

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA OPTIMIZAR EL  
RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE  
EDUCACIÓN SANTA ANA MINED**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR**

**MORÁN DE VILLEDA, ANA CRISTINA**

**PEÑATE ALVARADO, KARLA ESTEPHANY**

**SALAZAR REYES, MIRIAM DENISSE**

**VANEGAS GUERRERO, AMANDA BEATRIZ**

**DOCENTE ASESOR**

**LICENCIADO FRANCISCO ANTONIO LÓPEZ ROMÁN**

**SEPTIEMBRE, 2019**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**RECTOR**

**DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ**

**SECRETARIO GENERAL**

**M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA**

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN**

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES**



**DR. RÁUL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**DECANO**

**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**VICEDECANO**

**M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA.**

**SECRETARIO**

**M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Doy gracias a Dios por su respaldo, por su amor incondicional, por su fidelidad y principalmente por brindarme la sabiduría e inteligencia necesaria que en su palabra nos promete dar, "Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará; pues Dios da a todos sin limitación y sin hacer reproche alguno, Santiago 1:5". Me dio fortaleza para seguir adelante a pesar de cualquier circunstancia, me dio ánimo y valor en los momentos más difíciles y cuando más lo necesite.

Le agradezco por poner en mi camino a personas idóneas para darme aliento a lo largo de esta carrera; a mi papá por ser mi apoyo espiritual, a mi mamá que siempre me daba una palabra para alentarme, me aconsejó con mucho amor, me brindó su confianza y me ayudó a cuidar a mis hijos en el transcurso de todo este trayecto.

Le agradezco mucho por poner en mi camino a mi esposo y darle las palabras justas para animarme y por su insistencia a que siguiera adelante hasta culminar esta carrera, por estar allí para mi hija mientras yo no podía estar con ella, y por lo que más le agradezco es por creer que yo era capaz de salir adelante, aunque ni yo misma lo creía.

A mis hermanos que siempre se alegran con mis logros, Además agradecer a todos los que confiaron en mí, que me dieron seguridad con sus consejos, palabras oportunas y con sus oraciones.

Por último y no menos importante, agradecer a mis compañeras de tesis Amanda Vanegas, Denisse Salazar y Karla Peñate, por su esfuerzo y sacrificio, quienes me apoyaron y ayudaron incondicionalmente no solo en nuestro trabajo de investigación sino en los momentos más difíciles cuando más necesite de su apoyo y comprensión, gracias por su amistad, les deseo que Dios conceda las peticiones de su corazón y que las bendiciones de Dios estén siempre con ustedes.

Ahora sí, puedo decir con lágrimas en mis ojos y con gran alegría en mi corazón:

**...“Hasta aquí nos ayudó Jehová”. 1 Samuel 7:12**

**Ana Cristina Morán de Villeda**

La vida implica momentos buenos, pero también hay que afrontar momentos malos; y es ahí donde se debe aprender a tomar lo positivo de cada experiencia, perseverar hasta el último día de nuestra vida, muchas veces es difícil, pero se puede lograr con definición y la ayuda de personas tan especiales como lo es la familia.

Hay varias etapas que marcan nuestra trayectoria, y en esta ocasión es la culminación de mi carrera universitaria, agradezco a Dios por permitirme concluir este periodo en el cual fue él quien guio y tuvo control de cada circunstancia, hubo momentos de duda y tal vez decepción durante estos años, pero ahora he llegado a la meta propuesta.

Enormemente agradezco a mi madre Marta Alicia y a mi padre Joaquín Peñate por su apoyo incondicional y el esfuerzo realizado por verme llegar hasta aquí, a mi hermano Oscar Peñate muchas gracias por ser un ejemplo para seguir, por enseñarme que retarse a sí mismo te impulsa lograr tus sueños, a mis hermanos Harumy y Rene por ser parte de mi inspiración para ser mejor persona.

Ahora quiero agradecer al que ha sido el más grande motivo para llegar hasta acá; mi hijo Jesé que llego en el momento indicado, para que surgiera en mí el deseo de ser mejor y saber que puedo dar más de mí misma, gracias a mi abuela María Isabel y mi Tío Oscar Roberto por prestarme atención al momento de buscar consejos y estar ahí para escucharme, a Carlos por estar para nuestro hijo, cuando yo no podía por situaciones propias de la carrera, también por apoyarme en ciertas situaciones.

Agradezco a nuestro docente director Máster Waldemar Sandoval por su apoyo en el proceso de elaboración de nuestro trabajo de grado, a mis compañeras de estudio, Amanda, Denisse y Cristina por brindarme su valiosa amistad.

Karla Peñate.

Gracias, de todo corazón, a DIOS por que sin él nada somos y nada es posible, porque gracias a su misericordia y su gran amor hacia mí, he logrado culminar esta meta, creo fielmente que en cada paso que tuve que dar en el trascurso de mi carrera, él estuvo cuidándome y protegiéndome de todo mal y de toda situación difícil, pude sentir su gran amor, porque cuando ya no podía más no había duda de que en cada oración elevada al cielo él podía escucharme y darme paz.

Gracias a mis padres quienes han estado en todo momento apoyándome y aconsejándome, brindándome todo lo que en sus manos estuviera dispuesto y hasta más, por confiar en mí por alentarme a finalizar mi carrera cuando pensaba rendirme, porque son ellos quienes han estado a mi lado en los momentos más difíciles, sé que tengo la bendición de tener unos padres inigualables, y a DIOS agradezco su vida, no tengo como agradecerles todo lo que por mí y mis hermanos se han esforzado, así que este logro también es de mi madre y de mi padre, porque sin ellos después de DIOS no estaría celebrando la culminación de esta meta..

A toda mi familia, que de alguna u otra forma han estado presente en mi vida; A Oscar quien ha estado a mi lado en toda esta aventura, por creer en mí y por alentarme a seguir adelante, a DIOS agradezco su vida y poder disfrutar juntos los momentos que él nos ha regalado.

A mis compañeras de tesis Karla, Amanda y Cristy, por su amistad.

Este logro es dedicado a mis padres, y a una persona muy especial que sé que, aunque ya no esté en vida llevo en mi corazón, es y seguirá siendo un ejemplo a seguir por su amor incondicional y sus consejos, mi amada abuela Angela de Salazar.

Denisse Salazar.

A Dios, primeramente, por respaldarme durante todo el trayecto, ayudándome a superar cada obstáculo que se presentó, por darme fortaleza, ánimos y valor cuando creía que ya no podía seguir, por guiarme en cada momento de dificultad y por ayudarme a ver el lado positivo de cada situación por más complicada que parezca, y que todo en la vida pasa con un propósito. Estoy convencida que sin la ayuda de Dios no habría podido llegar hasta aquí y cumplir una meta tan importante en la vida, así que le dedico este triunfo como muestra de mi agradecimiento por todo lo bueno que ha sido conmigo.

A mis padres, por apoyarme siempre, por estar al pendiente de mí, y brindarme sus consejos, amor y confianza, dándome ánimos para seguir adelante a pesar de todo y enseñándome que con la ayuda de Dios todo es posible. Este logro les pertenece por dar el todo por el todo, esforzándose hasta lo sumo para darme lo mejor, y educarme para ser una mejor persona cada día.

A mi hermana, por estar ahí siempre, por su preocupación y apoyo incondicional.

Así mismo, agradezco inmensamente a mis compañeras de tesis, Karla Peñate, Cristina Morán, y por ultimo pero no menos importante a Denisse Salazar, por compartir este enorme e importante reto, por todos los momentos buenos y malos que compartimos durante el trayecto, por sacar adelante este trabajo a costa de grandes sacrificios y esfuerzos, gracias por compartir este triunfo, y así también por brindarme su sincera amistad y tomarme en cuenta, son y serán personas de gran bendición en mi vida, y agradezco a Dios por haberlas puesto en mi camino. Gracias a Dios se pudo!

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece. Filipenses 4:13”

Amanda Vanegas.

## **ABSTRACT.**

En un siglo en el que el clima organizacional ha llegado a perpetrar como tema de conversación en las organizaciones de hoy en día, es imprescindible que las administraciones de las distintas instituciones pongan en práctica métodos o procedimientos, para generar un buen desempeño y optimización de las actividades diarias de sus colaboradores. Precisamente hacia esa directriz está encaminado el estudio llevado a cabo.

La investigación se sustenta en los métodos de investigación teórico; histórico-lógico y analítico-sintético. La pesquisa señala que el clima organizacional de la institución es directamente proporcional al desempeño de esta, considerando dentro de su ambiente laboral factores valiosos como: Cooperación, Relaciones, Comunicación, Evaluación de desempeño, entre otros, que lleva a decir que el interés que muestra la institución para cada uno de ellos se refleja con el modo de trabajar del empleado, suscitando un clima organizacional óptimo para el buen funcionamiento de su institución.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	13
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	14
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
1.4.1. ALCANCES:.....	18
1.4.2. LIMITACIONES:.....	18
1.5. DELIMITACIONES.....	19
1.5.1. DELIMITACIÓN ESPECIFICA O SOCIAL.....	19
1.5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	19
1.5.3. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	19
1.6. OBJETIVOS.....	20
1.6.1. OBJETIVO GENERAL:.....	20
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	20
CAPÍTULO II.....	21
2.1. GENERALIDADES DEL MINED.....	22
2.1.1. ANTECEDENTES.....	22
2.2. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26

2.2.1.	ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
2.2.2.	DEFINICIONES.....	28
2.2.3.	IMPORTANCIA.....	30
2.2.4.	OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.5.	CARACTERÍSTICAS.....	31
2.2.6.	CLIMA ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA MOTIVACIÓN.....	32
2.3.	TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.1.	TEORIA DE RENSIS LIKERT Y DOUGLAS MCGREGOR.....	34
2.3.2.	TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER.....	45
2.4.	TIPOS DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	48
2.5.	DETERMINANTES ESPECÍFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	50
2.5.1.	VALORES CORPORATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	52
2.5.2.	MANEJO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.....	54
2.5.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	59
2.6.	FUERZAS QUE INFLUYEN EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	60
2.7.	FORMAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	62
2.7.1.	GRUPOS FOCALES.....	62
2.7.2.	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	64
2.7.3.	ENCUESTA.....	66
2.8.	VENTAJAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	67

2.9. GENERALIDADES DEL RENDIMIENTO LABORAL .....	69
2.9.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO .....	71
CAPÍTULO III .....	72
3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
3.1.1. TIPO DE ESTUDIO.....	73
3.1.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
3.1.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.1.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	76
CAPÍTULO IV .....	81
4.1 “CLIMA ORGANIZACIONAL ES IGUAL A SALARIO EMOCIONAL” .....	82
CAPÍTULO V .....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXOS .....	118

## INTRODUCCIÓN

En la era en la que se vive, el capital humano protagoniza un papel fundamental en cada una de las instituciones en las que se desempeña, y uno de los temas referidos al capital humano que es de gran interés para cada una de las organizaciones es el Clima Organizacional.

Un buen Clima Organizacional en los lugares de trabajo, es determinante para el buen funcionamiento de las instituciones u organizaciones; por lo tanto, atender los factores que influyen en el ambiente laboral es indispensable para mejorar el rendimiento de los empleados.

Ha quedado atrás el pensamiento que consistía en que solo las empresas de ámbito privado solían preocuparse por su personal, este tema ha ido abriéndose campo en instituciones del gobierno, al incentivar a la institución pública a crear propuestas de mejora en su clima organizacional, trayendo consigo niveles más altos de desempeño en los puestos de trabajo.

El profundizar dicho tema en una institución pública como lo es, la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED, proporcionará conocimientos basados en una realidad cercana en lo que refiere al Clima Organizacional.

Para ello se presenta la investigación “Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED”, el cual contiene de forma más detallada el estudio del problema, que brinda un preámbulo de la situación actual de la institución, además se da una idea más precisa del porqué del interés hacia el tema del Clima Organizacional en una institución pública, acompañado de objetivos que guiaron el rumbo de la investigación.

# CAPÍTULO I

### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Hoy en día las empresas juegan un papel importante dentro de la sociedad, todas y cada una de ellas, desde las grandes hasta las pequeñas empresas, están integradas por diferentes áreas que son conformadas por un variado capital humano, los cuales son asignados a cada una de ellas de acuerdo con sus distintas capacidades, también el capital humano es quien toma decisiones, administra, controla, evalúa los procesos y hacen operar los recursos de estas.

Para que todas las actividades que se llevan a cabo de una empresa puedan ejecutarse de la manera más óptima posible, hay muchos factores que pueden determinar el éxito de las mismas, entre los cuales se puede mencionar uno de gran importancia es el Clima Organizacional del cual se puede decir que es un vínculo u obstáculo que puede influir en el buen desempeño, es posible considerarlo un factor de distinción e influencia en el comportamiento y motivación de quienes integran una empresa, por lo tanto un diagnóstico del mismo proporciona retroalimentación acerca de procesos que determinan conductas organizacionales, permitiendo introducir cambios para mejorar el comportamiento de los miembros y su satisfacción en su ambiente de trabajo.

Entonces el Clima Organizacional hace énfasis en lo siguiente:

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los trabajadores de la organización, que influye en su comportamiento. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. (Chiavenato-2000)

Un buen Clima Organizacional muestra el nivel de satisfacción de los empleados y a la vez se orienta hacia los objetivos generales, por lo contrario, un mal clima destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento

Para lograr un clima organizacional óptimo se necesita tener en cuenta los factores que lo pueden potenciar, los cuales son: liderazgo, relaciones interpersonales, implicación, organización, reconocimiento, incentivos e igualdad.

Dicho esto, surgió el interés que impulsó el estudio “El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados en la Dirección Departamental de



**Universidad de El Salvador – Facultad Multidisciplinaria de Occidente**  
**Departamento de Ciencias Económicas**

---

Educación, Santa Ana MINED”, estudio que ayudó a identificar qué aspectos positivos o negativos influyen en cada empleado, que hace que su ambiente laboral no sea el adecuado para ejecutar su trabajo diariamente, y que por otro lado esta investigación permitió identificar los problemas de Clima Organizacional que posee está, y así se plantearon distintas soluciones que contribuirán con la mejora del ambiente laboral del personal y su desempeño en la institución.



## **1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Es el Clima Organizacional un factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la Dirección Departamental de Santa Ana MINED?



### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El Clima Organizacional con el paso de los años ha tomado mucha importancia para el buen funcionamiento de las empresas, las organizaciones en la actualidad ya no manejan la idea errónea de no conocer a su personal o que al hacerlo solamente sería un gasto innecesario o una pérdida de tiempo, porque se sabe que el talento humano que posee una empresa es de suma importancia ya que sin ellos prácticamente no pudieran existir, el empleado debe de ejecutar su trabajo en un ambiente sano que propicie una buena comunicación entre todas las áreas de la empresa y un buen ambiente laboral generando la satisfacción del personal para que este pueda ejercer su trabajo de la mejor manera posible contribuyendo a las organizaciones de manera positiva, no importando su rubro o su clasificación.

Las instituciones públicas en El salvador en su mayoría son duramente criticadas y señaladas por una serie de acciones que se dan en ellas, entre esas se pueden mencionar: la forma inadecuada de tratar a los usuarios, tiempos largos de espera, tiempo ocioso de los empleados; por otro lado también se puede mencionar que la falta de recursos, tanto humano como material en las instituciones públicas contribuye a que dichas acciones empeoren y que cada día estas acciones se vuelvan propias de las instituciones públicas; es por esta situación que surgió la intención de estudiar el Clima Organizacional en una institución pública, específicamente en la dirección departamental de Santa Ana MINED.

El estudio del Clima Organizacional en la dirección departamental de Santa Ana MINED aportó mejoras para el bienestar de empleados y usuarios, los cuales pueden ser implementados por cada empleado sin alterar sus actividades asignadas para así cumplir con su misión y visión institucional y cambiar el estigma social que se tiene de las instituciones públicas en El Salvador.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. ALCANCES:**

- El estudio de la situación actual del clima organizacional del personal que labora en las oficinas de la Dirección Departamental de Santa Ana, MINED. Entre ellas se encuentran las áreas: asistencia técnica, arte y cultura, administración y planificación.
- La contribución a la administración de la institución; con una herramienta estratégica como apoyo para la toma de decisiones reflejada en una propuesta de mejora para el clima organizacional la cual servirá y beneficiará a los empleados de las oficinas de la Dirección Departamental de Santa Ana, MINED.

### **1.4.2. LIMITACIONES:**

- Debido a la transición de gobierno, provocó un retraso en el proceso de recopilación de datos.
- La certeza de la investigación dependerá de la transparencia de los empleados a la hora de brindar la información a través del instrumento de recolección.
- Poca disposición y tiempo por parte del personal de MINED Santa Ana, para proporcionar información en la encuesta realizada.
- El tiempo y los recursos para realizar el estudio es limitado.

## **1.5. DELIMITACIONES**

### **1.5.1. DELIMITACIÓN ESPECIFICA O SOCIAL**

El impacto social que tiene este trabajo de grado alcanza primordialmente a los empleados que laboran en las oficinas de la Dirección Departamental de Educación Santa Ana, MINED, contribuyendo en diversas áreas de la vida tanto laboral como personal de cada uno de ellos, la investigación también incluye aspectos que benefician a los usuarios, a la hora de recibir los servicios que el personal que labora en dicha institución presta diariamente.

### **1.5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación del tema “Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento de los empleados en la dirección departamental de educación Santa Ana MINED”, cuenta con un periodo de tiempo tentativo de seis meses, para su desarrollo.

### **1.5.3. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA**

Este estudio fue realizado en Decima Avenida Sur, entre 33 y 35 calle poniente, colonia El Palmar, contiguo a INSA, Santa Ana El Salvador.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar una propuesta de mejora del Clima Organizacional y procurar con esto un impacto positivo para los servidores públicos de la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Conocer la percepción de los empleados de la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED respecto al clima organizacional y analizar su relación con el rendimiento en los puestos de trabajo.
- Identificar los factores que influyen en el clima laboral y su impacto en el desempeño de los empleados.
- Contribuir al rendimiento laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación Santa Ana MINED, a través de un análisis de los factores determinantes del Clima Organizacional.

# CAPÍTULO II

## **2.1. GENERALIDADES DEL MINED**

### **2.1.1. ANTECEDENTES**

El sistema educativo en E.S inicia durante el periodo de independencia (1824-1839), cuando se decreta la institución pública bajo la supervisión del poder legislativo.

Según Gilberto Aguilar Avilés, este periodo estuvo caracterizado por una fuerte inestabilidad política que afectó la creación de una institución que administrara la educación, de hecho los logros más importantes se enmarcaron en la divulgación del Método Lancasteriano que consistía en que los alumnos más aventajados enseñaran a los demás, y la creación del Primer Reglamento de la Enseñanza Primaria del 8 de octubre de 1832, que trajo consigo la creación de escuelas primarias en cada municipio financiadas por las municipalidades y el aporte de 4 reales de los padres de familia. Asimismo, la organización de un sistema adecuado para seleccionar los maestros quienes deberían ser examinados por el tribunal competente (Durán ,1973)

Para el 13 de marzo 1841 se creó el puesto de Inspector General de Primeras Letras y una Junta de Instrucción Pública, precedida por el Ministro de Gobernación. Este acto, constituye el primer intento de creación de una institución que administre la educación en el Estado de El Salvador.

El 22 de febrero de 1858 se crea el Ministerio de Instrucción Pública, mediante Decreto No. 13, siendo ministro de Gobernación, Justicia, Instrucción Pública y Negocios Eclesiásticos el doctor Isidro Menéndez.

Posteriormente en 1893, se realizó el Congreso Pedagógico Centroamericano, producto del cual se cambió la concepción de instrucción por la de educación y se unificaron programas de estudio en toda Centroamérica.

