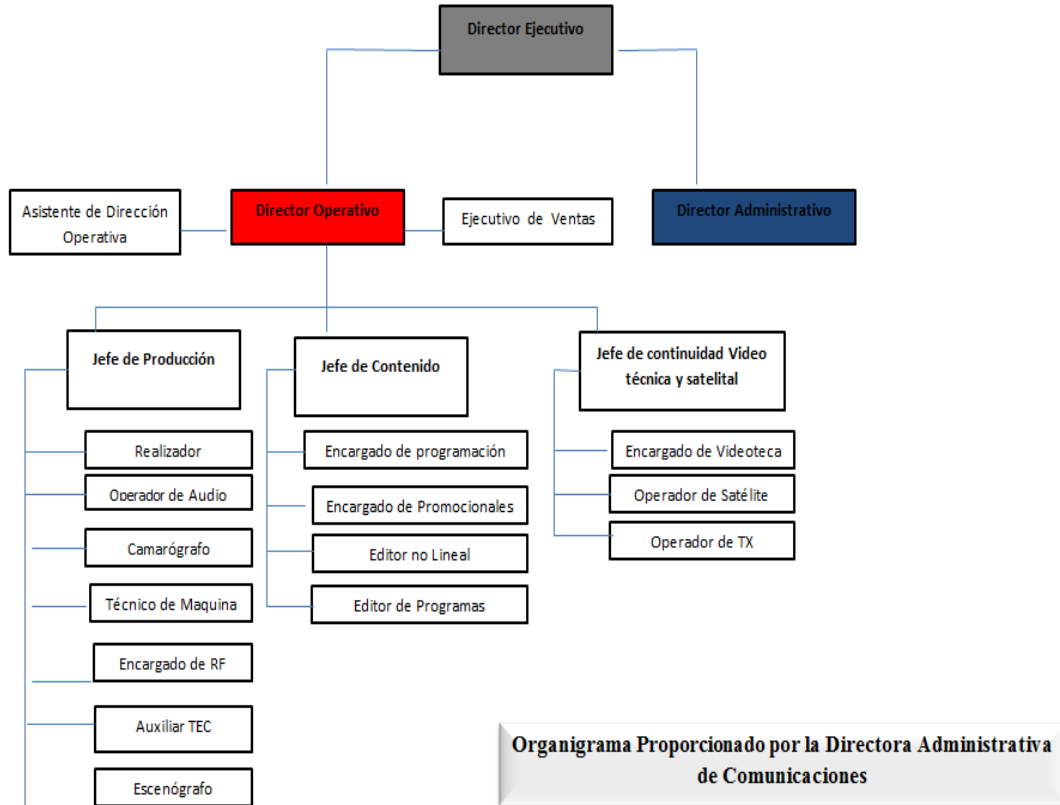
**Eficiencia:** Se refiere al uso racional de los métodos para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo. En Ágape se busca gestionar los costos de modo que sean solamente los indispensables y así lograr que nuestros beneficios reciban toda la ayuda posible durante el tiempo que lo necesiten.

## **4. Estructura Organizativa del área de comunicaciones la Asociación**

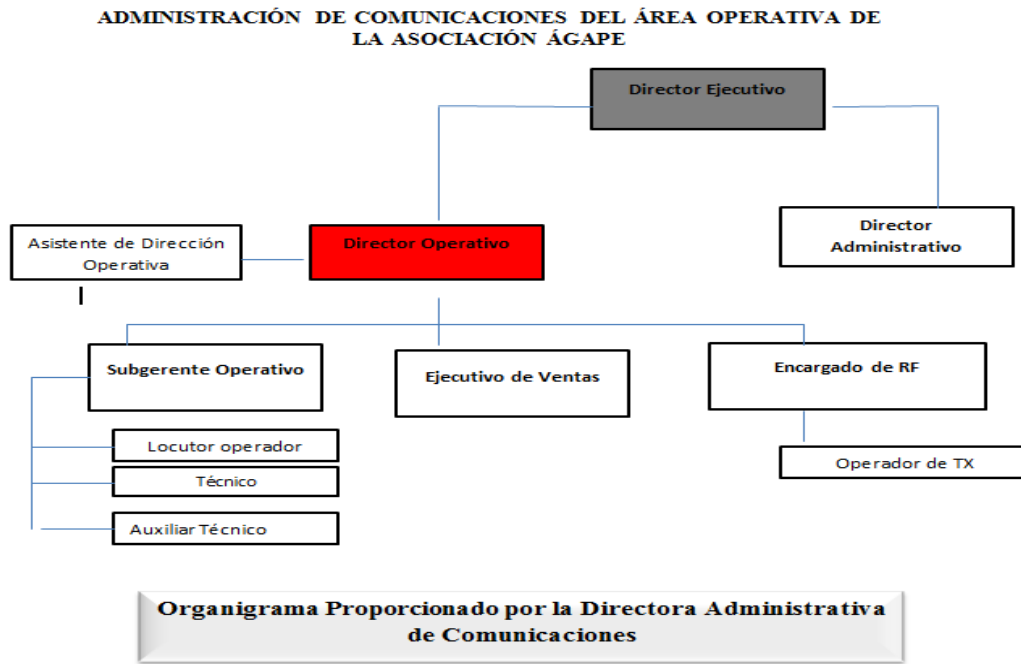
Brinda empleo a ciento uno personas en el área de comunicaciones entre los cuales se encuentran Director Administrativo de Comunicaciones, Director Operativo de Comunicaciones, Secretarias, Camarógrafos, Presentadores, Locutores y otros.

**Figura N° 1**

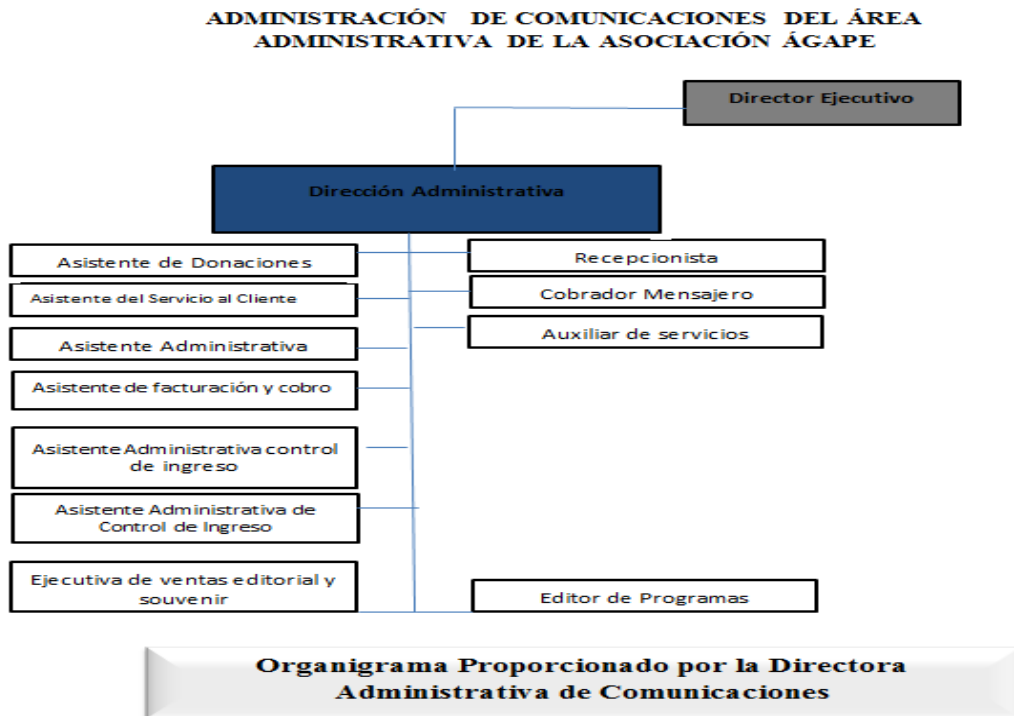
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ASOCIACIÓN DE AGAPE TV CANAL



**Figura N°2**



**Figura N° 3**





## 5. Áreas de Trabajo<sup>26</sup>

<p><b>COMUNICACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ágape TV cana 8.</li> <li>✓ Radio Luz 97.7 FM El Salvador.</li> <li>✓ Ágape Radio.</li> </ul>	<p><b>EDUCATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colegio San Francisco de Asís</li> <li>✓ Centro de formación Profesional</li> <li>✓ Escuela superior Franciscana Especializada</li> <li>✓ Instituto Tecnológico de Chalatenango</li> </ul>
<p><b>HOSTERÍA Y RESTAURANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hotel Ágape</li> <li>✓ Parque Acuático Ágape</li> <li>✓ Restaurante Doña Laura</li> <li>✓ Merendero Ágape</li> <li>✓ Centro de Convenciones / Salones para eventos.</li> <li>✓ Centro de convenciones y Retiros Mons. Luigi Morao O.F.M</li> </ul>	<p><b>SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clínica San francisco de Asís</li> <li>✓ Hogar de ancianos</li> <li>✓ Anzuelo de Dios</li> <li>✓ Comedor abierto</li> <li>✓ Hogar de Ancianos Paz y Bien</li> <li>✓ Programa VIH – SIDA</li> <li>✓ Aprendamos juntos.</li> <li>✓ Avanzando y rehabilitando con amor.</li> <li>✓ Clínica Santa Cruz Tazula.</li> <li>✓ Clínica Visual</li> <li>✓ Programa Salud Rural Integral.</li> <li>✓ Centro de atención inicial Santa Anita.</li> <li>✓ Clínica de Especialidades AGAPE</li> </ul>
<p><b>EVANGELIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Santuario Divina Providencia</li> <li>✓ Oratorio Divina Misericordia</li> <li>✓ Teléfono de oración</li> <li>✓ Sendero de oración</li> </ul>	<p><b>OTRAS ÁREAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tienda de computadoras</li> <li>✓ Centro de distribución</li> <li>✓ Área agrícola</li> <li>✓ Tienda Familiar</li> <li>✓ Medio Ambiente</li> <li>✓ Turismo Medico</li> <li>✓ Editorial y Souvenir AGAPE</li> <li>✓ Ágape Eventos.</li> </ul>

<sup>26</sup>Página web de Ágape recuperado del <http://www.agape.com.sv/> 20/12/ 2017

## **E. Generalidades sobre Planeación Estratégica Clima Organizacional y Desempeño**

### **1. Definiciones**

#### **PLANEACIÓN**

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo. La secuencia de operaciones para realizarlo y las determinantes de tiempo y de números necesarias para su realización.<sup>27</sup>

Goteles ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido” equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción.

“Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias” Burt K. Scanlan.<sup>28</sup>

Por lo tanto se define La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

### **2. Importancia de la Planeación<sup>29</sup>**

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo señalado en la previsión sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficientemente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

<sup>27</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Lisura 2007 México, pág. 244

<sup>28</sup>Planeación por diferentes autores recuperado del sitio web <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores> 12/07/2018

<sup>29</sup>Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, Lisura 2007 México, Op Cit pág. 244 y 245

- d) Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

### **3. Proceso Administrativo<sup>30</sup>**

**Consta de cuatro etapas siguientes:**

#### **Planeación**

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y actividades necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a este proceso, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. En éste se producen planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro.

La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos.

#### **Organización**

La organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. Es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para

---

<sup>30</sup> Chiavenato Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, editorial MC Grawhill 2002 pág. 201-202

conseguir los objetivos fijados. La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes.

### **Dirección**

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales

La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.

Los elementos que la integran son: El liderazgo, la motivación la comunicación y la supervisión.

### **Control**

Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas.

Este proceso consta de cuatro pasos fundamentales:

Establecer normas de trabajo.

Medir el desempeño individual y de la organización.

Comparar las normas de trabajo establecidas con el desempeño real.

Emprender acciones correctivas

## **F. Planeación Estratégica**

### **1. Definiciones**

“La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea

primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.”<sup>31</sup>

Para “la planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.<sup>32</sup>

## **2. Características de la Planeación Estratégica<sup>33</sup>**

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- a) Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- b) Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales, para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- c) Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.

---

<sup>31</sup> Chiavenato Idalberto, Administración procesos administrativo, tercera edición, McGraw-Hill interamericana 2001, pág. 147

<sup>32</sup>Planeación Estratégica recuperado del sitio web <https://es.slideshare.net/remington2009/planeacin-estrategica-autores> 12/07/2018

<sup>33</sup> Chiavenato Idalberto , Administración procesos administrativo, tercera edición, McGraw-Hill interamericana 2001, Op Cit pág. 147

Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.

Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos. Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse.

### **3. Etapas de la Planeación Estratégica<sup>34</sup>**

La planeación estratégica cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías:

1. La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.

---

<sup>34</sup> Chiavenato Idalberto , Administración procesos administrativo, tercera edición, McGraw-Hill interamericana 2001, pág. 150 y 151

3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.
4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.

#### **4. Elaboración de la Planeación Estratégica<sup>35</sup>**

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por "¿qué hacer?" para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

- a) El horizonte temporal de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo. En un ambiente estable, largo plazo puede referirse a cinco o más años; en un ambiente inestable y turbulento, largo plazo puede referirse máximo a doce meses e incluso estar sujeto a actualizaciones constantes. El aumento del nivel de incertidumbre obliga a que la planeación estratégica se torne más importante. Si hubiese certeza en todo, no habría necesidad de planeación. Ésta existe para dar un poco de coherencia y consistencia a los acontecimientos inciertos.
- b) El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de las amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar los objetivos empresariales, incluso los de corto plazo y, en consecuencia, formular las alternativas estratégicas. El estrecho margen de maniobra de las empresas en un ambiente incierto obliga a que cualquier recetario deba ser flexible. Las seis etapas de la planeación estratégica pueden intercambiarse y modificar su secuencia. El orden de los factores no altera el producto, puesto que existe una estrecha relación de interdependencia entre las etapas del proceso.
- c) El proceso de elaboración de la planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa. Aunque la estrategia empresarial sea una responsabilidad del nivel institucional, esto no significa que la planeación estratégica esté centralizada en la cúpula de la organización, sino que, por el contrario, debe estar descentralizada, puesto que quien mejor elabora la planeación

---

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto, Administración Procesos Administrativo, tercera edición, McGraw-Hill interamericana 2001, pág. 159 a 161

es el propio gerente de línea, que conoce profundamente su área de actuación. Las metas no deben estar sólo en la mente del presidente, sino también en la mente de todos los miembros. El proceso de elaboración de la planeación debe contar con amplia e irrestricta participación de todos los niveles de la organización. La empresa debe responder a las amenazas y oportunidades ambientales de manera solidaria y unánime, apelando a un fuerte efecto sinérgico. La búsqueda y el mantenimiento del consenso entre los niveles y las diferentes áreas de la empresa deben ser constantes e intensivos, ya que no habrá tolerancia ambiental para los desperdicios y pérdidas inútiles resultantes de los conflictos inter organizacionales o intra organizacional que caracterizan la empresa sin rumbo definido.

- d) El proceso de elaboración de la planeación debe iniciarse y desarrollarse de manera informada y espontánea: la planeación nunca debe ser un factor desencadenante del trabajo en equipo de la organización, sino la resultante de éste.
- e) La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa. Este conjunto de factores se conoce como las siete “S”, a saber:

**Staff:** el equipo, las personas que conforman la organización y su gerencia, el trabajo en conjunto.

**Style:** o estilo, comportamiento de los administradores y empleados y su ética de trabajo.

**Skills:** calificación, aquello que la empresa sabe y la manera cómo actúa, las habilidades y conocimientos de las personas.

**Systems:** los sistemas, estándares de comunicación de la organización entre la organización y su ambiente, búsqueda de sinergia e integración.

**Structure:** estructura organizacional, plano organizacional de la empresa, manera como la empresa se organiza para poner en práctica su estrategia.

**Sharedvalues:** valores comunes y compartidos por las personas, la cultura organizacional, el modo de pensar o actuar del equipo que forma la empresa.

**Superordinategoals:** misión y jerarquía de objetivos, filosofía, vocación y finalidad de la organización.



De ahí se deriva la estrategia empresarial (strategy), es decir, la manera como la empresa se comporta en su medio ambiente, en función de estos siete factores.<sup>36</sup>

De acuerdo con Castañeda (2009), un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

- **Misión:** El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.

- **Visión:** El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).

- **Objetivos:** El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.

- **Estrategia:** El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.

- **Modelo de negocios:** El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.

- **Plan de acción:** El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos. 18 Revista El Buzón de Pacioli, Año XIII, Número 81 Abril-Junio 2013: Págs. 4-19.

---

<sup>36</sup> Pacioli recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>12/07/2018.

- **Implementación:** El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.<sup>37</sup>

## 5. Elementos del Plan Estratégico<sup>38</sup>

“Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

**Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

---

<sup>37</sup> Ibid Pacioli recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf> 12/07/2018.

<sup>38</sup> Elementos básicos de la planeación recuperado de <https://gerenciasuramericana.wordpress.com/2014/07/22/elementos-basicos-de-la-planificacion-estrategica> 10/07/2018

Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros”

## 6. Las Técnicas de Planeación

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

**Cuadro N° 2**

### COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los

que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.<sup>39</sup>

## **G. Clima Organizacional**

### **1. Antecedentes**

“A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción

El clima organizacional ha sido un tema de interés, desde los años 80's como componente de gran importancia estratégica, es considerado como un elemento aislado en las instituciones para convertirse en uno de otros, su grupo de trabajo, las coincidencias o discrepancias que tenga la encamina las empresas hacia el éxito.

---

<sup>39</sup> Recuperado de: Martínez Villegas, Fabián. Planeación Estratégica Creativa, editorial PAC, México 1999. Pág. 92.

Estas ideas reaccionan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad de la organización, las opiniones realidad diaria. Estos aspectos son los que van a conformar el clima de la organización.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de George Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.”<sup>40</sup>

## **2. Definición de Clima Organizacional**

“Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción del ambiente laboral”<sup>41</sup>

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, intuye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados

En otras palabras, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercuten en el comportamiento laboral. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Productividad, satisfacción.

---

<sup>40</sup> Gibson James L. Ivaneevich John M. Donnelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.

<sup>41</sup>Serrano, Alexis, Administración de Personas (UCA Editores), El Salvador, 2007, Pág.160

### 3. Enfoques del Clima Organizacional

- **“Estructural**

Describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

- **Subjetivo**

Describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler (1976) basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.”<sup>42</sup>

### 4. Importancia

“Un buen clima organizacional contribuye en la satisfacción de los colaboradores e incide positivamente, disminuyendo la rotación del personal, el ausentismo, aumenta el compromiso y la productividad.

Cabe destacar, que cuando los colaboradores se sienten involucrados con su organización, acrecienta los niveles de eficiencia y eficacia, ya que estos asumirán responsabilidades y encaminarán su conducta principalmente al logro de objetivos.

Actualmente, los directivos, gerentes y supervisores, deben interesarse por la calidad de vida del personal, a diferencia de otros años que lo importante era el rendimiento, sin considerar el conjunto de emociones favorables y desfavorables que poseían los colaboradores.

---

<sup>42</sup> Muñoz, Milena, Claudia y otros, clima organizacional en la Universidad del Valle, año 2012.

Por esta razón, el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos elementos interrelacionados entre sí, que al estar equilibrados coadyuva al éxito de las organizaciones, permitiendo contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir valores, estilos de comunicación y normativas para lograr un objetivo.”<sup>43</sup>

### 5. Objetivo del Clima Organizacional

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (físico –Ambiental), mejorando su desempeño, Por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecidos a los usuarios.

“Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, podemos mencionar los siguientes:

- **Determinar y analizar** el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- **Identificar fuentes de conflicto** que puedan traer resultados inadecuados.
- **Evaluar el comportamiento** de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- **Poder tomar las medidas correctivas** relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- **Corregir comportamientos de los jefes** y personal dirigente en general.”<sup>44</sup>

### 6. Características

“Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.”<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Importancia del Clima Organizacional Recuperado de <http://blog.empleate.com/conoces-la-importancia-del-clima-organizacional-en-el-desempeno-laboral/2272> 12/07/2018

<sup>44</sup>Objetivos del estudio del Clima recuperado de <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html> 11/07/2018

<sup>45</sup>Federico Gan y Gasper Bernel Manual de Recursos Humanos 10 Programas para la Gestión y factor del Desarrollo Humano en las Organizaciones Actuales, primera edición en lengua castellana noviembre del 2007 ,Editorial UOC,P196-197

“Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### **1. Estructura**

“Representa la percepción que tiene los miembros de la organización, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal.

### **2. Responsabilidad(*Empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

---



## **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros”<sup>46</sup>

Mediciones del Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. La compañía y la gerencia de la empresa.
2. Las oportunidades de ascenso.
3. Contenido del puesto.
4. Supervisión.
5. Recompensas financieras.
6. Condiciones de trabajo.
7. Compañeros de trabajo.

---

<sup>46</sup>Federico Gan y Gasper Bernel Manual de Recursos Humanos 10 Programas para la Gestión y factor del Desarrollo Humano en las Organizaciones Actuales, Op. Cit.P39

## 7. Funciones del Clima Organizacional<sup>47</sup>

**Cuadro N°3**

N°	Nombre del Objetivo	Descripción
1	Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
2	Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
3	Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
4	Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
5	Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
6	Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
7	Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción
8	Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
9	Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
10	Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
11	Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

<sup>47</sup>Conocimientos.web.net Recuperado <https://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha3136.html>

12	Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
13	Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
14	Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
15	Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
16	Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## 8. Tipos de Clima Organizacional

“A partir de las configuraciones de las variables en la teoría sistema de organizaciones Likert, llega a determinar dos grandes tipos de clima organizacional las cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: sistema III participación consultiva, sistema IV participación plena.

**Sistema I: Autoritarismo Explotador.** Este tipo de sistemas caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**Sistema II: Autoritarismo Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores a la organización. También en este sistemas e centraliza el control, en él hay una mayor delegación que

en el caso del Sistema I. En el tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, en marcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**Sistema III: Participación Consultiva.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones interiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**Sistema IV: Participación Plena.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El éxito en el funcionamiento de las organizaciones estará tanto más garantizado cuando mayor acercamiento haya con respecto al clima IV (Participación Plena). Todas las desconfianzas, amenazas, ordenes, medios, conformismos, controles, incomunicación, propios de los climas de tipo autoritario van a ir a convertirse, conforme caminamos hacia los climas participativos, en confianza, comunicación, aspiradores, delegaciones de funciones, en definitiva, en auténticas relaciones entre superiores y subordinados, dado que toda la dinámica organizativa va a asentarse sobre el principio de la participación, presente en todo el proceso participativo.

Desde la planificación hasta la evaluación de tareas y resultados.<sup>48</sup>

### 7. Factores del Clima Organizacional<sup>49</sup>

A continuación se presenta la descripción de los seis factores que forman parte del clima organizacional son los siguientes:

**Cuadro N°4**

<b>N°</b>	<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>Motivación</b>	Es el conjunto de estímulo e incentivos que permite que el trabajador desarrolle mejor su trabajo
2	<b>Relaciones interpersonales</b>	Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, y otros inconvenientes de este estilo.
3	<b>Comunicación</b>	Es el proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.
4	<b>Liderazgo</b>	El liderazgo es la cualidad necesaria para que un director pueda concretar el plan estratégico de una organización, ya que el nivel de influencia que éste tenga sobre los subordinados, dependerá la eficiencia y eficacia con la que se logra el óptimo desempeño deseado
5	<b>Ambiente físico e infraestructura</b>	Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. El ambiente físico comprende aspectos como la luz, calor, frío, corrientes, etc. También puede ser motivador o desmotivador.
6	<b>Trabajo en equipo y Cooperación</b>	Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad  Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

<sup>48</sup> Solana, R. F. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas, S.A.

<sup>49</sup> Wordreference retomado del <http://www.wordreference.com/definicion/> 25 /07/2018

## H. Desempeño Laboral

### 1. Definición.

“El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas de los empleados con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.”<sup>50</sup>

D´ Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir.

El clima organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores, relativamente permanentes que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral y la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.

### 2. Elementos del Desempeño Laboral <sup>51</sup>

**Davis y Newstroms (2000)**, conceptualiza las siguientes:

- Capacidades
- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimientos
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño del trabajo
- Maximizar el desempeño.

---

<sup>50</sup> Gary Dessler, Administración de personal, 5° edición, año 1996 pág. 24836

<sup>51</sup> Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill. Pag.65

**Chiavenato** “expone que el desempeño de las personas se avalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación; Factores Actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización. Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, trabajo en equipo y liderazgo.”<sup>52</sup>

**Stoner (1994)** Sobre la base de su definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, cita los siguientes elementos:

**Desempeño Grupal.** Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. Los grupos pueden ser analizados en términos de desempeño de la misma forma que la organización a la que pertenecen: Éste será igualmente el resultado de la combinación de una serie de componentes: Los productos de la empresa, los procesos y sistemas de trabajo, la forma en la que se ejerce el liderazgo, la calidad y cantidad de tecnología puesta al servicio del grupo de empleados que se analiza, entre otros elementos permitirán un mayor o menor aprovechamiento del talento de los miembros del equipo.

**Desempeño Individual.** El desempeño individual, no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona. Las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones.

### **3. Factores que Influyen en El Desempeño Laboral<sup>53</sup>**

#### **a) Satisfacción del trabajo:**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra

---

<sup>52</sup> Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.p.367

<sup>53</sup> Recuperado del sitio web <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral> 20/07/2018

relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento. Estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

#### **b) Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidad del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser contaminante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

#### **c) Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **d) Capacitación del trabajador**



Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

**Según Nash, (1989:229)**, “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente porque casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

#### **4. Características del Desempeño Laboral <sup>54</sup>**

“Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.
- A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

---

<sup>54</sup>Características del desempeño recuperado del <https://www.google.com/sv/search?hl=es-419&q=caracteristicas+del+desempeño+laboral+pdf&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwigh6umjKDcAhVDZVAKHbDaCI8Q1QII1AEoAA&biw=1024&bih=494> 14/07/2018

- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño de Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la personas.”

Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionado capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva. La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

## **5. Objetivos**

“En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del Desempeño Laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.”<sup>55</sup>

## **6. Importancia**

“Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requeridas para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento

---

<sup>55</sup> Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill. Op cit Pag.59

de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fenómeno de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.”<sup>56</sup>

### **7. Responsabilidades Evaluación del Desempeño**

**“El Gerente:** Es la mayor parte de las organizaciones, el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación

**El Colaborador:** Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

**El Equipo de Trabajo:** El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

**El Área de Gestión personal.** Es una alternativa más corriente de la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporcional la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos

---

<sup>56</sup>Evaluar y mejorar el desempeño laboral <https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano>

humanos. Como todo proceso centralista, exigen normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

**Comisión de Evaluación.** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades.

#### **Administrativas.**

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director de la área de gestión del personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.”<sup>57</sup>

## **8. Métodos de Evaluación**

“Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

**Método de elección forzada:** Es un método de Evaluación de Desempeño Laboral que evalúa el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluados.

**Método de Investigación de Campo:** Se basa en una entrevista con un especialista en **evaluación** con el supervisor inmediato de los trabajadores, con los cuales se evalúa el desempeño de cada uno de estos, con base al análisis de hechos y situaciones que Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva.

**Método de Incidentes Críticos:** Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso en algún área del trabajo. Este método se basa en el hecho de que en el

---

<sup>57</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill Op. Cit , P 27

comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso).

**Método de comparación por pares:** Compara a los empleados de dos en dos y se selecciona el que se considera mejor en cuanto al desempeño. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de comparación es por lo general el desempeño global.

**Método de Evaluación 360 grados:** también conocida como evaluación integral, pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos”

**Métodos de escalas gráficas:** Es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar.

En este **método** se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos

## 9. Evaluación del Desempeño por Método Escalas Graficas o por Conceptos

En la presente investigación se mantendrá el método utilizado por la Asociación llamado “Método de Escalas Graficas o por Conceptos”

“Evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.