La autonomía del MINED, empieza con la Reforma Educativa que inicia el 8 de diciembre de 1939, contenida en el Decreto N°17, publicado en el Diario Oficial N° 267.

En 1961, el Ministerio de Cultura sufre un nuevo cambio en su estructura administrativa y funcional. A partir de esta fecha ya no es el Ministerio de Cultura la institución encargada de administrar la educación en el país, esta función queda bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, tomando posesión del cargo de Ministro de Educación el doctor Raúl Estupinián,

quien fue nombrado por el Directorio Cívico Militar, el 26 de enero de 1961, en su Gabinete de Gobierno.

Entre abril de 1961 y enero de 1962 según acuerdos publicados en el Diario Oficial y fotografía del archivo histórico del MINED, finge como Ministro de Educación el Doctor Hugo Lindo, hasta enero de 1962.

Asimismo, según datos obtenidos en los acuerdos publicados en los Diarios Oficiales, para esos años el MINED estaba situado en las instalaciones del Palacio Nacional, ubicado en el centro histórico de la ciudad de San Salvador, entre la Avenida Cuscatlán y segunda Calle Poniente.

A finales de enero de 1962, a través de la publicación en el Diario Oficial y fotografía del archivo histórico del MINED se registra como Ministro de Educación al profesor Fidel Ernesto Revelo Borja, quien asume este cargo hasta junio de 1967.

Hacia 1968 teniendo como presidente de la República al General Fidel Sánchez Hernández, y como Ministro de Educación al Licenciado Walter Béneke Medina (Julio de 1967), surge la segunda reforma educativa donde se estableció el concepto de Educación Básica, Dividida en tres ciclos. Para Avilés “la reforma logró simplificar y reducir la gran cantidad de oficinas que dependían directamente del despacho ministerial y ordenó la frondosa estructura bajo unas cuatro direcciones”: Administración, Educación, Cultura y Planificación.

Hacia el mes de abril de 1968, se cree fueron trasladadas las oficinas del MINED, a un nuevo edificio ubicado en instalaciones de la Biblioteca Nacional, pues a partir de esa fecha los acuerdos firmados ya no registran el nombre de Palacio Nacional, sino inician con San Salvador. Este edificio se situaba la sobre la 1a Calle Oriente, Calle Delgado y 6a Av. Norte.

Administrativamente el Ministerio de Educación antes de la aplicación de la reforma educativa de 1968 era una institución conformada por más de veinte direcciones. Cada dirección tenía una tarea administrativa que cumplir. Una dependencia importante para la institución fue el Departamento de Planificación, hacia el “establecimiento del diagnóstico de la educación nacional, que es el conocimiento exacto de la realidad educativa tanto en la cantidad como en la realidad.

Con la reforma educativa de los años 80'S, se pone en marcha un programa de desconcentración de competencias en el interior del MINED, es decir atribución de poderes propios de un escalón

superior a organismos inferiores, a pesar de que había poca capacidad regional o local para asumir con eficiencia las funciones delegadas. Fue así como se establecieron tres regiones: central, occidental y oriental.

En el año 1982, mediante Acuerdo Ejecutivo No. 2736, de fecha 9 de agosto, hubo cambios en la estructura administrativa del MINED ya que la subdivisión regional fue ampliada por las oficinas subregionales siguientes: Central Metropolitana Central Norte (Chalatenango); Occidental Norte (Santa Ana); Sur Occidental (Sonsonate); Paracentral Oriente (San Vicente) y Subregional Oriente (San Miguel).

El 7 de diciembre de 1995, por Acuerdo Ejecutivo No. 15-1991, del Ramo de Educación se creó e implemento la nueva estructura organizativa descentralizada del Ramo de Educación, que trajo consigo el funcionamiento de “las catorce Direcciones Departamentales de Educación”, que dieron inicio a principios de 1996 hasta la fecha.

En el año 2015 con el propósito de alinear la estructura orgánica del MINED a las nuevas estrategias institucionales, surge una nueva reestructuración, mediante Acuerdo No. 15-0856 de fecha 2 de julio de 201. Asimismo, se realizaron ajustes a las estructuras organizativas específicas a fin de responder a los objetivos y metas mediante acuerdo número: 15-0223 del 10 de febrero del 2016 firmado por el ministro canjura linares.

Cambio de nombre del Ministerio de Educación.

Desde el 1 de enero de este 2019 el Ministerio de Educación (MINED) ha modificado su nombre y sus siglas, ahora será reconocido como Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Dicho cambio fue aprobado, por unanimidad, el 24 de septiembre del año pasado por el Consejo de Ministros.

La cartera de Estado informa que el cambio de nombre responde al enfoque de ciencia, tecnología e innovación que ha desarrollado el Viceministerio de Ciencia y Tecnología, desde el 2009, como parte de dicha institución, con una apuesta al desarrollo social y económico.

El nombramiento fue aprobado en 2018, en el marco del Día Nacional de la Ciencia y la Tecnología, que se celebra cada 21 de septiembre<sup>a</sup>.

---

<sup>a</sup> <https://elmundo.sv/ministerio-de-educacion-modifica-su-nombre-y-asi-se-llama-desde-este-2019/>



Precedentes del clima organizacional en La Dirección Departamental Santa Ana MINED.

Para el desarrollo del tema fue de vital importancia los antecedentes del clima organizacional en dicha institución, ya que este nos arrojó una base importante que nos enfocó hacia lo que la institución ofrece a sus empleados en cuanto al tema en relación.

El presente Manual de Servicio y Prestaciones (MSP) contiene la descripción de las prestaciones y servicio de ley y adicionales que otorga la institución, a todo personal técnico administrativo del MINED central, oficinas externas y Direcciones Departamentales de Educación, nombrado por los sistemas de Ley de Salario o Contrato de carácter permanente de conformidad al Art. 83 de las disposiciones Generales de Presupuesto. También contiene una guía orientativa para hacer uso más efectivo de todos los beneficios que el MINEED brinda. Anexo 4.1-A

Sin embargo, se pudo verificar que el Manual de Servicios y Prestaciones que se implementa en el Ministerio de Educación, no está orientada directamente al clima organizacional como tal, pero si deja observar ciertos temas relacionados a este que encaminan al logro de un ambiente laboral óptimo en la institución.

## 2.2. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1. ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Buena parte de las tensiones que sufren las sociedades, las organizaciones y los grupos en la actualidad surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario no experimentan su ambiente del mismo modo y no interpretan lo que perciben en él de igual manera. Las personas difieren en el significado que otorgan a las situaciones y a los estímulos ante los que se encuentran. Con el objetivo de analizar estas diferencias se formuló el concepto de “clima” que, aplicado a las organizaciones y a los contextos laborales, alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en ellos, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y en pautas de comportamiento. Si bien el clima puede subsumirse en la órbita de la cultura organizacional, ésta se refiere a los valores y a las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto que orientan las creencias, las percepciones y las decisiones de los participantes (Denison, 1996). Otra posible distinción puede establecerse en función de la perspectiva adoptada (Smither, 1998); mientras que el clima refleja las percepciones de los trabajadores, la cultura tiende a reflejar los puntos de vista de la dirección, de los grupos y de los individuos con mayor capacidad de influencia y de poder.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999) (Chiavenato, 2007)<sup>b</sup>.

El origen del estudio del Clima Organizacional puede situarse en las investigaciones sobre los climas sociales realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular (como, por ejemplo, los intercambios entre líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros de un grupo) como parte de un contexto o de un medio social más amplio (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000). Esta importancia otorgada al contexto que encontraba asociada con los principios de la psicología de la percepción desarrollados por la escuela alemana de la *Gestalt*, desde la que se defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de los estímulos, sino también de las configuraciones que

---

<sup>b</sup> Idalberto Chiavenato Octava Edición Año 2007 Editorial McGraw-Hill/ Interamericana de México

adoptan o de cómo se organizan. Así puede considerarse el clima como una *Gestalt* (una *totalidad organizada y significativa*) basada en patrones percibidos en la relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o dicho de otro modo, el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2000).

A partir de estos antecedentes, a comienzos de los años sesenta del siglo pasado, autores como Likert y McGregor propusieron la utilización del concepto de “clima organizacional” (que en ocasiones también se denomina clima laboral), interesados sobre todo en analizar el modo en que los directivos crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan su influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. De esta manera, se podía trabajar con los directivos para que manejaran, comprendieran y potenciaron determinados climas y se lograra con ello mejoras significativas en el funcionamiento y en el éxito en alcanzar los objetivos de las organizaciones. Evidentemente, cada clima tiene detrás una filosofía (estrechamente vinculada con la cultura), es decir, un sistema de entender y ver las cosas y las personas, por lo que el rol desempeñado por el directivo se convierte en clave de su transmisión y en la creación del clima correspondiente. En cierto sentido, el clima proporciona una especie de fotografía de los elementos más explícitos, conscientes y observables de la cultura organizacional (Sparrow, 2001).

Así se llega a la definición actual de “clima organizacional”, que hace referencia a las percepciones que los individuos tienen del ambiente o contexto social del que forman parte (Rousseau, 1988). Ampliando esta definición, puede decirse que el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como los

medios apropiados para alcanzarlas (Reichers y Schneider, 1990) (Hera, León, Segovia, & Cantisamo, Octubre 2012)<sup>c</sup>.

### 2.2.2. DEFINICIONES.

La investigación sobre el clima organizacional ha sido de amplio interés en los últimos 50 años. Constituye una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores.

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa diversa y a lo largo de más de 50 años de han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Para Schneider y Reichers (1983), el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores. El Clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. Según los señalan Woodman y King (1978) (Uribe Prado, 2014 )<sup>d</sup>, las primeras definiciones al respecto que obtuvieron mayor aceptación son las siguientes:

- Forehand y Gilmer (1964) definen el *Clima Organizacional* como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.
- Taguiuri y Litwin (1968) consideran al *Clima Organizacional* como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización la cual es experimentada por sus miembros influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.
- Campbell Dunnette Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden

---

<sup>c</sup> Psicología del Trabajo (Carlos María Alcover de la Hera, Juan Antonio Moriano León, Amparo Osca Segovia, Gabriela Topa Cantisamo, octubre 2012)

<sup>d</sup> Clima y Ambiente Organizacional Jesús Felipe Uribe Prado 2014 Editorial El Manual Moderno

ser introducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional es un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.

- Hellriegel (1974) define el clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos sean acordes con sus miembros o el entorno. De acuerdo con este autor, éste presenta características importantes de considerar para su definición y medición:
  - Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional.
  - El grado de exclusividad de los reactivos, escalas y constructos son a nivel macro, más que uno micro.
  - Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a un nivel individual.
  - Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento.

El clima en una organización es intangible, pero tiene una existencia real percibida por los miembros de la organización. Al igual que las huellas digitales, las organizaciones son únicas. Cada persona posee su propia cultura, tradiciones, y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima.

Por tanto, el clima organizacional se define como:

- La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 5ª edición)<sup>e</sup>
- Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.
- “El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral” (Serrano, 2007)<sup>f</sup>.

### 2.2.3. IMPORTANCIA.

La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante única y exclusivamente de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelve, por tanto, es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. De no contar con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

### 2.2.4. OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (físico – Ambiental), mejorando su desempeño, que contribuirá a brindar un mejor servicio a las personas. 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.

---

<sup>e</sup> Idalberto Chiavenato/Administración de Recursos Humanos. 5ª edición, Mc Graw Hill.

<sup>f</sup> Alexis Serrano, Administración de Personas (El Salvador: UCA Editores, 2007), p. 160.

Además, con un buen Clima Organizacional (Keith Davis & Newstrom)<sup>§</sup> pueden alcanzarse los siguientes objetivos:

- Encaminar esfuerzos en común para el logro de la misión y búsqueda de la visión compartida.
- Fortalecer el grado de compromiso de los empleados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización por medio de su desempeño.
- Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
- Orientar una conducción pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo del liderazgo.
- Participación entusiasta de todos los miembros de la organización.
- Fomento de una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa.
- Desarrollo de una cultura basada en la práctica de valores.
- Usuarios satisfechos.

#### 2.2.5. CARACTERÍSTICAS.

Algunas de las características del clima organizacional son las siguientes:

- Tiene cierto grado de permanencia en función de los valores, la visión, las políticas y los estilos de dirección que se practican.
- El Clima describe ciertas características objetivas observables; que son descritas por los miembros de la organización; los cuales lo hacen con una percepción de qué significan los hechos observados desde el punto de vista de cada empleado.

---

<sup>§</sup> Keith Davis, PhD, John W. Newstrom; MacGraw Hill. “El Comportamiento Humano en el Trabajo:Comportamiento Organizacional”.

Esta percepción acertada o no, influye en las actitudes y el desempeño de las actividades de los empleados.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (Tipo de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (Sistema de Comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) (Urías, 2001)<sup>h</sup>.

Cabe mencionar que el Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede percibir cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.

A su vez el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima inadecuado, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Además, puede afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

#### 2.2.6. CLIMA ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA MOTIVACIÓN.

El concepto de Motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad

---

<sup>h</sup> Urías, M. C. (2001) “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa. Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.



jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

- Se sienten bien consigo mismas.
- Se sienten bien en relación con las otras personas.
- Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de Clima Organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El Clima Organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el Clima Organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc., cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc. típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Octava Edición, 2007)<sup>i</sup>.

Atkinson (ATKINSON, 1964)<sup>j</sup> desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.

---

<sup>i</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: Mc Graw- Hill, 2007), p. 58.

<sup>j</sup> ATKINSON, J. W., *An introduction to motivation*, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

- La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
- Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación (LITWIN, KOLB, & McINTYRE)<sup>k</sup>.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

### **2.3. TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **2.3.1. TEORIA DE RENSIS LIKERT Y DOUGLAS MCGREGOR.**

Rensis Likert y Douglas Mcgregor, Rensis Likert es un psicólogo social norteamericano. Después de su servicio durante la guerra, estableció en 1946 el Centro de Investigación de Encuestas en la Universidad de Michigan. En 1948 este Centro fue ampliado para convertirse en el Instituto de Investigación Social, con Likert como su primer director. Él ha estado pues, a la cabeza de una de las mayores instituciones que investigan el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su libro “Nuevos Patrones de Gerencia” es una mezcla de estudios de investigación conducidos por él y sus colegas. Douglas McGregor (1906-1964) fue un psicólogo social que publicó un gran número de trabajos de investigación en este campo.

---

<sup>k</sup> LITWIN, George H., “Climate and motivation: an experimental study”, en KOLB, David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTYRE, *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p. 111.

Por varios años fue presidente del Antioch College y en su obra ha descrito cómo este periodo de alta dirección afectó su visión sobre el funcionamiento organizacional. Desde 1954 hasta su muerte fue Profesor de Gerencia en el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT). Likert ha proclamado que “los gerentes con los mejores registros de desempeño en el gobierno y los negocios están en el proceso de señalar el camino hacia un sistema gerencial apreciablemente más efectivo que el que existe ahora”. Los estudios de investigación demuestran que los departamentos bajos en eficiencia tienden a estar a cargo de supervisores que son “centrados en el trabajo”. Esto es, ellos “tienden a concentrarse en mantener a sus subordinados ocupadamente involucrados a través de un ciclo de trabajo específico en una forma prescrita y a un ritmo satisfactorio según está determinado por estándares de tiempo”. Esta actitud deriva claramente de Taylor con su énfasis en la descomposición del trabajo en partes componentes.

La selección y entrenamiento de la gente para que lo realice y el ejercicio de presión constante para lograr resultados.

El supervisor se ve a sí mismo como alguien que consigue que el trabajo sea hecho con los recursos (incluyendo la gente) a su disposición. Los supervisores con el mejor registro de desempeño se caracterizan por centrar su atención en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados, y en la labor de formar grupos efectivos de trabajo, los que tienen altas metas de logro. A estos supervisores se les dice que están “centrados en el empleado”. Consideran su trabajo como algo que tiene que ver con los seres humanos y no con las tareas; son personas que intentan conocer a sus subordinados como individuos. Ven su función como la de ayudar a los subordinados para que realicen el trabajo eficientemente.

Ejercitan una supervisión general en vez de una supervisión detallada y están más interesados en las metas que en los métodos. Permiten una máxima participación en la toma de decisiones. Si se desea obtener un alto desempeño, un supervisor no deberá centrarse solamente en el empleo, sino que debe tener también altas metas de desempeño y ser capaz de ejercer el proceso de toma de decisiones para conseguirlas. Al evaluar estas conclusiones Likert distingue cuatro sistemas gerenciales:

EL SISTEMA 1 es el tipo explorador autoritario, donde la gerencia usa el temor y las amenazas, la comunicación es sólo hacia abajo, jefes y subordinados están psicológicamente muy apartados, la mayoría de las decisiones son tomadas por el alto mando, etc.

EL SISTEMA 2 es el tipo autoritario benevolente, donde la gerencia usa la recompensa, hay actitudes de servilismo hacia los jefes, la información que fluye hacia arriba está restringida a lo que el jefe quiere oír, las decisiones sobre políticas son tomadas arriba, pero las decisiones dentro de un marco de referencia prescrito pueden ser delegadas a niveles inferiores, etc.

EL SISTEMA 3 es el tipo consultivo, donde la gerencia usa recompensas y castigos ocasionales, se busca algo de involucración, la comunicación es en ambos sentidos y la comunicación “hacia –arriba” distinta de lo que el jefe quiere oír, se da en cantidades limitadas y solamente con cautela, aunque los subordinados pueden tener una influencia moderada en las actividades de sus departamentos, como política general las decisiones son tomadas arriba y las decisiones más específicas se toman en los niveles inferiores, etc.

EL SISTEMA 4 está caracterizado por la gerencia participativa de grupo. La gerencia otorga recompensas económicas y emocionales, y hace uso total de la participación grupal y la involucración en el establecimiento y mejoramiento de elevadas metas de desempeño, en el mejoramiento de métodos de trabajo, etc.; la comunicación fluye en todas direcciones y es precisa; jefes y subordinados están psicológicamente cerca. La toma de decisiones es ampliamente realizada a través de la organización, por medio del proceso de grupo; está integrada a la estructura formal, a la que se considera como una serie de grupos sobrepuestos, que a su vez están unidos al resto de la organización por medio de personas que son miembros de más de un grupo. El sistema gerencial 4 produce alta productividad, mayor involucración de individuos y mejores relaciones personal - gerencia. En general los gerentes altamente productivos son aquellos que han integrado a su personal en grupos efectivos, cuyos miembros tienen una actitud de cooperación y un alto nivel de satisfacción laboral. Pero hay excepciones, los gerentes rudos, técnicamente competentes, centrados en el trabajo pueden lograr alta productividad (particularmente si están respaldados por sistemas estrictos de técnicas de control). Pero los miembros de unidades cuyos supervisores usan estos métodos de alta presión son susceptibles de tener actitudes desfavorables hacia el trabajo y la gerencia, así como también niveles de desperdicio excesivamente altos. También muestran una mayor rotación de empleados, y más conflictos con la gerencia. La gerencia, de acuerdo con Likert, es siempre un proceso relativo. Para ser efectivo y para comunicarse, un líder deberá siempre adaptar su comportamiento para tomar en cuenta a la gente que dirige. No existen reglas específicas que

trabajen bien en todas las situaciones, solamente hay reglas y principios generales a ser interpretados para tomar en cuenta las expectativas, valores y habilidades de aquellos con quienes el gerente interactúa. La receptividad hacia estos valores y expectativas es una habilidad gerencial crucial y las organizaciones deben crear la atmósfera y las condiciones que alienten a todo gerente a tratar a la gente en una forma tal que se adapte a sus valores y expectativas.

Para asistir en esta tarea la gerencia tiene ahora una cantidad de medidas disponibles desarrolladas por científicos sociales. Existen métodos disponibles para obtener mediciones objetivas de variables tales como:

- La lealtad hacia una organización.
- El grado en el que los objetivos grupales e individuales facilitan el logro de los objetivos de la organización.
- El nivel de motivación entre los integrantes.
- El grado de confianza y creencia entre los diferentes niveles jerárquicos y entre las diferentes subunidades.
- La eficiencia y adecuación del proceso de comunicación.
- El grado en el cual cada superior está correctamente informado de las expectativas, reacciones, obstáculos, problemas y fallas de los subordinados.

Estas medidas y otras habilitan a la organización a saber en cualquier momento el estado del sistema apoyado por seres humanos en funcionamiento (llamado el sistema de interacción-influencia); a saber, si está mejorando o se está deteriorando y por qué, así como qué hacer para conseguir las mejoras deseadas. Esta información objetiva acerca del sistema de interacción-influencia permite que se despersonalicen los problemas de liderazgo y gerencia. De esta manera la “ley de la situación”, como fue llamada por Mary Parker Follett, determinará qué acciones deberán ser tomadas. Likert establece que la ley de la situación puede ser usada ahora con muchísimo más poder que cuando fue propuesta originalmente por Follett. Douglas McGregor examina las suposiciones acerca del comportamiento humano que subyace a la acción gerencial. La concepción tradicional de la administración (según la ejemplifica Fayol en sus escritos) está basada en la dirección y el control de la empresa y sus individuos por parte de la gerencia. Ello implica ciertas suposiciones básicas acerca de la motivación humana, las cuales son caracterizadas por McGregor, como la “Teoría Y”. Estas son:

- “El ser humano tiene un desagrado inherente por el trabajo y lo evitará si puede”. Consecuentemente la gerencia necesita reforzar la productividad, los esquemas de incentivos y las cuotas diarias de producción, y necesita denunciar “las restricciones al rendimiento”.
- “Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de la gente debe ser coaccionada, controlada, dirigida, amenazada con castigos para que haga el esfuerzo necesario para el logro de los resultados organizacionales”.
- “El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por encima de todas las cosas”.

La Teoría Y: ha persistido por mucho tiempo porque indudablemente ha proporcionado una explicación para cierto comportamiento humano en las organizaciones. Hay sin embargo muchos hechos observables y un grupo creciente de hallazgos de investigación (tales como aquellos descritos por Likert) que no pueden ser explicados sobre estas suposiciones. McGregor<sup>1</sup> propone una alternativa: la “Teoría Y”, con el principio subyacente de “integración” como sustituto de la dirección y control. Las suposiciones acerca de las motivaciones humanas de esta teoría son:

- “El gasto de esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como el juego o descanso”. A la persona ordinaria no necesariamente le desagrada el trabajo: de acuerdo con las condiciones puede ser una fuente de satisfacción o castigo.
- El control externo no es el único medio para obtener esfuerzo. “El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en su servicio a los objetivos con los cuales está comprometido”.
- La recompensa más significativa que puede ofrecerse para obtener compromiso es la satisfacción de las necesidades individuales de autoridad. Esto puede ser un producto directo del esfuerzo dirigido hacia los objetivos organizacionales.
- “Bajo condiciones apropiadas el ser humano promedio aprende no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidades”.

---

<sup>1</sup> <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Rensis-Likert-y-McGregor.pdf>

- Mucha gente es capaz de contribuir creativamente a la solución de los problemas organizacionales.
- En el presente, las potencialidades de la persona promedio no están siendo utilizadas completamente. McGregor desarrolla un análisis de cómo trabajaría una organización que ha aceptado la Teoría Y. Él se interesa particularmente por los efectos de esta teoría en la evaluación del desempeño, en los salarios y los incentivos, así como en la participación y en las relaciones línea-staff. Sobre este último tópico señala el punto de que habrá tensiones y conflicto entre el staff y la línea siempre que la alta gerencia use al staff para controlar a la línea. Con la Teoría Y el papel del staff es considerado como el servicio de proporcionar ayuda profesional a todos los niveles de la gerencia. El concepto esencial propuesto tanto por Likert como por McGregor es que las organizaciones modernas, para ser efectivas, deben considerarse a sí mismas como grupos interactivos de gente, con “relaciones de apoyo” entre todos. Idealmente cada miembro de la organización sentirá que los objetivos de esta última son de significación para él, que su trabajo tiene sentido, es indispensable y difícil, que para desempeñarlo efectivamente necesita y obtiene apoyo de sus superiores (quienes consideran que el dar este apoyo para hacer al subordinado más efectivo es su función primordial).

En las tablas 1, 2, 3 y 4 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

*Tabla 1 Características del clima de tipo autoritario (Brunet, 1987)<sup>m</sup>*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación

<sup>m</sup> Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li>• Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>• Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>• Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul>
Proceso de influencia	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li>• No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul>	<p>Proceso de control</p> <p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>• Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>
Proceso de establecimiento de objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca</li> </ul>	



*Tabla 2 Características del clima de tipo autoritario (Brunet, 1987)<sup>n</sup>*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.

Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.</li> <li>• Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>• La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>• Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>• Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>• Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul>

<sup>n</sup> Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

Proceso de influencia		Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>• En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</li> </ul>		<p>Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo</li> </ul>
Proceso de establecimiento de objetivos		Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>• Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>• Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>• Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

Tabla 3 Características del clima de tipo participativo (Brunet, 1987)<sup>o</sup>

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</li> </ul>
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>• Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>• Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>• Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
Proceso de influencia	Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>• Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre,</li> </ul>

<sup>o</sup> Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
--	--

Tabla 4 Características del clima de tipo participativo (Brunet, 1987)<sup>P</sup>

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</li> </ul>
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul>
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control

<sup>P</sup> Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li><li>• Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li></ul> |
|--|---|

### 2.3.2. TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER.

Litwin y Stringer (1968) quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite:

- Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social.
- Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales
- Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

El modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968) tiene las siguientes características:

- Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.

- El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.
- Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.
- El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y.
- Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana, así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

El desarrollo de la motivación se debe en gran parte al trabajo de Mc Clelland en la Universidad de Harvard (1961) y de Atkinson en la Universidad de Michigan (1964), citado por De Freitas (1993), quienes desarrollan lo que Litwin y Stringer llaman “una teoría científica de la motivación”, utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, centrada específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; Litwin y Stringer (1968) presentan una versión simplificada de la teoría de Mc Clelland – Atkinson (1964) sobre la motivación humana, por cuanto se trata de una teoría que se deriva de estudios empíricos, sus puntos son medibles y válidos y permite derivar hipótesis.

Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

- Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

- Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.
- Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968)<sup>q</sup> parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Las nueve dimensiones del clima organizacional

Para los profesores Litwin y Stinger<sup>r</sup>, existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

- Estructura  
Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.
- Responsabilidad  
También conocida como “empowerment”, esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.
- Recompensa  
Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.
- Desafío

---

<sup>q</sup><http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>

<sup>r</sup> <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

- Relaciones

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

- Cooperación

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

- Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

- Conflictos

¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

- Identidad

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

## **2.4. TIPOS DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

El clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en un determinado nivel (equipo, unidad, departamento, organización) es necesario algún grado de acuerdo o de consenso entre las percepciones individuales (González-Romà, 2011). Esta



aparente paradoja ha traído consigo la formulación de tres tipos diferentes de clima: psicológico, agregado y colectivo (González-Romà y Peirò, 1999).

- Clima psicológico se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. En consecuencia, la medida del clima es individual, obtenida habitualmente por medio de las respuestas dadas por cada sujeto a un cuestionario. La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento, u organización, demostraría que el clima es un atributo individual.

Los resultados de las investigaciones señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, y más específicamente, que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediadas por las actitudes hacia el trabajo (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003).

- Clima agregado ha sido propuesto por investigadores que consideran que no puede entenderse la existencia de un clima en sistema social sin el acuerdo entre los miembros que forman parte de ellos. En consecuencia, el clima agregado es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo con consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías de percepciones individuales.

Para ello se utilizan modelos de composición, los cuales especifican las relaciones funcionales que existen entre constructos que son operacionalizados en diferentes niveles de análisis, que se refieren a un mismo contenido, pero que son cualitativamente diferentes (Chan, 1998). En el caso del clima organizacional, un modelo de composición especifica la relación entre el clima psicológico y el clima agregado (compartido) a nivel organizacional.

Los modelos más utilizados han sido los de consenso, según los cuales la similitud intra-unidad entre las percepciones individuales de clima (clima psicológico) es lo que permite obtener una medida de clima en niveles superiores de análisis (clima compartido de equipo, departamento, organización), siendo ambas formas del constructo funcionalmente isoformas (González-Romà, 2011).

- Clima colectivo persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales, al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales (González -Romá, Peiró, Lloret y Zornoza, 1999).

Otro tipo de distinción entre climas es la diferencia entre climas generales y climas para algo, es decir climas estratégicamente orientados y que cuentan con un referente particular (Alcover, 2003) (Alcover de la Hera, Moriano León, Segovia, & Cantisano, 2012)<sup>s</sup>. Si bien los primeros suponen una condición para los segundos, ya que requiere la existencia de un clima genérico que procure un determinado nivel de bienestar a los empleados y que facilite el logro de la ejecución de las tareas, la adopción de un enfoque estratégico en el estudio del clima implica la elección de un criterio de interés que se oriente hacia las facetas de contexto laboral relacionadas con él, dando lugar al análisis del “clima para la calidad”, “clima para el servicio”, “clima para la motivación”, etc.

## **2.5. DETERMINANTES ESPECÍFICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Son determinantes del Clima en las Organizaciones (Serrano, Administración de Personas, 1<sup>a</sup> Edición, , 2007)<sup>t</sup> los siguientes:

---

<sup>s</sup> Psicología del Trabajo Autores: Carlos María Alcover de la Hera, Juan Antonio Moriano León, Amparo Osca Segovia, Gabriela Topa Cantisano. Año:2012 Editorial UNED

<sup>t</sup> Lic. Alexis Serrano: Administración de Personas, 1<sup>a</sup> Edición, 2007.

- **Condiciones Económicas:** las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo con la forma en la que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- **Estilo de Liderazgo:** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- **Políticas Organizacionales:** Las políticas específicas, como por ejemplo (Ascenso dentro de la organización) pueden influir en el Clima Organizacional.
- **Valores Gerenciales:** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el Clima Organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- **Estructura Organizacional:** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- **Características de los Miembros:** La edad, forma de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes del sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de Actividad:** A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- **Adelantos Tecnológicos:** Muchas organizaciones ahora operan con equipos completamente diferentes de las que operaban hace algunos años.
- **Contratos Laborales:** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del Clima Organizacional, diseño de puestos y sistema de recompensas.
- **Crecimiento Organizacional:** Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de la sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo de la sociedad.

Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

- **Atractivo del Descanso:** Desde que las industrias de la creación en tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Se trata de que, con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no puede obtener fuera.

### 2.5.1. VALORES CORPORATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los valores corporativos:

Son estos aspectos que hacen a una empresa diferente del resto, no es la marca o el logo, son aspectos más profundos que generan para la compañía una ventaja competitiva frente al resto.

Los valores corporativos son la creencia de lo que la empresa es de manera compartida por los integrantes de esta.

Valores que marcan el comportamiento de los miembros que con el paso del tiempo se transmiten de unos a otros, estos orientan y determinan la actividad y el que hacer de la empresa.

Valores que ayudan a un buen clima organizacional

- **Docilidad**  
Es necesario reconocer que existen personas con más experiencia o práctica en el trabajo, lo cual enriquece y contribuye a mejorar el desempeño. Aprenda a escuchar consejos y seguir indicaciones. Cuando no esté de acuerdo en algo actúe con inteligencia, reflexione sobre el punto y después exprese sus comentarios en el momento y a la persona adecuada. Esto le ayudará a ser más sencillo y participativo logrando un verdadero trabajo en equipo.
- **Orden y responsabilidad**  
Un equipo de trabajo es un sistema en el que todos se afectan de alguna manera por los actos particulares. Por eso, en la medida que sea ordenado en su puesto de trabajo y responsable a cabalidad de sus funciones, ayudará a que otros

también lo sean, además permitirá que los procesos laborales fluyan de forma eficiente.

- **Respeto**

El respeto se entiende mejor cuando se procura tratar a los demás de la manera en que la que ser atendidos, saludar, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, dejar el sanitario en perfectas condiciones después de usarlo y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás, son formas de vivir este valor en la oficina.

Es de suma importancia evitar un ambiente donde se murmura y crítica a espaldas de los interesados, respecto a su trabajo o la vida personal, costumbres y modo de vestir. Si no se puede decir algo positivo, lo mejor es callar.

- **Decencia**

Se debe evitar a toda costa la coquetería con los compañeros de trabajo. Las buenas relaciones nunca deben dar lugar a comentarios que hagan dudar de su prestigio personal. Cuidar la forma de vestir y las posturas provocativas. La atención y el trato que se debe a los demás, jamás deben confundirse con caricias o familiarizarse que no corresponden al lugar ni a la relación profesional que impera.

- **Servicio**

La convivencia se hace más agradable cuando existe la ayuda mutua: adelantarse a servir el café, colaborar en el trabajo de los demás, ofrecerse a buscar unos documentos, ceder un lugar a la hora de la reunión o limpiar un desperfecto en las áreas comunes, son pequeñas acciones que todos agradecen.

Lo más difícil es pasar de la teoría a la práctica, del entusiasmo al esfuerzo continuo, pero, sobre todo, reconocer que en todo lugar y en medio de las actividades cotidianas, existe la oportunidad de vivir los valores de manera natural. En verdad existen oficinas donde se respira armonía y tranquilidad, pero siempre se cuenta con el empeño individual por hacer del trabajo un lugar agradable. Las buenas costumbres y atenciones a todos agradan y basta que una persona viva los valores para comenzar a contagiar a los demás y dar ejemplo, esa es la clave de la buena convivencia y de las relaciones perdurables.

Aspectos que conforman los valores de una empresa

Para identificar estos valores corporativos hay que detectar las claves que les hace únicos.

- Elementos diferenciadores: Tecnología o atención al cliente, la presentación de los productos.
- Aspectos vitales o importantes: La capacidad de innovar o la ubicación de los locales en lugares estratégicos.
- Prioridades: El diseño, el bajo coste, la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente o el buen clima laboral.
- Políticas y acciones estratégicas: Contar con una amplia red de oficinas si la prioridad es la proximidad.

Es vital esa identificación de los valores corporativos de la empresa porque ellos van a marcar el resto de sus acciones, delimitando su estrategia.

Los valores no pueden quedar en palabras bonitas, si se escriben hay que actuar en coherencia y en consecuencia cumpliendo lo que se dice.

## 2.5.2. MANEJO DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

El conflicto, según su naturaleza, puede originarse en distintos niveles en función de las características de las partes implicadas. Aunque sobre esta clasificación también existen diversas posturas.

Clasificación del conflicto organizacional según su origen

- Intrapersonal: proceso psicológico interno en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivacionales, se oponen.
- Interpersonal: representa los enfrentamientos entre diversos individuos de una organización, los cuales en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implica un elevado grado de actividad.
- Intragrupo: este tipo de enfrentamiento puede darse dentro de un mismo grupo o departamento.
- Intergrupales: aquellos que tienen lugar entre departamentos. Sin embargo, en los textos sobre administración o comportamiento organizacional se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, los interpersonales y los laborales u organizacionales.

En cuanto a la clasificación del conflicto según las causas que lo originaron, se guió por Moore (1986) el cual identifica cinco elementos causales que a nuestro modo de ver agrupan la mayoría de las categorizaciones establecidas, agregando únicamente el problema de recursos que por su importancia se cree debe ser tratado junto a los otros elementos y no como parte de ellos.

- Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.
- Conflictos de valores: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diversas percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.
- Conflictos basados en intereses: pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma como se evalúa y las personas.
- Conflictos por discrepancia sobre información: por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, y diferencias en los procedimientos de valoración de las decisiones y de las situaciones.
- Conflictos relativos a la inequidad estructural: por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no “justa” de recursos y factores ambientales que dificultan la cooperación.
- Conflicto de recursos: ocurren cuando dos o más partes quieren algo que está escaso, entiéndase material o no.

#### Estilos de afrontamiento del conflicto

Los significados que le confieren las personas a las situaciones se derivan de aprendizajes según la cultura, las creencias, las costumbres y las tradiciones que conforman la experiencia de vida personal. Ésta, a su vez, determina la percepción y la manera como se afrontan los hechos o eventos de la vida cotidiana. Dependiendo del sentido como las personas los viven se está en la presencia o no de una situación conflictiva. Cheryl A. Picard (2007, p. 30), partiendo de clasificaciones anteriores, fundamentalmente del trabajo de Thomas y Kilmann (1974) en Conflict Mode Instrument, plantea un enfoque integrador muy similar al de Robbins

Los estilos de afrontamiento se clasifican de la siguiente manera:

- **Competir:**  
Las personas que compiten tratan de obligar a los demás a aceptar sus posiciones. Permanecen ajenos a las necesidades y sentimientos de los demás. Creen que los conflictos se arreglan cuando una persona gana y la otra pierde. Estas personas quieren ganar y pelearán a cualquier costo para que así sea. A los que eligen competir les preocupan enormemente sus metas personales y poco las relaciones (Picard, 2007, p. 94).
- **Evadir:**  
Cuando las personas se apartan del conflicto creen que no merece la pena tratar de resolverlo. Evitan a las personas y los asuntos que pueden causarles conflictos y se sienten incapaces de alcanzar objetivos. Quienes tienen como tendencia la evasión suelen suponerse incapaces de alcanzar sus metas o mantener relaciones, y deciden que lo mejor es retirarse y evitar (Picard, 2007, p. 94).
- **Complacer:**  
Cuando las personas complacen dejan de lado las situaciones y desean agradarles a los demás y ser aceptados. Procuran complacer a los demás y hacen caso omiso de sus propias necesidades porque creen que pedirles a otros que las satisfagan puede dañar la relación. Estas personas tienen gran preocupación por las relaciones, están dispuestas a renunciar a sus objetivos personales y suelen temer que el conflicto dañe las relaciones (Picard, 2007, p. 93).
- **Transigir:**  
Las personas que transigen son las que ceden algunas de sus metas si los otros están dispuestos a hacer lo mismo. Estas personas ven con menos optimismo que los colaborativos la posibilidad de que los conflictos mejoren las relaciones. Asumen que en un conflicto no se puede obtener todo lo que desea (mejor “ceder un poquito y obtener un poquito”). Estas personas presionan por algunas metas, pero intentan no arriesgar las relaciones, y permiten que la otra parte obtenga también algo de lo que quiere (Picard, 2007, p. 94).
- **Colaborar:**



Quienes colaboran asumen el enfrentamiento de manera abierta y justa. Muestran optimismo hacia el conflicto y tienen un compromiso con las metas personales y con las metas de los demás. Comienzan por identificar abiertamente los deseos de las dos partes y no están satisfechos hasta que se logra una solución mutuamente beneficiosa. Combinan una alta preocupación por las metas y las relaciones, asumen que ambas partes pueden alcanzar sus metas y trabajan para ello (Picard, 2007, p. 94).

Este último estilo ha sido reconocido por muchos (Filley, 1986; Robbins, 1998; Deutsch, 1969; Borisoff, 1989; Codina, 2008) como la forma más adecuada y que puede generar resultados más productivos para las partes implicadas. Las personas colaboradoras tienden a mostrar interés tanto por las metas propias como por las de otros, centrándose más en resolver el problema que en atacarse; son las partes contra el conflicto y no entre sí. Las diferencias son consideradas en toda su amplitud y la comunicación funge como un canal que facilita la solución del conflicto. Según Jiménez (1991, p. 26), los resultados obtenidos por Deutsch (1948) en el Instituto Superior de Massachussets permiten confirmar lo anterior mediante los aportes de elementos a favor de los grupos cooperativos, donde se obtuvo que:

- La comunicación es más eficaz, verbalizan más ideas y aceptan en mayor medida las de otros.
- Mayor coordinación y esfuerzo, superior productividad, división del trabajo más acentuada.
- Pautas de comunicación abiertas y honestas sobre la información relevante.
- Incrementa la confianza y la disposición mutuamente aceptable.