Escalas gráficas semi-continuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.”<sup>58</sup>

### **10. Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

“La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los

---

<sup>58</sup> IBID Werther B. William 2008 Libro Administración de Recursos Humanos el Capital humano en las Empresas México editorial Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.327

colaboradores”<sup>59</sup>

### 11. Factores de la Evaluación de Personal

“Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación de desempeño de personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
- **Cantidad de trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, atendiéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- **Conocimiento del Puesto:** Mide el grado el conocimiento y entendimiento del trabajo.
- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- **Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- **Control de Costos:** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los Compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.
- **Relaciones con el Supervisor:** Mantiene al supervisor informado del proceso en el trabajo y los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

---

<sup>59</sup> Gestipolis recuperado de <https://www.gestipolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

- **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.”<sup>60</sup>

## **12. Beneficios de la Evaluación de Personal**

### **Beneficios Para el Jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento del personal, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con los subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el Subordinado**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de su jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado debería tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

### **Beneficios para la Organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo

---

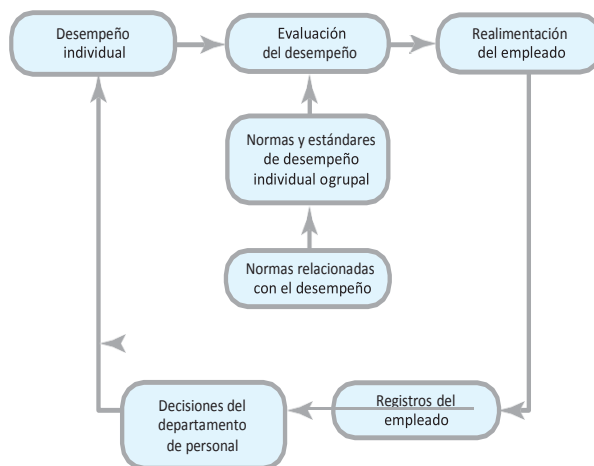
<sup>60</sup> Gary Dessler, Administración de personal, 5<sup>o</sup> edición, año 1996 op cit pág. 248



oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando su productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.”<sup>61</sup>

### 13. Elementos de Evaluación del Desempeño

Figura N<sup>o</sup>4



## CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN AGAPE DE EL SALVADOR.

### A. Objetivos

#### General

Elaborar un diagnóstico sobre el clima organizacional que contribuya al mejoramiento del desempeño del personal que labora en el área de comunicaciones de la Asociación AGAPE de El Salvador ubicada en Sonzacate, Departamento de Sonsonate.

<sup>61</sup> Beneficios de la evaluación recuperado <https://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>

### **Específicos**

- a) Identificar los factores positivos y negativos que influyen en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional, mediante el análisis de las condiciones de trabajo en el área de Comunicación de AGAPE.
- b) Recopilar información mediante la utilización de entrevistas y encuestas que faciliten conocer los elementos que inciden en la motivación y el desempeño del personal operativo y administrativo.

## **B. Describir el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional para la elaboración de conclusiones y recomendaciones que permitan la creación de un plan estratégico Métodos y Técnicas de Investigación**

### **1. Métodos**

El método que se utilizó en la investigación fue el Método científico el cual hace uso de principios y procedimientos de forma ordenada y lógica con el propósito de realizar el análisis de los fenómenos sujetos a estudio; este proporciona información y datos de confianza sobre la situación del clima organizacional de la institución en estudio, además de permitir generar una interpretación imparcial de los hechos.

El método de investigación desarrollado incluyó la utilización de los siguientes métodos específicos:

#### **Analítico**

Es aquel en el que un todo es separado en cada una de sus partes a fin de identificar la relación entre cada una; por lo que facilitó la determinación de las relaciones y dependencias de los elementos que están incidiendo en el clima organizacional y desempeño de la Asociación Ágape del área del Centro Católico de Comunicaciones.

#### **Sintético**

Con éste método se conformó un todo a partir de cada una de las partes luego de efectuar el respectivo análisis obteniendo una perspectiva del problema sujeto a investigación; con esto fue posible detectar los factores que inciden de forma positiva como negativa en el rendimiento de los empleados y la integración en el entorno organizacional.

## **2. Tipo de Investigación:**

La investigación realizada fue de tipo descriptivo pues ya que “este método lo que pretende es dar un panorama o visión más detallada de los hechos, magnitud y profundidad del tema”

Con el propósito de especificar las propiedades importantes de las jefaturas que integran el área de comunicaciones, personal administrativo y operativo que se sometieron a análisis ya que estos se midieron y evaluaron en diversos aspectos, permitiendo al equipo conocer la información de cómo la Asociación Ágape de El Salvador maneja el clima organizacional en sus instalaciones.

## **3. Diseño de la Investigación:**

En esta investigación el diseño que se aplicó es el No Experimental, debido que se realizó sin manipular intencionadamente las variables, con el propósito de observar los hechos tal y como se dan en la realidad, para después analizarlos.

## **4. Fuentes de Recolección de Información**

Para esta investigación se utilizó las siguientes fuentes de información para la recolección de datos.

### **Primarias**

Se recolectó la información mediante la investigación de campo, aplicando la entrevista y encuesta, con el objetivo de adquirir información de la planta de las jefaturas y personal administrativo pertenecientes al área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

### **Secundarias**

Esta fuente suministro la información básica para el marco teórico de la investigación de campo y propuesta de investigación, tomando de referencia libros, documentos, leyes, tesis, revistas, páginas web, entre otros documentos que proporcionaron información necesaria que fue utilizada de base para estudio.

## **5. Técnicas e Instrumentos**

Para esta Investigación de campo, se implementaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección objetiva de la información

### **Técnicas**

#### **Encuesta**

Esta técnica se aplicó a través de la elaboración de un cuestionario, estructurado con preguntas cerradas, las cuales estaban dirigidas al personal administrativo y operativo perteneciente al área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador. Con el propósito de obtener información de la situación actual sobre el clima laboral y desempeño en que se desarrollan los trabajadores.

#### **Entrevista**

Se recopiló información con las Directoras del personal Administrativo y Operativo del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, que contribuyó a profundizar sobre la situación actual de la gestión administrativa y aclarar diferentes variables de la investigación.

#### **Observación Directa**

Esta técnica de recolección de datos consistió en observar comportamientos de los trabajadores del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, con respecto al clima Laboral, así como también se identificaron aspectos que no se captaron a través de la encuesta o entrevista.

### **Instrumentos**

Estos son los medios complementarios de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

#### **Cuestionario**

Es el instrumento a utilizado por la encuesta, este fue de provecho para la obtención de datos y conocer la situación de fenómeno. El cuestionario se estructuró con un conjunto de

preguntas cerradas, múltiples opciones y abiertas, para conocer las opiniones de los trabajadores administrativos y operativos del área de comunicaciones de la Asociación Ágape.

### **Guía de Entrevista**

Para hacer la entrevista se elaboró una guía de entrevista. Esta consistió en un listado de preguntas que respondió la persona entrevistada.

Además se elaboró bajo dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera consistió en la lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda en hacer preguntas hacia el entrevistado de manera espontánea y que fueron de interés para la investigación.

Como se mencionó anteriormente la entrevista estuvo dirigida a las dos Jefaturas del área de comunicaciones de la Asociación Ágape.

### **Lista de Cotejo**

Para la investigación se utilizó este instrumento para verificar que las instalaciones del área de Comunicaciones de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores, con la finalidad que existiera una congruencia con lo que declararon a través de la información que se llevaron a cabo.

## **6. Determinación del Universo**

Para la investigación, se presentaron tres clases de universo conformados de la siguiente manera:

**Determinación del Universo**  
**Cuadro N ° 5**

Nº	Universo	Cantidad	Técnica
<b>1</b>	Directoras	2	Entrevista
<b>2</b>	Personal Operativo	90	Encuesta
<b>3</b>	Personal Administrativo	9	Encuesta

- Directoras: Integrado por el personal que actualmente tiene puesto de dirección dentro de la Asociación ÁGAPE de El Salvador siendo un total de 2, el cual está compuesto por, Directora Administrativa y Directora de Operaciones.
- Personal Operativo: Está conformado por 90 trabajadores

- Personal Administrativo: Está conformado por todo el personal de apoyo a las labores que desarrolla el personal siendo un total de 9, el cual está integrado por secretarías, ordenanzas y colaboradores de oficinas.

### 7. Determinación de la Muestra

Para la Muestra del personal Administrativo y Operativo se realizó a través del Muestreo aleatorio simple

En este tipo de muestreo las variables relevantes de la muestra tienen la misma función de probabilidad y son independientes entre ellas. La población utilizada es finita con reposición de elemento

Para determinar al personal administrativo y operativo que integran el área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

POBLACIÓN FINITA:

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

Dónde:

n=Tamaño de la muestra

Z=El nivel de Confianza es la probabilidad que los datos de la muestra resulten idénticos a la población, para la investigación se tiene una certeza del 95% donde Z es 1.96.

P=Probabilidad de éxito. Es la proporción que representa la población que tiene las características deseadas en el estudio en este caso 50%=0.50.

Q= Probabilidad de fracaso. Es la proporción de la población que no cuenta con las características deseadas para el estudio es decir 1-p (1-0.50=0.50).

$N$ = El universo está comprendido por los 99 empleados del área de Comunicaciones.

$E$ = El error máximo para la investigación es del 9% para calcular el intervalo donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

Se determinará con la fórmula estadística para poblaciones finitas detallada anteriormente:

$$Z = 95\% = 1.96 \quad P = 50\%$$

$$N = 99 \quad Q = 50\%$$

$$e = 9\%$$

$$n = \frac{1.96^2(99)(0.5)(0.5)}{0.09^2(99-1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416(24.75)}{0.0081(98) + 3.8416(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{95.0796}{0.7938 + 0.9604}$$

$$n = \frac{95.0796}{1.7542}$$

$$n = 54.20$$

$$n = 54 \text{ personas}$$

De esta manera fueron 54 de los trabajadores a encuestar y que están el área de comunicaciones de la asociación Ágape del área administrativa 9 y 45 del área Operativa.

### **C. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información**

Los datos a recopilados en la investigación de campo se hicieron a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, procesados con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante a realizar, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez obtenida esta información esta se tabularon, y procedió a la elaboración de los gráficos de barras. Esto permitió una mejor visualización por tanto llevar a cabo el análisis e interpretaciones adecuadas.

### **D. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de los Trabajadores que Integran el Área De Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.**

#### **Análisis del área de Comunicaciones de Ágape**

##### **Filosofía Institucional**

El área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de EL Salvador. Cuenta con una Misión, Visión y Valores ya establecidos que describe la razón de ser de la Asociación, la cual está enfocada a satisfacer las necesidades de educación, salud, alimentación, evangelización y fomento de valores cristianos en el país, de igual forma detalla los valores que la rigen los cuales son solidaridad, integridad, liderazgo y eficiencia; la filosofía Institucional se da a conocer por medio de la inducción, cartelera informativa y correo electrónico

(Ver Anexo N° 1, Pregunta 1, 2 y 3 y Anexo N° 2, Pregunta 1 y 3)

##### **Planificación**

Los objetivos que persigue el área de Comunicaciones de la Asociación Ágape, los trabajadores y las directoras manifestaron conocer lo que se pretende alcanzar a través de las actividades que se realizan, sin embargo existen un 11% de los trabajadores que aún los



desconocen. Asimismo afirman conocer los Planes que guían las actividades para el logro de los objetivos; por lo que se demuestra que este es un punto importante para la administración que le sirve como herramienta de evaluación del trabajo que se desarrolla dentro de la Asociación.

(Ver Anexo N° 1, Pregunta 4 y 5 y Anexo N° 2, Pregunta 2 y 6)

De acuerdo a la información obtenida, el personal directivo manifestó que se han definido estrategias de recursos humanos que contribuyen al logro de los objetivos que guían las actividades de la Asociación a nivel operativo y administrativo, en ese punto pretenden que las estrategias sean diferentes en cada área con el fin de fortalecer las actividades y servicios que se brindan. Sin embargo existe un 35% de los trabajadores que desconoce las estrategias lo que dificulta las actividades a realizar.

(Ver Anexo N° 1, Pregunta 6 y Anexo N° 2, Pregunta 9 y 10)

Las políticas con las que cuenta el área de Comunicaciones son conocidas por los trabajadores y las directoras afirmando que están enfocadas en políticas financieras, políticas de calidad y políticas de Planes de Carrera, las cuales regulan los procesos administrativos y operativos. Sin embargo se han actualizado de acuerdo a las necesidades que surgen con el tiempo, que les permite el logro de objetivos y faciliten la toma de decisiones.

La mayoría de los trabajadores manifiestan que la Asociación cuenta con políticas para el desarrollo de las actividades, no obstante un porcentaje del 7% de los trabajadores considera que no existen políticas para las operaciones del área de comunicaciones.

Las directoras del área manifiestan que la Asociación cuenta con presupuestos para gastos de beneficio laboral para el desarrollo de las actividades, es decir que se tiene una proyección de los recursos en un periodo determinado, para realizar retiros, convivios, tardes recreativas entre otros, no obstante se considera esta herramienta administrativa como parte de la planificación.

(Ver Anexo N° 1, Pregunta 14 Anexo N° 2, Pregunta 16)

### **Organización**

De acuerdo a la investigación se observa que la Asociación cuenta con un Manual de funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que sirve como herramienta

administrativa, donde se establecen las funciones, los procesos, las responsabilidades y las actividades a desarrollar para cada área y miembro de la Asociación, asimismo los trabajadores manifestaron que la institución no ha divulgado y proporcionado a cada uno de sus trabajadores las funciones según el Manual.

Por otra parte en cuanto a la estructura organizacional los trabajadores el 54% declararon que no conocen el organigrama del área de comunicaciones donde se muestran las áreas en las que se divide el Centro Católico de Comunicaciones y la relación jerárquica, sin embargo existe un porcentaje de trabajadores que manifestaron conocer dicha estructura organizacional por lo que se considera que debe actualizarse y difundirlo.

(Ver Anexo N° 1, Pregunta 8 y 9 y Anexo N° 2, Pregunta 12)

### **Dirección**

Según los datos recopilados por parte de las directoras de las áreas, manifestaron que la Asociación tiene planes estratégicos por lo que existen herramientas que direccionan el desarrollo de las actividades, se comunican los resultados alcanzados por las diferentes áreas a través de reuniones para dar a conocer los logros o metas que se cumplieron durante el mes a la Junta Directiva.

También se tiene un plan de capacitaciones enfocadas en las necesidades de la entidad, esto puede ser debido a los resultados que los trabajadores consideran que se debe capacitar en los siguientes temas liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, los cuales son de beneficio son notorio, de igual forma se involucraría a todo el personal, ya que un alto porcentaje considerable declaro participar en algunos de los cursos de llegarse a impartir.

(Ver Anexo N° 1, Pregunta 21 Anexo N° 2, Preguntas 6,7y 8)

### **Control**

La Asociación lleva a cabo la evaluación del desempeño como una herramienta administrativa que es fundamental para monitorear el cumplimiento de objetivos, metas, presupuesto y beneficios otorgados a los trabajadores. Los cuales se reflejan en el desempeño laboral, y esto ayuda a tener un mejor control de sus funciones.

(Ver Anexo 1 pregunta 31, Anexo 2 Pregunta 33)

## **Análisis del estado del Clima Organizacional del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape**

### **Clima Organizacional**

Las directoras afirman que si se evalúa el clima organizacional y al preguntar con qué frecuencia lo realizan manifestaron que se realiza para el área administrativa cada dos años y para el área operativa cada tres años.

(Ver Anexo N° 2 Pregunta 4 y 5).

El diagnóstico de Clima Organizacional que se realizó en área de Comunicaciones de la Asociación Ágape, está basado en la evaluación de 6 factores que forman parte de su clima organizacional, estos factores son: Motivación, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Liderazgo, Ambiente Físico e Infraestructura y Cooperación y Trabajo en Equipo.

#### **Motivación**

Los trabajadores del área de comunicaciones no se encuentran motivados a la hora de realizar sus actividades, ya que aseveraron que su trabajo no le genera satisfacción y gratificación personal, lo que provoca insatisfacción en ellos. Sin embargo las directoras de áreas consideran tener una estabilidad laboral dentro de la Asociación.

(Ver Anexo N° 1 pregunta, 16 y 20, Anexo N° 2 Pregunta 17 y 27)

De acuerdo a los empleados reciben prestaciones y además de diferentes actividades de convivencia en lugares externos a la institución, pero este factor no es percibido de la misma forma por los trabajadores, por lo tanto se considera que no se está motivando correctamente debido a que no se tiene claridad en el concepto motivación. Además en este aspecto deben alinearse las necesidades de los trabajadores con las de la Asociación.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 18,19 y 23, Anexo N° 2 Pregunta 15 y 21)

#### **Relaciones Interpersonales**

Las directoras de área afirman que las relaciones entre jefe y colaboradores se basan

en confianza y respeto. Sin embargo cuando se analiza estos factores las equivocaciones laborales entre jefe y colaboradores inmediatos fue considerada como deficiente debido que las correcciones son hechas a nivel público, lo cual provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que además disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral.

Con base a los resultados obtenidos no existen buenas relaciones en el área de comunicaciones lo que demuestra que este factor posiblemente está generando deficiencias en el desempeño de los trabajadores; razón por la cual se pueden presentar conflictos frecuentemente a la Asociación.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 22 Anexo N° 2 Pregunta 19 y 20)

### **Comunicación**

Según los trabajadores la transmisión de información es realizada de manera oportuna por los encargados hacia los colaboradores sin embargo consideran que las sugerencias de los empleados no son consideradas a la hora de tomar decisiones, además se observó que existen diferentes medios para dar a conocer las actividades a realizar en el área de comunicaciones pero la más conocida por los trabajadores es la pizarra informativa.

Pero este factor no es percibido de la misma forma por las directoras del área, por lo tanto se considera que si son tomadas en cuentas las sugerencias de los trabajadores para la toma decisiones puesto que manifestaron que la comunicación entre jefe y colaboradores es uno de los problemas laborales que ocurren con mayor frecuencia; la cual la Asociación debe trabajar para mejorar su eficiencia laboral, esta situación influyendo negativamente en los factores conflictos y relaciones interpersonales.

(Ver Anexo N°1 pregunta 11,12 y 13, Anexo N° 2 Pregunta 11, 28 y 31)

### **Liderazgo**

La mayor parte de los trabajadores opinó que su jefe posee características de un líder que se integra en las actividades que se realizan y se interesa en conocer las necesidades e inquietudes, lo cual hace que se sientan bien en el lugar de trabajo, esto ayuda a crear un ambiente laboral agradable, con el objeto de lograr las metas de la Asociación.

(Ver Anexo N° 1 pregunta ,25 y 27)

### **Ambiente Físico e infraestructura**

Los trabajadores del área de comunicaciones consideraron que las instalaciones se encuentran calificadas como “Muy Buenas “condiciones lo cual fue confirmado por medio del cuestionario, los aspectos (limpieza, ubicación, espacio, temperatura, iluminación, polvo, ventilación, ruido y malos olores)

La opinión de las directoras de área coinciden en que las instalaciones se encuentran en buenas condiciones además cumplen con los mínimos requerimientos que la ley exige debido que existe un Comité de Seguridad Ocupacional que se encarga de brindar la seguridad a sus trabajadores.

Además ambos trabajadoras y directoras aseguran que sí disponen de los recursos necesarios como equipos, herramientas, mobiliario y equipo de trabajo para el desarrollo de las funciones asignadas.

(Ver Anexo N°1 pregunta 10, 28, 29 y 30, Anexo N° 2 Pregunta 24, 25,26 y 30)

### **Cooperación y Trabajo en equipo**

En cuanto a la cooperación y trabajo en equipo entre jefes y colaboradores, los trabajadores y directoras de área consideran aceptable, lo cual refleja que el factor Cooperación y trabajo en equipo sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de sus compañeros y está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

(Ver Anexo 1 pregunta 24 y 26, Anexo 2 Pregunta 13).

### **Análisis de la evaluación desempeño del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape Evalúan el desempeño Laboral**

Las directoras afirman que si se evalúa el desempeño de los trabajadores mediante el Método de Escala Graficas que ayudan a identificar los aspectos a mejorar a los trabajadores, al preguntar el tiempo que debe haber laborado en el área de Comunicaciones de Ágape para ser sujeto de evaluación del desempeño consideran que debe tener 4 meses en la Asociación.

Investigar si han evaluado alguna vez el desempeño laboral a los trabajadores del área de comunicaciones, durante el tiempo de laborar en la Asociación entre los encuestados; el 93% determinó que si le han evaluado, mientras que con un porcentaje menor con el 7% indicó que no se ha evaluado su desempeño.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 31, Anexo N° 2 Pregunta 33y 36).

### **Método de evaluación**

Con respecto si conoce el método de evaluación del desempeño los trabajadores, el 28% no conoce el método y el 72% dice conocerlo, lo que indica que se ha realizado una evaluación formal a los trabajadores que tienen conocimiento sobre el tema. Según las directoras del área el Departamento de Recursos Humanos es el que brinda los criterios de evaluación para sus trabajadores.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 32 Anexo N° 2 Pregunta 35).

### **Frecuencia que se realiza la evaluación desempeño**

A los trabajadores que si les han evaluado su desempeño se les pregunto hace cuánto tiempo le avaluaron a lo cual el 72% manifiesta que hace de forma anual, con porcentaje del 22% indican que trimestralmente y un 6% opinan que se hace mensualmente. Al consultar a las directoras el tiempo necesario para realizar la evaluación desempeño coinciden que debe hacerse de forma anual.

(Ver Anexo N° 1 pregunta 33 Anexo N° 2 Pregunta 34).

### **Seguimiento de Resultados**

Las directoras del área manifestaron que se comunican los resultados de la evaluación del desempeño a los trabajadores de manera personal y se da conocer el puntaje alcanzado en dicha evaluación, posteriormente es registrada en el expediente de cada empleado y se concluye con el seguimiento de los resultados con el departamento de recursos humanos que es el encargado de brindarla.

(Ver Anexo N° 2 Pregunta 37, 38,39 y 40).

## ANÁLISIS FODA

### Fortalezas

- Filosofía establecida por el área de comunicaciones es transmitida y conocida por sus trabajadores.
- Trabajadores y directoras conocen los objetivos que se pretenden alcanzar a través de las actividades que se realizan dentro del área de comunicaciones.
- Existen estrategias de recurso humano y financieras que contribuyen al logro de objetivos que guían las actividades a nivel operativo y administrativo.
- Existen Políticas de Recursos Humanos, Financieras, Calidad y políticas de Planes de Carrera para sus trabajadores
- Elaboración de Presupuestos para beneficio laboral que contiene diferentes actividades recreativas para los trabajadores.
- Existen prestaciones adicionales de ley a sus trabajadores
- El área de Comunicaciones cuenta con Manuales que sirvan como herramienta de trabajo donde se establecen las funciones, los procesos, las responsabilidades y las actividades a desarrollar para cada área y miembro de la Asociación.
- Se utiliza los medios de comunicación adecuados para informar el trabajo realizado por medio de Pizarra Informativa, Correo Electrónico y Memorándum.
- Se cuenta con espacios y actividades de recreación para los trabajadores.
- Reuniones con la Junta Directiva para dar a conocer el cumplimiento de metas mensualmente.
- Cuenta con un Plan de Capacitaciones para sus trabajadores
- Se realiza evaluación desempeño por el Método de Escala Grafica
- Se realiza medición del clima organizacional a través del Departamento de Recursos Humanos
- Comunicación transmitida de manera oportuna de los jefes a sus colaboradores
- Jefe interesados en conocer las necesidades de sus trabajadores
- Instalaciones e infraestructura en adecuada condiciones según la opinión de los trabajadores
- Conformación de Comité de Seguridad Ocupacional

- Recursos necesarios para la realización de funciones los cuales son tecnológicos y humanos.
- Cooperación y trabajo en equipo mutuo entre los niveles superiores e inferiores
- Seguimiento de resultados de la evaluación desempeño.

### **Oportunidades**

- Interés de participación de los trabajadores a las capacitaciones enfocadas al fomento y mejorar el ambiente laboral.
- Divulgación de las estrategias que contribuyen al logro de objetivos que guían las actividades a nivel operativo y administrativo
- Los empleados reciben prestaciones y además de diferentes actividades de convivencia en lugares externos a la institución, pero este factor no es percibido de la misma forma por los trabajadores, por lo tanto se considera que no se está motivando correctamente debido a que no se tiene claridad en el concepto motivación.
- Crear la filosofía interna del área de comunicaciones para presentar la razón de ser.
- Crear Reglas de Uso para el cuidado de las instalaciones.
- Disposición por parte de las Directoras en evaluar el clima organizacional con una nueva herramienta que sea para el área de comunicaciones

### **Debilidades**

- Los trabajadores no conocen el organigrama donde se muestre la jerarquía, responsabilidades y las áreas de Comunicaciones.
- Correcciones laborales son hechas en público, provocando deterioro del ambiente laboral.
- No conoce el método de evaluación desempeño Escalas Graficas.
- No posee filosofía del área de comunicaciones solo existe la general de la Institución Ágape para sus trabajadores.
- La evaluación del Clima, no es anualmente evaluada por el área de comunicaciones.
- El área de comunicaciones no cuenta con una herramienta con la que pueda evaluar el clima organizacional.



### **Amenazas**

- La falta de motivación de los trabajadores en general se considera como un factor que incide negativamente, ya que afecta el desempeño laboral
- El desconocimiento de las funciones por los empleados del área de comunicaciones acerca del Manual de Funciones.
- No se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores

### **E. Conclusiones**

Luego de haber realizado el Diagnóstico respectivo de la Planeación Estratégica, cada factor del Clima Organizacional y acerca de la Evaluación desempeño que se desarrolla en el área de Comunicaciones de la Asociación Ágape se puede concluir lo siguiente:

1. La Administración se evaluó en 6 factores que forman parte de su clima organizacional
  - 1) En cuanto al Ambiente Físico de Trabajo las instalaciones de la Asociación se encuentran calificadas en buen estado.
  - 2) trabajo en equipo se da en forma aceptable entre los trabajadores y directoras de área.
  - 3) El Factor Comunicación es de manera oportuna y está influyendo positivamente en los factores de las relaciones interpersonales. Sin embargo las directoras de área tiene actitud positiva para mejorar los canales de comunicación.
  - 4) Se percibe que el jefe inmediato es considerado un líder puesto que se interesa en conocer las necesidades de sus trabajadores.
2. Los empleados conocen lo que es la Asociación en general y hacia dónde se dirige, igualmente en cuanto a las políticas y los valores existentes por parte de los trabajadores. Esto implica la razón de ser y la filosofía de la organización, sin embargo no cuentan con una filosofía interna del área de comunicaciones y la falta de la publicación de la estructura jerárquica.
3. La Asociación otorga a los trabajadores las prestaciones legales, además prestaciones adicionales a las que impone la ley aunque no son suficientes para la satisfacción de los trabajadores.

La Asociación considera que motiva a los empleados pero este factor no es percibido de la misma forma por los trabajadores, por lo tanto se considera que no se está motivando correctamente puesto que no se tiene claridad en el concepto motivación. Además en este aspecto deben alinearse las necesidades de los trabajadores con las de la Asociación

4. Con base a los resultados obtenidos no existen buenas relaciones interpersonales en el área de comunicaciones lo que demuestra que este factor está posiblemente generando un impacto negativo; razón por la cual se pueden presentar conflictos entre los mismos.
5. Se identificó que a pesar que el área de comunicaciones tiene un Manual de funciones los empleados no conocen su contenido lo que dificulta realizar las actividades.
6. Se observa que se tiene planes de capacitaciones para los cuales los trabajadores están interesados en participar en temas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.
7. Los trabajadores del área de comunicaciones cuentan con espacios y actividades de recreación lo cual beneficia para realizar otras actividades en el tiempo de descanso.
8. El clima organizacional es evaluado por el Departamento de Recursos Humanos, ubicado en Sonsonate y hace difícil a las Directoras dar le seguimiento en el área de comunicaciones de San Salvador.
9. Se identifica que la Evaluación del Desempeño es efectuado por el método de Escalas Graficas anualmente y es realizado por el Departamento de Recursos Humanos ubicado en Sonsonate.

## **F. Recomendaciones**

1. Elaborar un Plan Estratégico de Mejoramiento que contenga diferentes Estrategias y Actividades que contribuyan a mejorar los factores, Motivación, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Liderazgo, Ambiente Físico e Infraestructura y

Cooperación y Trabajo en Equipo, que están afectando negativamente el desempeño laboral actual de la asociación.

2. Plasmar en lugares visibles a todo el personal y visitantes de la Asociación su filosofía Interna y Organigrama del Área de Comunicaciones.
3. La Entidad debe dar a conocer a sus empleados las prestaciones adicionales de ley que les ofrecen las cuales son bonificaciones, viáticos y vivires.
4. Fortalecer las relaciones entre jefes y colaboradores para crear un ambiente de trabajo grato que contribuya a la mejora de la comunicación y evitar la reducción de conflictos a través de un buzón de Sugerencias.
5. La Entidad debe dar a conocer a sus empleados las funciones descritas en el Manual de funciones para evitar que se le dificulten las actividades que realizan.
6. Capacitar a los trabajadores sobre el tema comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para que estos puedan transmitir sus conocimientos posteriormente a todo el personal de la Asociación.
7. Crear normas de uso a los trabajadores para los espacios de recreación, para las actividades que contribuyan a despejarse de la rutina diaria.
8. Evaluar el clima Organizacional anualmente en las instalaciones de San Salvador a través de formularios simplificados para tener información oportunamente de sus trabajadores.
9. Mantener el método de Evaluación del Desempeño y darlo a conocer a sus trabajadores y brindar seguimiento en el área de comunicaciones de San Salvador.