Desde luego, las personas, los grupos y las organizaciones no afrontan siempre el conflicto de la misma manera, sino que usan una variada combinación de estilos para ello. La utilidad de cada uno de estos depende tanto del contexto y del tema de discusión, así como de la relación que se tenga con la otra parte. La mayoría de las personas utilizan en un momento u otro cada uno de los cinco modos descritos.

Los estilos de conflicto de las personas suelen predecir la orientación de su conducta y la forma de comunicarse en situación de problema. Los individuos son capaces de utilizar los cinco estilos de solución. Tienden, sin embargo, a depender más de algunos que de otros. Seleccionar

uno para resolver un conflicto específico tiene sus raíces en las actitudes y la filosofía de cómo enfocar el problema, las metas, relaciones personales y las capacidades de que disponen los interesados

Técnicas para la solución del conflicto

Actualmente, se trata de lograr que las personas lleguen a acuerdos favorables y constructivos para ambas partes sin necesidad de recurrir a un litigio en caso de que se trate de problemáticas cotidianas que no infrinjan leyes sociales. Así, surgen los llamados Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (Marc) o Procedimientos Alternativos en la Resolución de Disputas (Alternative Dispute Resolution, [ADR]) como una respuesta eficaz y más accesible al momento en que se vean envueltos en algún problema que pudiera tener una solución más sencilla y rápida que la de un juicio.

Al respecto Fuentes plantea Los procedimientos alternativos en la resolución de disputas (Alternative Dispute Resolution, ADR) resultan ser métodos para la solución de conflictos que parten de una concepción no adversarial del conflicto. En la base de estos métodos está la idea de que los conflictos pueden ser enfrentados desde una perspectiva constructiva y que el tradicional modelo adjudicatorio para la solución de disputas no es siempre la mejor aproximación.

Dentro de una extensa gama existente de estos métodos, se encontraron tres que se podrían resaltar como principales o que tienden a sobresalir por encima de los demás: la negociación, la conciliación y la mediación. Se ahondará más en la última por considerarla una técnica primordial que trata de preservar las relaciones interpersonales, mediante el logro de la comprensión mutua de las partes, las cuales siempre ganan algo.

Edward Kruk (1997 en Picard, 2007, pp. 14, 50) establece una serie de principios claves sobre los cuales se sustenta la mediación en la actualidad:

La mediación es un proceso de solución cooperativa de conflictos en la cual dos o más partes en disputa son asistidas en su negociación por un tercero neutro e imparcial y se les faculta para alcanzar, por sí mismos, voluntariamente, un acuerdo mutuamente aceptable sobre el asunto en disputa. Los mediadores estructuran y facilitan el proceso en virtud del cual las partes toman

sus propias decisiones y determinan el resultado, en una forma que satisfaga los intereses de todas las partes en disputa. Según esta definición, los componentes básicos de la mediación son:

- Es un proceso con etapas definidas.
- Se utiliza en situaciones en las que exista un desacuerdo entre dos o más partes.
- El mediador permanece imparcial, no neutral y no tiene ningún interés personal en los resultados.
- Por medio de la cooperación las soluciones alcanzadas en la mediación benefician a todos.
- Se faculta a las partes a tomar sus propias decisiones.
- Las partes entran en la mediación voluntariamente sin coerción ni control.

### 2.5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de estos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

#### Manifestaciones de la Cultura Organizacional

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades tratan a sus empleados, clientes y la comunidad en general

- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
- Cómo se ejerce el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

#### Característica de cultura organizacional

Cada cultura organizacional está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras que ayudan a demostrar una imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales se tienen:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- El sistema de incentivos que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
- El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de esta.
- El grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

#### **2.6. FUERZAS QUE INFLUYEN EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Robbins (citado por García, 2002) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas. Las cuales son:

##### Personas

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos, Tito (2003) menciona que “las empresas

tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”

La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante, existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones

De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos (Flores, 2003).

Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización.

Es decir, las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Muchos estudiosos del tema como Tito definen al potencial humano como “uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa”. No obstante, hoy día muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso. Ya que ellos prefieren invertir en instalaciones, maquinaria e insumos en lugar de invertir en sus empleados, para que éstos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos.

Puesto que ellos piensan que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura. Estos pensamientos son la consecuencia de la poca importancia que los administradores le dan a sus recursos humanos. Se debe recalcar que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a ésta ser competitivo. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva de los recursos humanos. Finalmente, se dice que las empresas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos.

Tito (2003) dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad.

### Estructura

La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionadas de cerca. Dicho de manera más específica, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio.

Las estructuras actuales de la estrategia se centran en tres dimensiones: innovación, minimización de costos e imitación y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.

### Tecnología

El término tecnología se refiere al modo en que una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios.

En esta sección se quiere demostrar que las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

## **2.7. FORMAS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### 2.7.1. GRUPOS FOCALES

El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa. Un grupo focal consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas o de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información. El grupo focal lo constituyen un número limitado de personas: entre 4 y 10 participantes, un moderador y, si es posible, un observador. A través de él se consigue información en profundidad sobre lo que las personas opinan y hacen, explorando los porqués y los cómo de sus opiniones y acciones. No se obtienen cifras ni datos que permitan medir aspecto alguno. Se trabaja con la información que se expresa en los discursos y conversaciones de los grupos. El lenguaje es el «dato» a

analizar, comprender e interpretar<sup>1</sup>. Como señala Shoshanna Sofaer, estos métodos consiguen «reducir la incertidumbre» con la que a menudo se trabaja o, como dice Robert Hurley, ayudan a la comprensión profunda de lo obvio.

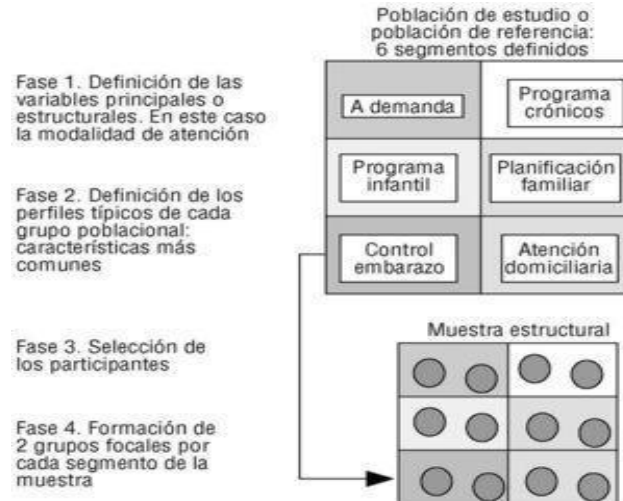


Figura 1 Fases del diseño de un estudio de tipo cualitativo

El diseño de la muestra estructural.

En un diseño cualitativo, hablar de «muestra» no debe confundirse con el concepto estadístico. La muestra estructural no tiene representatividad estadística (los resultados que se obtengan no van a presentar ningún proceso de inferencia), lo que quiere indicar es que los distintos perfiles que la componen están formados por personas que van a «representar» a su grupo o población de referencia. Se trata de seleccionar grupos específicos de usuarios con unas características determinadas que son relevantes para el estudio, Este tipo de muestreo, no basado en la probabilidad, se utiliza mucho en la investigación cualitativa.

Una vez definido el perfil de los usuarios en cada segmento, se necesita elegir a algunos de ellos para formar los grupos focales. La selección de los participantes se puede realizar mediante tres procedimientos:

- A través de un procedimiento aleatorio, si se dispone de bases de datos o de registros que lo permitan.
- Mediante un «informante clave». En este caso el informante clave es la persona que por su experiencia y contacto con la población de estudio tiene la

información necesaria para seleccionar a los participantes de forma que se ajusten al perfil previamente definido. Se utiliza esta segunda opción generalmente cuando no se dispone de información registrada que permita utilizar un procedimiento aleatorio.

- Procedimiento mixto: en primer lugar, se seleccionan los sujetos a través de un informante clave, en el caso de que no se pueda realizar esto a partir de fuentes documentales, y a partir de esta selección se eligen a los participantes por un procedimiento aleatorio.

### 2.7.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. De lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos.

Por ejemplo, es recomendable recurrir a la observación directa cuando lo que se desea es evaluar el comportamiento por un período de tiempo continuo.

Al momento de realizar la observación directa, se puede proceder de dos maneras: de forma encubierta (si el objeto no sabe que está siendo observado) o de forma manifiesta (si el objeto es consciente de estar siendo observado).

Sin embargo, el segundo método no es utilizado ampliamente, ya que las personas podrían comportarse de manera diferente por el hecho de estar siendo monitorizado.

Características de la observación directa

No intrusiva

La observación directa se caracteriza por ser no intrusiva. Esto quiere decir que el objeto observado se desenvuelve sin ser molestado por el observador.

Por esto, los datos obtenidos a través de este método son reconocidos y tienen renombre en el área de la investigación.



### No participación del observador

En la observación directa, el observador adopta un papel de bajo perfil como si se tratase de una mosca en la pared. Por este motivo, no debe hacer sugerencia ni comentarios a los participantes.

### Duración larga

Los estudios de observación directa suelen durar más de una semana. Esto se hace por dos motivos. En primer lugar, para garantizar que el objeto se sienta cómodo con el observador y actúe naturalmente.

En segundo lugar, para poder obtener todos los datos necesarios para la investigación que se lleva a cabo.

### Resultados objetivos y subjetivos

Los resultados obtenidos a través de este método pueden ser tanto objetivos como subjetivos.

Los objetivos involucran cifras (por ejemplo, el tiempo que le toma al objeto hacer cierta actividad), mientras que los subjetivos incluyen impresiones (por ejemplo, la ansiedad que cierta actividad generó en el objeto).

### Necesidad de pocos observadores

La observación directa ofrece ventajas que no tienen otros métodos de recolección de datos. La más relevante es que permite estudiar la interacción de grupos numerosos sin necesidad de aumentar la cantidad de observadores: un solo investigador puede estudiar un grupo de 10 personas.

### Elementos necesarios en la observación directa

En ocasiones, el proceso de observación puede durar semanas. Por lo tanto, el elemento principal de este método de recolección es el compromiso, tanto por parte del observador como por parte del observado.

Además del compromiso, son importantes la paciencia y la perseverancia. Puede darse que en las primeras sesiones de observación no se recolecten datos de relevancia para la investigación. No obstante, es necesario continuar si se quiere dar una conclusión adecuada al estudio.

Dependiendo del tipo de investigación que se esté ejecutando, puede ser necesario disponer de un equipo de grabación de audio y vídeo.

El análisis de las grabaciones requiere más trabajo por parte del investigador. Sin embargo, representa una ventaja que constituye un récord permanente de los datos recolectados.

Por último, es necesario contar con la aprobación no sólo de las personas observadas sino también de la institución en la que se lleva a cabo el estudio. En caso de que los objetos sean menores de edad, también es importante contar con el permiso de los representantes.

Realizar observaciones sin el consentimiento de los participantes acarrea problemas éticos que ponen en duda los resultados de la investigación. Incluso podría generar problemas legales.

Factores por tomar en cuenta cuando se hace la observación directa

Existe una serie de factores que podrían afectar los resultados obtenidos. Si el objeto de estudio sabe que está siendo observado, hay que tomar en cuenta la relación entre el observador y el que es observado: ¿tienen una relación o son desconocidos?

Si tienen una relación, el objeto podría sentirse cómodo, pero si son desconocidos podría sentirse intimidado.

### 2.7.3. ENCUESTA

La encuesta de clima organizacional es una herramienta de gestión estratégica que cumple un papel importante en el éxito de la organización. Finalmente, es a partir de ahí que la empresa realiza un análisis del compromiso y satisfacción de los empleados, lo cual es fundamental para que el emprendimiento pueda crecer.

La importancia de la encuesta de clima organizacional

La encuesta de clima organizacional es esencial para que los gestores conozcan el nivel de satisfacción de los empleados respecto a las condiciones de trabajo, la relación con los compañeros y la gestión de la empresa, por ejemplo.

Realizando esta encuesta, la organización se enfoca en las personas creando medidas para mejorar la productividad y el estado de ánimo entre los colaboradores.

### Tres ventajas de la encuesta de clima organizacional

- **Crecimiento del equipo**  
Con la encuesta, se contribuye al desarrollo del equipo de la empresa. Con esta, será posible identificar problemas que conducen a un mal desempeño de los colaboradores y es más fácil tomar medidas para revertir ese panorama. Además, el gestor consigue evaluar si hay necesidades de entrenamiento y capacitación de los empleados.
- **Desarrollo de la gerencia**  
A partir de la evaluación de los resultados de la encuesta, es posible identificar problemas que pueden resolverse con cambios de actitud de la gerencia. En ese momento, los gestores deben analizar oportunidades para desarrollar el liderazgo en el grupo de profesionales y en todo el equipo de gerentes.
- **Mejoras en la comunicación**  
La encuesta de clima organizacional es un instrumento para mejorar la comunicación entre los líderes y los colaboradores de la empresa, ya que crea un canal de conversación entre ellos. Con esta herramienta, los empleados dejan claras sus percepciones sobre el trabajo.

### **2.8. VENTAJAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los seres humanos tienen diversos roles en la vida, como el rol de padres, hijos, pareja, trabajadores de una empresa, entre otros. Se cuantifica la cantidad de horas que se pasan en la oficina, se puede observar que el rol como trabajador es el que mayor tiempo ocupa, por ende, es muy importante sentirse satisfechos.

Es por ello por lo que cada una de las empresas que se preocupan por sus colaboradores buscan mantener un clima laboral agradable y motivante. Las organizaciones consideran que mantener un buen clima laboral, les garantizará la retención de sus talentos o al menos les reducirá el nivel de rotación

El error de algunas empresas es que consideran la evaluación de Clima laboral como un proceso de recursos humanos que se deben realizar anualmente y no necesariamente se enfocan en

gestionar e implementar planes de acción enfocados a mejorarlo, así mismo asocian estas implementaciones con un presupuesto elevado.

Sin embargo, es importante considerar que existen formas bastante económicas de motivar a los colaboradores y mantenerlos satisfechos, sin hacer mucha inversión. Por ejemplo: Desde decorar la oficina en fechas especiales, enviar comunicados motivadores y reconocimientos por e-mail, la actitud positiva de los jefes, brindar salarios emocionales en cumpleaños, gestos a colaboradores con buen desempeño, etc.

Estos pequeños detalles motivan al colaborador y fomentan el compromiso y la identificación con la empresa, logrando que pese a los momentos de mucho trabajo se genera un equilibrio entre la satisfacción laboral y el estrés. Se dice que sobre todo para los colaboradores jóvenes, su satisfacción laboral es muy importante y esto asegurará su permanencia en una empresa.

Las principales ventajas<sup>u</sup> de un buen clima de trabajo son:

- Disminución de estrés laboral.
- Ideas constructivas y una productividad más alta.
- Mayor satisfacción personal y profesional.
- Actitud positiva en el trabajo.
- Potencia la innovación.
- Puntualidad.
- Facilitar la adaptación de las personas a sus puestos de trabajo.
- Propicia el diálogo y facilita la comunicación.
- Aumento del compromiso con el trabajo y la empresa.
- Aumenta la unidad y la confianza.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.

---

<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/beneficios-del-estudio-del-clima-laboral-en-las-organizaciones-y-su-impacto-en-los-colaboradores/>  
<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>

- Se consiguen los resultados propuestos.

## **2.9. GENERALIDADES DEL RENDIMIENTO LABORAL**

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados.

Las organizaciones suelen plantear para el trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentan dicho rendimiento laboral.

El concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas.

La evaluación del rendimiento en ocasiones es insuficiente para considerar el mérito de un empleado. Cómo se gestiona la información, la actitud de colaboración que se adopta con los compañeros, el uso de la cortesía y amabilidad con los clientes, son difíciles de incorporar en una evaluación del rendimiento, pero se podrían evaluar con sistemas complementarios de evaluación del desempeño.

Los estándares y las mediciones

Los estándares de rendimiento permiten que las mediciones sean más objetivas. Guardan relación con los resultados que se desean para cada puesto.

Los estándares de desempeño no se fijan tan fácilmente. Se desprenden del análisis de puestos, y de los comportamientos que se consideran adecuados en el desempeño de estos. Basándose en las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, se puede establecer qué elementos son esenciales y deben ser valorados en el desempeño de dicho puesto. Se fijan así los estándares de desempeño que se tratan de evaluar después a través de las mediciones de los sistemas de evaluación.

El sistema de evaluación individual de una organización puede combinar evaluación del rendimiento y del desempeño.

Los sistemas de medición del rendimiento individual se podrían implementar simplemente con datos de rendimiento obtenidos de los sistemas de información organizativos.

Los sistemas de recogida de información del desempeño individual se implementan a través de sistemas directos (observación directa) o indirectos (entrevistas de evaluación, información de los supervisores).

El feedback (Retroalimentación) que se genera con los sistemas de evaluación del rendimiento y del desempeño produce una base de aprendizaje efectivo que ayudará al empleado y supervisor en una gestión activa del rendimiento y desempeño.

La gestión del rendimiento

El concepto de alto rendimiento es uno de los más destacados dentro del campo de los recursos humanos en los últimos años.

En este sentido incorpora también el desempeño comprometido del empleado, ayudando a los compañeros, apoyando de manera activa a la organización, respetando las reglas, (Harris, 2000).

Aparecen en este punto tres determinantes clave en el alto rendimiento individual (Harris, 2000):

- Las competencias. Entendidas como los conocimientos, habilidades, experiencias y otras competencias necesarias para un rendimiento de éxito en el puesto de trabajo.
- La motivación por esforzarse para la obtención del rendimiento.
- Las restricciones del contexto que inciden en el rendimiento. Falta de herramientas o equipos adecuados, información deficiente, etc.

Los problemas de rendimiento se abordan según las causas que los provocan. La gestión adecuada, requiere evaluar la situación en cada caso, para determinar cuál es el determinante clave sobre los problemas de rendimiento y tratar de intervenir en consecuencia:

- Si el problema de rendimiento tiene su origen en carencias en competencias, hay que abordarlo desde la capacitación.
- Si es un tema de motivación debería tratarse mediante incentivos.
- Si es un tema de condicionantes adversas, habría que actuar para eliminarlas o mitigarlas mediante actuaciones organizativas.

### 2.9.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

El clima laboral permite identificar aspectos que impiden o motivan el alto desempeño mediante la expresión objetiva y válida de las opiniones de los empleados.

Los resultados del diagnóstico de clima pueden ser el punto de partida para sugerir e implementar acciones de mejora. Es importante tener la capacidad para analizar los resultados y establecer relaciones e influencias entre los aspectos identificados, esta información permite diseñar una estrategia con acciones concretas. Dado que los líderes juegan un papel central para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado, la capacidad y el estilo de liderazgo es una de las variables de mayor importancia que puede medirse en los estudios de clima. Permite evaluar el impacto que este genera en el ambiente de trabajo y si fomenta u obstaculiza el alto desempeño dentro de la organización.

¿Qué aspectos son los más apreciados por el personal?

Gianna Cordano, gerente de consultoría - Servicios de Capital Humano de Deloitte Perú explica:

Estudios realizados demuestran que existen cinco variables que afectan la satisfacción de los empleados en las organizaciones de América Latina:

- Sentido de contribución individual: sentirse útil y realizar tareas que aporten a la organización.
- Desarrollo individual: posibilidad del desarrollo personal, sobre todo en los profesionales más jóvenes.
- Capacidad de los líderes: trabajar con un líder que tiene una visión clara y la comparte, con metas concretas, sabe hacia dónde va y fomenta un clima de respeto y colaboración.
- Enfoque al cliente: una organización enfocada en dar buen servicio a sus clientes.
- Enfoque a la calidad: contar con procesos y procedimientos claros, cuidar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen

# CAPÍTULO III



### 3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1.1. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue de tipo cualitativo y descriptivo, a continuación, se expondrá en que se basan y porque esta investigación corresponde a cada una de ellas.

##### Investigación Descriptiva.

La investigación fue de tipo descriptiva. El estudio Descriptivo “describe situaciones y eventos es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”, se utilizó este método porque el estudio descriptivo es un método científico que permitirá observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, que pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

##### Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es el estudio de personas a partir de lo que dicen y hacen en el escenario social y cultural.

El objetivo de este tipo de investigación es el de proporcionar metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

La investigación cualitativa ayuda a comprender el por qué, cómo o de qué manera subyacente se da una determinada acción o comportamiento.

Los datos de una investigación cualitativa son todo lo que se describe o explica, desde una interacción hasta citas de personas sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos.

#### 3.1.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

##### Población.

La población objeto de estudio de la investigación está conformada por los cuatro departamentos que conforman esta institución los cuales son: el departamento de administración, finanzas, planificación y cultura. Debido a que la población es finita porque se conoce el número total de ella; en este caso se toma como población 58, número total de empleados de la institución, se considera un margen de error del cinco por ciento, por disposiciones de la fórmula a aplicar.

Muestra.

Para determinar la muestra se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, es un procedimiento de auditar una muestra de la población disponible; en la cual, todo elemento tiene igual probabilidad de integrarla.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 p q N}{(N - 1) d^2 + Z_a^2 p q}$$

En donde:

N= Total de Población de la Institución

$Z_a^2$ = nivel de confianza requerida.

95%= 1.96 en el área bajo la curva

p= probabilidad a favor

q= (1-p) en contra

e= Error de la estimación, indica la precisión con que se generalizan los resultados,

5%= 0.05

n= muestra a determinar

Sustituyendo en la formula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.05) (0.95) (58)}{(58-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.05) (0.95) (58)}{(58-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.05) (0.95)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.0475) (58)}{0.1425 + 0.182476}$$

$$n = \frac{10.583608}{0.324976}$$

$$n = 32.5674$$

### 3.1.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

Técnica de la encuesta.

La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo, datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden investigar a través de este medio.

$$n = 33$$

La muestra indica que 33 personas es el número de personas a encuestar. Será realizado dentro de la Departamental de Educación MINED Santa Ana. Anexo 4.1-B

Técnica de la observación directa.

La observación directa es un método de recolección de datos que consiste en observar al objeto de estudio dentro de una situación particular. Esto se hace sin intervenir ni alterar el ambiente en el que el objeto se desenvuelve. De lo contrario, los datos obtenidos no serían válidos.

Al momento de realizar la observación directa, se puede proceder de dos maneras: de forma encubierta (si el objeto no sabe que está siendo observado) o de forma manifiesta (si el objeto es consciente de estar siendo observado). Anexo 4.1-

### 3.1.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

La presente investigación se desarrolló con el objetivo fundamental de evaluar la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral al que se enfrentan diariamente, a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos que contó con la participación de una cantidad de 33 empleados de la institución elegidos aleatoriamente.

Por lo que se concluye lo siguiente:

- Aunque el Clima Organizacional presenta un mínimo, pero considerable avance a pesar de no haber sido desarrollado o impulsado de manera directa y específica hasta el momento, necesita ser planteado como un factor de importancia y prioridad para que la institución pueda presentar un clima laboral desarrollado en todo su esplendor y eso contribuya a un mejor funcionamiento de esta.

- Se percibió que a pesar de que los empleados se encuentran satisfechos y consideran que poseen alto grado de entrega en sus labores, no reciben suficientes incentivos para motivar en ellos a mejorar su desempeño actual.
- De acuerdo con los empleados el trabajo en equipo dentro de la institución es fomentado por medio de la realización de diferentes actividades que lo motiven, pero necesita ser impulsado en su totalidad, ya que presenta mínimas deficiencias.
- El Clima Laboral de la institución debe considerarse como un factor importante para su adecuado funcionamiento, tanto en las labores individuales como las de trabajo en equipo.
- Según la información proporcionada por parte de los empleados, un buen clima organizacional puede sin lugar a dudas proporcionar a la institución un mejor desempeño de los empleados, relaciones sanas entre los compañeros de trabajo, mayor comunicación y un efectivo sistema de resolución de conflictos, además de que el empleado al sentirse en un ambiente de trabajo agradable, podrá percibir y sentirse motivado para desarrollar su capacidad y poder colaborar con sus compañeros de trabajo para una mejor realización de tareas, tanto en equipo como poder prestar su ayuda a cualquiera de sus compañeros que lo necesite.

Análisis de los factores evaluados en la investigación:

Identidad.

Se considera la importancia de hacer que el empleado se sienta incluido, que pertenece y que es parte importante y útil para la institución, para que pueda desempeñarse mejor y elevar su grado de entrega al realizar sus labores.

En los datos que se obtuvo por las respuestas de los empleados encuestados, este factor presenta un alto grado de desarrollo, se puede considerar que se encuentra en un nivel muy aceptable, el cual debe permanecer en su estado actual, y si es posible desarrollarlo por completo.

Cooperación.

Impulsar la cooperación dentro de la institución promueve un espíritu de equipo, que es muy útil al momento de enfrentar situaciones en las que las labores de algunas jornadas sean elevadas, y cuando se presentan conflictos en los cuales se requiera que todos sean parte de la solución.

De acuerdo con las diferentes opiniones de los encuestados si se impulsa el trabajo en equipo entre los empleados de la institución, pero también es necesario que el factor de cooperación tenga mayor prioridad para que el trabajo en equipo pueda ser desarrollado completamente.

Comunicación.

Cuando existe una alta confianza y cooperación entre los empleados puede crearse un ambiente agradable en el que los conflictos no serán un caso que se presente con frecuencia.

Según datos que se obtuvieron en las respuestas de los encuestados existe una mínima comunicación entre ellos, ya que los resultados demuestran que varios de los encuestados no se encuentran conformes con el nivel de comunicación que se maneja dentro de la institución.

Relaciones.

La existencia de excelentes relaciones laborales implica el buen trato y la cooperación entre compañeros de trabajo en la realización de las labores diarias en la institución, lo que limita el estrés físico y emocional de empleado, en consecuencia, el trabajador llevara a cabo sus labores con total satisfacción y entrega. Considerando la opinión de los empleados encuestados las relaciones laborales son medianamente aceptables, pues actualmente consideran existe practica de valores entre compañeros, pero creen que dichas relaciones laborales pueden mejorar mucho más de su estado actual.

Estructura

En cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, es importante que dentro de la institución estén correctamente definidas las funciones y el nivel de mando que cada empleado posee para evitar situaciones de conflictos.

De acuerdo con la información que se obtuvo en la realización de la investigación, cada empleado esta consiente y cada uno sabe el papel que desempeña dentro de la institución.

### Motivación.

En este aspecto los resultados de las encuestas muestran que los empleados se manifiestan optimistas y ponen la mayor dedicación posible a sus labores, pero consideran que no reciben los incentivos necesarios como para mejorar el desempeño que actualmente demuestran al realizar sus labores diarias.

Además, exponen que hoy por hoy, aunque consideran que el clima laboral de la institución se encuentra en un nivel intermedio admisible, es posible que este pueda mejorarse a un nivel en el cual ellos se puedan sentir totalmente satisfechos en su lugar de trabajo.

### Conflictos

Los conflictos son generados por diferentes motivos, se pueden dar entre compañeros de trabajo del mismo nivel de jerarquía o con relación a sus jefes o superiores. Al revisar las respuestas de cada uno de los empleados se pudo percibir que hay un nivel considerable de conflictos que se presentan en la institución, además del hecho de que varios de los encuestados plantearon que no siempre acuden a sus jefes inmediatos para dar solución a un problema que lo amerite, lo cual es necesario. Además del hecho de que es necesario aplicar medidas para prevenir conflictos.

### Liderazgo.

Que se ejerza un liderazgo flexible en la institución ante cualquier situación que se presente y que además ofrece un trato justo para cada uno de sus colaboradores permite que se genere un clima positivo.

Al analizar los datos recolectados, reflejo que en dicha institución se maneja un liderazgo flexible, pero que también es necesario mejorar, para un mantenimiento de este.

### Capacitación y Desarrollo.

Las capacitaciones mejoran el capital humano y permiten que este desarrolle capacidades o habilidades que le permiten mejorar su desempeño de la institución, lo que hace que esta a su vez avance e innove procesos continuamente.

En los resultados se pudo identificar que poseen un nivel bajo de innovación y es poco promovido para una mejor realización de las labores.

Además, plantearon que, si se les evalúa con respecto al desempeño que presentan en sus labores, y se les imparten capacitaciones para mejorar su desenvolvimiento en el trabajo.

También los encuestado mostraron su deseo de recibir capacitaciones para la mejora continua, pero dichas capacitaciones deben abarcar no solo temas con respecto a las tareas que realizan sino también para su desarrollo y emocional dentro de la institución.



# CAPÍTULO IV

**CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

**ES IGUAL**

**A SALARIO**

**EMOCIONAL**



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional cada vez se posiciona más como factor clave para mejorar el rendimiento y desempeño de los empleados en las organizaciones en que laboran, es por ello por lo que el estudio del clima en las instituciones debe realizarse con cierta frecuencia para estar en constante mejora.

El capital humano al sentirse parte importante de la institución se muestra más dispuestos a brindar un mejor servicio, y a la vez más flexible para colaborar en el cambio positivo y así crecer como institución.

La presente propuesta de mejora va dirigida a las autoridades de la Dirección departamental de Educación de Santa Ana, MINED, para servir como herramienta para la toma de decisiones respecto al clima laboral. Se compone de diversos factores considerados esenciales en la institución los cuales son: motivación, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, estructura, identidad, cooperación y relaciones laborales.

El contenido de este documento está conformado por cada factor mencionado con su explicación, y su respectiva situación actual dentro de la institución, además está acompañado por recomendaciones para mejorar dichos factores.

Por último, el documento posee una serie de actividades a implementar para la ejecución de la propuesta los cuales servirán para mejorar gradualmente el clima organizacional.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Proporcionar una herramienta para la mejora del clima organizacional que sea útil a la administración de las oficinas del MINED Santa Ana, por medio de una serie de recomendaciones las cuales están respaldadas por el estudio del clima organizacional actual de la institución y a la vez sustentadas en la base teórica del estudio del clima.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Enriquecer el desarrollo de cada factor determinante del clima laboral de la institución, a través de la aplicación de esta propuesta.
- Despertar el interés de la administración de lo importante que es realizar estudios del clima organizacional en la institución.
- Mostrar el sentir de los empleados respecto al clima que se percibe en las oficinas del MINED Santa Ana y como les afecta al momento de realizar sus labores.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **ALCANCES:**

- La propuesta que se presenta a continuación está dirigida a todo el capital humano que labora en las instalaciones dentro de estas se refiere a: Planeación, administración, Arte y Cultura y Asistencia Técnica del MINED Santa Ana.
- Como orientación para las distintas instituciones públicas acerca del Clima Organizacional.
- Apoyo a la administración del MINED Santa Ana, para la ejecución de las posibles actividades a implementar con relación a la propuesta elaborada.

### **LIMITACIONES:**

- Esta propuesta no incluye la ejecución de esta, y esto incurre a elaborar otro proyecto que constituya dicha acción.
- Respuestas según la percepción de los empleados con respecto a una misma situación

## **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES?**

Se puede entender por clima organizacional, la manera como los trabajadores interpretan o perciben diferentes aspectos de la realidad laboral en la que están ubicados; sean estos en el plano del contexto físico, organizacional o de relaciones interpersonales, entre otros.

La evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.<sup>85çç</sup>

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

# FACTORES

<b>RELACIONES</b>	
<b>ANALISIS ENCUESTA</b>	
<p>las relaciones laborales son medianamente aceptables, pues actualmente consideran existe practica de valores entre compañeros, pero creen que dichas relaciones laborales pueden mejorar mucho más de su estado actual.</p>	<p>Este elemento como tal es muy importante ya que en las instituciones debe de prevalecer un buen trato entre cada uno de los trabajadores, el respeto que deben de mostrar a sus compañeros de trabajo debe de considerarse el máximo posible, esto ayuda a que se genera un ambiente grato, propicio a generar relaciones que ayuden y forjen así compañerismo y buenas relaciones entre el personal dentro de la institución</p>
<b>ANALISIS OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	
<p>Lo que se pudo observar de este factor dentro de la institución es que las relaciones entre ellos se dan de manera forzada y no fluida, una deficiencia también vista dentro de este es que una parte importante del personal no practica el buen trato entre ellos como área específica de trabajo, así como también entre área y área de la institución; Cabe destacar que el respeto si lo ponen en práctica a la hora de tener alguna interacción entre ellos</p>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<p>Una de las formas o maneras para poder crear buenas relaciones laborales son convivios donde se incluyan cada uno de los trabajadores y estos se sienten parte de ellos, celebraciones de fechas especiales, capacitaciones que generen conciencia de la importancia de este factor.</p>	

Anexo 4.1-A



<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
<b>ANALISIS ENCUESTA</b>	
<p>En los resultados se pudo identificar que poseen un nivel bajo de innovación y es poco promovido para una mejor realización de las labores. También los encuestado mostraron su deseo de recibir capacitaciones, pero estas deben abarcar no solo temas con respecto a las tareas que realizan sino también para su desarrollo emocional.</p>	
<b>ANALISIS OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	
<p>Este factor arroja una insuficiencia, ya que se pudo constatar que los empleados tienen poco espacio para innovar en su trabajo, en la generación de ideas que ayudarían a la agilización o mejora de su servicio prestado al usuario; Por otra parte, se pudo verificar también que el empleado no recibe capacitaciones, acerca del servicio a usuario ni las que están ligadas a temas relacionados a la motivación y el desarrollo,</p> <p>Todo esto afecta de gran manera a la institución ya que la capacitación constante del personal ayuda a optimizar el desempeño de los empleados, llevando así a la institución a la mejora continua.</p>	<p>Este componente es de vital importancia para una institución ya que este permite innovar, aprender y conocer más tanto del trabajo o carga diaria de una tarea específica dentro de la organización, como también en áreas personales al desarrollar temas motivacionales, en las capacitaciones que brinda la institución; Esto ayuda a ejercer un trabajo integro para la creación de un servicio de calidad para la satisfacción de usuario y para la optimización del equipo de trabajo.</p>

### RECOMENDACIÓN

Capacitaciones en temas como: -Inteligencia Emocional. -Atención y servicio al cliente. - La importancia de las buenas Relaciones Laborales. Entre otras, que enriquecen al personal para la excelente realización de su trabajo.

La implementación de los círculos de calidad para la solución de aportes de ideas e innovación de tareas en las áreas de trabajo en cada sección de la institución, estos círculos de calidad son pequeños grupos de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, estos trabajan por el mismo fin, se reúnen voluntaria y periódicamente, son entrenados para identificar, seleccionar, analizar problemas o posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones ,presentarlas a la dirección, y si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

*Anexo 4.1-B*

<b>COOPERACIÓN</b>	
<b>ANÁLISIS ENCUESTA</b>	<p>Una organización esta generalmente compuestas por individuos, por pequeñas partes de segmento que trabajan de una manera en particular y que cada parte arroja resultados, pero si se considera la manera en que todas estas partes trabajen como engranaje para la búsqueda de estrategias que ayuden al cumplimiento exhaustivo de los objetivos de la institución, se estaría frente a una organización encaminada al éxito. Es por ello por lo que la cooperación cumple con un papel importante dentro de estas instituciones, y la administración debe de buscar medidas para que esta cumpla con la realización de su misión y visión, y así se logre alcanzar y maximizar su potencial.</p>
<p>De acuerdo con las diferentes opiniones de los encuestados si se impulsa el trabajo en equipo entre los empleados de la institución, pero también es necesario que el factor de cooperación tenga mayor prioridad para que el trabajo en equipo pueda ser desarrollado completamente.</p>	
<b>ANÁLISIS OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	<p>Lo que se pudo determinar acerca de este elemento en la institución estudiada es que efectivamente la administración si trata de forjar la cooperación entre compañeros de trabajo, pero estos tienden a negarse a seguir con este propósito.</p>
<p>Lo que se pudo determinar acerca de este elemento en la institución estudiada es que efectivamente la administración si trata de forjar la cooperación entre compañeros de trabajo, pero estos tienden a negarse a seguir con este propósito.</p>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<p>A pesar del esfuerzo que realizan las líneas jerárquicas superiores a que los empleados colaboren entre sí, estos no muestran interés por practicar la cooperación, por lo tanto, se debe: -Fomentar el trabajo en equipo y la hacer ver la importancia que esto representa para prestar servicio de calidad.</p>	

*Anexo 5-1 C*

CONFLICTOS	
ANALISIS DE LA ENCUESTA	La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resultan fundamentales para la obtención de resultados. Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras, sino encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante de éste.
El estudio realizado en la Dirección departamental de educación MINED, indica que los conflictos en la institución se dan de manera considerable, según la percepción de los empleados.	
OBSERVACION DIRECTA	
Según la investigación Los conflictos en la institución se dan con frecuencia, como por ejemplo en el departamento de planificación ya que el área jurídica no se siente conforme al recibir órdenes del jefe actual, se observaron varias actitudes de negación y de mala disposición cuando realizan las actividades asignadas, no les gusta trabajar en equipo y por lo observado el área jurídica desearía actuar independientemente del departamento de planificación	
RECOMENDACIÓN	
<p>Los conflictos son inevitables en las relaciones personales, pero en una institución el exceso de estos es desgastante e influye de manera negativa en el desempeño laboral por esta razón es que se recomienda a la dirección departamental de educación de Santa Ana, MINED. que implemente medidas necesarias para evitar la frecuencia de estos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la comunicación, desarrollar el compañerismo y cooperación, tratar de convencer a los empleados, actuar como un “árbitro”, además la aplicación de determinadas reglas, la compensación, entre otras.</li> <li>✓ Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.</li> </ul>	

Anexo 4.1-D

<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>	
<b>ANALISIS ENCUESTA</b>	
<p>En este aspecto los resultados de las encuestas muestran que los empleados se manifiestan optimistas y ponen la mayor dedicación posible a sus labores, pero consideran que no reciben los incentivos necesarios como para mejorar el desempeño que actualmente demuestran al realizar sus labores diarias. Además, exponen que hoy por hoy, aunque consideran que el clima laboral de la institución se encuentra en un nivel intermedio admisible, es posible que este pueda mejorarse a un nivel en el cual ellos se puedan sentir totalmente satisfechos en su lugar de trabajo.</p>	<p>La motivación es la capacidad que tiene una institución para mantener a su personal con una actitud positiva al realizar su carga laboral diaria, esto quiere decir, que el personal actúa directamente como se siente y percibe el ambiente laboral. Este agente es primordial para generar un buen clima organizacional, y es percibido de buena manera si la institución cumple con ciertos elementos necesarios para que el personal se siente motiva, algunos de los puntos a considerar para que este elemento dentro de la empresa se cumpla son: Incentivo económicos, incentivos emocionales, reconocimiento del buen desempeño en su trabajo, horarios flexibles, buen trato, oportunidad de crecimiento.</p>
<b>ANALISIS OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	
<p>Dentro de este elemento se pudo observar que una parte reducida del personal se muestra desmotivada al ejercer su trabajo, y toma una forma particular negativa al realizarlo ya que este no presenta la motivación necesaria al momento de prestar el servicio que se ofrece en la institución estudiada, esto se debe también a que el personal presenta descontentos en cuanto a incentivos, trato de superiores a sub-alternos, entre otro; Por otro parte la mayoría del personal se muestra motivada al realizar sus actividades diarias aunque también comparten los descontentos de algunos de sus compañeros de trabajo en temas como el incentivo.</p>	

### RECOMENDACIÓN

Los métodos más recomendados para forzar este elemento dentro de esta institución son:  
Creación de un plan de incentivos emocionales y económicos como: -Viáticos -bonos -  
Reconocimiento por desempeño. Crear evaluaciones de desempeño para determinar si la  
persona evaluada cumple con los requisitos para poder ascender dentro de la institución.