### **CAPITULO III**

### **III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN, ÁGAPE DE EL SALVADOR, UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

#### **A. Importancia**

Teniendo en cuenta el diagnóstico expuesto anteriormente, el presente capítulo contiene la propuesta de un plan estratégico del clima organizacional, adaptado a las necesidades del Área de Comunicaciones de la Asociación AGAPE de El Salvador, el cual pretende contribuir al fortalecimiento del clima organizacional en la asociación para lo cual se ha tomado como punto de partida, los factores que involucran al ambiente laboral como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se puede mencionar. Motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, ambiente físico e infraestructura, cooperación y trabajo en equipo, que de acuerdo a los factores estudiados en el área de comunicaciones, inciden en el desempeño de personal.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico determinaron que en la institución existe disposición para ejecutar este Plan.

El presente plan está diseñado para aplicarlo de forma permanente en la Asociación como una herramienta administrativa que ayude a lograr el cumplimiento de objetivos institucionales, de manera anticipada por las directoras del Centro la evaluación del clima y evaluación desempeño, debido que el Departamento de Recursos Humanos está ubicado en Sonsonate, Sonzacate y realizan el procedimiento cada dos años, esto hace difícil llevar un seguimiento y retroalimentación precisa para la toma decisiones.

#### **B. Objetivos**

##### **1. Objetivo General**

Proporcionar al área de comunicaciones de la Asociación de Ágape de EL Salvador, de un plan que contenga una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional del área de comunicaciones de la asociación Ágape de El Salvador, para el buen desempeño de sus actividades personales y colectivas.

## **2. Objetivos Específicos**

- Fomentar la motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva para realizar el trabajo en equipo en la Asociación, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente y colaboradora.
- Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén informados de las actividades que la Asociación está realizando.
- Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre el empleado y el jefe de tal manera que se logre la confianza entre ambos para la delegación de tareas.

## **C. Propuesta para mejoramiento de la Filosofía Institucional y el Proceso**

### **Administrativo.**

El presente plan está diseñado para aplicarlo de forma permanente en la Asociación como una herramienta administrativa que ayude a lograr el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Objetivo:** Crear y divulgar la filosofía interna del área de comunicaciones con el fin que los trabajadores se identifiquen con la Asociación.

### **1. Filosofía propuesta**

Es necesario que la asociación cuente con elementos como una misión, visión, enfocados en representar la razón de ser del Centro Católico de Comunicaciones que a su vez contribuyan a que los trabajadores se sientan identificados con la institución, es por esta razón que se presentan las siguientes propuestas.

## **Misión**

Contribuir con la comunicación Institucional de manera real, clara y concisa sobre la evangelización y fomento de valores cristianos, creando canales de difusión, en los medios de comunicación radial, televisiva, redes sociales y conexos que permitan una comunicación inmediata y reciproca con la población salvadoreña.

## **Visión**

Ser un área referente de Comunicación Interna eficiente y fluida entre la Dirección Ejecutiva, con las diferentes Unidades Organizativas: así como, con los públicos externos, manteniendo los Reglamentos y condiciones establecidas en la imagen de la Asociación.

## **Valores**

Los valores se adaptaran los institucionales como parte del Área Con el fin de cultivar estrategias, al personal que se observa las buenas prácticas de trabajo con enfoque hacia la calidad y la productividad a través de los valores, que guían la conducta de todos los equipos de trabajo.

**Solidaridad:** Es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio, ser solidario en su esencia es der desinteresado. La solidaridad se mueve solo por la convicción de justicia e igualdad, se practica. Sin distinción de sexo, raza, nacionalidad, religión o afiliación política. La única finalidad de solidaridad es el ser humano necesitado.

**Integridad:** Hace referencia a la rectitud, probidad e intachabilidad de la organización y quienes la integran. En Ágape se realiza una gestión transparente de todos los recursos que los donantes ponen a disposición de los necesitados y que en la organización en realidad solo administra.

**Liderazgo:** Es la capacidad de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Nuestro equipo de trabajo están formados por líderes en sus áreas, lo que nos permite ser agentes de cambio para la sociedad, inspirados por el liderazgo a nivel nacional e internacional del fundador y presidente de la Asociación.

**Eficiencia:** Se refiere al uso racional de los métodos para alcanzar un objetivo predeterminado, es decir cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo. En Ágape se busca gestionar los costos de modo que sean solamente los indispensables y así lograr que nuestros beneficiarios reciban toda la ayuda posible durante el tiempo que lo necesiten.

La divulgación de la Filosofía será mediante la colocación de afiches en la recepción y tres carteleras principales del Centro Católico de Comunicaciones.

**Cuadro No. 8** Presupuesto de Divulgación de Filosofía del área de comunicaciones

Divulgar la filosofía interna enfocadas en promover la razón de ser del Centro Católico de Comunicaciones				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Impresión de afiches	• <b>Impresión de afiches</b>	4	\$ 1.00	\$4.00
TOTAL				\$ 4.00

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

## 2. Organización

**Objetivo:** Divulgar la estructura Organizativa del área de comunicaciones con el fin que los trabajadores conozcan la Jerarquía del área de comunicaciones.

La importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor Organizacional:

- Divulgar el Manual de Descriptor de Puestos, por medio de la inducción al momento de ingresar a la institución, para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades

en su trabajo; además se enviara el perfil específico a cada puesto de trabajo para que cada empleado conozca sus responsabilidades.

Dar a conocer los medios de comunicación a los trabajadores donde puede encontrar la filosofía institucional, permite orientar el comportamiento del personal en función de la realización de las funciones asignadas. A sus trabajadores por medio de la inducción al momento de ingresar a la Institución, por cartelera informativa y página web donde pueden recurrir al momento en que se requiera, tanto por los empleados como por las personas exteriores a la institución.

### 3. Estructura organizativa propuesta

Se propone el organigrama para la Asociación Ágape de El Salvador donde se presentan gráficamente las áreas operativas y áreas administrativas que conforman el Centro Católico de Comunicaciones, visualizándose las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada miembro que la integra. Se propone que las áreas se compongan por los siguientes órganos, debido que no se contaba con uno general del área de comunicaciones y solo por funciones de manera individual.

**Figura N° 5 Estructura Organizativa Propuesta**  
**ORGANIGRAMA GENERAL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA**  
**ASOCIACIÓN DE ÁGAPE DEL ÁREA DE COMUNICACIONES**



#### Simbología



**Rectángulo:** Representa las unidades.



**Líneas:** Autoridad lineal directa.

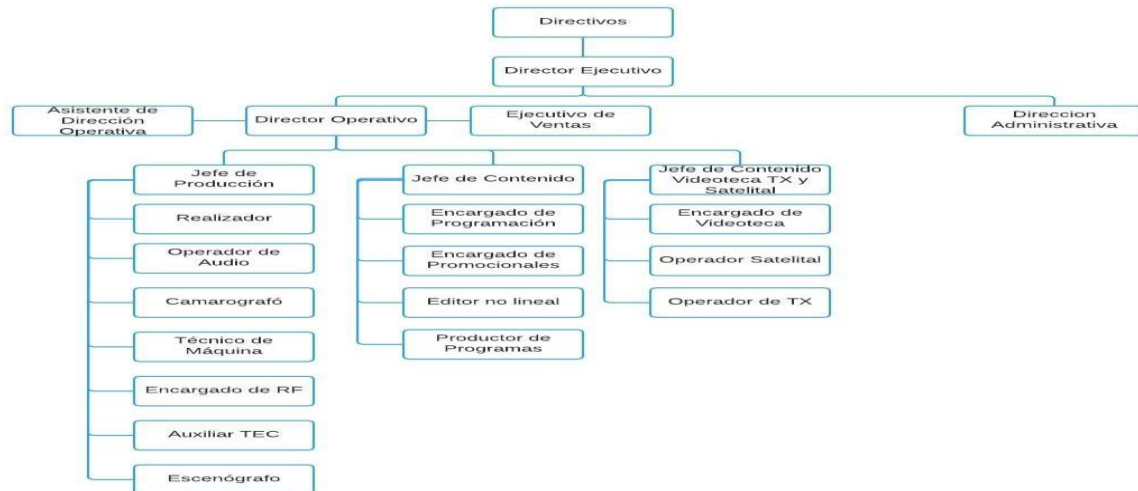
Elaboró Grupo de Investigador \_\_\_\_\_

Aprobó \_\_\_\_\_

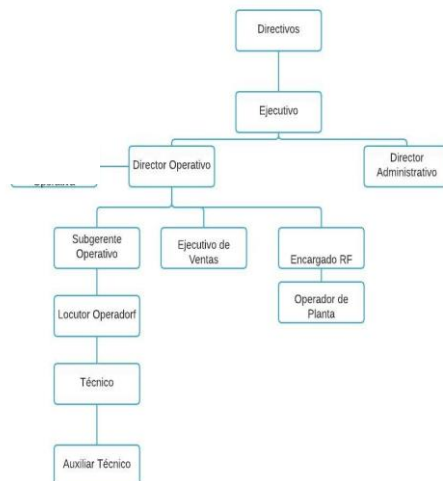
Fecha: \_\_\_\_\_  
 6/12/2018



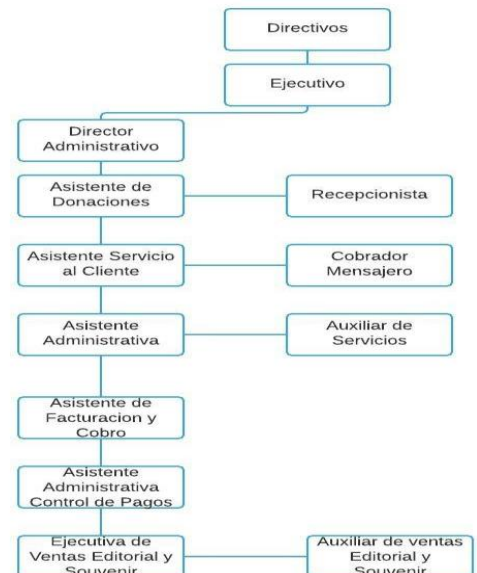
### Estructura Organizativa por funciones del canal 8 Ágape TV



### Estructura por funciones de Ágape Radio Luz



### Estructura por funciones Administrativo



- **Órgano Junta Directiva (a):** Directivos de la Asociación.
- **Órgano de Vigilancia (b):** Director Ejecutivo.
- **Órgano de Administración (c):** Director Administrativo.
- **Órgano de Operativo (d):** Director Operativo.
- **Órgano de Apoyo:** Jefes por áreas, TV Canal 8, Radio Luz Radio Ágape

La divulgación de Estructura Organizativa será mediante la colación de afiches en la recepción y tres carteleras principales del Centro Católico de Comunicaciones.

**Cuadro No. 9** Presupuesto de Divulgación de Estructura Organizativa

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Impresión de Estructura Organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afiche 50 x 50 cm</li> </ul>	4	\$1.00	<b>\$4.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$4.00</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

#### **D. Estrategias para mejoramiento de los Factores del Clima Organizacional como Estrategias a mejorar para optimizar el Desempeño.**

El presente plan está diseñado para aplicarlo de forma permanente en la Asociación como una herramienta administrativa que ayude a lograr el cumplimiento de objetivos institucionales y mejorar el rendimiento de los empleados del área de comunicaciones.

El área de comunicaciones de la asociación Ágape es una institución dedicada a comunicar a la población salvadoreña, por lo cual es importante que al interior de la misma se inicie un proceso de mejoramiento del desempeño de sus trabajadores que proporcione directrices orientados al cumplimiento de los objetivos del área de comunicaciones, también se busca la ubicación adecuada de los puestos con respecto a sus capacidades esto propiciara las condiciones para la eficiencia y mejora continua en los procesos.

Todo esto se logra mediante una supervisión adecuada que permita hacer conciencia en los trabajadores, ya que para lograr las metas fijadas se necesita contar con trabajadores calificados y motivados con capacidad de manejar problemas que se presenten en la asociación.

Para facilitar el desarrollo del Plan se plantearan las estrategias por factor.

## **1. Factor Motivación.**

**Objetivo:** Desarrollar capacitaciones técnicas en temas relacionados a la motivación personal y trabajo en equipo.

Se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa y perciban que son especiales.

### **Detección de la necesidad de capacitación**

De acuerdo a la investigación realizada, se detectó que, en el área de Comunicaciones las capacitaciones impartidas en un año, no son las necesarias para cumplir con las necesidades y competencias de los trabajadores del área administrativa y operativa.

Por lo tanto se presenta un plan de capacitación para los trabajadores del área de comunicaciones, el cual ha sido diseñado como un proceso a corto plazo que debe aplicarse sistemática y organizadamente a fin de que los trabajadores desarrollen actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

La importancia del desarrollo de un plan de capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de trabajadores motivados, calificados y aseguramiento del desarrollo de los recursos humanos disponibles, tienen la finalidad del perfeccionamiento técnico del trabajador.

Se debe de reconocer que la capacitación es creada para asistir y ayudar a que la institución cumpla con sus objetivos mediante las personas.

### **Seguimiento de la capacitación.**

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del plan como de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación.

La evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la institución, en cuanto mejoró la capacidad de trabajo de sus empleados. Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación. Y desde el punto de vista del trabajador si se siente preparado para efectuar el trabajo.

### **Puesta en marcha y evaluación de los resultados.**

Después de realizar las actividades anteriores se procederá a realizar la evaluación de los resultados parciales que se obtienen, para identificar fortalezas y debilidades, para hacer las correcciones respectivas.

### **Diseño**

Estará comprendido por tres etapas: Planeación de estrategias motivacionales, ejecución y evaluación. Cada una tendrá su respectivo seguimiento según se detalla a continuación. El cual estará encargado del desarrollarlo el Departamento de Recursos Humanos.

### **Cuadro No. 10**

<p style="text-align: center;"><b>Planeación Estratégica Motivacionales</b></p> <p>Se desarrollan dos aspectos relacionados con la motivación que son: Formación e Incentivos, las cuales influyen positivamente en la motivación de los empleados hacia su trabajo con el fin de lograr un cambio de actitud que permita el logro de los objetivos institucionales.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ejecución</b></p> <p>Se detallan los responsables de la ejecución de las estrategias motivacionales, así como también el área involucrada y recursos a utilizar en el desarrollo del plan de motivación</p>
<p style="text-align: center;"><b>Evaluación</b></p> <p>Verificar el cumplimiento de los objetivos de las estrategias motivacionales, a través de los formularios propuestos, así como también el análisis de los resultados de la implementación del plan de motivación. Ver páginas.96 al 99</p>

A continuación se describen cada una de las etapas con respecto al plan.

## **Etapas I Estrategias Motivacionales**

### **1. Formación**

La formación parte del supuesto que al proporcionar la oportunidad de ampliar el conocimiento no solo obtendrá una mejora en la Asociación, sino también podrá incrementar las condiciones de vida de cada persona, con ello se pretende que los lazos que unen al trabajador con la institución se vean fortalecidos dado que se le darán a conocer las oportunidades de superación en la Asociación.

En este caso algunas capacitaciones tales como Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo y Motivación Personal, con una temática de importancia para la mejora del clima institucional y el desempeño en el área de comunicaciones, por medio de los cuales los trabajadores tendrán un mejoramiento de actitudes y se vuelvan a través de su trabajo en promotores de imagen positiva de la institución brindando una eficiente productividad y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

#### **Relaciones humanas.**

Con el objetivo que el empleado reconozca la importancia de interrelacionarse con los demás compañeros y buscar la manera de lograr la armonía en la Asociación, fortaleciendo los valores como el respeto, honestidad, comunicación, solidaridad entre otros. Se propone una capacitación sobre la temática de las buenas relaciones en el área de comunicaciones.

#### **Trabajo en equipo.**

Con estas capacitaciones se pretende que el personal se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas, evitando así el individualismo que atrasan los procesos, ya que el trabajo de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, busca que el equipo responda al resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

### **Motivación personal**

Se pretende impartir capacitaciones que contribuyan a mejorar la motivación del empleado en relación a su trabajo y al área de comunicaciones, se considera que este tipo de capacitaciones contribuye a mantener al personal motivado, lo vuelve responsable y colaborador, y a la vez estimular para que adopte un determinado comportamiento aceptable.

### **Temario para capacitación propuesto por equipo de investigación.**

**Tema 1: Relaciones Humanas**

**Tema 2: Inteligencia Emocional**

**Tema 3: Autoestima**

**Tema 4: Habilidades sociales**

**Tema 5: Trabajo en equipo**

**Tema 6: Motivación personal.**

Serán Impartidos por el personal de INSAFORP y personal de la Asociación en tres jornadas con duración de 8 horas.

Para lo cual se presenta el Presupuesto del Plan de Capacitaciones que será utilizado por el personal de la Asociación de la siguiente manera.

### **Cuadro No. 11 Presupuesto de Plan de Capacitación**

<b>Coordinar con Recursos Humano jornadas de capacitaciones para la mejora del clima institucional y el desempeño en el área de comunicaciones</b>			
<b>Jornada No. 1</b>			
<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Bolígrafos</b>	34	\$0.20	<b>\$ 6.80</b>
<b>Material impreso</b>	34	\$1.00	<b>\$34.00</b>
<b>Refrigerio</b>	34	\$1.50	<b>\$51.00</b>
<b>Café (Bolsa)</b>	1	\$2.00	<b>\$ 2.00</b>
<b>Azúcar lb.</b>	2	\$0.50	<b>\$ 1.00</b>
<b>Total</b>			<b>\$94.80</b>
<b>Jornada No. 2</b>			

<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Bolígrafos</b>	34	\$0.20	<b>\$ 6.80</b>
<b>Material impreso</b>	34	\$1.00	<b>\$34.00</b>
<b>Refrigerio</b>	34	\$1.50	<b>\$51.00</b>
<b>Café (Bolsa)</b>	1	\$2.00	<b>\$ 2.00</b>
<b>Azúcar lb.</b>	2	\$0.50	<b>\$ 1.00</b>
<b>Total</b>			<b>\$94.80</b>
<b>Jornada No. 3</b>			
<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Bolígrafos</b>	34	\$0.20	<b>\$ 6.80</b>
<b>Material impreso</b>	34	\$1.00	<b>\$34.00</b>
<b>Refrigerio</b>	34	\$1.50	<b>\$51.00</b>
<b>Café (Bolsa)</b>	1	\$2.00	<b>\$ 2.00</b>
<b>Azúcar lb.</b>	2	\$0.50	<b>\$ 1.00</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 94.80</b>
<b>Total Plan de Capacitación</b>			<b>\$284.40</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

### **Incentivos.**

Considerando que es importante para los trabajadores de la institución, recibir incentivos que le motiven a comprometerse con la Institución, se ha incluido en el factor motivación proporcionar al personal una serie de incentivos no financieros.

A continuación se describen los incentivos aplicar:

- Felicitar públicamente los logros de un trabajador, en el momento indicado
- Promover la cultura del saludo y cordialidad
- Saludar personalmente a los trabajadores en días de cumpleaños.
- Prestar atención a los trabajadores, mostrando interés a sus problemas y estar pendiente cuando sea necesario.

### **Etapas II: Ejecución**

Es la etapa de la puesta en marcha. Se propone que las capacitaciones sean de 8 horas de duración y se programen, en consenso con todo el personal en tres grupos, y se realicen durante todo el año.

### **Etapa III Evaluación**

Se verificara a través de las Directoras de la Asociación, la puesta en marcha de la Etapa I y II el logro de los objetivos trazados por la asociación de forma mensual.

#### **2. Factor Relaciones Interpersonales, Cooperación y Factor Trabajo en Equipo**

**Objetivo:** Realizar diferentes actividades de convivencia para los trabajadores y así desarrollar lazos de amistad, compañerismo que contribuirá al trabajo en equipo.

Por tal razón las directoras del área administrativa y operativa deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados observar trabajadores en la institución.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación: Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que se fortalezcan las relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.

- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados y que estos se conviertan en líderes.
- Se deben continuar con las actividades sociales que ya tiene el área de comunicaciones tales como (excursiones, celebraciones, actividades grupales, retiros, talleres y dinámicas etc.) dirigidas a los trabajadores con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia a la organización.

Con las anteriores estrategias, se pretende que los problemas que existan entre el personal sean del conocimiento de aquellas personas que pueden brindar una solución adecuada y además lograr que exista una comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización.



### 3. Factor Comunicación.

**Objetivo:** Hacer uso de los canales de comunicación para dar conocer información que se desarrolla a fin de corregir los problemas que dificultan la buena comunicación de las actividades del área de comunicaciones.

La propuesta con la que se pretende dar respuesta al problema de una inadecuada comunicación interna identificada en la investigación y plasmada en el diagnóstico, es que la Asociación mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo, así como también informar los logros alcanzados, políticas, normativa y procesos oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

#### **ACTIVIDADES**

Con el propósito de mejorar la comunicación en el área de comunicaciones de la asociación Ágape de El Salvador se plantean las siguientes actividades.

- Realizar con anticipación la convocatoria de las reuniones de trabajo.
- Puntualidad a la hora de realizar las reuniones.
- Envío de memorándum semanalmente a todo el personal para recordar las actividades a realizar durante toda la semana. Se recomienda enviarlos al inicio de cada semana y en las primeras horas de la jornada para la mejora de la comunicación interna
- Nombrar un Encargado que cumpla con la función de coordinar la elaboración de la cartelera informativa y de su funcionamiento.
- Para realizar Reuniones de trabajo se debe crear las siguientes actividades:
- Crear una agenda abierta
- Fomentar la oportunidad de opinar
- Flexibilizar la formalidad de las reuniones.
- Realizar reuniones en lugares que no tengan ninguna relación con la institución.

Mediante el desarrollo de estas actividades, el personal del área de comunicaciones de la asociación Ágape de El Salvador, conocerá los procedimientos a seguir en determinada situación y a la vez se mantendrá informado acerca de todas las actividades que se realizarán en la institución, logrando que la comunicación sea fluida oportuna para generar un ambiente de confianza, desarrollando la comunicación entre las personas que conviven y laboran en la institución mejorando el desempeño y fomentando la unión en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **4. Factor Liderazgo.**

**Objetivo:** Fomentar el liderazgo y las condiciones que motivan y estimulan el trabajo y participación a fin de cumplir con los objetivos en el área de comunicaciones.

Se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para generar la confianza en los empleados y que expresen los puntos en los que existe potencialidad de mejora.
- Ser promotores y generadores de ideas que mejoren la calidad de trabajo y convivencia dentro de la Asociación a través de capacitaciones.
- Promover los valores, misión y visión de la institución, creando así el sentido de pertenencia a través de cartelera, correo y pagina web.
- Motivar a todo el personal de la institución a la participación en la aportación de ideas.
- Ser personas con principios así como también comportarse con coherencia a los valores y creencias institucionales y personales.

Igualmente debe adoptar el siguiente comportamiento para ejercer un liderazgo participativo:

Las directoras del área de Comunicaciones deben aplicar este tipo de liderazgo y no dejar de lado las opiniones de los trabajadores cuando se quiera tomar una decisión, porque eso generará conflictos de intereses que no ayudarán a que hayan buenas relaciones entre ellos.

- Tomar decisiones o resolver conflictos a través de la consulta de los subalternos, escuchando y analizando las diferentes ideas u opiniones.
- Reconocer las cualidades positivas de las demás personas.

- Fomentar las condiciones que motivan y estimulan el trabajo y participación en la institución. (descritas en el FACTOR N° 1 MOTIVACION pág. 82)
- Ser accesibles y aceptar sugerencias a través de un Buzón y actividades donde el empleado pueda escribir, recomendaciones, opiniones y observaciones para que las directoras las tomen en cuenta en la toma de decisiones.

### **5. Factor Ambiente Físico e Infraestructura.**

**Objetivo:** Propiciar un ambiente físico para el desarrollo de las actividades a fin de que los trabajadores del área de comunicaciones tengan un espacio cómodo.

La importancia de este factor radica en lograr que las actividades se realicen de manera eficiente en un ambiente físico agradable y cómodo para sus actividades. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor Infraestructura:

#### **Determinación de cuidado de una sala de estar.**

Se propone a la asociación elaborar normas de uso a los espacios que ya poseen y son utilizados como sala de estar y de reuniones, esto no generará costos ya que la institución cuenta con un área que está siendo utilizada para este fin debe promoverse el buen uso para que sean aprovechadas por el personal.

Este espacio debe cumplir con las siguientes funciones:

- Que los trabajadores tengan un lugar adecuado donde permanecer en los momentos que no tenga actividades programadas que desarrollar.
- Contar con un espacio adecuado donde se puedan realizar reuniones de trabajo con el equipo necesario y la comodidad para el desempeño de estas.
- Que los colaboradores tengan un espacio en el cual puedan realizar funciones como: revisión de la planificación de sus actividades.

### **Importancia de la adecuación de la sala de estar.**

La existencia de un lugar físico adecuado que pueda ser utilizado como sala de estar y reuniones para el personal de la institución es de vital importancia, ya que con ello se logrará una mejor interacción entre los miembros del personal, solidificando con ellos lazos de compañerismo y amistad que contribuyen a producir resultados en el desempeño de sus funciones.

### **Objetivo.**

Motivar al personal del área de comunicaciones a través de la adecuación de un espacio físico dentro de la institución que pueda ser utilizado como sala de estar y de reuniones.

### **Reglas de uso**

- La sala de estar debe ser utilizada única y exclusivamente para tomar sus alimentos y su descanso, en los horarios establecidos.
- Este espacio debe mantenerse limpio y ordenado, todos deben contribuir para ello.
- Debe ser utilizado única y exclusivamente por el personal.
- Se debe dar el mantenimiento adecuado para que permanezca en condiciones óptimas de acuerdo a su creación.
- Colocar fotografías de todo el personal de la institución, reconocimientos, títulos por participación.
- Después de ser utilizada la sala apagar la luz si ya no se utiliza.
- Cuidar los equipos que están en la sala como proyector y computadora para usarlos en momentos tales como reuniones, capacitación y en todas aquellas ocasiones que se tenga que dar información que sea de importancia para el personal.
- Si utiliza el televisor, debe ser utilizado con programas culturales, religiosos, educativos, no dar alto volumen y apagarlo después de ser utilizado.

A continuación se presenta el siguiente Presupuesto para la divulgación de las Normas de Uso, será mediante la colocación de afiches en la Sala de estar y Sala de Reuniones del Centro Católico de Comunicaciones

**Cuadro No. 12** Presupuesto de Divulgación de Normas de Uso de Sala de Estar  
Sala de Reuniones

Divulgación de Normas de Sala de Estar para el buen funcionamiento				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitari	Costo Total
Impresión de afiches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impresión de afiches</li> </ul>	2	\$ 1.00	\$ 2.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.00</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

#### **E. Propuesta de Instrumento para Evaluación del Clima Organizacional.**

**Objetivo:** Crear un instrumento que permita evaluar el clima organizacional en el área de comunicaciones a fin de crear un ambiente laboral aceptable.

Para mejorar el clima organizacional del área de Comunicaciones de la Asociación de Ágape de El Salvador, se pretende hacer la evaluación anticipadamente por las directoras del Centro, debido que el Departamento de Recursos Humanos está ubicado en Sonsonate, Sonzacate y realizan el procedimiento cada dos años, esto hace difícil llevar un seguimiento y retroalimentación para lo cual se recomienda:

- Se realice la evaluación del Clima Organizacional de manera anual y de forma simultánea al área administrativa y operativa del Centro Católico de Comunicaciones para ver los resultados de los factores evaluados y dar seguimiento a los factores con más deficiencias.

Además se obtuvieron los instrumentos utilizados por el Departamento de Recursos Humanos los cuales se consideran complejos para brindar una evaluación del Clima Organizacional previamente y de manera precisa para lo cual se Propone lo siguiente:

Fortalecer y mejorar el Clima Organizacional del Centro Católico de comunicaciones, mediante la utilización de la herramienta administrativa es posible lograr medir el ambiente laboral adecuado para los factores analizados en la investigación los cuales son : Motivación, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Liderazgo, Ambiente Físico e Infraestructura, Cooperación y Trabajo en Equipo; mejorando los resultados de

los trabajadores que permita tener satisfacción en la realización de las actividades diarias.  
Ver en Anexo N° 6

Para lo cual se ha diseñado el instrumento con los siguientes objetivos:

- Determinar los factores con mayor deficiencia en cuanto a la satisfacción personal de los trabajadores en las actividades que realiza en el cumplimiento de las funciones.
- Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación del Clima Organizacional.

Los resultados obtenidos en la evaluación serán analizados mediante un análisis FODA, para posteriormente tomar decisiones.

**Cuadro No. 13** Presupuesto de Evaluación del Clima Organizacional a los Trabajadores del área de Comunicaciones

<b>Evaluación del Clima Organizacional a los trabajadores para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores</b>				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Fotocopiar instrumento de evaluación del Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de 101 ejemplares de 6 páginas cada uno</li> </ul>	101	\$ 0.60	<b>\$ 60.60</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 60.60</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

#### **F. Propuesta de divulgación del Método de Evaluación del Desempeño Escala Gráfica.**

**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral a fin de dar seguimiento a los resultados de manera global dando conocer el método a evaluar.

El desempeño laboral del área de comunicaciones actualmente es evaluado por el método Escala gráfica, para lo cual se recomienda que se mantenga ese método por la Asociación sin embargo, según diagnóstico los trabajadores difieren del periodo en que son evaluados y existen una parte de los trabajadores que no lo conocen.

Para el fortalecimiento de la asociación, es importante realizar evaluaciones del desempeño anualmente para facilitar una descripción exacta y confiable de la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo; por esa razón los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables, es decir que deben de ser comprendidos por evaluadores y empleados.

Para mejorar la evaluación desempeño del área de Comunicaciones de la Asociación de Ágape de El Salvador, se pretende hacer anticipadamente por las directoras del Centro la evaluación del desempeño, debido que el Departamento de Recursos Humanos está ubicado en Sonsonate, Sonzacate y lo evalúan cada año .

### **BENEFICIOS**

Para la Institución los beneficios de la propuesta de la divulgación del método es para fortalecer el desempeño del personal de la asociación, radica que mediante la utilización de esta herramienta administrativa es posible lograr un ambiente laboral adecuado para mejorar la productividad, creatividad, aprendizaje y adaptación al cambio; mejorando la comunicación entre jefes y empleados dando un mayor equilibrio a la capacidad y competencias, mediante una supervisión que permita al empleado poner en práctica su creatividad, habilidades y destrezas.

Para dar al empleado la retroalimentación para realizar mejoras a su desempeño, su comportamiento, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro lo cual permitirá llevar a cabo las actividades de manera adecuada en cualquier área funcional de la institución.

Se han diseñado tres formularios como instrumentos para brindar seguimiento a los resultados de manera individual y grupal en el área de Comunicaciones.

#### **Objetivos:**

- Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto.
- Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación, que permitan superar las deficiencias detectadas.

Denominados de la manera siguiente:

1. Formulario de la Evaluación para el Personal
2. Formulario para Retroalimentación de la Evaluación para el Personal
3. Formulario de Concentración Global de Evaluación del Desempeño

**Cuadro No. 14** Presupuesto de Divulgación de método de Evaluación

<b>Dar a conocer el método de evaluación y evaluar a los trabajadores para mejorar el desempeño de sus funciones</b>				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Fotocopiar instrumentos de evaluación de desempeño más formularios propuestos para el seguimiento</b>	• Impresión de 101 ejemplares de 2 páginas cada uno	101	\$ 0.10	<b>\$ 10.10</b>
	• Impresión de 101 formularios de 3 páginas	101	\$ 0.15	<b>\$ 15.15</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25.25</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

El presente formulario está diseñado para brindar de manera individual la información del proceso de evaluación del personal con información donde se identifique la persona evaluada, unidad que corresponde, puesto que ocupa y fecha que se está realizando la evaluación desempeño.



## 1. FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL

### A. INFORME DE SEGUIMIENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL.

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Durante la primera semana laboral del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ se inició la recolección de información del proceso de evaluación.

Las competencias organizacionales evaluadas se han tomado en cuentas las competencias organizacionales ya evaluadas por la Asociación.

Para los cuales se detallan de la manera siguiente:

#### a) COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES A EVALUAR

Directoras del área de comunicaciones

1. Planificación y organización individual del trabajo
2. Logro en consecuencia de metas
3. Integración y dirección de personal
4. Identificación con la misión y política de calidad
5. Aporte a la mejora continua
6. Equipos asignados
7. Relación de trabajo con otras unidades

Personal Operativo y Administrativo

1. Calidad del trabajo
2. Rendimiento en el trabajo
3. Servicio al cliente
4. Iniciativa y creatividad
5. Cumplimiento de instrucciones, políticas y procedimientos
6. Integración e identificación con la organización
7. Cuidado de recursos.

El resultado obtenido, se pondera de acuerdo a lo establecido en la siguiente tabla:

#### b) ESCALA UTILIZADA.

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Hasta 60	De 51 a 69	De 70 a 87	De 88 a 104	De 105 a 120

La tabulación de los datos se brindara por cada factor de competencias no de manera general

**CALIFICACIÓN GENERAL:**

1. La calificación general la obtendremos, de la suma total de las competencias asignadas.
2.  $\text{Calificación} = \text{Total de ponderación de los componentes} / \text{Número de preguntas}$
3. El resultado obtenido, se pondera de acuerdo a lo establecido en la siguiente tabla:

**RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Factor de Competencia	Puntuación
1.	
2.	
3.	
...	
Total	

Los resultados obtenidos en la evaluación serán analizados mediante un análisis FODA, para posteriormente tomar decisiones.

---



---

**ANÁLISIS.**


---



---

**ÁREAS DE FORTALEZA.**

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

**ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO**

Factor de Competencia	Puntuación
1.	
2.	
3.	
...	

**ÁREAS DE MEJORA.**


---



---

**RECOMENDACIONES.**


---



---



---



---

**RETROALIMENTACIÓN**


---



---

Se les consultara a los trabajadores 5 preguntas para brindar un mejor seguimiento de la Evaluación de Desempeño.

## **2- FORMULARIO PARA RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL**

GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACION DEL PARA EL PERSONAL.	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Qué factor considera es el más importante en su trabajo?	
2. ¿Qué factor están en desacuerdo es el más importante en su trabajo?	
3. ¿Qué situaciones necesitan ser discutidas con su jefe?	
4. Basado en el resultado recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿De qué manera considera su trabajo se realizaría con mayor facilidad?	



### G. Implementación del Plan Estratégico

Para implementar la propuesta en el área de comunicaciones de la Asociación Ágape de EL Salvador, se necesita el involucramiento de Recursos Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros. Dichos elementos se detallan a continuación.

#### Humanos

Para llevar a cabo las estrategias será necesaria la colaboración de todas las áreas que forman parte del Centro Católico de Comunicaciones Ágape, liderada y coordinada por las Directoras Administrativa y Operativa.

A continuación se detalla el personal que debe estar a cargo.

**Cuadro No. 14**

PERSONA(S)	ACTIVIDADES
<b>Directoras del Centro Católico de Comunicaciones a nivel administrativo del área de comunicaciones.</b>	Jugarán un papel fundamental en el desarrollo y éxito del plan, ya que deberá coordinar cada proceso a llevarse a cabo.
<b>Personal administrativo y Operativo</b>	Será parte del grupo de apoyo para el funcionamiento y control de la implementación de las estrategias
<b>Encargado de Recursos Humanos</b>	Desarrollará las capacitaciones además del Encargase de la reproducción de material para sus compañeros.

Para llevar a cabo el plan estratégico de clima organizacional en el Área de comunicaciones de la Asociación Ágape, es necesario aclarar que la institución trabaja con un plan de capacitaciones en el cual está a cargo del Encargado de Recursos Humanos, y el será responsable de estudiar el tema respectivo para que luego este sea impartido a sus compañeros. Por lo que esto no generará costo en cuanto a personal adicional.

### **Materiales y Tecnológicos**

El área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador cuenta con los recursos básicos necesarios para la implementación del plan propuesto como son: Papelería, equipo computacional, equipo audiovisual, proyector, cámara digital, fotocopiadora, local adecuado para impartir las capacitaciones, entre otros. Esto se considera una fortaleza para la institución ya que evitará realizar desembolsos adicionales, para su desarrollo.

### **Financieros**

Es necesario distribuir adecuadamente los recursos para implementar el plan. El Área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, cuenta anualmente con un presupuesto para realizar diferentes actividades externas. Parte de este presupuesto puede ser utilizado para apoyar el desarrollo de este plan.

### **Presupuesto de gastos**

#### **Cuadro No. 15 Presupuesto de Gastos del Plan Estratégico.**

#### **Presupuesto de Gastos del Plan Estratégico Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2020**

<b>DETALLE</b>	<b>GASTO TOTAL</b>
<b>Filosofía Institucional</b>	
Divulgación de Filosofía Institucional	\$ 4.00
<b>Proceso Administrativo(Fase de Organización)</b>	
Divulgación de estructura Organizativa	\$ 4.00
Divulgación del Manual de Funciones a los Trabajadores	\$ 0.00
<b>Factor Motivación</b>	
Plan de Capacitación	\$ 284.40
<b>Factor de Relaciones Interpersonales, Cooperación y Factor Trabajo en equipo</b>	
Capacitaciones de relaciones Interpersonales	\$ 0.00
<b>Factor de Comunicación</b>	

Canales de comunicación	\$ 0.00
<b>Factor Liderazgo</b>	
Actividades de fomentar participación entre jefes y colaboradores	\$ 0.00
<b>Factor Ambiente Físico e Infraestructura</b>	
Divulgación de Normas de Uso de Sala de Estar	\$ 2.00
<b>Clima Organizacional y Desempeño Organizacional</b>	
Evaluación del clima Organizacional y Desempeño Organizacional	\$ 60.60
Divulgación del método de evaluación, evaluación del desempeño y seguimiento de resultados de evaluación	\$ 25.25
Imprevisto 15%	\$ 57.04
<b>Total Gastos de Plan Estratégico</b>	<b>\$ 437.29</b>

**(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)**

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Los precios ya incluyen IVA

## **2. Mecanismos de Control.**

Se propone a las directoras del Centro Católico de Comunicaciones que tendrán la función de apoyar al Encargado de Recursos Humanos del área de comunicaciones, en desarrollo y evaluación del clima organizacional. Ellos serán los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades que se proponen realizar.

### 5. Cronograma de Implementación del Plan Estratégico de Clima Organizacional

N°	ACTIVIDAD	Año 2020												RESPONSABLES			
		1° Mes			2° Mes			3° Mes			4° Mes						
		Semanas															
1.	Presentación de propuesta a las directoras del área de comunicaciones																Equipo de Investigación
2.	Revisión y Aprobación de la Propuesta	■	■														Por el Director Ejecutivo
3.	Revisión y aprobación de la Filosofía y Normas de Uso de Estar	■	■														Por el Director Ejecutivo
4.	Revisión y aprobación de los formularios del Clima Organizacional y formularios de evaluación del personal	■	■														Por el Director Ejecutivo
5.	Reproducción del Plan			■													Directora Administrativa y Operativa
6.	Distribución del Plan			■	■												Directora Administrativa y Operativa
7.	Participación de Capacitaciones			■	■												Recursos Humanos, Directoras, Jefes y personal del área de comunicaciones
8.	Asignación de Equipo para Evaluarlo					■											Una comisión que será seleccionada del personal del área de Comunicaciones
9.	Implementación						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Directoras, Jefes y personal del área de comunicaciones
10.	Ejecución de divulgación de Manual de Organización, Estructura Organizativa, Filosofía y normas de Uso de Estar							■									Un representante que será seleccionada del personal del área de Comunicaciones
11.	Ejecución de divulgación del Método de Evaluación								■								Un representante que será seleccionada del personal del área de Comunicaciones
12.	Evaluación del clima y evaluación Desempeño									■	■						Directora Administrativa y un representante que será seleccionada del personal del área de Comunicaciones
13.	Seguimiento y Retroalimentación										■	■	■	■	■	■	Un representante que será seleccionada del personal del área de Comunicaciones
14.	Evaluación y control de la propuesta														■	■	Por el Director Ejecutivo

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.



### **RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Para facilitar la ejecución del plan estratégico que permitirá mejorar el clima organizacional del área de Comunicaciones de la Asociación de Ágape de El Salvador, se recomienda:

Las directoras administrativa y operativa del área de comunicaciones deben ser las principales ejecutoras de las diferentes estrategias contenidas en el plan, sin embargo se debe integrar otras jefaturas, cuando la ejecución de la estrategia demande su participación.

Verificar durante la ejecución del plan, que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos del plan.

Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del plan estratégico puedan ocurrir nuevas variaciones en el clima organizacional de la empresa, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral de la institución, y así conocer la situación de los diferentes factores que componen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un clima organizacional óptimo.

Para ser una institución eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a los cambios. Es por ello que los cambios propuestos anteriormente quedan como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación realizada, con respecto al clima laboral. Por lo tanto queda a opción de dicha Asociación la puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional

## IV. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Castro Romero, Carlos Antonio. Generalidades de las Organizaciones no Gubernamentales, 2000.
- Chiavenato Idalberto, Administración procesos administrativo, tercera edición, McGraw-Hill interamericana 2001.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (Mc Graw- Hill), México, 2007.
- Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
- Gan Federico y Gasper Bernel Manual de Recursos Humanos 10 Programas para la Gestión y factor del Desarrollo Humano en las Organizaciones Actuales, primera edición en lengua castellana noviembre del 2007 ,Editorial UOC,P196-197
- Gibson James L. Ivaneevich John M. Donelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.
- González, Victor Las Organizaciones no Gubernamentales nueva expresión de la sociedad Salvadoreña, Editorial Preis, 2003.
- Harold Koontz, Heinz Wihrich; Administración: Una Perspectiva Global; McGraw Hill; ©1998, 11ª Edición.
- Koontz, Harold ,Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración;; ©1973 McGraw Hill; México.
- Koontz, Harold Administración, Una Perspectiva Global;; ©1998 McGraw Hill Interamericana, México.
- Muñoz, Milena, Claudia y otros, clima organizacional en la universidad del valle, año 2012.
- Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.
- Paredes, Mauricio de Jesús Marco conceptual, fiscal y legal Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, 2000.
- Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Lisura 2007 México.
- Rodríguez, D. diagnostico organizacional (3ra edición) alfa y omega, chile.
- Serrano, Alexis, Administración de Personas (UCA Editores), El Salvador, 2007
- Solana, R. F. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas, S.A.

- Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce; Fundamentos de Marketing, Décima Edición; ©1996, McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V
- Werther B. William 2008 Libro Administración de Recursos Humanos el Capital humano en las Empresas México editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

### **LEYES Y REGLAMENTOS**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38 de Fecha 15/12/1983 En El Diario Oficial N°234 Tomo N°281.
- Código Civil, Decreto Legislativo N°136 de Fecha 20/02/1991 en el Diario Oficial N°35 Tomo 310.
- Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671 de Fecha 31/07/1970 en El Diario Oficial N°140 Tomo N°228.
- Código de Trabajo, Decreto legislativo N° 15 de fecha 31/07/1972 en el Diario Oficial N° 142 Tomo N° 236
- Código Tributario, Decreto Legislativo N°230 de fecha 14/12/200 en el Diario Oficial N°241 Tomo 310.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, Decreto Legislativo N° 894 de fecha 21/11/1996 En El Diario Oficial N°238 Tomo N°333.
- Ley de la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones SIGET, Decreto Legislativo, N°843 de fecha 25/010/1996 en el Diario Oficial N° 201 tomo 333
- Ley del Impuesto a la transferencia a las operaciones financieras, Decreto Legislativo N° 764 de fecha 31/07/2014 en el Diario Oficial N°142 Tomo N°404
- Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes y Servicios (IVA), Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24/07/1992 en el Diario Oficial N°143 Tomo N°316
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134 de Fecha 21/12/1991 en el Diario Oficial N°242 Tomo N°313.
- Ley del Seguro Social, (ISSS) Decreto Legislativo N° 1263 de Fecha 3/12/1953 en el Diario Oficial N°226 Tomo N°161.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N°927 de fecha 20/12/1996 en el Diario Oficial 243 Tomo N° 333.
- Ley General Tributaria Municipal, Decreto legislativo N° 86 de fecha 17/10/1991 en el Diario Oficial N° 242 Tomo N° 313.

## OTROS INTERNET

- <http://todosobreong.blogspot.com/2009/08/origen-de-las-ong.html>,8/07/2018
- <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16885/capitulo%201.pdf>
- <http://www.laregion.es/articulo/xornal-escolar/historia-ong/20160511181904621058.html>
- <https://www.significados.com/ong/> de
- <https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social>
- [www.revistainterforum.com/espanol/articulos/093003efoque\\_ong.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/093003efoque_ong.html)
- <http://www.agape.com.sv/>
- <https://definicion.de/plan/>
- <https://definicion.de/planeacion-estrategica>
- <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>
- <https://es.slideshare.net/remington2009/planeacin-estrategica-autores>
- <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- <https://gerenciasuramericana.wordpress.com/2014/07/22/elementos-basicos-de-la-planificacion-estrategica>
- <http://blog.empleate.com/conoces-la-importancia-del-clima-organizacional-en-el-desempeno-laboral/2272>
- <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html>
- <https://www.google.com.sv/search?hl=es419&q=caracteristicas+del+desempeño+laboral+pdf&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwigh6umjKDcAhVDZVAKHbDaCI8Q1QIII1AEoAA&biw=1024&bih=494> 14/07/2018
- <https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano/>
- <https://psicologiayempresa.com/beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno>

# ANEXOS

**Anexo No. 1**

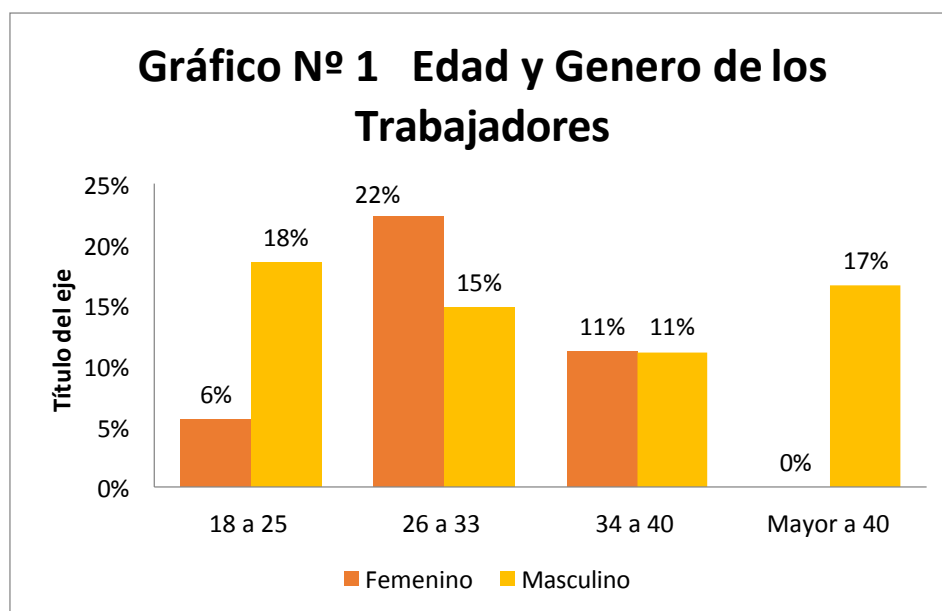
Tabulación análisis e Interpretación del Cuestionario Dirigido a los trabajadores del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape.

## A. Datos Generales

### Edad y Género

**Objetivo:** Conocer el rango de edad y género en el que se encuentran los trabajadores encuestados del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

Cuadro N°1 Edad y Genero de los Trabajadores				
Genero	Femenino		Masculino	
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	3	6%	10	18%
26 a 33	12	22%	8	15%
34 a 40	6	11%	6	11%
Mayor a 40	0	0%	9	17%
<b>Total</b>	21	39%	33	61%

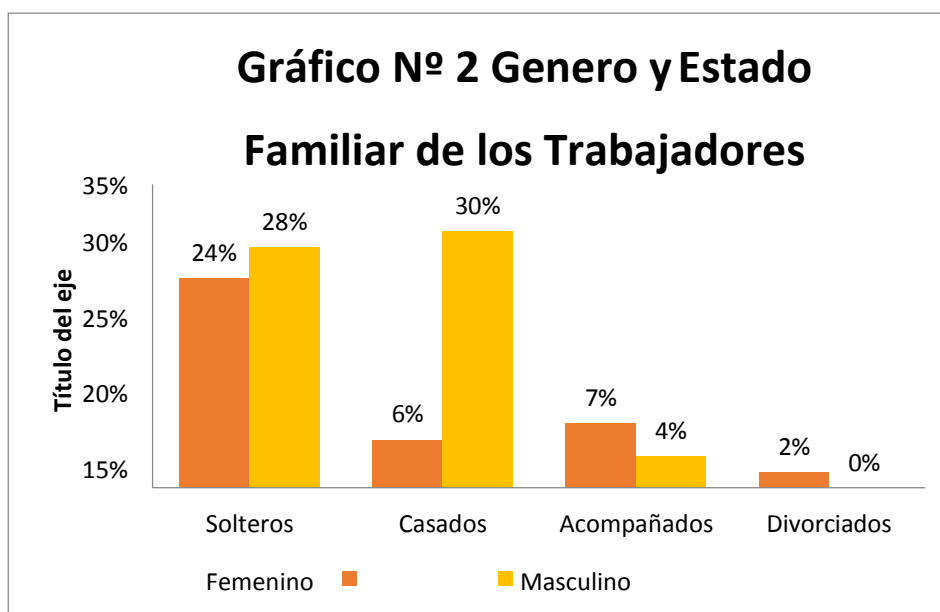


**Interpretación:** El área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador está integrada en su mayoría por personas del género masculino, se determina que en el género femenino no existen personas mayores de 40 años, sin embargo en el género masculino se encuentran 9 hombres en un rango mayor a 40 años, Esto mide hacia donde la asociación debe dirigir las estrategias de motivación respecto a las edades que tienen sus trabajadores.

### Género y Estado Familiar

**Objetivo: Conocer** el rango de género y el estado familiar en el que se encuentran los trabajadores encuestados del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

Cuadro N°2 Edad y Estado de los Trabajadores				
Genero	Femenino		Masculino	
Estado Familiar	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Solteros	13	24%	15	28%
Casados	3	6%	16	30%
Acompañados	4	7%	2	4%
Divorciados	1	2%	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>39%</b>	<b>33</b>	<b>61%</b>



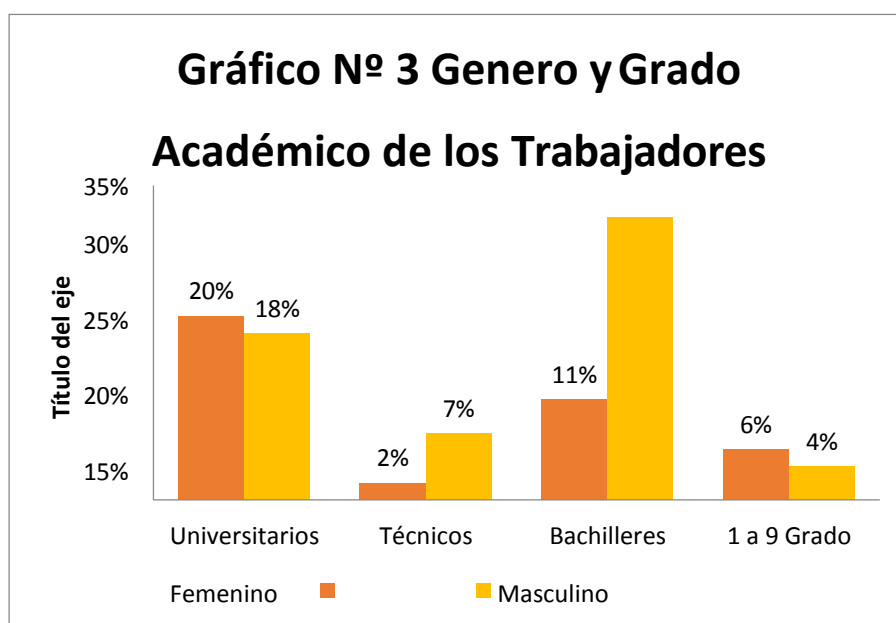
**Interpretación:** El área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador está integrada por personas que pertenecen al género masculino y femenino, además se observa que en ambos casos los trabajadores son solteros. Por otra parte, se determina que existe un porcentaje del 2% de los trabajadores divorciados en el género masculino, la asociación debe incluir actividades no solo familiares sino también la incorporación de las personas solteras.



### Género y Grado Académico

**Objetivo:** Conocer el rango de género y el grado académico en el que se encuentran los trabajadores encuestados del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

Cuadro N°3 Genero y Grado Académico de los Trabajadores				
Genero	Femenino		Masculino	
Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Universitarios	11	20%	10	18%
Técnicos	1	2%	4	7%
Bachilleres	6	11%	17	31%
1 a 9 Grado	3	6%	2	4%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>39%</b>	<b>33</b>	<b>61%</b>

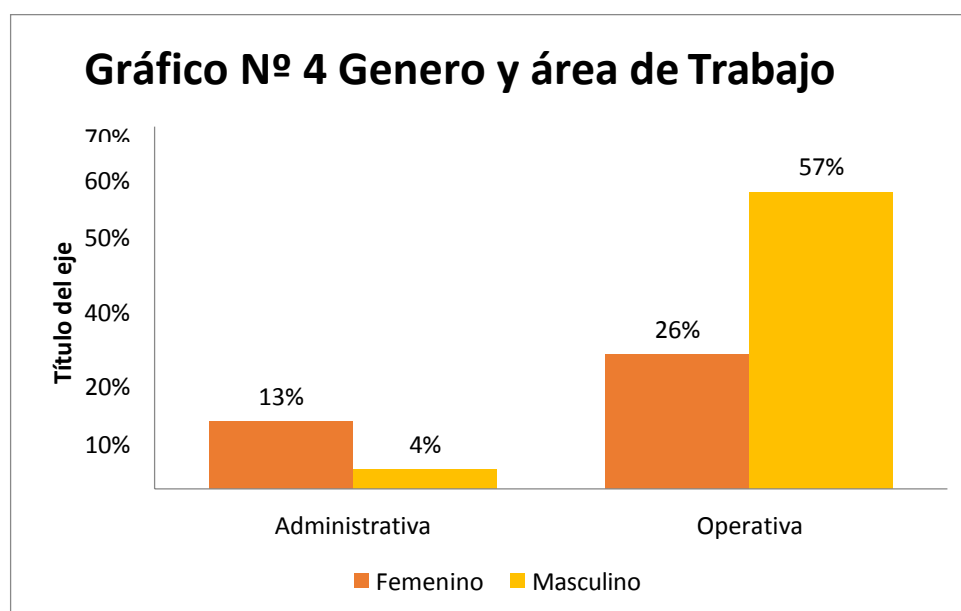


**Interpretación:** El área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador está integrada en su mayoría por el género masculino Bachilleres y personas con grado universitario, Por otra parte, se determina que existe un porcentaje de los trabajadores con estudios de educación básica, en la asociación se observó que permite al personal prepararse en sus estudios mientras están laborando.

### Género y área de trabajo

**Objetivo:** Conocer el rango de género y el grado académico en el que se encuentran los trabajadores encuestados del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

Cuadro N°4 Género y área de trabajo				
Genero	Femenino		Masculino	
Área de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	7	13%	2	4%
Operativa	14	26%	31	57%
<b>Total</b>	21	39%	33	61%

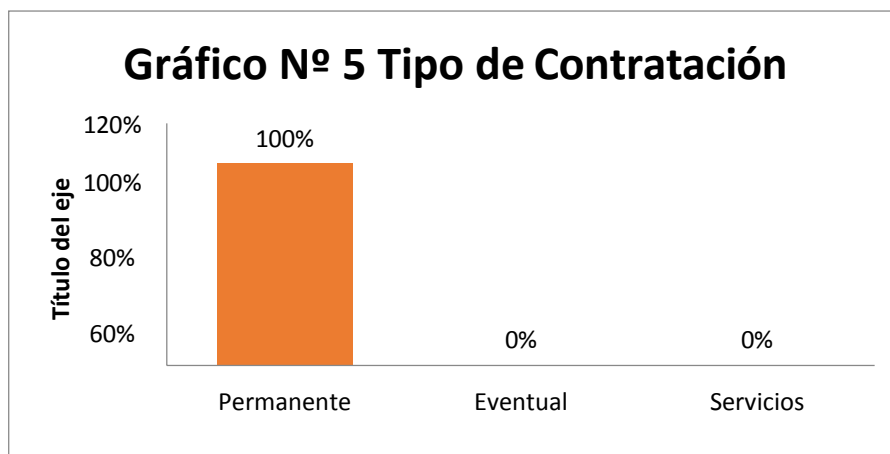


**Interpretación:** La institución está compuesta en su mayoría por el género masculino en el área operativa debido al esfuerzo físico que se realiza por otra parte, se determina que existe un bajo porcentaje del género masculino en el área administrativa.