<b>IDENTIDAD</b>	
<b>ANALISIS DE LA ENCUESTA</b>	
<p>Según los empleados encuestados de la Dirección Departamental de Educación MINED Santa Ana, en su mayoría se sienten altamente identificados con la institución.</p>	<p>El factor Identidad es muy importante en las instituciones ya que indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.</p>
<p><b>OBSERVACION DIRECTA</b></p> <p>La identidad le permite al empleado sentirse incluido y parte importante de la institución, de acuerdo con lo que se pudo observar, los empleados del MINED, poseen un gran sentido de pertenencia a la institución, pero éstos no están realmente comprometidos con el fin que persigue la institución pública, como lo es el MINED.</p>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<p>El factor de Identidad debe permanecer sujeto a la mejora continua para guiar al empleado en la dirección correcta hacia el fin de la institución y que este pueda experimentar un impulso a mejorar su desempeño, reforzar al personal en que se sienta identificado con la razón de ser de la institución la cual es de servicio público, inculcar al empleado que el servicio debe ser un servicio de calidad.</p>	

*Anexo 4.1-E*

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>ANALISIS DE LA ENCUESTA</b>	
En la Dirección Departamental de Educación MINED Santa Ana, según la opinión de los empleados se maneja un liderazgo flexible, pero a la vez creen que puede mejorar para seguir creciendo como institución.	El liderazgo que se ejerce en una institución se considera de gran impacto en el clima organizacional, dado que los líderes juegan un papel central para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado, la capacidad y el estilo de liderazgo es una de las variables de mayor importancia que puede medirse en los estudios de clima. Permite evaluar el impacto que este genera en el ambiente de trabajo y si fomenta u obstaculiza el alto desempeño dentro de la organización.
<b>OBSERVACION DIRECTA</b>	
Se observo que los empleados atienden a las indicaciones de los jefes pero que el liderazgo que se ejerce es el autoritario, ya que se cumplen las indicaciones, pero no con buena disposición y se puede percibir el ambiente tenso a la hora de realizar las actividades requeridas de manera directa por el jefe.	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
Se debe empezar a implementar un liderazgo más flexible para que los empleados se sientan más dispuestos cuando realizan las tareas, y además esto ayudará a que se comprometan más con la institución, siempre considerando no dejar de lado la disciplina y cumplimiento de las normas que la institución posee.	

Anexo 4.1-F



<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA ENCUESTA</b>	
<p>En la Dirección Departamental de Educación MINED Santa Ana, según la opinión de los empleados la comunicación no es muy oportuna, lo cual muchas veces interrumpe desempeñar sus tareas de la mejor forma posible.</p>	
<b>OBSERVACION DIRECTA</b>	
<p>A través de la técnica de observación directa se puede afirmar que la comunicación es deficiente en las oficinas de la dirección departamental de Santa Ana MINED, y que esto afecta de manera directa el desempeño de los empleados, cuando la información no es oportuna y los empleados no saben que han surgido cambios, suelen surgir malentendidos que generan un mal clima laboral.</p>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<p>En el factor comunicación en la institución, se necesita prestar especial atención ya que es necesario fomentar una buena comunicación para obtener una buena fluidez de información que se necesita para proporcionar mejores resultados en las actividades laborales, esto es muy importante para el buen funcionamiento dentro de la institución, por lo tanto, las diferentes jefaturas deben procurar que la información que se transmite entre cada departamento sea oportuna y confiable.</p>	

Anexo 4.1-G

<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>ANALISIS DE LA ENCUESTA</b>	<p>La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionadas de cerca. Dicho de una manera más específica, la estructura debe seguir a la estrategia; en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, es importante que dentro de la institución estén correctamente definidas las funciones y el nivel de mando que cada empleado posee para evitar situaciones de conflictos.</p>
<p>De acuerdo con la información que se obtuvo en la investigación, cada empleado está consciente de las responsabilidades y tareas que implica el puesto de trabajo que desempeña dentro de la institución.</p>	
<b>OBSERVACION DIRECTA</b>	<p>Se pudo observar que en la oficina de la dirección departamental de Santa Ana los niveles jerárquicos están bien definidos y los empleados conocen hasta donde llega su responsabilidad de mando en su puesto de trabajo.</p>
<p>Se pudo observar que en la oficina de la dirección departamental de Santa Ana los niveles jerárquicos están bien definidos y los empleados conocen hasta donde llega su responsabilidad de mando en su puesto de trabajo.</p>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	
<p>En el factor de Estructura, se debe preservar el respeto a los niveles jerárquicos ya existentes para conservar las líneas de mando, esto contribuye a que todos los empleados estén conscientes de cuál es su lugar dentro de la empresa y la importancia de su labor.</p>	

Anexo 4.1-H

<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<b>ANALISIS ENCUESTA</b>	
<p>En los resultados se pudo identificar que poseen un nivel bajo de innovación y es poco promovido para una mejor realización de las labores. También los encuestado mostraron su deseo de recibir capacitaciones para la mejora continua, pero dichas capacitaciones deben abarcar no solo temas con respecto a las tareas que realizan sino también para su desarrollo y emocional dentro de la institución.</p>	
<b>ANALISIS OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	
<p>Este campo arrojo una insuficiencia en este factor, ya que pudimos constatar que los empleados tienen poco espacio para innovar en su trabajo en la generación de ideas que ayudarían a la agilización o mejora de su servicio prestado al usuario; Por otra parte se pudo verificar también que el empleado no recibe capacitaciones acerca de temas intelectuales propios de su trabajo, tampoco recibe capacitaciones acerca del servicio a usuario ni las que están ligadas a temas relacionados a la motivación y el desarrollo, Todo esto afecta de gran manera a la institución ya que la capacitación constante del personal ayuda a optimizar el desempeño de los empleados, llevando así a la institución a la mejora continua.</p>	

### RECOMENDACIÓN

Capacitaciones en temas como: -Inteligencia Emocional. -Atención y servicio al cliente. -La importancia de las buenas Relaciones Laborales. Entre otras, que enriquecen al personal para la excelente realización de su trabajo.

La implementación de los círculos de calidad para la solución de aportes de ideas e innovación de tareas en las áreas de trabajo en cada sección de la institución, estos círculos de calidad son pequeños grupos de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

*Anexo 5.1 I*

# **ANEXOS**

## 5 TIPS PARA TENER BUENAS RELACIONES LABORALES.

- 1. ¡SÉ COLABORADOR CON TUS COMPAÑEROS!**  
De esta manera cuando necesites ayuda en algo, ellos te regresarán el favor!
- 2. INTERACTÚA Y PASA TIEMPO CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**  
Conocerlos un poco más te ayudará a construir mejores relaciones.
- 3. TEN PACIENCIA CON TUS COMPAÑEROS.**  
Recuerda, tu también cometes errores. No resaltes sus equivocaciones, por el contrario ayuda a solucionarlos como un equipo.
- 4. ¡RECUERDA QUE TODOS SOMOS DIFERENTES!**  
Al Respetar las ideas y puntos de vista de los otros, podrás mejorar el ambiente laboral.
- 5. GÁNATE LA CONFIANZA DE TUS COLEGAS ENTREGANDO TU TRABAJO A TIEMPO Y DANDO SIEMPRE LO MEJOR DE TI.**  
Esto transmitirá una buena energía en el lugar de trabajo.

## 4 TIPS PARA REALIZAR UN EXCELENTE TRABAJO EN EQUIPO

- ❁ SER LO MÁS EFECTIVO QUE SE PUEDA A LA HORA DE COMUNICARSE.**  
Debe haber una comunicación fluida entre el líder y el equipo, así como un canal directo de comunicación para alcanzar las metas propuestas.
- ❁ DELEGAR TAREAS APROPIADA Y EFECTIVAMENTE.**  
El Líder debe asignar responsabilidades basadas en las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo y así mismo confiar en cada uno de ellos.
- ❁ TENER METAS COMUNES INCLUSO CUANDO EL EQUIPO TENGA OPINIONES DIFERENTES.**  
Se deben plantear los objetivos de una manera clara para que se puedan desarrollar en equipo.
- ❁ RESPETAR Y MANTENER BUENAS RELACIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO.**  
Esto es esencial para entender la visión de los colegas para poder trabajar y alcanzar las metas juntos. ¡Siempre hay que trabajar de la mano con el equipo!



## Las **5e** del trabajo en equipo

### 01 CONFIANZA

Cada miembro del equipo confía en el buen hacer del resto de sus compañeros.

### COORDINACIÓN 02

Se coordinan actuando de forma organizada en la gestión de tiempos y tareas.

### 03 COMPROMISO

Los miembros ponen todo su empeño en alcanzar los objetivos propuestos

### COMUNICACIÓN 04

Los miembros se comunican abiertamente, con el fin de entender, analizar, realizar y tomar decisiones

### 05 COMPLEMENTARIEDAD

Cada miembro domina una habilidad o conocimiento, complementando las labores del equipo.

Adiestramientos  
ADRA, S.R.L.

## NORMAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

*No olvidar*



### SER EDUCADO

"Por favor", "gracias",  
"¿me lo dejas?"



### COMUNICARSE

Siempre pide la palabra,  
la comunicación es respeto.



### PROPONER

Entre más ideas nacen,  
mejores estas salen.



### COLABORAR

Las tareas en equipo se resuelven  
más rapido, usa las fortalezas de  
tus compañeros.



### ACEPTAR

Respetar las ideas del  
resto.



### CUMPLIR LAS NORMAS

Trabajar en  
equipo es un  
RETO GRUPAL

*Anexo 4.1- B Factor capacitación y desarrollo.*

TEST DE CLIMA LABORAL PERCIBIDO

¿EN EL LAPSO DE LOS PRIMEROS 6 MESES DE ESTE AÑO DE TRABAJO, HA EXPERIMENTADO UN CLIMA LABORAL AGRADABLE?

¿TIENE RECOMENDACIONES QUE BRINDAR A LA JEFATURA PARA QUE USTED PUEDA MEJORAR EN SU ÀREA ESPECIFICA DE TRABAJO? ¿CUALES?

¿SE SIENTE MOTIVADO PARA CUMPLIR CON SUS TAREAS LABORALES?

DE DARSE CONFLICTOS EN SU ÀREA LABORAL, ¿HAN SIDO ATENDIDOS SIN TANTA DEMORA?

¿QUÈ SUGIERE QUE SE PODRÌA IMPLEMENTAR PARA MEJORAR EL CLIMA EN SU ÀREA DE TRABAJO?



## Proceso de la capacitación efectiva



# Colaborador vs Empleado

Hoy en Día no se llega a entender la diferencia entre un empleado y un colaborador.

Aquí te damos algunas diferencias

## **llega a tiempo**

No importa cualquier contingencia siempre lo veras llegar a tiempo



## **Aporta en las Juntas**

Siempre tiene una aportación positiva en las juntas



## **No les interesan los chismes**

Evita a toda costa ser influenciado por rumores



## **Motivacion**

Siempre se entusiasma con los nuevos Retos y proyectos de la compañía



## **Lealtad**

en todos sus actos demuestra la lealtad y respeto a la compañía a la que pertenece



## **llega tarde**

siempre tiene un pretexto para llegar tarde



## **solo cumple un horario**

No da más de si despues de su hora de Salida



## **solo esta feliz Los viernes**

El unico dia que se ve contento son los Viernes por la tarde



## **Individualista**

No le gusta Trabajar En equipo No comparte sus ideas



## **Busca Durar**

No le interesa desarrollarse profesionalmente solo le interesa durar Dentro de la empresa.



## 5 TIPS PARA RESOLVER CONFLICTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO

- 1) Sé específico**

Cuando formules tu queja, sé claro y conciso. Si tienes algún problema con un compañero de trabajo, ve directo a lo que te molesta. Evita chismes o hablar con otros compañeros de la persona en conflicto.
- 2) No te lo tomes personal**

Los conflictos suelen suceder por cuestiones laborales más que por situaciones personales. No veas el problema como "tú versus los otros", más bien como "nosotros versus el problema".
- 3) Sé abierto y escucha**

Pueden existir circunstancias que molesten a tus compañeros de trabajo. Si escuchas sus observaciones, podrás tener la oportunidad de crecer personalmente y corregir tus conductas.
- 4) No vayas directo a tu superior**

Al hacer esto das la impresión de ser una persona incapaz de resolver los problemas con sus compañeros de trabajo. Intenta hablar con la persona en privado y resolver los conflictos.
- 5) No solo eres tú**

Recuerda, tus compañeros de trabajos pueden tener buenos y malos días. Si sientes que uno de tus compañeros no se encuentra de buen ánimo, recuerda que tú también has tenido esos momentos. No todos los días son perfectos.

## Pasos para la resolución de un conflicto

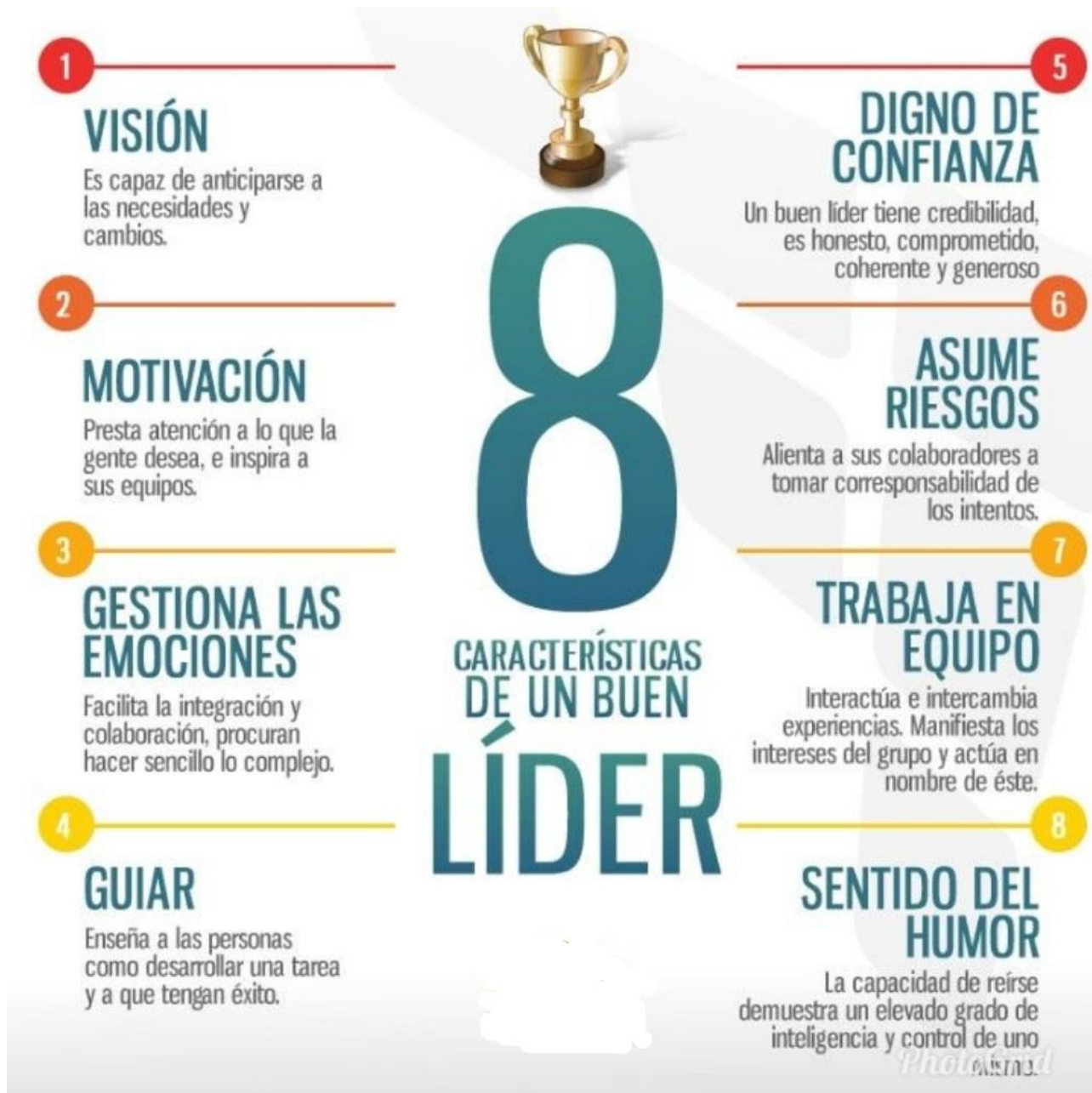
1. Definir el problema.
2. Aclarar necesidades.
3. Generar posibles opciones.
4. Evaluar las opciones propuestas.
5. Desarrollar un plan de acción.
6. Desarrollar un plan de contingencia.
7. Evalúe el resultado.
8. Haga ajustes, de ser necesario.



## LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL SE DESARROLLA DESDE CUATRO ÁMBITOS CLAVE







# BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN POSITIVA

**MAYOR CAPACIDAD PARA  
RESOLVER PROBLEMAS**



**MAYOR OPTIMISMO  
PARA AFRONTAR PROYECTOS**



**MAYOR CONCENTRACIÓN  
EN EL TRABAJO**



**NO SE CONSUME ENERGÍA EN  
PENSAMIENTOS NEGATIVOS**



## ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN



*Anexo 4.1-I Factor evaluación del desempeño.*

PARA LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SANTA ANA ES MUY IMPORTANTE SU OPINION RESPECTO AL SERVICIO QUE HA RECIBIDO POR PARTE DE NUESTRO PERSONAL POR LO TANTO PUEDE COLABORAR CON ESTA PEQUEÑA ENCUESTA DE SATISFACCION AL USUARIO.

- ¿EL PERSONAL QUE LE ATENDIÒ SE DIRIGIO A USTED CON RESPETO?

SI  NO

COMENTARIOS:

---

- EL TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL SERVICIO SOLICITADO FUE DE:

MENOS DE 1 HORA

DE 1 A 2 HORAS

3 HORAS O MÀS

- DE NO PODER AYUDARLE EN ESTA DEPARTAMENTAL Y TENER QUE DIRIGIRSE A LA DEPARTAMENTAL DE SAN SALVADOR ¿LE BRINDARON ASESORIA DE LOS PASOS A REALIZAR?



# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusión

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos a través de los métodos de recolección de datos utilizados en esta investigación, de la Dirección Departamental de Educación de Santa Ana, MINED. Se concluye que los empleados estiman que un buen clima organizacional contribuye a mejorar el desempeño laboral.

### Recomendación

Como parte vital para el buen funcionamiento de la institución se consideran que los factores del clima organizacional deben ser evaluados con frecuencia para propiciar la mejora continua.

### Conclusión

Algunos de los factores estudiados que influyen en el clima organizacional no fueron tomados en cuenta debido a que esta investigación se realizó en una institución de gobierno, se determinó que los factores que más se acoplan al desempeño laboral de la institución son: identidad, liderazgo, comunicación, cooperación, motivación, relaciones, estructura, conflictos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño.

### Recomendación

Considerar poner en práctica las mejoras de los factores recomendados en la propuesta para que el Clima Organizacional en general sea el adecuado y así mejorar el rendimiento del personal en Dirección Departamental de Educación de Santa Ana, MINED.

### Conclusión:

La ejecución de la propuesta” Clima Organizacional es Igual a Salario Emocional” aportara de manera positiva al desempeño laboral.

### Recomendación:

Realizar estudios periódicos del clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Santa Ana, MINED. Y poner en práctica las mejoras recomendadas

**Conclusión:**

Se determinó que el clima organizacional en una institución pública es muy importante ya que el fin de este tipo de instituciones es el bienestar social y si los servidores públicos desempeñan bien sus tareas, el usuario se sentirá satisfecho con el servicio recibido.

**Recomendación:**

Trabajar con los empleados la motivación, comunicación y demás factores recomendados en la propuesta, para que ellos al sentirse identificados con la institución puedan cumplir con la visión y misión de esta, y así dar el servicio que la población merece.

**Conclusión**

Debido a que no todas las personas perciben de igual manera las situaciones que se dan día a día en el trabajo, puede variar considerablemente el sentir de los empleados en la institución; unos pueden sentirse satisfechos con el ambiente en el que laboran, pero por otro lado algunos se sentirán incomodos y sin ánimo de realizar tareas.

**Recomendación**

Implementar medidas para que los empleados se sientan parte importante de la institución y así poder crecer como institución y cambiar la percepción de los usuarios de que las instituciones públicas prestan mala atención.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera, C. M., Moriano León, J. A., Segovia, A. O., & Cantisano, G. T. (2012). *Psicología*. UNED.
- ATKINSON, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand.
- Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos Octava Edición*. Interamericana de México: McGraw-Hill .
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos. 5ª edición*. Mc Graw Hill.
- Hera, C. M., León, J. A., Segovia, A. O., & Cantisano, G. T. (Octubre 2012). *Psicología del Trabajo*.
- <http://climaorganizationalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizational.html>. (s.f.).
- <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Rensis-Likert-y-McGregor.pdf>. (s.f.).
- <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/beneficios-del-estudio-del-clima-laboral-en-las-organizaciones-y-su-impacto-en-los-colaboradores>. (s.f.).
- <https://elmundo.sv/ministerio-de-educacion-modifica-su-nombre-y-asi-se-llama-desde-este-2019/>. (s.f.).
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizational/>. (s.f.).
- <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizational/>. (s.f.).
- Keith Davis, P., & Newstrom, J. W. (s.f.). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. MacGraw Hill.
- LITWIN, G. H., KOLB, D. A., & McINTYRE, J. M. (s.f.). *Climate and motivation: an experimental study*. Englewood.



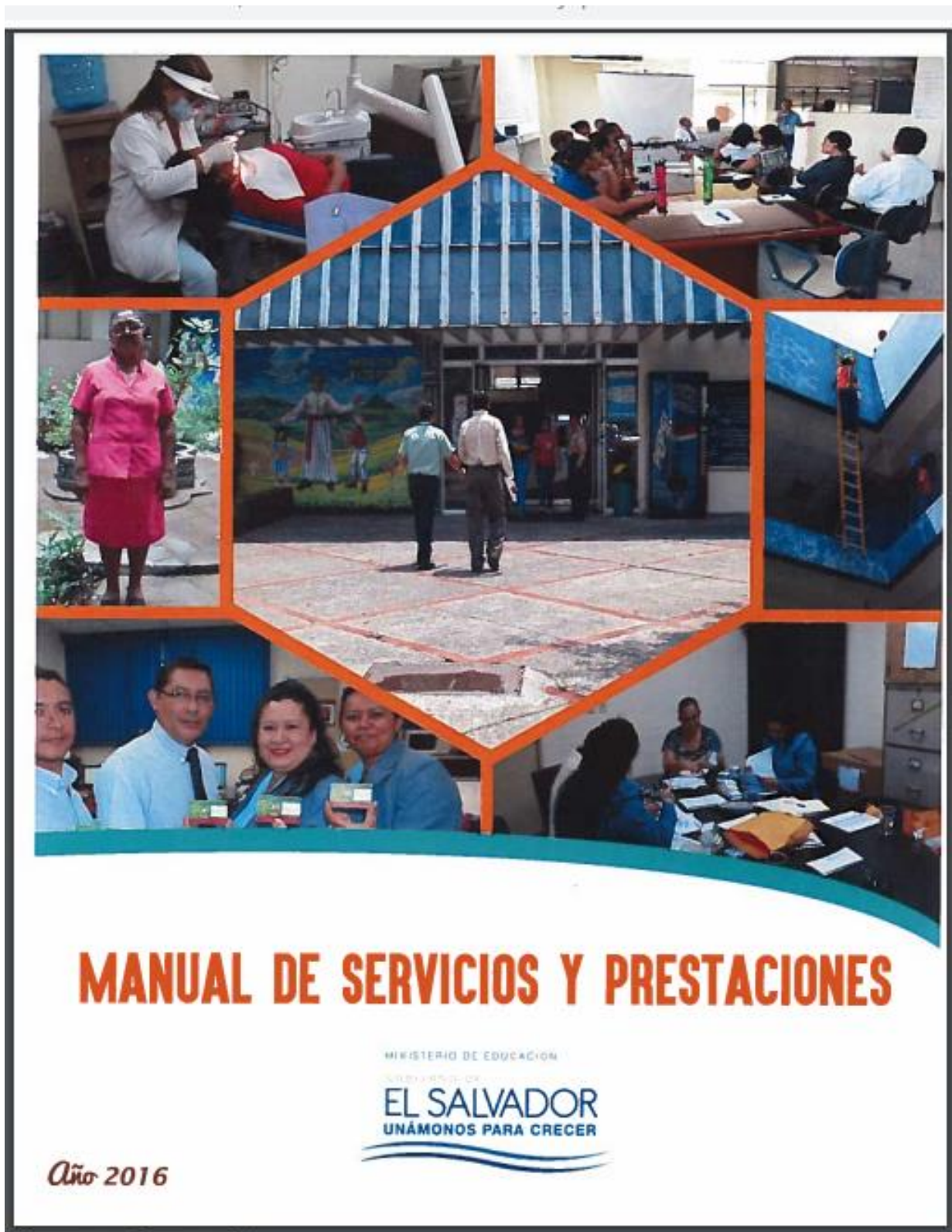
Serrano, A. (2007). *Administración de Personas*. El Salvador: UCA .

Serrano, A. (2007). *Administración de Personas, 1ª Edición*, .

Urías, M. C. (2001). *Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.

Uribe Prado, J. F. (2014 ). *Clima y Ambiente Organizacional* . El Manual Moderno.

# **ANEXOS**





# Saludo

Estimado personal técnico administrativo:

Reciba cada uno de ustedes, nuestro más cordial saludo y especial agradecimiento por el empeño, esmero y esfuerzo que desde sus puestos de trabajo realizan, para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados en las diferentes unidades organizativas, que conforman esta gran familia denominada *Ministerio de Educación*.

Ustedes, miembros del recurso más valioso de nuestra institución, contribuyen con todos sus talentos para llevar la educación hasta el último lugar del país que tanto amamos, **El Salvador**; de manera que niñas y niños, jóvenes y adultos, reciban los beneficios directos de ese derecho fundamental, con el cual se garantizan los procesos de formación integral, que les capacita para participar efectivamente en la construcción de una nueva sociedad.

Reiteramos nuestra gratitud y nos sentimos orgullosos de estar junto a ustedes en este especial trabajo en equipo, que hace mover el engranaje para tan significativa y trascendente labor.

    
Carlos Mauricio Canjura Linares  
Ministro de Educación

   
Erlinda Hándal Vega  
Viceministra de Ciencia y Tecnología

   
Francisco Humberto Castaneda Monterrosa  
Viceministro de Educación





# Contenido del Manual

Presentación del Manual.

Misión de la Dirección de Desarrollo Humano y la Gerencia de Servicios y Prestaciones.

1. Remuneración Total
2. Prestaciones de Ley
  - 2.1 Acceso a Servicios de Salud
  - 2.2 Asetos, Vacaciones y Licencias
  - 2.3 Pensiones: Invalidez común, Vejez y Muerte
3. Prestaciones adicionales
  - 3.1 Dotación de uniformes
  - 3.2 Clínica Empresarial
  - 3.3 Transporte colectivo
  - 3.4 Seguros de Vida a través de la Caja Mutual
  - 3.5 Apoyo de las actividades deportivas. Trofeos para el torneo futbolístico
  - 3.6 Carné de Identificación del personal administrativo del MINED
  - 3.7 Servicios de Educación Inicial y Parvularia para hijos e hijas del personal administrativo de oficina central
  - 3.8 Eventos de formación
  - 3.9 Dotación de Canasta Básica
  - 3.10 Seguridad y Salud Ocupacional
4. Danos tú opinión



## Presentación del Manual

4

El presente Manual de Servicios y Prestaciones (MSP) contiene la descripción de las prestaciones y servicios de ley y adicionales que otorga la institución, a todo personal técnico administrativo del Ministerio de Educación de oficina central, oficinas externas y Direcciones Departamentales de Educación, nombrado por los sistemas de Ley de Salario o Contrato de carácter permanente de conformidad al Art. 83 de las Disposiciones Generales de Presupuesto. También contiene una guía orientativa para hacer un uso más efectivo de todos los beneficios que el MINED les brinda.

Aunque reconocemos que los beneficios y prestaciones adicionales aún no llegan a todos y todas, que aún hay necesidades no atendidas, pero estamos trabajando con mucho empeño para lograrlo y considerar otras más.

Agradecemos a todas las personas que son parte del MINED y a los que ya nos han dejado; por su interés, voluntad y perseverancia en el alcance de condiciones de trabajo que permitan desarrollarnos integralmente y poder acceder a los beneficios que ahora gozamos.



## Misión

5

Misión de la Dirección de Desarrollo Humano y la Gerencia de Servicios y Prestaciones.

La Dirección de Desarrollo Humano es el equipo humano responsable de desarrollar una eficaz y eficiente gestión del talento humano del MINED, comprometidos con la organización, trabajando en equipo, con integridad, actitud de servicio y apertura al cambio, con la finalidad de generar el desarrollo integral del empleado a través de la aplicación de políticas, normas, herramientas técnicas y procesos que contribuyan al fortalecimiento institucional en beneficio de la comunidad educativa.

La Gerencia de Servicios y Prestaciones es el equipo responsable de analizar constantemente las necesidades del personal, dentro del contexto del sistema social que respecta al MINED, para proponer y administrar políticas y programas de bienestar que contribuyan a elevar la satisfacción y motivación de cada uno de los empleados, a fin de que lo impulsen a un desempeño de alto nivel de productividad y elevada identidad institucional.





# 1. Remuneración Total

6

Estimado equipo administrativo: al ser parte del MINED, se tiene el derecho a gozar de una remuneración total de parte del Ministerio de Educación. Pero ¿Qué es remuneración total?

La remuneración total es aquella que está constituida por el salario, los conceptos remunerativos adicionales otorgados por ley expresa y otras prestaciones de bienestar ayudar a favorecer el ambiente familiar.

Remuneración Total: Salario + Prestaciones de Ley + Prestaciones adicionales.

## 2. Prestaciones de Ley



### 2.1 ACCESO A SERVICIOS DE SALUD

Todo el personal técnico administrativo del MINED tiene derecho a gozar de la atención en salud de forma integral y es el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), la entidad de derecho público que responde a los fines de la seguridad social, cubre los riesgos profesionales y comunes a los que está expuesto el personal del MINED (A excepción del personal que es parte del Magisterio).

Al ser cotizante del ISSS, se reciben tres tipos de servicios: atención médica, prestación económica y prestación en especie.

**Las prestaciones médicas incluyen:** la consulta externa médica, medicina general, especialidades y odontología, hospitalización en medicina general y especialidades, hospitalización durante el embarazo, parto y puerperio, emergencia las 24 horas del día, servicios de farmacia, radiología, laboratorio clínico y patológico, radioterapia, ultrasonografía, cobalto terapia, citologías, biopsias, tomografía; hemodiálisis y/o trasplante renal, cirugía cardiovascular, unidad de cuidados intensivos, tratamientos oncológicos, medicina nuclear, medicina física, medicina preventiva de adultos, medicina preventiva de niños, consulta pediátrica general y medicamentos a los hijos e hijas de las cotizantes con edades hasta los 12 años.

**Las prestaciones económicas incluyen:** subsidio diario de 75% del salario base por enfermedad común, a partir del cuarto día inclusive hasta un máximo de 52 semanas, a juicio de las autoridades médicas por una misma enfermedad; subsidio diario de 75% del salario base por accidente de trabajo o enfermedad profesional, a partir del día siguiente al que ocurrió el accidente; subsidio diario de 100% del salario base por maternidad, durante 16 semanas (solo para la madre cotizante); auxilio de sepelio (cuando fallece el asegurado).

**Las prestaciones en especie:** kit maternal que contiene ropa y utensilios para el recién nacido; ayuda de lactancia cuando la madre esté imposibilitada según dictamen de los médicos del ISSS, para alimentar (lactar) debidamente al recién nacido.

Para la consulta médica deberá presentar los siguientes documentos:

- Cotizante y beneficiario del cotizante: DUI del cotizante o beneficiario y hoja de otorgamiento de citas.
- Pensionada: DUI y hoja de otorgamiento de citas.
- Beneficiario de pensionado: DUI y hoja de otorgamiento de citas.

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el MINED aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración.

El personal profesional docente que ha sido contratado por el MINED para desempeñarse en labores técnicas o administrativas, queda exento de cotizar al ISSS, debido a que se registrarán de acuerdo a lo establecido a la Ley del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM) y gozarán de los servicios de salud en la Red de Centros de Atención establecidos por ese Instituto.

## 2.2 Asuetos, Vacaciones y Licencias

7



### ASUETOS

El personal técnico administrativo del Ministerio de Educación, por estar sujetos a la "Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos", gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días:

- Todos los sábados y domingos del año.
- 01 de mayo - "Día del trabajo".
- 10 de mayo - "Día de la madre".
- 17 de junio - "Día del padre".
- 15 de septiembre - "Día de la Independencia Patria".
- 02 de noviembre - "Día de los difuntos".



### VACACIONES

El personal técnico administrativo del MINED gozará de licencia remunerada a nombre de "Vacaciones", durante tres periodos en el año:

- Semana Santa: 8 días.
- Agosto: 6 días (del 1 al 6).
- Diciembre: 10 días (del 24 de diciembre al 2 de enero inclusive).

El personal técnico administrativo perteneciente a los departamentos fuera de San Salvador, gozarán de vacaciones durante los días principales de las fiestas patronales, según reglamento de la ley, pero la vacación de agosto se recortará en el número de días de vacaciones que se les conceda con motivo de aquellas fiestas, tal como lo establece el Art. 3 "Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos".

\*Procedimiento Trámites de Licencias y Permisos PDDH-20, versión 0.0, de la Dirección de Desarrollo Humano.



### PERMISOS Y LICENCIAS\*

Todo el personal técnico administrativo y el personal profesional docente que ha sido contratado por el MINED, para desempeñarse en labores técnicas o administrativas, gozará de licencia con sueldo, de acuerdo al Art. 5 de la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos, por los siguientes motivos:

- Por enfermedad.
- Por alumbramiento.
- Por enfermedad gravísima de los parientes cercanos (padre, madre, cónyuge, e hijos).
- Por duelo (fallecimiento de padre, madre, cónyuge o hijos).
- Por el desempeño de misiones oficiales fuera de la república.
- Por salir del país integrando delegaciones deportivas.
- Por Paternidad y/o Adopción.
- Por motivos no comprendidos en los numerales que preceden.

Licencias comprendidas en otras Leyes:

- Lactancia Materna (LEPINA).
- Por Citatorio por Autoridad Competente.
- Participación en Concejos Municipales (según estipula el Art. 12 de la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de Empleados Públicos; Art. 58 del Código Municipal).
- Por actividades Sindicales (Numeral 11 del Instructivo sobre relaciones laborales en el Órgano Ejecutivo).

Así mismo, se conceden a discreción del Jefe del respectivo servicio las licencias por motivos personales con goce de sueldo y no podrán exceder a cinco días en el año; también se podrá conceder licencia sin goce de sueldo, que no podrá exceder de dos meses dentro de cada año.

### VERIFICACIÓN DE CASOS POSIBLES Y REQUERIMIENTO

CASO POSIBLE SOLICITA	REQUERIMIENTO LICENCIA
Licencia por enfermedad con goce de sueldo mayor a 5 días y menor o igual a 15 días	FORMA DDH-1
Licencia por enfermedad con goce de sueldo mayor a 15 días	FORMA DDH-1
Permiso personal a por enfermedad con goce de sueldo menor o igual a diez días	FORMA DDH-2
Permiso personal a por enfermedad sin goce de sueldo menor o igual a diez días	FORMA DDH-2
Permiso personal sin goce de sueldo mayor a 5 días y menor o igual a 15	FORMA DDH-1
Permiso personal sin goce de sueldo mayor a 15 días	FORMA DDH-1
Permiso por Misiones Oficiales al interior del país	FORMA DDH-3
Oñido de mercecion	FORMA DDH-4
Permiso para realizar estudios superiores	FORMA DDH-5
Licencia por tiempo compensatorio	FORMA DDH-6
Licencia por lactancia materna	FORMA DDH-7

## 2.3 Pensiones: invalidez común, vejez y muerte

8



Todo el personal técnico administrativo del MINED, incluyendo al personal nombrado en Centros Educativos, contratados por sistemas de Ley de Salario o Contrato de carácter permanente de conformidad al Art. 83 de las Disposiciones Generales de Presupuesto, debe ser incorporado a cualquiera de las Administradoras de Fondos del Sistema de Administración de Pensiones, para ser sujetos de una pensión de invalidez común, vejez y muerte. Las Instituciones facultadas por el Estado Salvadoreños para tales fines, tanto del Sistema de Administración de Pensiones y Sistema de Pensiones Público, son:

- Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).
- Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP).
- Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA).

Durante la vigencia de la relación laboral entre el personal contratado y el MINED, deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual a cualquiera de los Sistemas arriba mencionados. La obligación de cotizar finaliza al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando. Así mismo, cesará la obligación de cotizar cuando el afiliado sea declarado inválido total, mediante segundo dictamen.

A continuación presentamos un cuadro con la información:

Tipo de Sistema de Administración de Pensiones	Separación de empleados (C) de su salario	Aportación de Faltas (ANED)	Tasa de cotización obligatoria	Edad de retiro para hombres	Edad de retiro para mujeres	Años de cotización requerido
AFP	6.25	6.75	12%	60 años	55 años	25 años
INPEP	7	7	14%	60 años	55 años	25 años
IPSFA	6	6	12%	50 años	50 años	30 años

Más información puede encontrarse en los siguientes sitios web:

• AFP:  
[www.confia.com.sv](http://www.confia.com.sv)  
[www.crecer.com.sv](http://www.crecer.com.sv)

• INPEP:  
[www.inpep.gob.sv](http://www.inpep.gob.sv)

• IPSFA:  
[www.ipsfa.com.sv](http://www.ipsfa.com.sv)



### 3. Prestaciones Adicionales.

9



#### 3.1 DOTACIÓN DE UNIFORMES

Todo el personal técnico administrativo de todas las Direcciones Nacionales, Departamentales de Educación (incluyendo al personal administrativo de Centros Escolares) y de Staff del MINED, con salario menor o igual a \$1,500.00 (con escalafón incluido) tendrá derecho a la dotación anual de 3 uniformes y una camisa/blusa casual, de conformidad al cargo que desempeñe.

Este beneficio tiene como objetivo lograr una adecuada presentación y orden en el vestir del personal del MINED, de tal forma que se proyecte una buena imagen al público en general, se fortalezca el sentido de pertenencia hacia la institución, así mismo, es contribución a la economía familiar, ya que el MINED aporta el 100% del costo.

La Dirección de Desarrollo Humano, a través de la Gerencia de Servicios y Prestaciones y el Departamento de Bienestar de Personal, son los responsables del proceso de adquisición (en coordinación con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones) y dotación de uniformes, además de establecer los lineamientos y normas del uso de los uniformes, supervisar el proceso de confección y organizar la distribución de los mismos.