### Tipo de Contratación

**Objetivo:** Conocer el tipo de contrataciones en el que se encuentran los trabajadores encuestados del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

Cuadro N°5 Tipo de Contratación		
Tipo de Contratación	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	54	100%
Eventual	0	0%
Servicios Profesionales	0	0%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



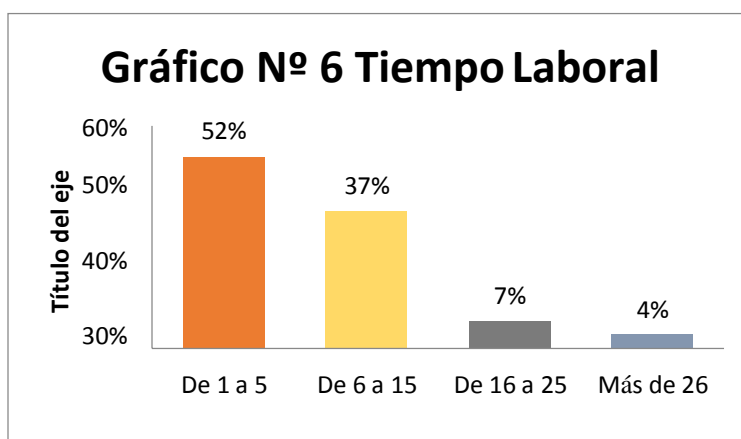
### Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida de parte de los trabajadores del área de comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, la totalidad de empleados gozan de estabilidad laboral pues se encuentran contratados de forma permanente, esto hace que sean registrados al ISSS y APF.

## Tiempo laboral

**Objetivo:** Conocer el tiempo de laborar en el que se encuentran los trabajadores encuestados del área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador.

Cuadro N°6 Tiempo laboral		
Tiempo laboral	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	28	52%
De 6 a 15 años	20	37%
De 16 a 25 años	4	7%
Más de 26 años	2	4%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



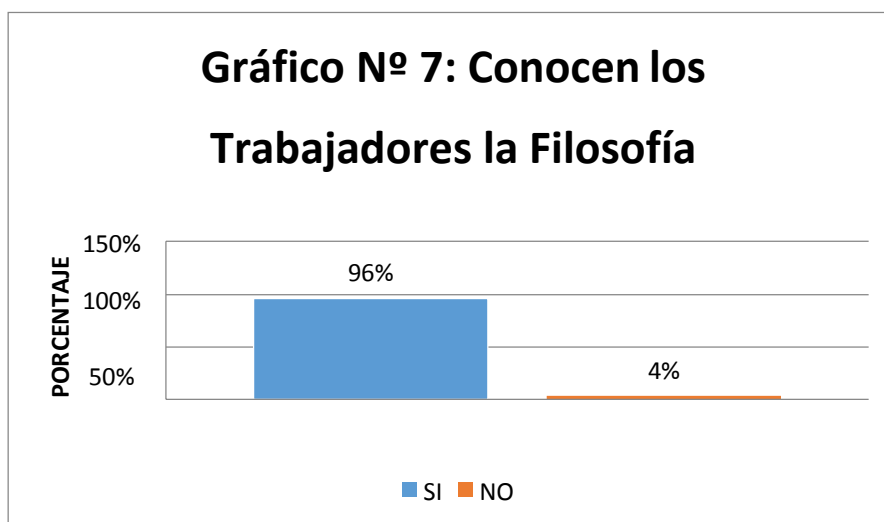
### Interpretación:

El área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador está integrado en su mayoría por empleados que llevan de 1 a 5 años laborando en la Asociación, además se observa una disminución del 15% con respecto a los que laboran en la Asociación de 6 a 15 años. Por otra parte, se determina que existe un bajo porcentaje de los trabajadores con más de 16 años de tiempo laboral, esto hace que los empleados no poseen sentido de pertinencia en la asociación.

1. ¿Conoce la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) de la Asociación?

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores del Área de Comunicaciones conocen la Misión, Visión y los Valores.

<b>Cuadro N°7 Conocen los trabajadores la Filosofía Institucional</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	52	96%
<b>No</b>	2	4%
<b>Total</b>	54	100%



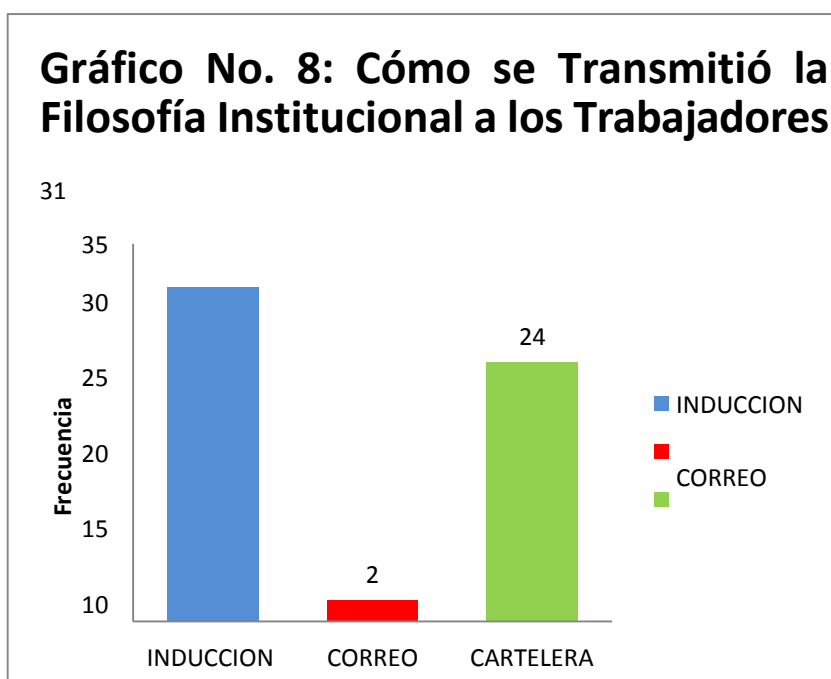
**Interpretación:**

Según la información obtenida por parte de los trabajadores del Área de comunicaciones, se determinó que un 96% de la mayoría conoce la Filosofía del Área, mientras un 4% mínimo aun no la conoce, se observa que los trabajadores saben hacia dónde quiere ir la asociación y los valores que practica.

## 2. ¿Cómo se le transmitió la filosofía institucional?

**Objetivo:** Identificar de qué manera es transmitida la filosofía en el Área de Comunicaciones.

<b>Cuadro N°8 Cómo se Transmitió la Filosofía Institucional a los Trabajadores</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 54</b>	Inducción	31	57%
	Correo	2	3%
	Cartelera	24	44%



### **Interpretación:**

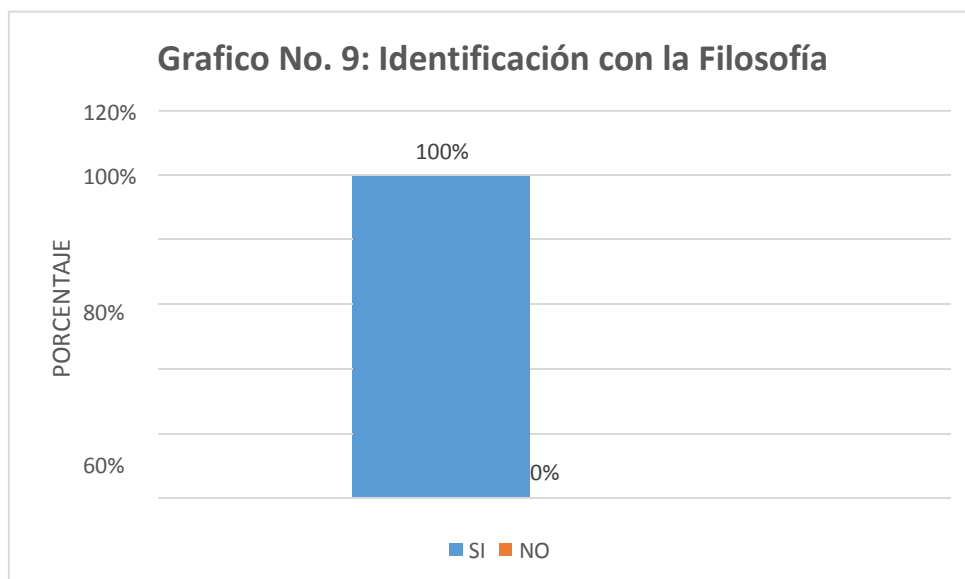
De acuerdo a la información recopilada, la mayoría de los empleados coincide en que los medios por los cuales se transmite la filosofía comprenden el uso de cartelera 44% y principalmente el proceso de inducción 57%, solamente el 3% argumenta que esta información le fue proporcionada por correo electrónico.

La mayoría de los trabajadores opina que le fue dada a conocer la filosofía por medio de la inducción al momento de ingresar a la institución, otra parte manifiesta existe una cartelera informativa donde pueden recurrir al momento de necesitarle y una mínima parte por medio de correo.

3. ¿Se siente identificado con la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores)?

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores del Área de Comunicaciones, tienen sentido de pertenencia respecto a la Misión, Visión y los Valores de la Asociación.

<b>Cuadro N° 9 Identificación con la Filosofía</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	54	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	54	100%



**Interpretación:**

La totalidad de las personas entrevistadas se manifiestan sentirse identificados con la filosofía del área de comunicaciones este es un factor positivo ya que el personal trabaja orientado hacia el cumplimiento de la filosofía y los objetivos en ella estipulados, de esta manera las personas externas a la asociación también relacionaran el propósito que tiene la institución

4. ¿Conoce los objetivos del área de Comunicaciones AGAPE persigue?

**Objetivo:** Verificar si los trabajadores del Área de Comunicaciones conocen los fines que persigue la Asociación.

<b>Cuadro N° 10 Conocen los Trabajadores los Objetivos del área de comunicaciones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	48	89%
<b>No</b>	6	11%
<b>Total</b>	54	100%



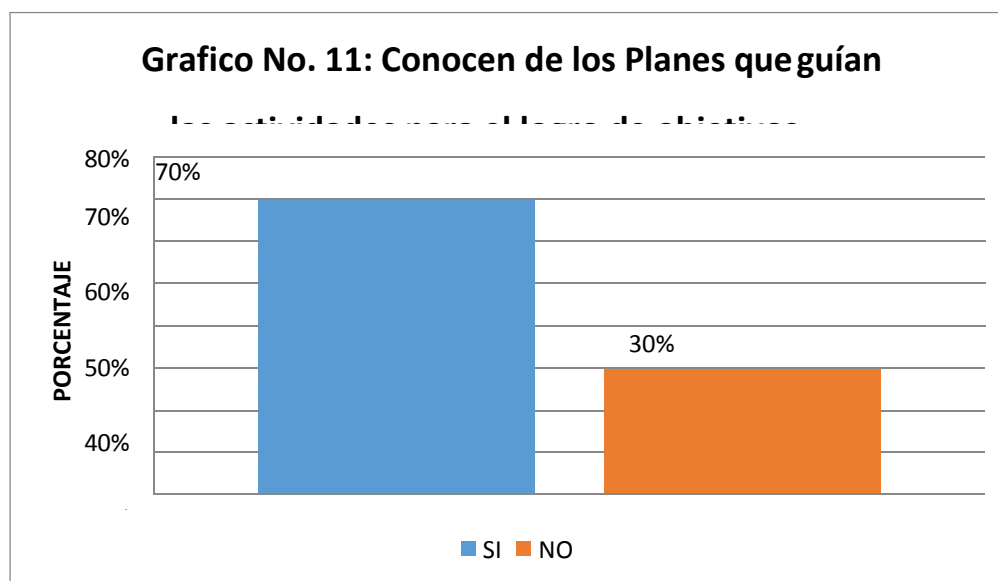
**Interpretación:** La mayoría del personal manifestó conocer los Objetivos que persigue el Área de Comunicaciones; esto indica que los empleados saben lo que la Asociación desea alcanzar, sin embargo existe un 11% que manifestó no conocer los fines que persigue el área.



5. ¿Conoce los Planes que guían las actividades para el logro de los objetivos del área de Comunicaciones de Ágape?

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores del área de Comunicaciones tienen conocimiento de los planes desarrollados para guiar las actividades de la Asociación.

<b>Cuadro N° 11 Conocen de los Planes que guían las actividades para el logro de objetivos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	38	70%
<b>No</b>	16	30%
<b>Total</b>	54	100%

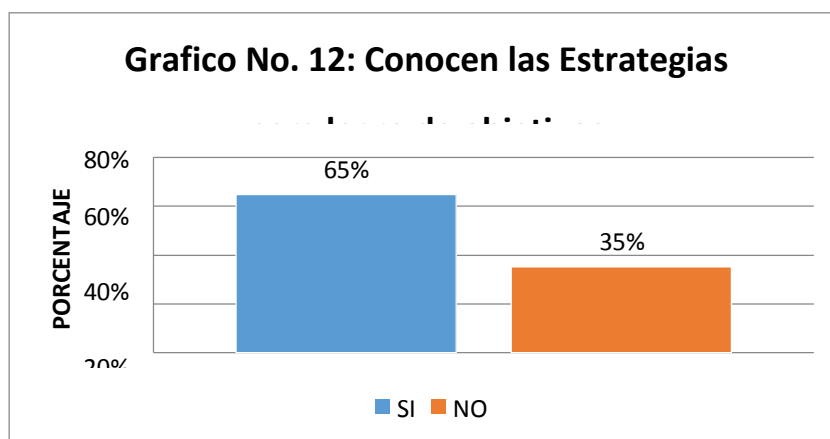


**Interpretación:** Del total de personas encuestadas el 70% conocen los planes que rigen las actividades de la Asociación, el 30% restante manifestó desconocer si existen planes que contribuyen a llevar a cabo el desarrollo de las funciones en el área de Comunicaciones.

6. ¿Conoce las estrategias actuales que contribuyan al logro de objetivos en la Organización?

Objetivo: Conocer si el personal de la Asociación tiene conocimiento sobre las estrategias administrativas utilizadas por la alta gerencia.

<b>Cuadro N°7 Conocen las Estrategias para el logro de objetivos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	35	65%
<b>No</b>	19	35%
<b>Total</b>	54	100%

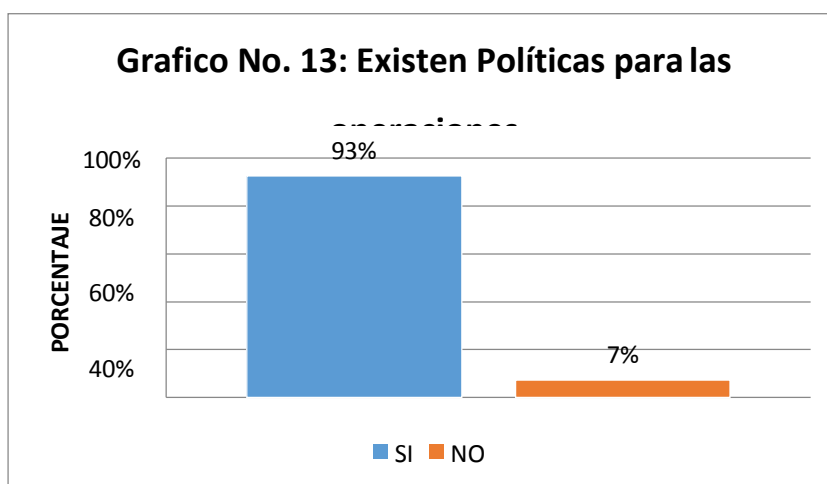


**Interpretación:** Aproximadamente el 65% de los trabajadores encuestados asegura conocer las estrategias administrativas utilizadas por la gerencia, el resto argumenta no saber cuáles son los medios por los cuales se busca cumplir con los objetivos.

7. ¿Existen Políticas que rigen las operaciones del área de Comunicaciones de Ágape?

**Objetivo:** Identificar si los trabajadores de área de comunicaciones conocen las normas de comportamiento y proceder que tiene la institución.

<b>Cuadro N°13 Existen Políticas para las operaciones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	50	93%
<b>No</b>	4	7%
<b>Total</b>	54	100%

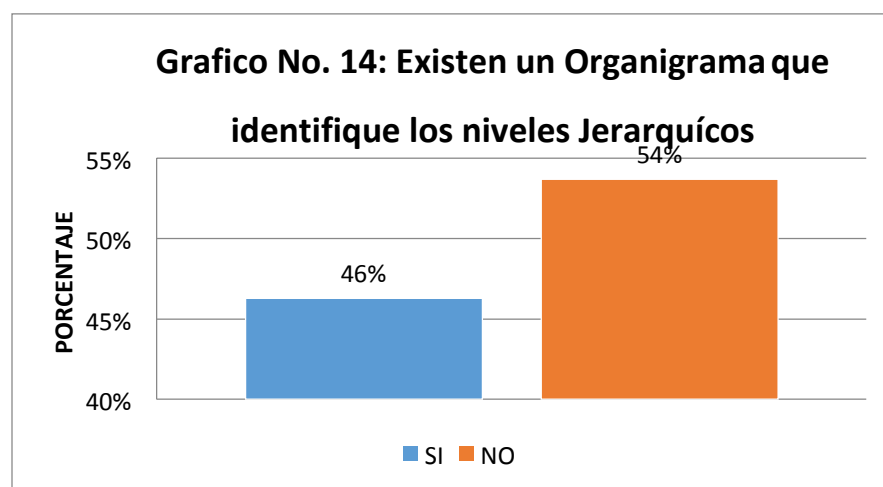


**Interpretación:** Según los datos recolectados nueve de cada diez miembros del personal manifestaron que si conocen la existencia de políticas de la institución, esto con el objeto de regular las actividades desarrolladas por los empleados.

8. ¿Existe un Organigrama que identifique los niveles Jerárquicos en el área de Comunicaciones de Ágape?

**Objetivo:** Conocer si los trabajadores están informados de los diferentes niveles jerárquicos del área de comunicaciones la Asociación Ágape de El Salvador.

<b>Cuadro N°14 Existen un Organigrama que identifique los niveles Jerárquicos</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	25	46%
<b>No</b>	29	54%
<b>Total</b>	54	100%

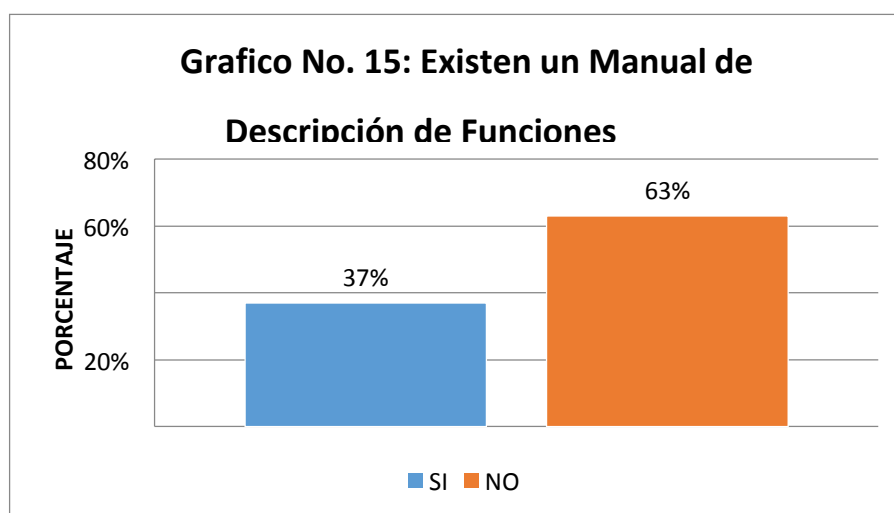


**Interpretación:** Según la información recopilada de cada 10 trabajadores solamente 5 conocen la estructura orgánica del área de comunicaciones de la asociación y como está constituida cada una de las áreas operativas y administrativas, el resto de los trabajadores manifestó conocer la forma en que está conformada cada área.

9. ¿Se fue proporcionado el Manual que describe las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Establecer si existe un manual que detalle las funciones y responsabilidades para empleado en las diferentes áreas de trabajo del área de comunicaciones.

Cuadro N°7 Existe un Manual de Descripción de Funciones		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	37%
No	34	63%
<b>Total</b>	54	100%

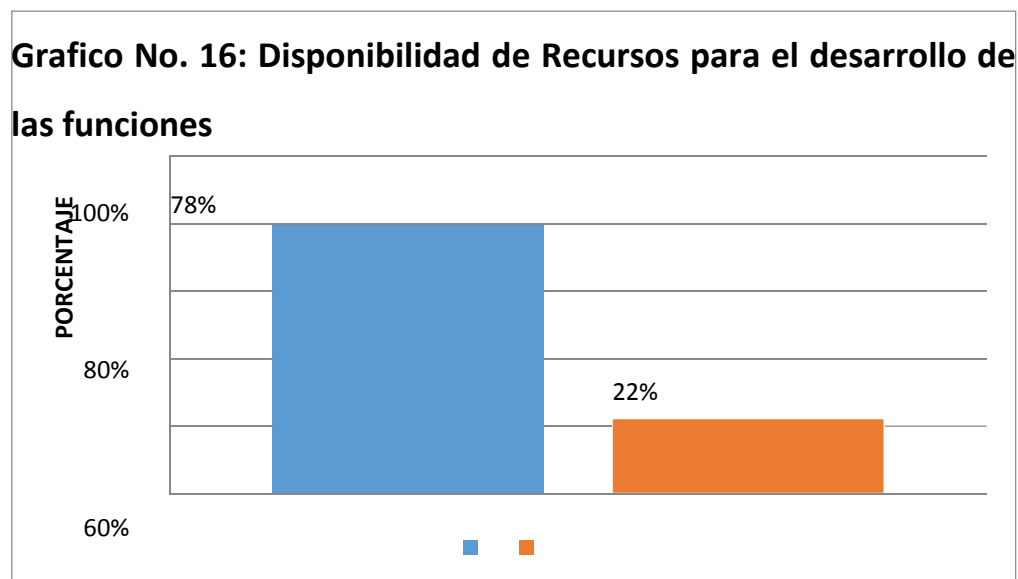


**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos el 63% de los trabajadores declararon que no se les proporciono el Manual de Descripción de Puesto lo que indica no conocen las responsabilidades y actividades a desarrollar en el área de comunicaciones, el restante manifiesta que si se le proporciono el documento.

10. ¿Dispone de los recursos necesarios equipos informáticos, herramientas, mobiliario y equipo para el desarrollo de las funciones asignadas?

**Objetivo:** Verificar si los trabajadores cuentan con los recursos equipos informáticos, herramientas, mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las funciones asignadas.

<b>Cuadro N°16 Disponibilidad de Recursos para el desarrollo de las funciones</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	42	78%
<b>No</b>	12	22%
<b>Total</b>	54	100%

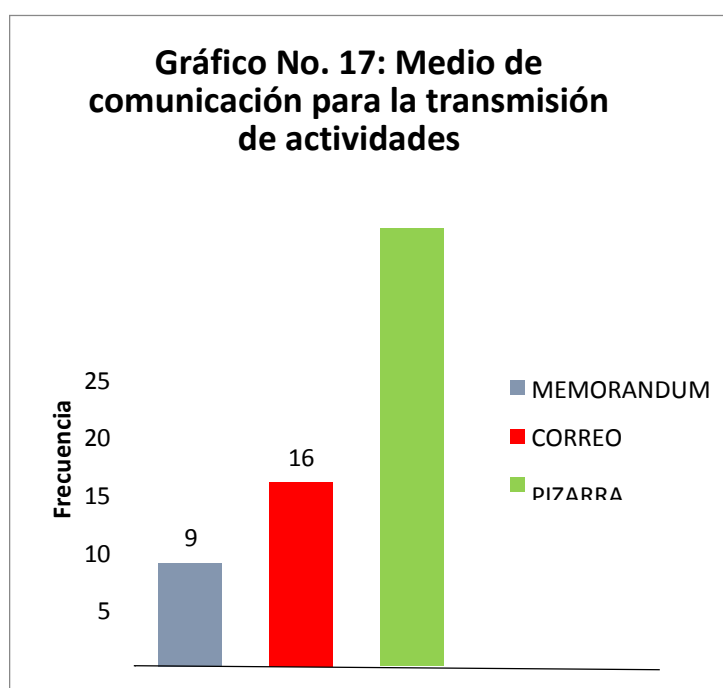


**Interpretación:** Aproximadamente 4/5 de las personas en el área de comunicaciones consideran que poseen los equipos informáticos, herramientas, mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de sus funciones, esto facilita considerablemente el desarrollo de sus actividades ya que estas son elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

11. ¿Por qué medio le informan las actividades que realiza el área de Comunicaciones?

**Objetivo:** Conocer cual medio es más efectivo dar a conocer a los trabajadores las actividades que realiza el área de Comunicaciones.

<b>Cuadro N° 17 Medio de comunicación para la transmisión de actividades</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 54</b>	Memorándum	9	16%
	Correo Electrónico	16	29%
	Pizarra	38	70%

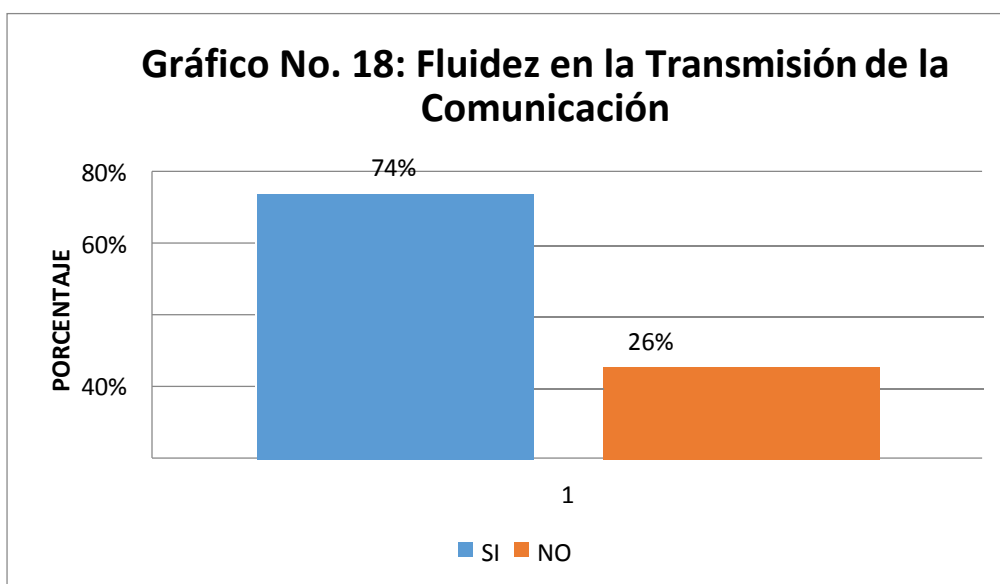


**Interpretación:** De acuerdo a la información recopilada por parte de los trabajadores que integran el área de comunicaciones, el 70% informa las actividades a los empleados mediante la Pizarra informativa, posteriormente el medio más usado es el correo electrónico con un 29%, asimismo se determina que en relación con los memorándum es el medio menos usado dentro del área de comunicaciones para dar a conocer las actividades a desarrollar.

12. ¿La información es transmitida de manera oportuna por los encargados?

**Objetivo:** Conocer si la información es transmitida de manera oportuna a los trabajadores por medio de los encargados.

<b>Cuadro N° 18 Fluidez en la Transmisión de la Comunicación.</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	40	74%
<b>No</b>	14	26%
<b>Total</b>	54	100%



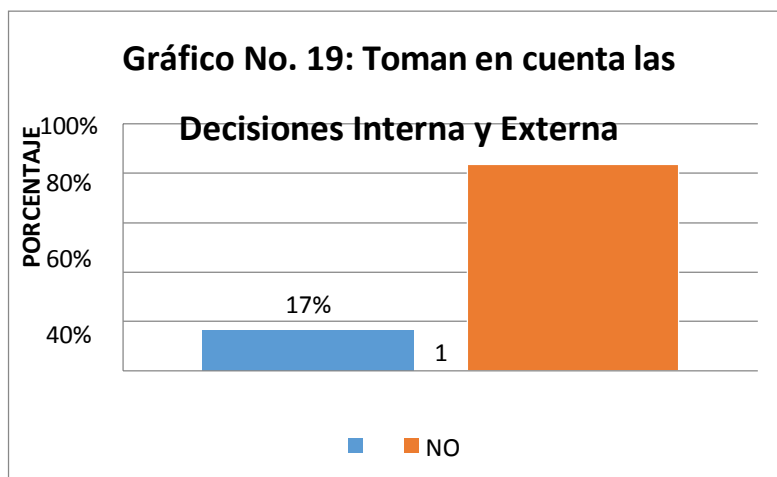
**Interpretación:** Actualmente en el área de Comunicaciones  $\frac{3}{4}$  considera que la información transmitida por los encargados es de manera oportuna, por lo tanto existe un bajo porcentaje de trabajadores que considera que debe mejorarse.



13. ¿El Proceso de toma decisiones incluye la opinión de todo el personal interno y externo?

**Objetivo:** Identificar si en la toma decisiones se toma en cuenta el personal interno y externo.

<b>Cuadro N° 19 Se Toman en cuenta las Decisiones Interna y Externa</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	9	17%
<b>No</b>	45	83%
<b>Total</b>	54	100%

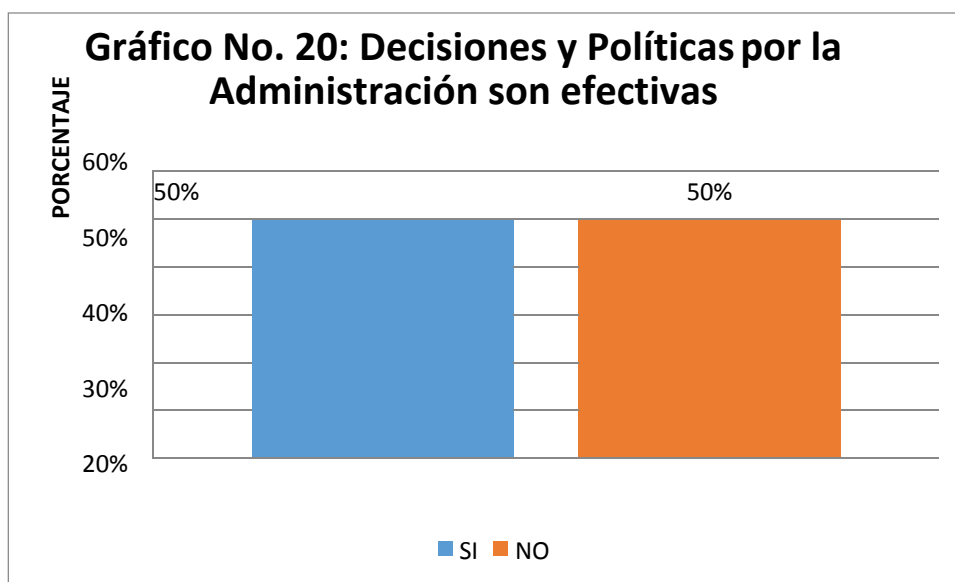


**Interpretación:** Más de 4/5 de trabajadores del área de comunicaciones consideran que no se toman en cuenta las opiniones internas y externas para la toma decisiones. Menos del 20% opina que sus aportaciones si son valoradas por la administración.

14. ¿Considera que las decisiones y políticas adoptadas por la administración son efectivas?

**Objetivo:** Conocer si las decisiones y políticas adaptadas por la administración son efectivas para los trabajadores.

<b>Cuadro N° 20 Decisiones y políticas por la Administración son efectivas</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	27	50%
<b>No</b>	27	50%
<b>Total</b>	54	100%



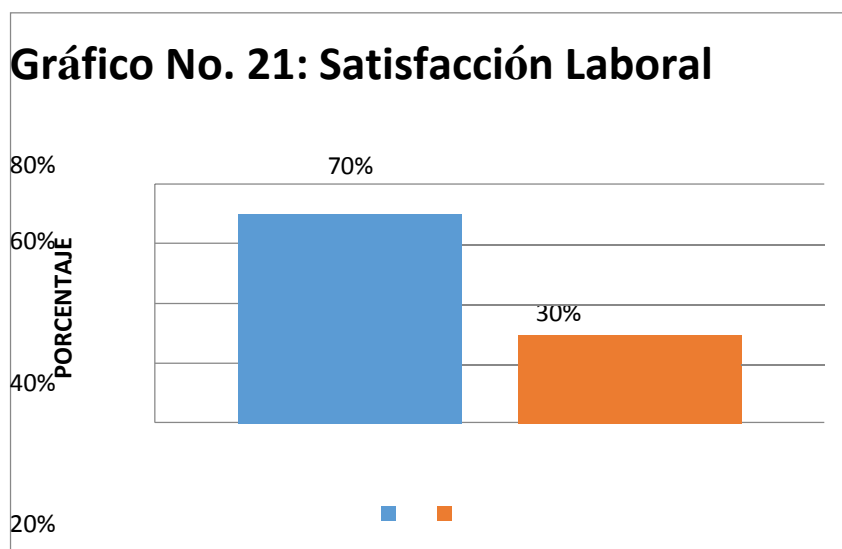
**Interpretación:**

Los trabajadores consideran que las decisiones y políticas tomadas por la administración son efectivas en un 50% lo que implica que las Políticas facilitan a la toma decisiones.

15. ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?

**Objetivo:** conocer si existe satisfacción laboral para los trabajadores en área de comunicaciones.

Cuadro N° 21 Satisfacción Laboral		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	70%
No	16	30%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

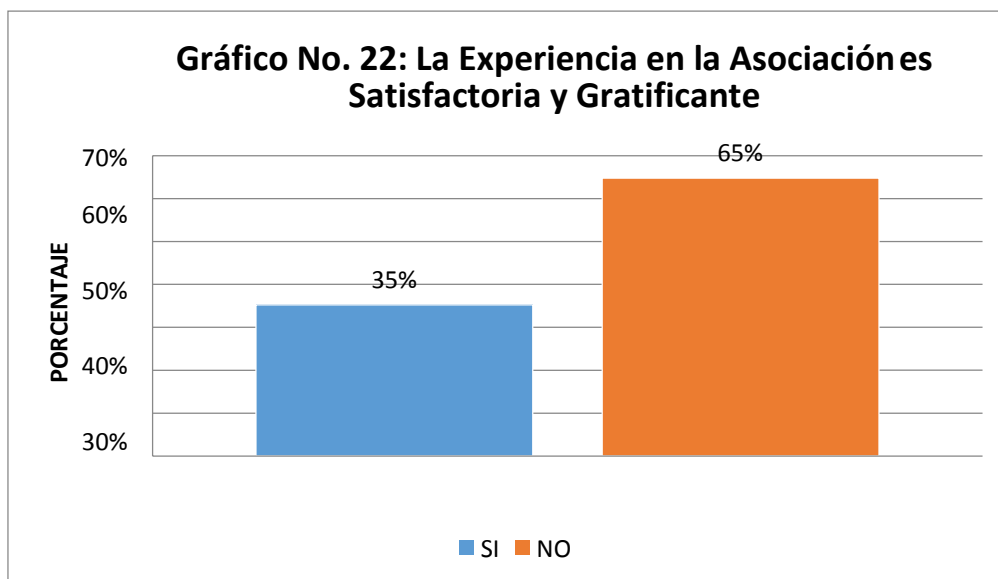


**Interpretación:** Con la presente información se pretende conocer si existe satisfacción personal aceptable en cada área de trabajo, Un 70% manifestó estar satisfacción en las actividades que realiza, en cuanto un 30% no está satisfecho con el trabajo que realiza.

16. ¿En general, su experiencia en la Asociación es satisfactoria y gratificante?

**Objetivo:** Identificar si los trabajadores demuestran su satisfacción y gratificación con las actividades que realiza.

<b>Cuadro N° 22 La Experiencia en la Asociación es Satisfactoria y Gratificante</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	19	35%
<b>No</b>	34	65%
<b>Total</b>	54	100%

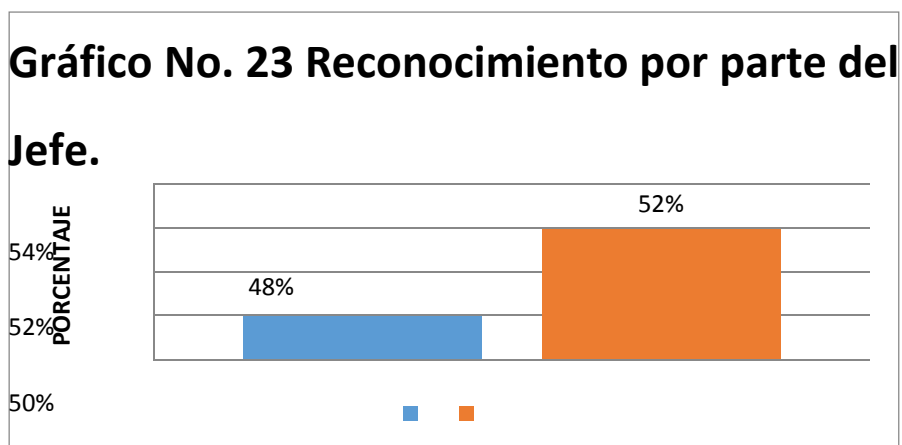


**Interpretación:** Un 65% de los empleados del área de comunicaciones manifiestan sentirse satisfecho y gratificados con su experiencia dentro del área de comunicaciones en cuanto un 35% no sentirse satisfechos con su experiencia en la Asociación.

17. ¿Recibe el reconocimiento de su jefe por su trabajo?

**Objetivo:** identificar si los jefes reconocen el trabajo realizado a sus grupos de trabajo

Cuadro N° 23 Reconocimiento por parte del Jefe		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	48%
No	28	52%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

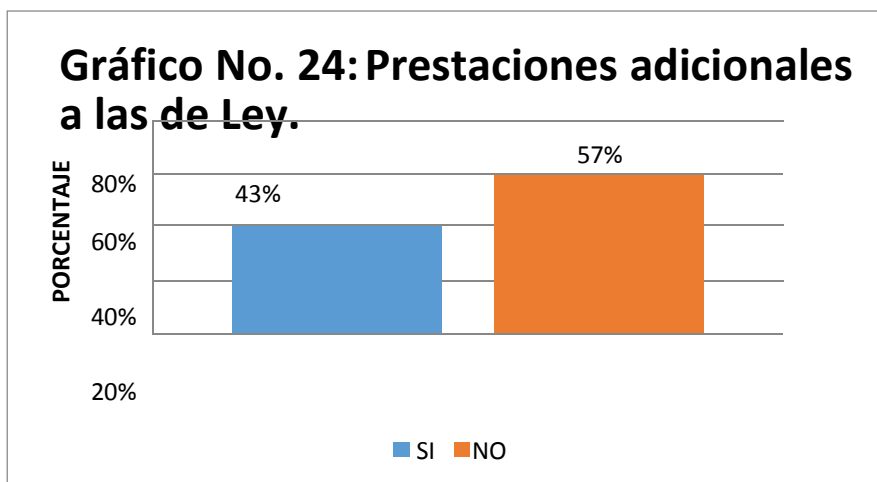


**Interpretación:** Del total de los trabajadores encuestados el 52% considera no recibir reconocimiento de parte de su jefe por el desempeño de sus labores, un 48% si recibe reconocimiento de parte de su jefe esto le motiva para desempeñar mejor sus funciones.

18. ¿Recibe prestaciones adicionales a las de Ley?

**Objetivo:** Identificar si los trabajadores cuentan con alguna prestación adicional a la de ley.

<b>Cuadro N° 24 prestaciones adicionales a las de Ley</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	23	43%
<b>No</b>	31	57%
<b>Total</b>	54	100%

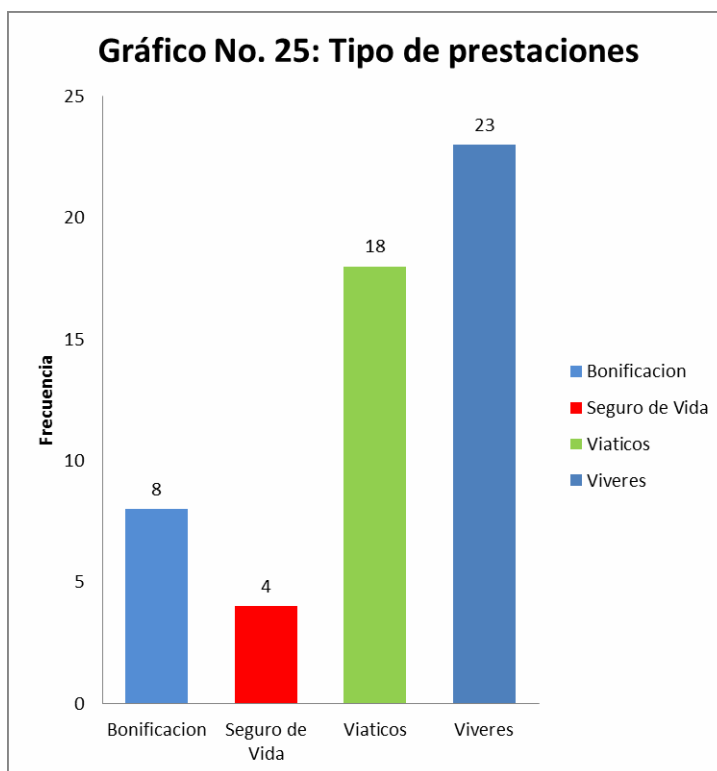


**Interpretación:** De los trabajadores encuestados manifestaron que no reciben prestaciones adicional a los de ley, sin embargo existe un 43% de las personas consultadas argumenta que tienen prestaciones adicionales.

## 19. ¿Qué tipo de prestaciones recibe?

**Objetivo:** Identificar qué tipo de prestaciones adicionales a las de ley reciben los trabajadores del área de comunicaciones que le permita o motive para realizar mejor su trabajo.

<b>Cuadro N° 25 Tipos de Prestaciones</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 54</b>	Bonificación	8	35%
	Seguro de Vida	4	17%
	Viáticos	18	78%
	Viveres	23	100%

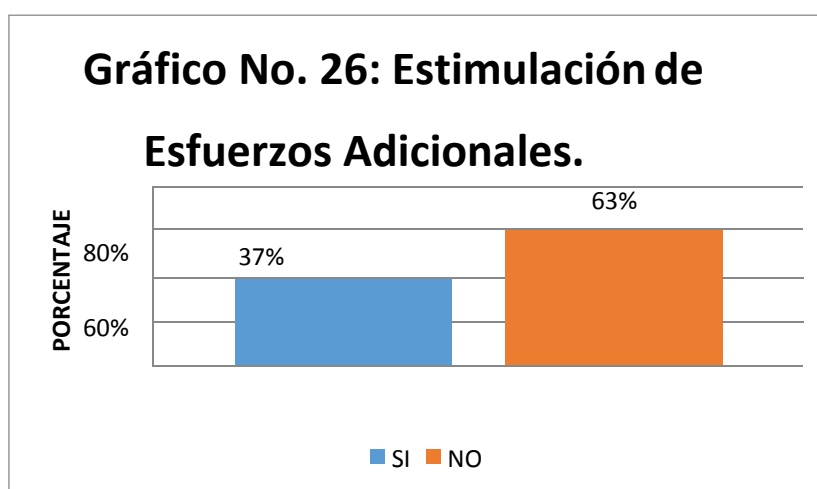


**Interpretación:** De los trabajadores encuestados un 100% recibe prestaciones adicionales el concepto de Viveres y un 78% se le otorgado viáticos esto es para que los trabajadores se motiven y ejercer mejor sus labores dejando como otras opciones, bonificaciones, seguro de vida.

20. ¿Está satisfecho con la manera como la institución estimula su personal y reconoce los esfuerzos adicionales que realiza?

**Objetivos:** Conocer si el área de comunicaciones estimula su personal y reconoce los esfuerzos adicionales hacia sus trabajadores.

Cuadro N° 26 Estimulación de Esfuerzos Adicionales		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	37%
No	34	63%
<b>Total</b>	54	100%



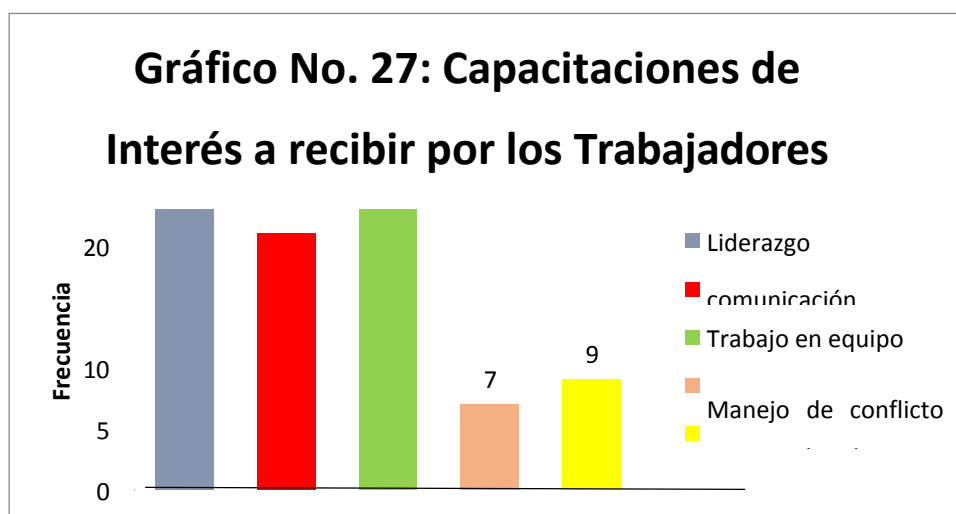
**Interpretación:** Un 63% del personal expreso no estar satisfecho de la manera en que el área de comunicaciones reconoce y estimula en realizar mejor sus tareas, de esta forma el resto opina estar satisfecho de la manera como la institución reconoce y estimula sus esfuerzos adicionales



21. ¿Si usted tuviera oportunidad de recibir cursos de capacitación para personal correspondiente a su nivel técnico/ administrativo, que temas piensa debe enfocarse?

**Objetivo:** Identificación de cuáles son las necesidades de capacitación que usted siente imprescindibles o valiosas para mejorar su actuación en el desempeño de sus funciones.

<b>Cuadro N° 27 Capacitaciones de interés a recibir por los Trabajadores</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 54</b>	Liderazgo	23	42%
	Comunicación	21	38%
	Trabajo en Equipo	23	42%
	Manejo de Conflicto	7	12%
	Mejorando Relaciones	9	16%

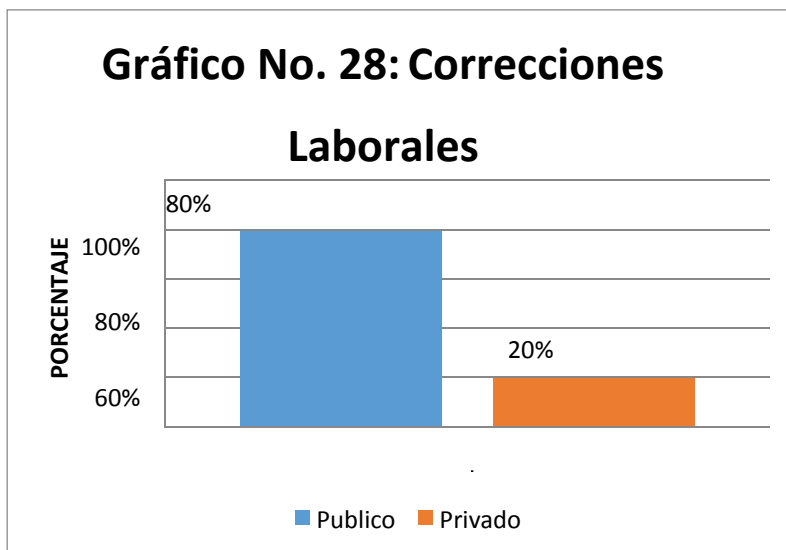


**Interpretación:** El personal consultado prefiere recibir los temas de capacitación siguientes, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, estos tópicos Son las más relevantes para la empresa, por lo que se convierte en una oportunidad de fortalecimiento para el personal.

22. ¿En caso de ser necesario la realización de corrección en las actividades laborales que cometen los trabajadores y trabajadoras, estas son realizadas de manera?

Objetivo: Identificar el trato que brinda el jefe en la forma de corrección, cuando se cometen equivocaciones laborales.

Cuadro N° 28 Correcciones Laborales		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Pública</b>	43	80%
<b>Privada</b>	11	20%
<b>Total</b>	54	100%

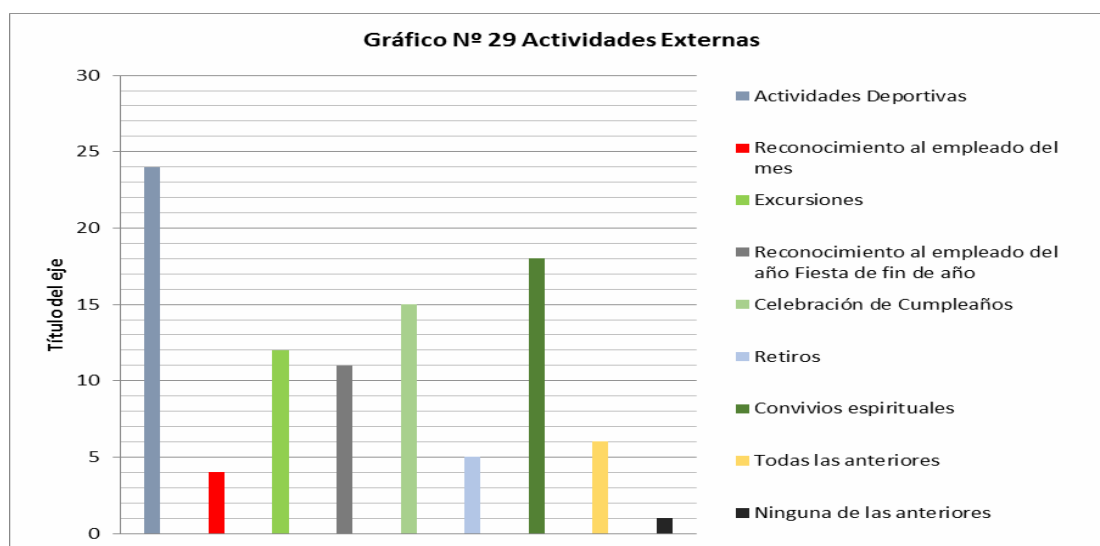


**Interpretación:** Existe un 80% de los trabajadores percibe por parte de los jefes hacia el personal, el cual las correcciones se dan de manera pública y este incide en la motivación de su trabajo. En algunos casos existe un 20% opina que su jefe le ha llamado la atención en privado al cometer un error en las actividades que realiza.

23. ¿Qué tipo de actividades realiza para los trabajadores y trabajadoras en lugares o instalaciones externos a la institución?

**Objetivo:** Verificar si el área de comunicaciones cuenta con actividades extra-laborales para sus trabajadores que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales.

Cuadro N° 23 Actividades externas			
Respuestas	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Validas 54</b>	Actividades Deportivas	24	44%
	Reconocimiento al Empleado del Mes	4	7%
	Excursiones	12	22%
	Reconocimiento al Empleado del año Fiesta de fin de Año	11	20%
	Celebración de Cumpleaños	15	27%
	Retiros	5	9%
	Convivios Espirituales	18	33%
	Todas las Anteriores	6	11%
	Ninguna de las anteriores	1	1%

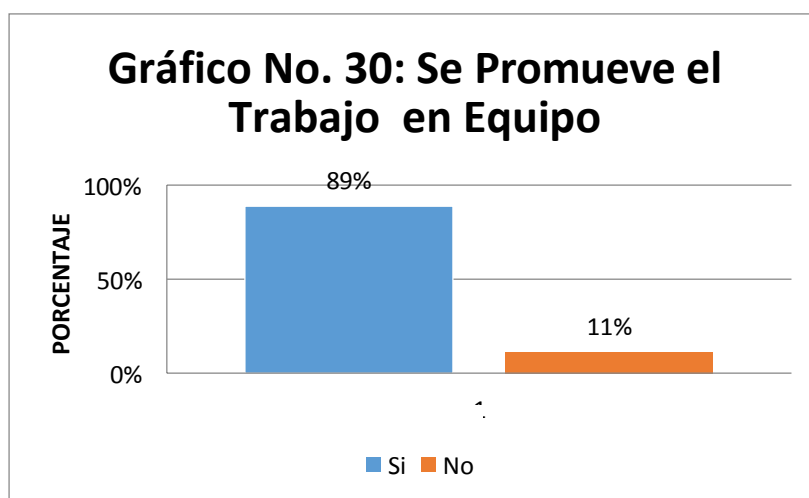


**Interpretación:** La mayoría del personal expreso que la institución brinda diferentes tipos de actividades en la cual se pueden tener, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, salir de la rutina diaria momentos de esparcimiento, y fomento de valores espirituales. Entre las más participativas por los empleados se encuentran: Actividades deportivas y convivios espirituales.

24. ¿El área de Comunicaciones de Ágape promueve el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Verificar si el área de comunicaciones promueve la participación del trabajo en equipo.

<b>Cuadro N° 30 se promueve el trabajo en Equipo</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	48	89%
<b>No</b>	6	11%
<b>Total</b>	54	100%

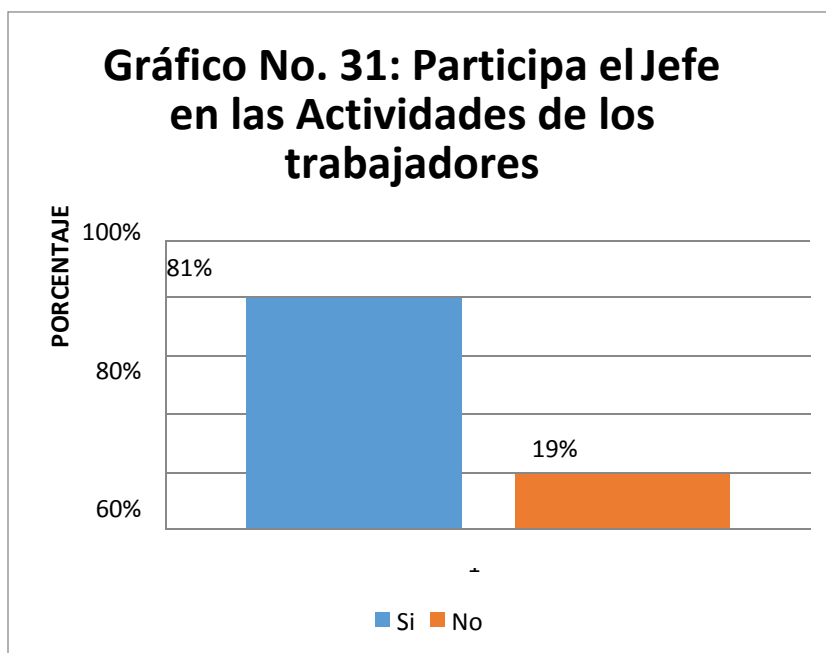


**Interpretación:** En el área de comunicaciones tienen la oportunidad de participar en las tareas que se realizan, lo que motiva al desarrollo de las relaciones personales y por ende un buen desempeño. Por otra parte existe un grupo que manifestó no ser tomado en cuenta a la hora de realizar las actividades en equipo.

25. ¿Su jefe se involucra en las actividades que usted realiza?

Objetivo: Conocer si el jefe no solo se limita a delegar funciones, sino que también participan en las actividades laborales.

<b>Cuadro N° 31 Participa el Jefe en las Actividades de los Trabajadores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	44	81%
<b>No</b>	10	19%
<b>TOTAL</b>	54	100%

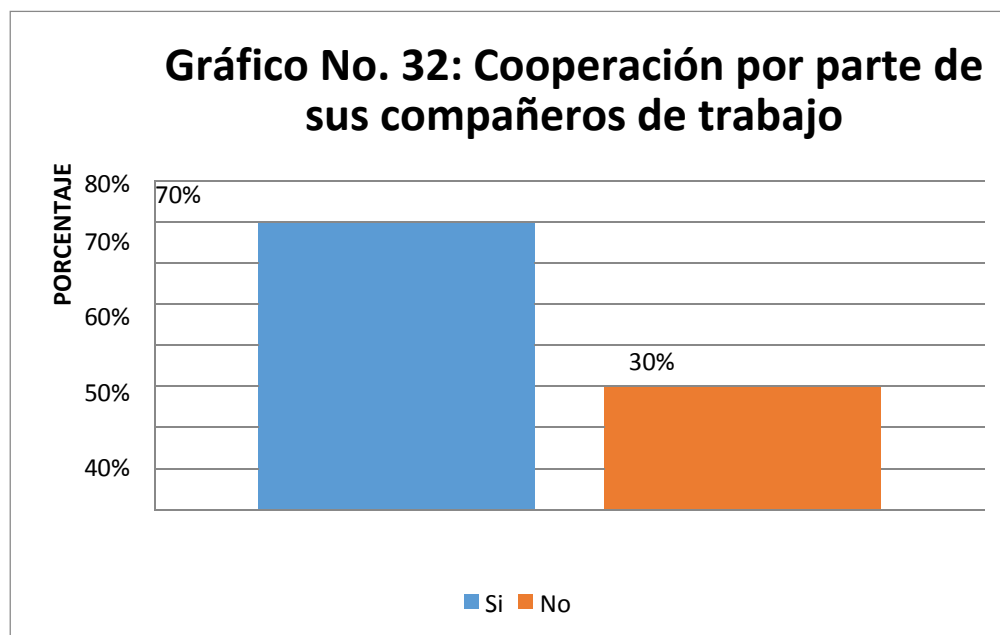


**Interpretación:** En el área de comunicaciones el jefe no solo se limita a delegar funciones sino que además participa en su desarrollo siendo un 80% que opina que su jefe se involucra en el desarrollo de sus actividades, lo que motiva a la participación de todos dentro del área y esto contribuye al logro de objetivos institucionales.

26. ¿Cuándo tiene exceso de trabajo, recibe ayuda de sus compañeros?

**Objetivos:** verificar si los trabajadores poseen la iniciativa de ayudar sobre exceso de trabajo a otros.

<b>Cuadro N° 23 Cooperación por parte de sus Compañeros de trabajo</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	38	70%
<b>No</b>	16	30%
<b>TOTAL</b>	54	100%



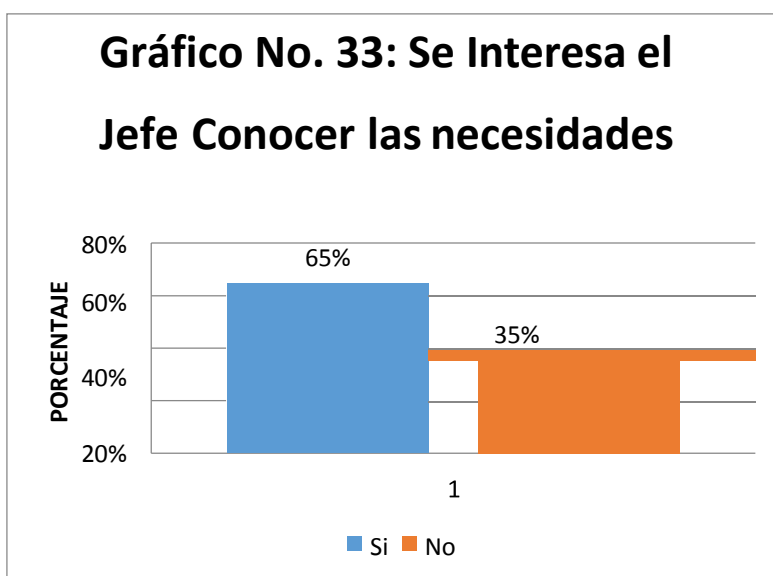
**Interpretación:** Existe un 70% del personal que considera que recibe ayuda cuando tiene exceso laboral, sin embargo existe un 30% que no recibe la ayuda necesaria cuando tiene exceso de trabajo. Lo que deja ver que existe un trabajo en equipo fomentado entre los compañeros de trabajo.

27. ¿Su jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos los colaboradores?

Objetivo: Conocer si el jefe se interesa por las necesidades e inquietudes.

**Cuadro N° 33 Se Interesa el Jefe Conocer las necesidades de los Trabajadores**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	65%
No	19	35%
<b>TOTAL</b>	54	100%



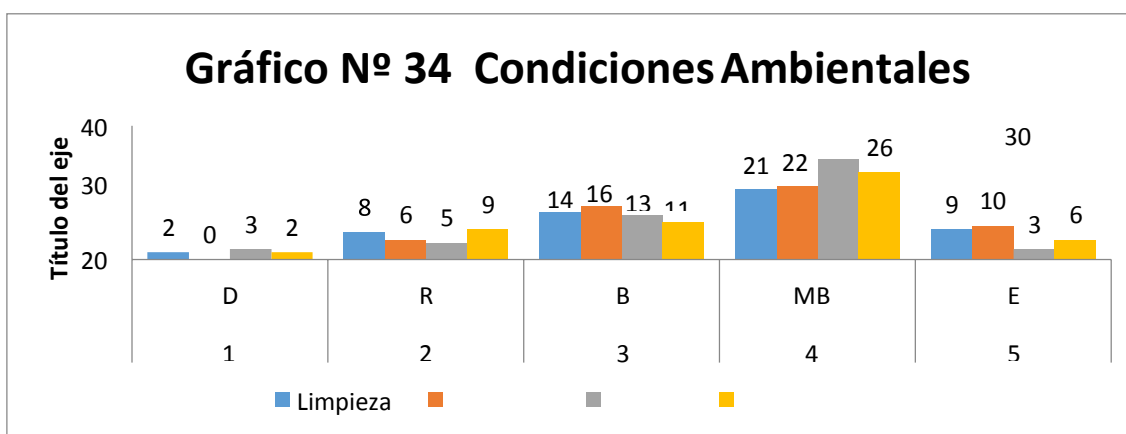
**Interpretación:** Un 65% considera que el jefe le interesa conocer las necesidades e inquietudes de los colaboradores, esto permite incrementar la comunicación entre jefe y trabajador. Existe un 35% del personal que no opina que los dirigentes muestren interés conocer a los empleados.

28. ¿Las condiciones actuales del lugar de trabajo para el desempeño de las actividades como la califica?

¿Cómo califica las condiciones actuales del lugar de trabajo en las siguientes áreas?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los trabajadores del área de comunicaciones respecto a las condiciones de trabajo.

Cuadro N° 34 Condiciones Ambientales						
Validación	Condiciones Ambientales	Frecuencia				
		1	2	3	4	5
54		<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
		<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>	<b>E</b>
	Limpieza	2	8	14	21	9
	Ubicación	0	6	16	22	10
	Espacio	3	5	13	30	3
	Temperatura	2	9	11	26	6



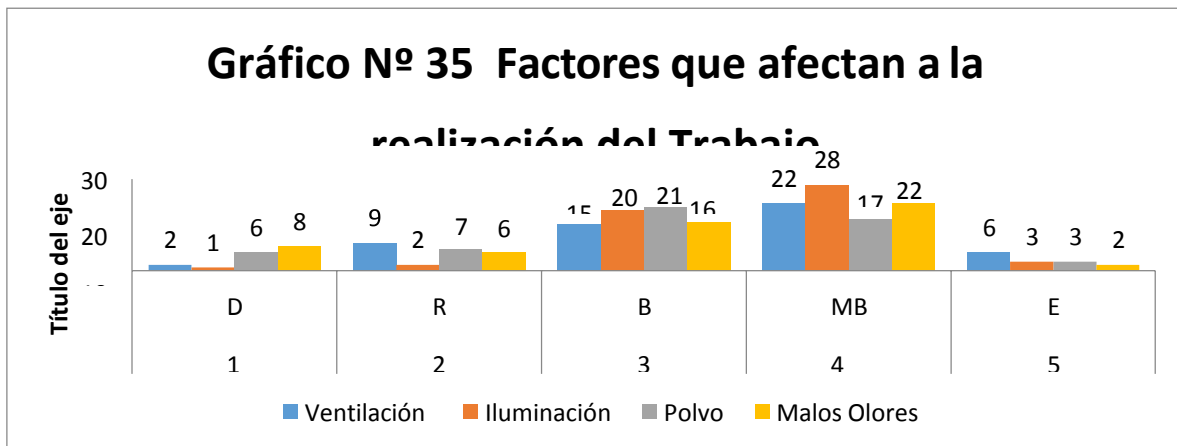
**Interpretación:** Las condiciones de trabajo son calificadas como “Muy Buenas” en lo que concierne a limpieza, ubicación, espacio y temperatura; por otra parte consideran “Buenas” las condiciones anteriormente mencionadas; mientras que un mínimo las considera “deficientes”.



29. ¿De acuerdo a los siguientes factores cual es la relevancia que poseen para la realización de su trabajo?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los trabajadores sobre los factores con respecto a las condiciones de trabajo.

<b>Cuadro N° 23 factores que afectan a la realización del Trabajo</b>						
VALIDACION	factores	FRECUENCIA				
		1	2	3	4	5
54		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		D	R	B	MB	E
	Ventilación	2	9	15	22	6
	Iluminación	1	2	20	28	3
	Ruido	1	6	19	22	6
	Polvo	6	7	21	17	3
	Malos Olores	8	6	16	22	2

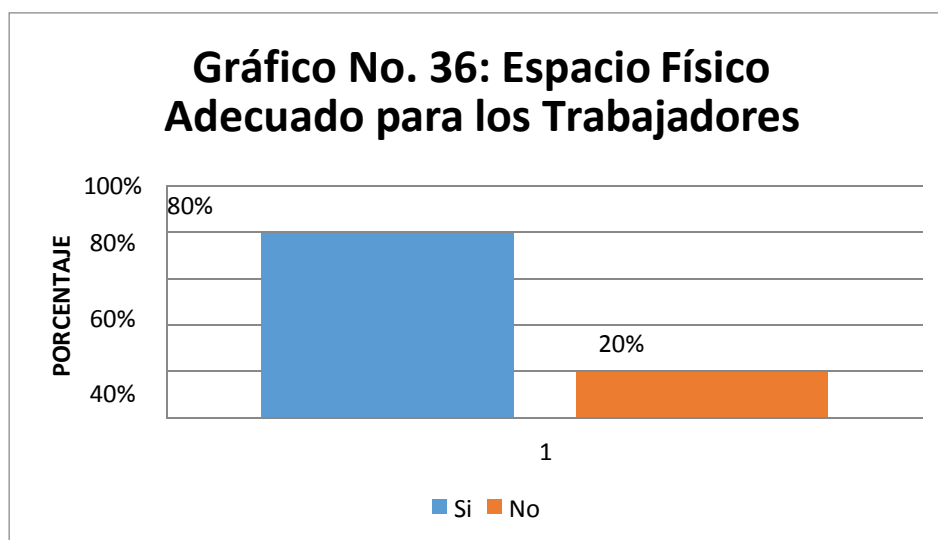


**Interpretación:** La relevancia de los factores para los trabajadores en la realización de sus funciones son calificadas como “Muy Buenas” en lo que concierne a iluminación, malos olores y ventilación; bueno: ruido y polvo.

30. ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?

**Objetivo:** Evaluar si los trabajadores de los área de comunicaciones está cómodo con la labor que realiza en su puesto de trabajo.

<b>Cuadro N° 36 Espacio Físico Adecuado para los Trabajadores</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	43	80%
<b>No</b>	11	20%
<b>Total</b>	54	100%

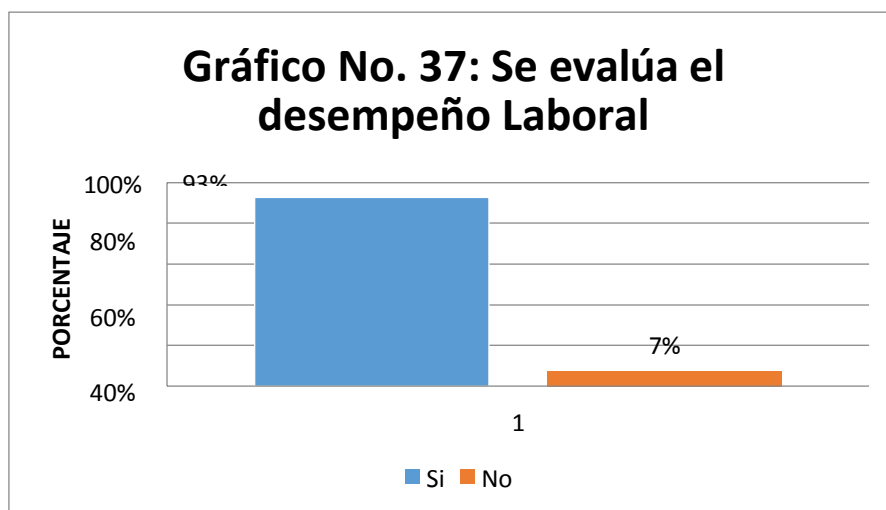


**Interpretación:** En el área de comunicaciones la mayoría de los trabajadores coincidió en sentirse cómodo en su puesto de trabajo, esto influye mucho al momento de ejercer sus labores, porque en la medida que los empleados se sientan más cómodos a la hora de realizar sus funciones en esa medida lo realizarán más eficiente.

31. ¿Se le evalúa el desempeño laboral en el área de Comunicaciones AGAPE?

**Objetivo:** Comprobar si se le evalúa el desempeño laboral a los trabajadores del área de comunicaciones.

Cuadro N° 23 Se evalúa el desempeño laboral		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	93%
No	4	7%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a la información recopilada de la Asociación 9/10 manifiesta que se lleva a cabo el proceso de evaluación desempeño sin embargo el resto manifiesta que no se lleva a cabo esta función por el Departamento de Recursos Humanos.

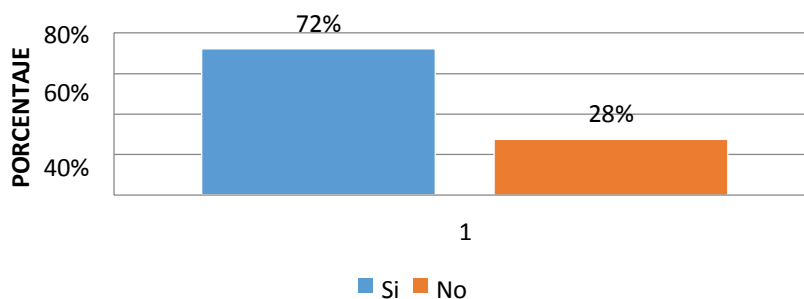
## 32. ¿Conoce el Método de evaluación desempeño?

**Objetivo:** Identificar si los trabajadores conocen cual es el método de evaluación del desempeño

**Cuadro N° 38 Conocen los Trabajadores el Método de Evaluación del desempeño**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	72%
No	15	28%
<b>Total</b>	54	100%

**Gráfico No. 38: Conocen los Trabajadores el Método de Evaluación del Desempeño**

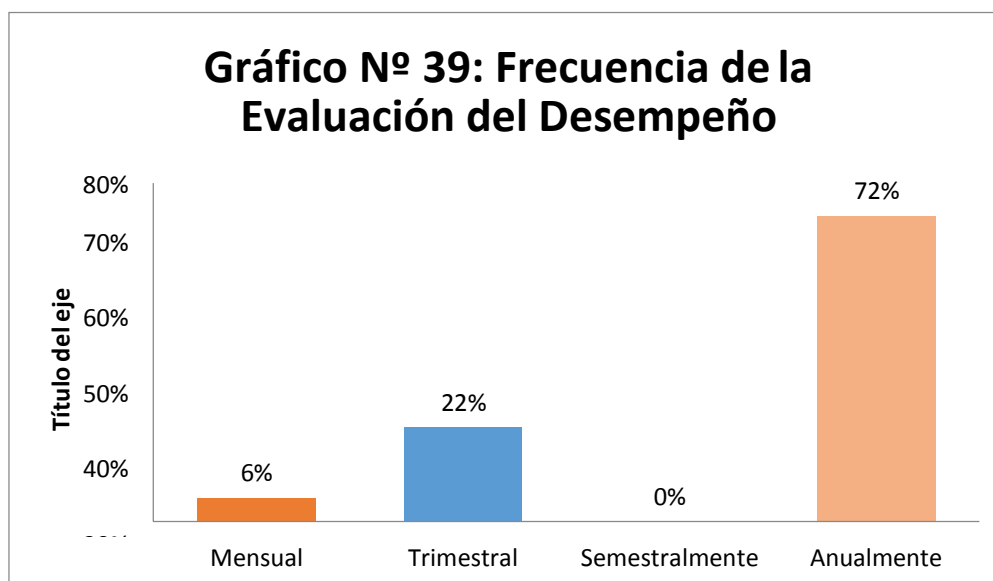


**Interpretación:** Según los trabajadores encuestados el 72% dicen conocer el método de evaluación en el cual se mide el cumplimiento de los objetivos y un 28% desconoce el método de evaluación.

33. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño laboral?

**Objetivo:** Identificar la frecuencia en que es evaluado la evaluación del desempeño a los trabajadores en el área de comunicaciones.

Cuadro N° 39 Frecuencia de evaluación de Desempeño		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	6%
Trimestral	12	22%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	39	72%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Se identificó que el área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador la mayoría considera que se evalúa al final del año, además se observa que un 22% es evaluado de forma trimestral. Por otra parte, se determina que existe un bajo porcentaje que se le evalúa de forma mensual.

**Anexo N° 2**

Entrevista a las Directoras del Área de Comunicaciones de la Asociación Ágape.



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



## **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE DE EL SALVADOR, UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

**OBJETIVO:** Recopilar información para Determinar situación actual respecto el Clima Organizacional del área de Comunicaciones en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras que integran el área de comunicaciones.

### **INDICACIONES:**

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la Institución.
- La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

### **1 ¿Considera que los trabajadores y trabajadoras están comprometidos con la filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) de la Asociación Ágape**

Si

### **2 ¿Cuáles son los Objetivos que persigue a la Asociación AGAPE?**

- Satisfacer las necesidades de los sectores más desprotegidos de nuestro país (donde hay más pobreza)

### **3 ¿Cómo se transmite la filosofía Institucional (la visión y la misión y valores) a los trabajadores y trabajadoras?**

- Inducción
- Cartelera
- Correo

### **4 ¿Evalúan el clima organizacional en el área de Comunicaciones de Ágape?**

Si

### **5 ¿Con que frecuencia evalúan el Clima Organizacional?**

Cada dos años y esta fue realizada en el año 2012.

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

- 6 **¿Se realizan Planes para llevar a cabo los objetivos del área de Comunicaciones de Ágape**  
Si, a través de la Planeación Operativa Anual POA y la Medición de Satisfacción del cliente MSC
- ¿Se cuenta con un programa de capacitación?**  
Si
- 8 **¿Con que frecuencia se realiza los programas de capacitación?**  
De manera anual
- 9 **¿Se han definido estrategias de recursos humanos para cada área administrativa y operativa del área de Comunicaciones de Ágape?**  
Si, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de elaborar las políticas y como área somos encargados de definir dichas estrategias para el cumplimiento de las mismas
- 10 **¿Considera que las estrategias orientadas a los recursos humanos actuales que contribuyen al logro los objetivos por los cuales se fundó el área de Comunicaciones Ágape?**  
Si
- 11 **¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones?**  
Si, para ver de qué manera es eficiente los procesos administrativos
- 12 **¿Se les proporciona a los trabajadores y trabajadoras el Manual de Procedimientos, las Funciones asignadas en su puesto de trabajo?**  
Si, en el momento que se le asigna el puesto las actividades diarias, semanales y mensuales hasta anuales según el puesto de trabajo.
- 13 **¿Considera que la Asociación fomenta el trabajo en equipo y un ambiente de cooperación?**  
Si, para tener un mejor trabajo en equipo

#### ÁREA ADMINISTRATIVA



14 **¿Qué clase de incentivo reciben los trabajadores y trabajadoras cuando hacen su trabajo?**

Créditos en programas (Equipos tecnológicos y de canasta básica) Permisos de estudio.

15 **¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los trabajadores y trabajadoras se interrelacionen mutuamente en el área de comunicaciones de Ágape?**

**Comité de humor:** Esta actividad los miembros son encargados de transmitir por medio de cartelera cosas de humor. También son encargados de ir a las oficinas con pintos a recordar fechas de las actividades a realizar.

**Campeonato de pin pon:** Solo se ha realizado una vez pero quien le gusta jugar esta la mesa de pin pon en el parqueo para ser utilizada por los trabajadores.

**Empleado positivo:** El jefe y los Colaboradores son los encargados de votar secretamente el colaborador más destacado.

**Team bulding:** Es una actividad que se realiza anualmente donde se relacionan todas las áreas de trabajo de la Asociación.

**Tour social AGAPE:** Estas actividades no solo son en las instalaciones de ágape sino que pueden ser en cualquier lugar turístico de El Salvador.

**Mes diferente:** Se puede realizar cualquiera de las actividades anteriormente descritas.

16 **¿El área de Comunicaciones presupuesta los gastos por beneficio laboral (Retiros, Convivios, Tardes Recreativas, etc.).?**

Si, en el presupuesto del área de comunicaciones

17 **¿En su opinión considera que la Asociación es un buen lugar para trabajar?**

Sí, me ha generado una estabilidad laboral

18 **¿En la Asociación se cuenta con una política de Plan de Carrera?**

Si, se toma en cuenta el personal interno primero y posteriormente al externo

19 **¿Existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en área de Comunicaciones Ágape?**

Si, se trata que el colaborador se sienta en confianza para poder desarrollar su trabajo

20 **¿La Asociación promueve el respeto entre todos los compañeros de trabajo?**

Si, se les fomentan los valores a cada uno de los que trabajamos en el área de comunicaciones.

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

- 21 **¿Considera que las prestaciones de los trabajadores y trabajadoras son equitativas respecto al trabajo realizado?**  
Si
- 22 **¿Es transmitida de forma oportuna la información laboral en el área Comunicaciones Ágape?**  
Si
- 23 **¿Da a conocer los logros de los empleados en público o en privado?**  
Si
- 24 **¿Las herramientas y equipos que se utilizan en el área de Comunicaciones (Computadora, Teléfono, equipo de transmisión, entre otros); se encuentran en condiciones óptimas?**  
Si
- 25 **¿El ambiente físico de trabajo en el área de Comunicaciones de Ágape es adecuada (limpieza, olores, ruidos, iluminación, temperatura, etc.)?**  
Si, si existe un Comité de Seguridad Ocupacional
- 26 **¿Dentro del área de Comunicaciones de Ágape hay un lugar adecuado para el consumo de alimentos en horas de almuerzo?**  
Si, se le ha asignado un lugar para que se tomen los alimentos cómodamente
- 27 **¿Cómo califica la estabilidad laboral en el área de Comunicaciones de Ágape?**  
Muy buena
- 28 **¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en el área de Comunicaciones de Ágape?**  
No se han identificado problemas laborales que incidan en el área administrativa.
- 29 **¿Qué medidas se toman cuando un empleado tiene sobre carga de trabajo? Se**  
apoya
- 30 **¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?**  
Si

#### ÁREA ADMINISTRATIVA

- 31 **¿Qué se podría mejorar o cambiar en la institución para lograr una mayor eficiencia laboral, de esta manera lograr los objetivos de la institución?**

Que se fortalecimiento de trabajo en equipo.

- 32 **¿En su opinión es importante la creación de un Plan Estratégico para la mejora del Desempeño laboral para ser aplicado en el área de Comunicaciones de Ágape?** Si, sería una herramienta administrativa que evaluaría el desempeño de cada uno de los trabajadores para ejercer acciones correctivas.

- 33 **¿Evalúan el desempeño del personal en el área de Comunicaciones de Ágape?**

Si,

- 34 **¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?**

anual

- 35 **¿Utilizan un método de evaluación en específico?**

El Departamento de Recursos Humanos es el que brinda los criterios de evaluación.

- 36 **¿Considera necesario evaluar el desempeño laboral?**

Si , para identificar los aspectos a mejorar en cada uno de los empleados

- 37 **¿Se comunican los resultados de la evaluación del desempeño a los trabajadores y trabajadoras?**

Si, se le da a conocer de manera personal el puntaje adquirido

- 38 **¿Propondría usted que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado?**

Si, se lleva en el expediente de cada uno de los trabajadores

- 39 **¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del Desempeño?**

Si, para identificar deficiencias y poder subsanarlas

- 40 **¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en el área de Comunicaciones de Ágape un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?**

Al menos 4 meses.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE DE EL SALVADOR, UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

**OBJETIVO:** Recopilar información para Determinar situación actual respecto el Clima Organizacional del área de Comunicaciones en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras que integran el área de comunicaciones.

**INDICACIONES:**

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la Institución.
- La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

**1 ¿Considera que los trabajadores y trabajadoras están comprometidos con la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) de la Asociación Ágape?**

si

**2 ¿Cuáles son los Objetivos que persigue a la Asociación AGAPE?**

- Satisfacer las necesidades de los sectores más vulnerables de nuestro país
- Ser un referente a nivel internacional en el desarrollo humano

**3 ¿Cómo se transmite la filosofía Institucional (la visión y la misión y valores) a los trabajadores y trabajadoras?**

- Inicialmente en la etapa de inducción
- Posteriormente cada año al inicio laboral se les refresca la conceptualización de la filosofía

**4 ¿Evalúan el clima organizacional en el área de Comunicaciones de Ágape?**

Si

**5 ¿Con que frecuencia evalúan el Clima Organizacional?**

Cada dos años

**Área Operativa**

- 6 **¿Se realizan Planes para llevar a cabo los objetivos del área de Comunicaciones de Ágape?**
- Si, planeamos quinquenalmente y anual
- ¿Se cuenta con un programa de capacitación?**
- 7 Si
- 8 **¿Con que frecuencia se realiza los programas de capacitación?**
- Con la planeación operativa y estratégica anual se presenta una DNC que sirve como insumo del programa de capacitaciones.
- 9 **¿Se han definido estrategias de recursos humanos para cada área administrativa y operativa del área de Comunicaciones de Ágape?**
- Existen Políticas institucionales de RRHH las estrategias las define cada área.
- 10 **¿Considera que las estrategias orientadas a los recursos humanos actuales que contribuyen al logro los objetivos por los cuales se fundó el área de Comunicaciones Ágape?**
- Si
- 11 **¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones?**
- Si, operativamente siempre les tomamos en cuenta ya que ellos son los ejecutores.
- 12 **¿Se les proporciona a los trabajadores y trabajadoras el Manual de Procedimientos, las Funciones asignadas en su puesto de trabajo?**
- Se les socializa en su etapa de inducción y luego pueden tener acceso mediante clave a la base documental del proceso de RRHH
- 13 **¿Considera que la Asociación fomenta el trabajo en equipo y un ambiente de cooperación?**
- Por supuesto, es más genera un ambiente sinérgico
- 14 **¿Qué clase de incentivo reciben los trabajadores y trabajadoras cuando hacen su trabajo?**
- Las legales
  - Adicionales: créditos en programas, bolsa de víveres, prestación por incapacidad y permisos de estudio.

- 15 **¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los trabajadores y trabajadoras se interrelacionen mutuamente en el área de comunicaciones de Ágape?**

Tenemos un Plan de actividad de ambiente laboral con diversidad de actividades siguientes:

**Comité de humor:** Esta actividad los miembros son encargados de transmitir por medio de cartelera cosas de humor. También son encargados de ir a las oficinas con pintos a recordar fechas de las actividades a realizar.

**Campeonato de pin pon:** Solo se ha realizado una vez pero quien le gusta jugar esta la mesa de pin pon en el parqueo para ser utilizada por los trabajadores.

**Empleado positivo:** El jefe y los Colaboradores son los encargados de votar secretamente el colaborador más destacado.

**Team bulding:** Es una actividad que se realiza anualmente donde se relacionan todas las áreas de trabajo de la Asociación.

**Tour social AGAPE:** Estas actividades no solo son en las instalaciones de ágape sino que pueden ser en cualquier lugar turístico de El Salvador.

**Mes diferente:** Se puede realizar cualquiera de las actividades anteriormente descritas.

- 16 **¿El área de Comunicaciones presupuesta los gastos por beneficio laboral (Retiros, Convivios, Tardes Recreativas, etc.)?**

Si, en la planeación anual

- 17 **¿En su opinión considera que la Asociación es un buen lugar para trabajar?**

Por supuesto que si

- 18 **¿En la Asociación se cuenta con una política de Plan de Carrera?**

No detallada o evidenciada, pero es política de RRHH, la promoción de los colaboradores al existir plazas disponibles primero se busca dentro.

- 19 **¿Existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en área de Comunicaciones Ágape?**

Si

- 20 **¿La Asociación promueve el respeto entre todos los compañeros de trabajo?**

Si

- 21 **¿Considera que las prestaciones de los trabajadores y trabajadoras son equitativas respecto al trabajo realizado?**
- Si
- 22 **¿Es transmitida de forma oportuna la información laboral en el área Comunicaciones Ágape?**
- Si
- 23 **¿Da a conocer los logros de los empleados en público o en privado?**
- Ambas cosas
- 24 **¿Las herramientas y equipos que se utilizan en el área de Comunicaciones (Computadora, Teléfono, equipo de transmisión, entre otros); se encuentran en condiciones óptimas?**
- Si
- 25 **¿El ambiente físico de trabajo en el área de Comunicaciones de Ágape es adecuada (limpieza, olores, ruidos, iluminación, temperatura, etc.)?**
- Si contamos con un Plan de trabajo del Comité de Seguridad laboral (SYSO)
- 26 **¿Dentro del área de Comunicaciones de Ágape hay un lugar adecuado para el consumo de alimentos en horas de almuerzo?**
- Si tenemos seleccionado un lugar exclusivo para comedor que cuenta con mesas, sillas refrigerador dispensador de agua tibia y caliente microondas lavaplatos etc.
- 27 **¿Cómo califica la estabilidad laboral en el área de Comunicaciones de Ágape?**
- Excelente
- 28 **¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en el área de Comunicaciones de Ágape?**
- De comunicación: mal entendidos
  - Indicaciones ambiguos
- 29 **¿Qué medidas se toman cuando un empleado tiene sobre carga de trabajo?**
- Se le distribuye
- Aunque eso depende de cada jefatura eso lo hacemos en operación.

- 30 **¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los trabajadores?**
- Si
- 31 **¿Qué se podría mejorar o cambiar en la institución para lograr una mayor eficiencia laboral, de esta manera lograr los objetivos de la institución?**
- Pensar en una relación mucho más efectiva con los colaboradores con mayor involucramiento en la persona y por ende el empleado.
- 32 **¿En su opinión es importante la creación de un Plan Estratégico para la mejora del Desempeño laboral para ser aplicado en el área de Comunicaciones de Ágape?**
- Si
- 33 **¿Evalúan el desempeño del personal en el área de Comunicaciones de Ágape?**
- Si, anualmente el mes de septiembre
- 34 **¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?**
- Cada trimestre pues es más fácil de evidenciar
- 35 **¿Utilizan un método de evaluación en específico?**
- Una matriz con criterios de evaluación
- Anexo formulario FRH026
- 36 **¿Considera necesario evaluar el desempeño laboral?**
- Por supuesto sirve de retroalimentación y seguimiento del desempeño de los colaboradores y jefes
- 37 **¿Se comunican los resultados de la evaluación del desempeño a los trabajadores y trabajadoras?**
- Si en operación lo hacemos
- 38 **¿Propondría usted que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado?**
- En AGAPE se hace el expediente tiene su evaluación anual



39 **¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del Desempeño?**

En AGAPE se hace, cada empleado con puntaje menor a 88 se levanta una acción correctiva que ayude a mejorar el desempeño del colaborador.

40 **¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en el área de Comunicaciones de Ágape un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?**

Según nuestro procedimiento de RH002 debe haber laborado 4 meses.

**Área Operativa**

¡Gracias por su colaboración!

**Anexo No. 3**

Cuestionario dirigido a los trabajadores del área de Comunicaciones.



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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE DE EL SALVADOR, UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

**Objetivo:** Recolectar Información que sirva para medir la situación actual del Clima Organizacional en el área de Comunicaciones de la Asociación Ágape de El Salvador, Departamento de Sonsonate con la finalidad de realizar un diagnóstico que permita crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

**Indicaciones:**

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la Institución
- Señale con una “X” donde se le indica.
- La información proporcionada será utilizada para fines académicos.

**I. Datos Generales**

1. Género Femenino  Masculino
2. Edad: 18 a 25 años  26 a 33 años   
34 a 40 años  Mayor a 40 años
3. Estado familiar: Soltero  Casado   
 Acompañado  Divorciado
4. Grado Académico: \_\_\_\_\_
5. Área a la que pertenece : Administrativa   
Operativa
6. Tipo de Contratación: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el área de Comunicaciones?  
De 1 a 5 años  De 6 a 15 años   
De 16 a 25 años  Más de 26 años

## II. Datos del Contenido

1 ¿Conoce la Filosofía Institucional (Misión, Visión, y Valores) de la Asociación?

Sí  No

2 ¿Cómo se le transmitió la filosofía Institucional?

Por medio de inducción Correo   
 electrónico Cartelera   
 Informativa

3 ¿Se siente identificado con la Filosofía Institucional (Misión, Visión, y Valores)?

Sí  No

4 ¿Conoce los objetivos que el área de Comunicaciones AGAPE persigue?

Sí  No

5 ¿Conoce los Planes que guían las actividades para el logro de objetivo del área de Comunicaciones de Ágape?

Sí  No

6 ¿Conoce las estrategias actuales que contribuyan al logro de objetivos en la Organización?

Sí  No

¿Existen Políticas que rigen las operaciones del área de Comunicaciones de Ágape?

Sí  No

8 ¿Existen un Organigrama que Identifique los niveles Jerárquicos en el área de Comunicaciones de Ágape?

Sí  No

9 ¿Le fue proporcionado Manual que describe las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Sí  No

10 ¿Dispone de los recursos necesarios equipos informáticos, herramientas, mobiliario y equipo para el desarrollo de las funciones asignadas?

Sí  No

11 ¿Por qué medio le informan las actividades que realiza el área de Comunicaciones?

Memorándum Correo   
 Electrónico Pizarra   
 Informativa

12 ¿La información es transmitida de manera oportuna por los encargados?

Sí  No

13 ¿El Proceso de toma decisiones incluye la opinión de todo el personal interno y externo?

Sí  No

14 ¿Considera que las decisiones y políticas adoptadas por la administración son efectivas?

Sí  No

15 ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?

Sí  No

16 ¿En general, su experiencia en la Asociación es satisfactoria y gratificante?

Sí  No

17 ¿Recibe el reconocimiento de su jefe por su trabajo?

Sí  No

18 ¿Recibe prestaciones adicionales a las de Ley?

Sí  No

19 ¿Qué tipo de Prestaciones recibe?

Bonificaciones   
 Seguros de Vida   
 Viáticos Víveres

20 ¿Está satisfecho con la manera como la institución estimula su personal y reconoce los esfuerzos adicionales?

Sí  No

21 ¿Si usted tuviera la oportunidad de recibir cursos de capacitación para personal de su propio nivel técnico/administrativo, que temas piensa que se deben enfocar? Es decir, cuales son las necesidades de capacitación que usted siente imprescindibles o valiosas para mejorar su actuación en el desempeño de sus funciones.

Liderazgo   
 Comunicación   
 efectiva Trabajo en   
 equipo Manejo de   
 conflicto   
 Mejorando las relaciones interpersonales

22 ¿En caso de ser necesario la corrección de equivocaciones laborales que cometen los trabajadores y trabajadoras, las realizan en?

Privado  Público

23 ¿Qué tipo de actividades realiza para los trabajadores y trabajadoras en lugares o instalaciones externos a la institución?

Actividades Deportivas   
 Reconocimiento al empleado del mes   
 Excursiones   
 Reconocimiento al empleado del año Fiesta de fin de año   
 Celebración de Cumpleaños   
 Retiros   
 Convivios espirituales   
 Todas las anteriores   
 Ninguna de las anteriores

24 ¿La Asociación promueve el trabajo en equipo?

Sí  No

25 ¿Su jefe se involucra en las actividades que usted realiza?

Sí  No

26 ¿Cuándo tiene exceso de trabajo ¿Recibe ayuda de sus compañeros?

Sí  No

27 ¿Su jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos sus colaboradores?

Sí  No

28 ¿Las condiciones actuales del lugar de trabajo para el desempeño de las actividades como lo califica?

Condiciones Ambientales	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Limpieza					
Ubicación					
Espacio					
Temperatura					

29 ¿De acuerdo a los siguientes factores cual es la relevancia que poseen para la realización de su trabajo?

Factor	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Ventilación					
Iluminación					
Ruido					
Polvo					
Malos Olores					

30 ¿El espacio físico que posee en su área de trabajo le permite desarrollar cómodamente sus actividades?

Sí  No

31 ¿Se le evalúa el desempeño laboral en el área de Comunicaciones AGAPE?

Sí  No

32 ¿Conoce el Método de evaluación desempeño?

Sí  No

33 ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño laboral?

Mensual  Trimestralmente  Semestralmente  Anual

**Anexo No. 4**

---

Guía de preguntas dirigida a las directoras del área de Comunicaciones.





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS



**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES QUE INTEGRAN EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÓN ÁGAPE DE EL SALVADOR, UBICADA EN SONZACATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.**

**OBJETIVO:** Recopilar información para Determinar situación actual respecto el Clima Organizacional del área de Comunicaciones en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras que integran el área de comunicaciones.

**INDICACIONES:**

- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la Institución.
  - La información proporcionada será utilizada para fines académicos.
- 1 ¿Considera que los trabajadores y trabajadoras están comprometidos con la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores) de la Asociación Ágape?
  - 2 ¿Cuáles son los Objetivos que persigue a la Asociación AGAPE?
  - 3 ¿Cómo se transmite la filosofía Institucional (la visión y la misión y valores) a los trabajadores y trabajadoras?
  - 4 ¿Evalúan el clima organizacional en el área de Comunicaciones de Ágape?
  - 5 ¿Con que frecuencia evalúan el Clima Organizacional?
  - 6 ¿Se realizan Planes para llevar a cabo los objetivos del área de Comunicaciones de Ágape?
  - 7 ¿Se cuenta con un programa de capacitación?
  - 8 ¿Con que frecuencia se realiza los programas de capacitación?
  - 9 ¿Se han definido estrategias de recursos humanos para cada área administrativa y operativa del área de Comunicaciones de Ágape?
  - 10 ¿Considera que las estrategias orientadas a los recursos humanos actuales que contribuyen al logro los objetivos por los cuales se fundó el área de Comunicaciones Ágape?
  - 11 ¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y trabajadoras en la toma de decisiones?

- 12 ¿Se les proporciona a los trabajadores y trabajadoras el manual de Procedimientos, las funciones asignadas en su puesto de trabajo?
- 13 ¿Considera que la Asociación fomenta el trabajo en equipo y un ambiente de cooperación?
- 14 ¿Qué clase de incentivo reciben los trabajadores y trabajadoras cuando hacen su trabajo?
- 15 ¿Qué clase de actividades de convivencia realizan frecuentemente para que los trabajadores y trabajadoras se interrelacionen mutuamente en el área de comunicaciones de Ágape?
- 16 ¿El área de Comunicaciones presupuesta los gastos por beneficio laboral (Retiros, Convivios, Tardes Recreativas, etc).?
- 17 ¿En su opinión considera que la Asociación es un buen lugar para trabajar?
- 18 ¿En la Asociación se cuenta con una política de Plan de Carrera?
- 19 ¿Existe confianza mutua entre jefes y colaboradores en área de Comunicaciones Ágape?
- 20 ¿La Asociación promueve el respeto entre todos los compañeros de trabajo?
- 21 ¿Considera que las prestaciones de los trabajadores y trabajadoras son equitativas respecto al trabajo realizado?
- 22 ¿Es transmitida de forma oportuna la información laboral en el área de Comunicaciones Ágape?
- 23 ¿Da a conocer los logros de los empleados en público o en privado?
- 24 ¿Las herramientas y equipos que se utilizan en el área de Comunicaciones (Computadora, Teléfono, equipo de transmisión, entre otros); se encuentran en condiciones óptimas?
- 25 ¿El ambiente físico de trabajo en el área de Comunicaciones de Ágape es adecuada (limpieza, olores, ruidos, iluminación, temperatura, etc.)
- 26 ¿Dentro del área de Comunicaciones de Ágape hay un lugar adecuado para el consumo de alimentos en horas de almuerzo?
- 27 ¿Cómo califica la estabilidad laboral en el área de Comunicaciones de Ágape?
- 28 ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en el área de Comunicaciones de Ágape?
- 29 ¿Qué medidas se toman cuando un empleado tiene sobre carga de trabajo?

- 30 ¿Proporciona la institución los recursos necesarios para el desarrollo de las Actividades de los trabajadores?
- 31 ¿Qué se podría mejorar o cambiar en la institución para lograr una mayor eficiencia laboral, de esta manera lograr los objetivos de la institución?
- 32 ¿En su opinión es importante la creación de un Plan Estratégico para la mejora del Desempeño laboral para ser aplicado en el área de Comunicaciones de Ágape?
- 33 ¿Evalúan el desempeño del personal en el área de Comunicaciones de Ágape?
- 34 ¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño?
- 35 ¿Utilizan un método de evaluación en específico?
- 36 ¿Considera necesario evaluar el desempeño laboral?
- 37 ¿Se comunican los resultados de la evaluación del desempeño a los trabajadores y trabajadoras?
- 38 ¿Propondría usted que los resultados de la evaluación del desempeño deben registrarse en el expediente de cada empleado?
- 39 ¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del Desempeño?
- 40 ¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado en el área de Comunicaciones de Ágape un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?

¡Gracias por su colaboración!

**Anexo No. 5**

Lista de Cotejo

## LISTA DE COTEJO

N°	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIÓN
1	<b>Filosofía Institucional</b>	Se observa pegada en placa la misión y visión y valores que persigue la Institución.
2	<b>Iluminación y Ventilación</b>	La institución cuenta con una buena iluminación y ventilación, ya que debido a su estructura existe un aprovechamiento de luz y ventilación natural.
3	<b>Infraestructura</b>	<p>El área de comunicaciones de la Asociación Ágape cuenta con una infraestructura acorde al desempeño de las actividades. Entre las cuales se le ha asignado un espacio para tomar sus alimentos.</p> <p>Se observa que existe señalización en casos de emergencias además presentan en puntos estratégicos los extintores para el cuidado del inmueble y el personal.</p>
4	<b>Mobiliario y Equipo</b>	Se observó que tienen mobiliario y equipo en buenas condiciones.
5	<b>Aseo General de la Institución</b>	Se percibe una buena organización a la hora de realizar el aseo institucional, ya que se observó que los trabajadores ponen de su parte al momento de hacer el aseo.
6	<b>Relaciones Interpersonales</b>	También se pudo observar un trato cordial y aceptable entre el personal del área de comunicaciones de la Asociación Ágape
7	<b>Servicios Sanitarios</b>	La institución cuenta con servicios sanitarios de acuerdo a la cantidad de usuarios, como también se observó que el aseo es el adecuado.

**Anexo No. 6**

Instrumentos de Evaluación del Clima  
Organizacional de la Asociación Ágape

## ANEXO N° 7 “HERRAMIENTA TECNICA PARA LE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar EL Clima de trabajo en la Asociación.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

**La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).** Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

### G. 1- Totalmente de acuerdo

#### 2- Parcialmente de acuerdo

#### 3- En desacuerdo

#### 4- No Aplica ( N/A )

N°	PREGUNTAS	1	2	3	N/A
1	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo				
2	En mi organización está claramente definida su Misión y Visión.				
3	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros				
4	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.				
5	Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo				
6	En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.				
7	Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.				
8	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo				
9	Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo				

10	Me gusta mi trabajo					
11	Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.					
12	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho					
13	El trabajo que hago es importante para el futuro del país					
14	Nuestros clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros					
15	Nuestros clientes internos están recibiendo el servicio que demandan de nosotros					
16	En esta organización valoran mi trabajo					
17	Conozco mi cliente final					
18	Me siento orgulloso de trabajar para esta Asociación					
19	Considero que me pagan lo justo por mi trabajo					
20	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo					
21	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo					
22	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo del a manera que yo considere mejor					
23	Soy responsable del trabajo que realizo					
24	Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento					
25	Conozco las exigencias de mi trabajo					
26	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.					
27	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales					
28	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva					



29	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
30	En la Asociación existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.					
31	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.					
32	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada					
33	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.					
34	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.					
35	En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar.					
36	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.					
37	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.					
38	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.					
39	Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.					
40	Mi superior inmediato da un buen ejemplo.					
41	Mi superior inmediato está disponible cuando lo requiero.					
42	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.					
43	Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con el					
44	Mi superior inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades o educación.					
45	Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes					
46	Mi superior inmediato se enfoca en hacer bien las actividades indicadas.					

47	Mi superior inmediato posee una clara visión de la dirección de nuestro grupo de trabajo.					
48	Cuento con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada					
49	Mi superior inmediato garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo.					
50	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.					
51	Mi superior inmediato me hace revisiones / evaluaciones regulares de trabajo.					
52	Mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.					
53	Mi superior inmediato me informa cuando hago bien mi trabajo.					
54	Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.					
55	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.					
56	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.					
57	Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo					
58	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la entidad.					
59	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.					
60	Sé dónde dirigirme cuando tengo un problema de trabajo					
61	Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en la Asociación					
62	Existe muy Buena comunicación entre los compañeros de trabajo.					
63	Existe muy Buena comunicación con mi superior inmediato.					
64	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo					

65	Están definidas las características de la información esperada en términos de calidad, cantidad, oportunidad y forma de presentación.					
66	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
67	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
68	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
69	Me siento como si nunca tuviese un día libre.					
70	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
71	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo					
72	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo					
73	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones que solicito					
74	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
75	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
76	Mi jefe me respalda 100%					
77	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
78	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
79	La dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)					
80	Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato					
81	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					

82	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
83	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
84	Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido					
85	Las promociones se las dan a quienes se las merecen					
86	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.					
87	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
88	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución					
89	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado					
90	El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.					
91	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
92	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
93	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.					
94	Mi jefe no tiene favoritos					
95	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
96	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
97	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
98	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.					
99	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.					

100	Cuando algo sale mal, nosotros corregimos el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.					
101	Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.					
102	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					

Escriba en el siguiente espacio aquellos puntos que usted destaca o recomendaría cambiar para alcanzar mejoras y eficiencia en su trabajo respondiendo la siguiente pregunta:

**QUE FACTORES CONSIDERA ESTAN INFLUYENDO EN EL CLIMA LABORAL ACTUAL DE SU UNIDAD O AREA DE TRABAJO:**

**POSITIVOS:**

---

---

---

---

**NEGATIVOS:**

---

---

---

---

**RECUERDE QUE NO TIENE QUE ESCRIBIR SU NOMBRE**

**Anexo No. 7**

---

Instrumentos de Evaluación  
Desempeño de la Asociación Ágape

**Título: Evaluación del Desempeño para Personal Operativo y Administrativo**

**FECHA DE REVISIÓN:**

Nombre de empleado:												Período Evaluado:					
Puesto:												De:			A:		
FACTOR A EVALUAR	GRADOS												Grado Obtenido	% Asignado	Puntos		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
<b>1.CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Cumple con las expectativas de utilidad, tiempo y precisión en el trabajo realizado.	Constantemente cometió errores. Su trabajo no fue del todo confiable.			Generalmente cumplió con instrucciones y procedimientos establecidos pero requirió mayor supervisión.			Realizó su trabajo con mucha exactitud, generalmente supera el resultado esperado.			La calidad de su trabajo supera los resultados esperados de manera continua y constante.			2.0				
<b>2.RENDIMIENTO EN EL TRABAJO:</b> Volumen, proporción, cuota o porcentaje planeados a cumplirse.	El cumplimiento de tareas delegadas en proporción, porcentaje o cantidad planeada fue regular.			Rendimiento no muy constante. Cumplió moderadamente con el trabajo delegado en los niveles requeridos.			Generalmente supera el nivel de resultados esperados. Cumplió funciones en forma muy aceptable comprobable en sus resultados.			Rendimiento excepcional. Supera los resultados esperados.			2.0				
<b>3. SERVICIO AL CLIENTE:</b> Atiende con esmero al cliente interno y externo, satisfaciendo sus necesidades considerando y reportando sus sugerencias.	Demuestra falta de interés en atender las necesidades de los clientes. Continuamente el cliente se queja de atención deficiente.			En raras ocasiones el cliente se queja de la atención que recibe, pero requirió mayor apoyo y estrecha supervisión para lograr buena atención.			Normalmente atiende efectivamente las necesidades de los clientes, supliendo y aportando soluciones aceptables.			Siempre satisface las expectativas de los clientes. Demuestra alto agrado por el servicio al cliente			1.5				
<b>4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD:</b> Capacidad de actuar espontánea y anticipadamente a los hechos antes de que ocurran o le soliciten que actúe. Resuelve problemas o enfrenta dificultades en forma creativa y proactiva.	Falta desarrollo de iniciativa. Normalmente requiere de instrucciones antes de actuar.			Poco entusiasmo respecto al trabajo, puede mejorarlo con apoyo especial, dado que ocasionalmente responde bien.			Generó ideas y actuó para resolver los problemas. Trabajó por su cuenta sin requerir mucha supervisión			Propuso continuamente nuevas ideas y formas de mejorar el trabajo. Se desarrolló con independencia y creatividad.			1.5				
<b>5. CUMPLIMIENTO DE INSTRUCCIONES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:</b> Cumple con requisitos de la Norma y Del Sistema de Calidad que corresponden a su puesto dentro de la unidad.	Con dificultad para realizar las tareas delegadas en base a políticas y procedimientos establecidos			Normalmente aplica Instrucciones, políticas y Procedimientos ; aunque en Ocasiones no los aplica correctamente			Fue muy cuidadoso en el Cumplimiento de las políticas, procedimientos e instrucciones.			Fue excepcionalmente Disciplinado. Cumple con las políticas y procedimientos establecidos			1.0				

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>6. INTEGRACIÓN E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:</b> Se identifica y apoya los objetivos, planes y actividades que promueve su unidad en la organización.	Demostró no estar identificado con la Asociación. Fue descuidado y desinteresado en los asuntos de la empresa.			Generalmente se evidenció el nivel esperado de identificación, y cooperación; aunque a veces su colaboración en actividades de la Asociación fue mínima.			Mantuvo interés por su trabajo, proyectos o nuevos planes de la Asociación. Demostró alta colaboración y lealtad.			Alta identificación con los objetivos de la Asociación. Contribuyó siempre en resolver problemas y participó con entusiasmo en las actividades.				1.0	
<b>7. CUIDADO DE RECURSOS</b> Maneja y utiliza con responsabilidad y ética los recursos asignados (Equipo, papelería, materiales, etc.)	Fue descuidado en el uso de los recursos a su disposición; generó desperdicio o pérdida.			A veces descuida o hace mal uso de los recursos a su disposición, aunque generalmente los usa aceptablemente			Hace uso adecuado y aprovecha bien los recursos			Demuestra interés y hace muy buen uso de los recursos de la Asociación. Anima y enseña a otros a seguir su ejemplo				1.0	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>															

\* Nota: Para calcular la columna de Puntos hay que multiplicar el Grado obtenido por el Porcentaje asignado

**ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
HASTA 50 PUN	DE 51 A 69	DE 70 A 87	DE 88 A 104	DE 105 A 120

**ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO SOBRE LOS FACTORES EVALUADOS A MEJORAR:**

--

**DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: ESTA DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN**      SI            NO     

**SI HAY MEJORA EN LA EVALUACION CON RELACION A LA ULTIMA, FAVOR INDICAR LOS FACTORES QUE HA MEJORADO**

--

**SOLICITARÁ REVISIÓN:**      SI            NO     

Nombre y firma de Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma de empleado: \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_



**ASOCIACION AGAPE**  
**DE EL SALVADOR**

**DOCUMENTO DE LA CALIDAD**  
**FORMULARIO**

**CODIGO: F.RH.006**  
**Versión: 01**



<b>Título: Evaluación del Desempeño para Directores y Gerentes</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>
--	---------------------------

Nombre de empleado:													Período Evaluado:					
Puesto:													De:			A:		
Área o Programa:													Grado Obtenido	% Asignado	Puntos			
FACTOR A EVALUAR	GRADOS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
<b>1. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN INDIVIDUAL DEL TRABAJO:</b> Capacidad para determinar las actividades a tomar para cumplir con su trabajo. Establece planes concretos para su trabajo y les da seguimiento.	Poca habilidad para definir planes de acción en el trabajo y dar seguimiento efectivo a actividades delegadas.			Capacidad para planificar y organizar el trabajo aceptable, aunque a veces necesita apoyo especial para lograrlo.			Planifica y organiza sus actividades, efectivamente generalmente superando el nivel de resultados esperados.			Capacidad excepcional. Da seguimiento y cumple con las actividades planificadas eficazmente.				2.0				
<b>2. LOGRO EN CONSECUCIÓN DE METAS:</b> Se esfuerza por cumplir con el tiempo planeado, para el logro de metas y objetivos	El cumplimiento de metas en proporción, porcentaje o cantidad planeada fue bajo.			Rendimiento no muy constante. Cumplió moderadamente con las metas de trabajo delegadas.			Generalmente supera el nivel de resultados esperados. Cumplió con las metas en forma muy aceptable.			Rendimiento excepcional. Supera los resultados esperados de manera continua y constante.				2.0				
<b>3. INTEGRACIÓN Y DIRECCIÓN PERSONAL:</b> Desarrolla el trabajo de equipo con empatía y con acciones dirigidas a mejorar el clima laboral de la unidad y de la organización.	Se le dificulta incentivar el trabajo en equipo. Necesita desarrollar habilidad para escuchar y apoyar las ideas de sus colaboradores en forma proactiva.			A veces descuida el apoyo a las necesidades de sus colaboradores. Puede mejorar, con reorientación al trabajo en equipo.			Generalmente estimula el trabajo en equipo entre colaboradores. Orienta y apoya para el cumplimiento de las metas.			Mantiene la integración y la motivación de los colaboradores. Sus actitudes motivan a sus colaboradores a la mejora continua.				1.5				
<b>4. IDENTIFICACIÓN CON LA MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD:</b> Se identifica con la misión y facilita al equipo la vivencia de la política y objetivos de la Calidad.	Demostró poca identificación con la Asociación. La vivencia de la Política y los Objetivos de Calidad es deficiente.			Generalmente evidenció el nivel esperado de identificación. Aunque debe lograr mayor identificación para la vivencia plena de ellos			Mantuvo interés por su trabajo, proyectos o nuevos planes de la Asociación. Facilitó la vivencia de la política.			Demostró alta identificación. Contribuyó significativamente al cumplimiento de la Política y Objetivos de Calidad en su área.				1.5				
<b>5. APOORTE A LA MEJORA CONTINUA:</b> Realiza propuestas orientadas a mejorar y tecnificar la unidad. Actualiza o introduce procedimientos técnicos administrativos; actualiza procesos y políticas, manuales de su área	Rara vez propone ideas para tecnificar su unidad. Poco interés por la actualización o introducción de procedimientos técnicos administrativos, manuales de su área.			Ocasionalmente descuida el cumplimiento de lo planificado en Gestión de la Calidad. Puede mejorar, necesita apoyo especial para aportar y crear.			Verifica estándares, cumplimiento de procesos etc. Aporta con nuevos métodos y procesos de trabajo.			Cumple con los requerimientos de calidad en su área. Propone y aplica continuamente nuevas formas de mejorar el trabajo.				1.0				
<b>6. MANEJO DE RECURSOS Y</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1.0				

<b>EQUIPOS ASIGNADOS :</b> Optimiza recursos, reduce reprocesos y quejas de los clientes; es eficiente en el uso de bienes o valores asignados.	Fue descuidado en el uso de los recursos a su disposición, lo cual provocó reprocesos o quejas de los clientes.			A veces no hace adecuado uso de los recursos a su disposición. Puede mejorar, pero necesita apoyo adicional para lograrlo.			Es cuidadoso en su manera de utilizar los recursos de la Asociación. Hace uso adecuado y racional de ellos.			Cumple con las metas propuestas, haciendo uso óptimo de los recursos y disminuye los costos. Anima y enseña a otros a seguir su ejemplo.					
<b>7. RELACIÓN DEL TRABAJO OTRAS UNIDADES:</b> Mantiene relaciones de trabajo con otras unidades, dirigidas a resolver en forma proactiva situaciones que afectan a la organización como	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>		<b>1.0</b>	
	Frecuentemente tiene conflictos con otras unidades, comparte poco sus recursos o información lo cual no permite el cumplimiento de las metas.			Eventualmente existen conflictos con otras unidades. Necesita desarrollar mejor relación como unidad de apoyo a otros.			Mantiene relaciones de trabajo muy aceptables; gestiona apoyo y coopera con otras unidades.			Trabaja como unidad de apoyo para consecución de metas y gestiona cooperación para su unidad y la de otros.					
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>															

\* Nota: Para calcular la columna de Puntos hay que multiplicar el Grado obtenido por el Porcentaje asignado

**ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
HASTA 50 PUNTOS	DE 51 A 69	DE 70 A 87	DE 88 A 104	DE 105 A 120

**ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO SOBRE LOS FACTORES EVALUADOS A MEJORAR:**

--

DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: ESTA DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN  SI  NO

**SI HAY MEJORA EN LA EVALUACION CON RELACION A LA ULTIMA, FAVOR INDICAR LOS FACTORES QUE HA MEJORADO**

--

SOLICITARÁ REVISIÓN:  SI  NO

Nombre y firma de Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma de empleado: \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_