#### ¿Cómo acceder a este beneficio?

La Gerencia de Servicios y Prestaciones de la DDH enviará a cada Dirección las nóminas de personal elegible para el beneficio de los uniformes. Cada persona de la nómina deberá firmar la aceptación del beneficio y el compromiso de utilizar los uniformes como lo establezca la Dirección de Desarrollo Humano.

Posteriormente, la DDH, publicará en la INTRANET, la calendarización de la toma de medidas de acuerdo a cada Dirección y luego de ejecutado dicho paso, se procederá a la confección y entrega de los uniformes. Será la DDH quien publicará la programación para el uso del uniforme correspondiente para cada día. La aceptación de este beneficio es opcional, sin embargo una vez aceptado, el uso del uniforme es de carácter obligatorio mientras permanezca dentro de la institución, salvo casos especiales, previamente autorizados por la jefatura respectiva.

Los uniformes según el puesto del trabajador, pueden estar integrados así:

1. Uniformes que consten de 3 piezas, (falda, blusa y chaqueta) según diseño seleccionado para los cargos técnicos administrativos femeninos.
2. Uniformes que consten de 2 piezas, (falda y chaqueta) para personal operativo y de servicio.
3. Uniformes que consten de 2 piezas (pantalón y camisa) para personal técnico administrativo masculino.
4. Uniformes que consten de 2 piezas para personal operativo y de servicio masculino.
5. Uniformes de color blanco que consten de 2 piezas, (chaqueta, falda o pantalón) para personal de enfermería.
6. Gabachas para personal médico que presta sus servicios en la Clínica Empresarial.
7. Uniforme que conste de 2 piezas, (blusa o camisa casual y pantalón jeans) para personal femenino y masculino que presta servicios de campo.



### 3. Prestaciones Adicionales.

10



#### 3.2 CLÍNICA EMPRESARIAL

El MINED impulsa el programa de atención en salud integral dirigido al personal técnico administrativo de oficina central de este Ministerio. Dicho programa se ejecuta en coordinación con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), mediante CONVENIO DE COOPERACIÓN PARA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN DE SALUD EMPRESARIAL ENTRE EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL Y EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, suscrito desde el año 1999 y modificado en el año 2013.

El Sistema de Atención de Salud empresarial está basado en dos elementos fundamentales: El primero, la creación y puesta en funcionamiento de una infraestructura básica (Clínica), que tiene por objetivo brindar a todo el personal del MINED, los servicios en forma oportuna a fin de contribuir a la buena salud de los mismos, mediante el análisis de situación de salud institucional (ASS); el segundo, una coordinación oportuna entre ambas instituciones para satisfacer las necesidades en salud en los casos que, de acuerdo a la normativa establecida por el ISSS, deban ser atendidos en el sistema de atención de segunda y tercer nivel.

La Clínica Empresarial del MINED proporciona a sus usuarios los siguientes servicios:

- Consulta Médica General y especialidad de Odontología, Pediatría, Psicología y Nutrición.
- Prescripción de medicamentos básicos, según LOM (Listado Oficial de Medicamentos) y los medicamentos autorizados para el primer nivel de atención.
- Atención de Emergencias.
- Atención en enfermería: curaciones, inyecciones, terapias respiratorias y otras.
- Emitir órdenes para estudios de laboratorio clínico y gabinete.
- Toma de exámenes de laboratorio clínico, citologías, pruebas de VIH.
- Educación para la salud (Charlas, campañas, exámenes, donaciones de sangre, publicaciones, jornadas médicas), va dentro de las actividades de promoción y prevención de salud.
- Referencia a otras especialidades de salud en

el Centro de Atención de Adscripción y/o al Tercer nivel.

#### ¿Quiénes pueden gozar de esta prestación?

- Personal del MINED, cotizantes Activos del ISSS.
- Personal pensionado pero activos en MINED.
- Hijos e hijas de personal cotizante activos del MINED, debidamente inscritos como beneficiarios/as, con edad hasta los 12 años.
- Los empleados del MINED contratados por servicios profesionales.

Los empleados cotizantes de Bienestar Magisterial (ISBM) que laboran en oficinas centrales del MINED, tendrán derecho a todas las prestaciones de la Clínica, excepto a la entrega de medicamentos, ya que su patronal no es el MINED.

#### ¿Cómo acceder a este beneficio?

Para poder hacer uso de los servicios de la Clínica Empresarial, el empleado deberá efectuar los siguientes trámites:

- 1 El personal debe ser cotizante al ISSS o pensionado reincorporado.
- 2 Solicitar personalmente con anticipación su cita médica, a primera hora de la jornada.
- 3 Presentar fotocopia de DUI y carné del asegurado del ISSS ampliado y laminado, para evitar el uso de ejemplares originales.





## 3. Prestaciones Adicionales.

11



### 3.3 TRANSPORTE COLECTIVO

Esta prestación brinda al personal del Ministerio de Educación de oficinas centrales y otras oficinas anexas ubicadas fuera del Plan Maestro, el servicio de transporte privado durante todos los días laborales, para trasladarse desde el lugar de residencia o un sitio cercano a éste, hasta las oficinas correspondientes del MINED y viceversa.

De esta forma, el MINED contribuye a la economía familiar, seguridad y bienestar de su personal. Este servicio no tiene ningún costo económico para el personal, debido a que el MINED asume el 100% de los costos.

Hasta la fecha este beneficio se presta al personal que labora en las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación; personal que labora en las instalaciones de la oficina de la Dirección Nacional de Educación de Jóvenes y Adultos, ubicada en la Cima; al personal que labora en la Dirección Nacional de Educación Media en Colonia Quezaltepec. La Gerencia de Logística de la Dirección Financiera Institucional, es la unidad responsable de coordinar con la empresa de transporte, así mismo de establecer los lineamientos para el uso adecuado de este servicio. Para hacer uso de este servicio es necesario:

1. Ser empleado o empleada del MINED.
2. Identificarse con el Carné Institucional vigente.
3. Mostrar una actitud de respeto dentro de las Unidades.



#### Transporte Nocturno

Se le facilitará transporte nocturno al personal de las oficinas centrales del MINED, que realice misiones oficiales fuera de su sede en horas no laborales y al personal que le sea encomendado cualquier trabajo en horas no laborales, dentro de las Oficinas Centrales y que su retiro de las instalaciones del MINED, se encuentre proyectado de las 6:00 p.m. o después.

Para gozar de este servicio, la jefatura solicitante notificará por escrito al Departamento de Servicios de Transportes, con un día de anticipación para horario oficial y con dos días de anticipación si el servicio es en fin de semana, especificando los nombres y direcciones de residencia de los empleados.



## 3. Prestaciones Adicionales.

12



### 3.4 SEGUROS DE VIDA A TRAVÉS DE LA CAJA

#### MUTUAL

Esta prestación busca dar la protección económica a través de un sistema de seguro de vida básico y seguros opcionales, por riesgo de muerte a los empleados administrativos y docentes en servicio y pensionados del Ministerio de Educación; contribuyendo de esa manera al área de seguridad social.

El Ministerio de Educación aporta el 100% del monto del seguro de vida básico para sus empleados, cualquiera que fuere su forma de nombramiento. Los seguros de vida opcional, de vida dotal y sepelio, son de carácter voluntaria y el empleado deberá suscribirse de acuerdo al monto deseado.

El seguro de vida básico es una prestación gratuita cuyo monto de cobertura es de US \$3,428.57.

Procedimiento para hacer efectivo el seguro:

1. Presentarse el(los) beneficiario(s) a la Unidad de Prestaciones con la Partida de Defunción del Asegurado que laboraba en el Ministerio de Educación y con el DUI original de la persona que presenta la partida, para verificar en la base de datos los seguros que tenía contratado y los beneficiarios que había designado. Se le entregará una guía con el listado de los documentos necesarios a presentar para iniciar el trámite de pago respectivo. En caso de que el beneficiario sea menor de edad, debe presentarse su Representante Legal (padre, madre o ambos), de no existir éstos, deberá seguir diligencias en la Procuraduría para que le designen un Tutor Legal.

En caso que el beneficiario esté fuera del país, debe otorgar Poder ante un abogado-notario salvadoreño o ante el Cónsul de El Salvador en el país en que resida, para que le representen y realizar las diligencias en la Caja Mutual.

2. Se deben presentar todos los beneficiarios designados, para complementar los siguientes documentos: Reclamo de Pago y Pago a través de abono a cuenta.

#### Requisitos:

#### DOCUMENTACIÓN DEL FALLECIDO

- Certificación Original de la Partida de Defunción.
- Certificación Original de la Partida de Nacimiento.
- Documento Único de Identidad (DUI) Original y fotocopia para ser confrontada.
- Póliza del Seguro.
- Constancia del Centro de trabajo donde estaba nombrado(a), indicando nombre y cargo, fecha desde y hasta cuando trabajó el fallecido. Deberá contener al final el nombre, cargo y firma de la persona que la extienda y el sello respectivo.

#### DOCUMENTO DE CADA BENEFICIARIO

- Certificación Original de Partida de Nacimiento.
- Documento Único de Identidad (DUI) Original y fotocopia para ser confrontada u otro documento legal vigente de identificación, según sea el caso.
- NIT Original y fotocopia para ser confrontada.
- Cuenta bancaria en original y fotocopia.

### 3. Prestaciones Adicionales.

13



#### 3.5 APOYO DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS. TROFEOS PARA EL TORNEO FUTBOLÍSTICO

Cada año, por iniciativa de compañeros de Direcciones Nacionales y de Staff del MINED ubicadas en el Plan Maestro, se organiza y desarrolla un campeonato de fútbol, familiarmente conocido como "Papi Fútbol". Los eventos deportivos se desarrollan fuera de horario laboral y en espacios recreativos de Instituciones Educativas. La organización de este torneo fomenta la recreación, espíritu de compañerismo, la sana competencia e incluso la potenciación de liderazgos deportivos. Anualmente participan un promedio de 100 empleados del MINED.

El Ministerio de Educación, a través del Departamento de Bienestar de Personal de la Gerencia de Servicios y Prestaciones de la Dirección de Desarrollo Humano, efectúa la dotación de los trofeos para el campeonato anual de fútbol. Los trofeos se entregan de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- 1 trofeo para el equipo ganador del Torneo de Copa.
- 1 trofeo para el equipo ganador del Torneo Relámpago.
- 3 trofeos a los primeros lugares del Torneo Regular.
- 2 trofeos a los primeros lugares del Torneo de Ligilla.
- 1 trofeo al jugador goleador del Campeonato.

La entrega de trofeos a los equipos ganadores y al campeón goleador del torneo finalizado, se realiza en la inauguración del Campeonato del siguiente año. Estos trofeos son entregados por Titulares del MINED.





## 3. Prestaciones Adicionales.

14



### 3.6 CARNÉ DE IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL MINED

El carné de identificación institucional del MINED, es un documento que hace constar que una persona posee una relación laboral de forma permanente con el MINED. Sirve como documento de presentación institucional adentro o fuera de sus instalaciones. Así mismo, les permite a los empleados tener acceso sin grado de dificultad a los beneficios que el MINED brinda a sus colaboradores. La emisión y entrega del carné no tiene costo alguno para el personal beneficiado.

El MINED se ha comprometido en proporcionar un carné a su personal administrativo en las siguientes circunstancias:

1. Cada vez que se produzca un cambio de Titular. Este suceso requerirá un cambio en el apartado de firma en el formato de carné, por tanto habrá que emitir un nuevo carné para cada empleado administrativo.
2. Cuando un empleado solicita reposición de carné ya sea por haberlo extraviado o por deterioro.
3. Cuando hay contratación de personal técnico y administrativo, como parte del proceso de inducción, se entrega su primer carné.

#### Preguntas y respuestas relacionadas con este beneficio.

¿Quién es la Unidad del MINED, responsable de emitir el carné?

El Departamento de Administración y Control de Personal de la Dirección de Desarrollo Humano, es la única unidad autorizada para emitir el carné.

-----  
Procedimiento para la Gestión del Proceso de Carnetización del personal administrativo PDDH-50, versión 0.0, de la Dirección de Desarrollo Humano.

¿Qué hacer si extravió el carné o se deteriora?

Podrá solicitar una reposición de dicho carné. Para gestionar la reposición, debe completar la FORMA RC-01 y entregarla o remitir al Departamento de Administración y Control de Personal de la Dirección de Desarrollo Humano, Oficina Central. En el caso de reposición por deterioro, también deberá adjuntar el carné a reemplazarse. En caso que usted pertenezca a una departamental, deberá presentar al FORMA RC-01 con el carné a reemplazarse a la persona coordinadora de la Unidad de Desarrollo Humano Departamental.

¿En cuánto tiempo me repondrán el carné, luego de haberlo solicitado?

El Departamento de Administración y Control de Personal de la Dirección de Desarrollo, atenderá la solicitud y entregará el carné en un plazo no mayor de 15 días hábiles luego de haberse solicitado.

¿Cuántas veces puedo solicitar una reposición?

Únicamente podrá solicitar una reposición por año, ya sea por deterioro o extravió.



### 3. Prestaciones Adicionales.

15



#### 3.7 SERVICIO DE EDUCACIÓN INICIAL Y PARVULARIA PARA HIJOS E HIJAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE OFICINA CENTRAL

El Ministerio de Educación se ha comprometido en facilitar a los hijos e hijas del personal que labora en su sede central, con edades de 3 meses hasta 7 años, un espacio educativo, seguro y de calidad donde reciban su educación inicial y atención especializada para promover su desarrollo integral. Esta prestación se denomina: "Servicios de Educación Inicial y Parvularia".

##### ¿Cómo funciona este servicio?

El MINED efectúa un proceso de licitación o libre gestión, para seleccionar a una o más instituciones privadas que cumplan con los requisitos definidos en los Términos de Referencia para ofrecer los servicios: experiencia, calidad comprobada en la atención, cualificación del personal, cercanía a las oficinas centrales, costos, etc. Una vez seleccionada(s), se efectúa un contrato anual, para que estas instituciones brinden la atención a los hijos e hijas del personal administrativo de oficina central durante todo un año. El Ministerio de Educación absorbe el 85% del costo de la mensualidad establecida por la institución y el empleado o empleada paga el 15% restante.

##### Cómo acceder a este beneficio?

1. Solicitar información de los Servicios de Educación Inicial y Parvularia, en el Departamento de Bienestar de Personal de la Gerencia de Servicios y Prestaciones, de la Dirección de Desarrollo Humano (Edificio A4, primera planta). Allí le informarán sobre las Instituciones disponibles, requisitos, costos, etc.
2. Visitar los establecimientos indicados y solicitar el Servicio de Educación Inicial y Parvularia de su conveniencia, mediante nota firmada por el Director Nacional o Staff y presentada en la Dirección de Desarrollo Humano.

3. El Departamento de Bienestar de Personal notifica la aceptación de solicitudes a los interesados y entrega formulario SG-01.

4. Solicitante completa formulario SG-01, adjuntando fotografías (padre ó madre e hijo) y Partida de nacimiento del niño o niña en original, de fecha reciente. Presenta esta documentación en la Gerencia de Servicios y Prestaciones de la Dirección de Desarrollo Humano.

5. El Departamento de Bienestar de Personal se comunica con el solicitante para indicarle la fecha en la que puede hacer uso del servicio.





### 3. Prestaciones Adicionales.

16



#### 3.8 EVENTOS DE FORMACIÓN

La Dirección de Desarrollo Humano del Ministerio de Educación, a través de la Gerencia de Servicios y Prestaciones, específicamente del Departamento de Capacitación y Desarrollo, es responsable de la implementación de planes y programas de capacitación que tienen como propósito contribuir a desarrollar habilidades técnicas y humanas en el personal técnico administrativo, mediante la coordinación, organización, promoción y administración de actividades de capacitación y desarrollo que permitan a toda la organización y sus respectivos componentes, influir en la efectividad y eficiencia operacional de la Institución y como meta final, elevar la calidad de los servicios que el Ministerio de Educación brinda.

Para el Ministerio de Educación es de vital importancia propiciar espacios de capacitación, que fortalezcan las competencias técnicas que ayuden a mejorar el trabajo. Sin embargo, "lo técnico" no lo es todo. Por ello el MINED también da la misma prioridad a propiciar espacios de formación que promuevan el bienestar integral de su personal. Entre otros los relacionados con el área de relaciones humanas, identidad, autoestima, etc.

#### ¿Cómo participar?

Se participa en eventos de capacitación, de las siguientes formas: por designación, por resultados de Evaluación del Desempeño con áreas de mejora y por asistencia voluntaria. La primera (designación) le compete al Director o Directora Nacional, Departamental o Staff seleccionar al personal para un determinado evento de formación. La siguiente es a través de convocatoria a eventos de fortalecimiento de competencias y finalmente (asistencia voluntaria) se notifica por algún medio (INTRANET, afiches, etc.) con los datos del evento, requisitos y procedimiento para la inscripción.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, impulsa eventos de formación en las áreas de Desarrollo Humano, Desarrollo Gerencial, Habilidades Técnicas, Legislación y Tecnología. En el marco de estas acciones, anualmente invita al personal administrativo interesado en compartir sus "saberes" y experticias, a que apoyen al desarrollo de los eventos de capacitación, formando parte del equipo de facilitadores voluntarios.



### 3. Prestaciones Adicionales.

17



#### 3.9 DOTACIÓN DE CANASTA BÁSICA

Todo el personal técnico administrativo del Ministerio de Educación, cuyo salario es igual o inferior a \$1,050.00, tendrá el beneficio de gozar de una Tarjeta electrónica de \$50.00 canjeables en un supermercado nacional, para la compra estrictamente de alimentos y/o artículos de primera necesidad. Este beneficio, conocido como "Canasta Básica" se hará efectivo cada dos meses y será canalizado a través de la Dirección de Desarrollo Humano, específicamente en la Gerencia de Servicios y Prestaciones y el Departamento de Bienestar de Personal. Este es un apoyo adicional del MINED a la economía de sus colaboradores, como parte del compromiso de las autoridades en beneficiar integralmente a su personal.

La canasta básica será adjudicada a cada empleado, por medio de una tarjeta electrónica (Giftcard) que permite mayor seguridad para el usuario.

El empleado beneficiario realizará el canje en el lugar autorizado, presentando el DUI y Carné de Identificación respectivo.



#### 3.10 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

El Ministerio de Educación, cumpliendo con la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, ha implementado un plan de prevención de riesgos laborales, el cual tiene como finalidad establecer acciones que minimicen el riesgo de accidentes laborales y que el personal resulte afectado.

Como la Ley lo establece, el MINED debe conformar un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional en oficina central y uno en cada Dirección Departamental de Educación, que garantice la ejecución de las acciones de carácter preventivo.

Este equipo de personas realiza sus funciones Ad-Honorem y demuestra un verdadero gesto de solidaridad para con todo el personal del MINED.

En contribución, el MINED está brindando el apoyo necesario para que la ejecución de las acciones preventivas sea efectiva y sostenible en el tiempo.





Contribuir al bienestar del personal es un objetivo primordial de la Institución, por lo que debe hacerse lo necesario para procurar que la permanencia de los trabajadores sea lo más gratificante posible, más allá de un salario que todos y todas se merecen.

Muchas gracias por ser parte de este equipo de personas, que con su trabajo de cada día contribuyen a que cada niño, niña, joven y adulto adquiera la educación que El Salvador necesita para ser un país más próspero, educado y seguro.

Por ello es importante conocer las expectativas, sugerencias o ideas, que contribuyan a elevar la calidad de los servicios que el MINED ofrece a sus empleados.



Anexo 4.1-A



---

Santa Ana, 26 de julio de 2019

Por este medio se informa a los Jefes y Coordinadores de la diferentes unidades que conforman esta Dirección Departamental de Educación, con indicaciones del Licenciado José Ernesto Velado Director Departamental Interino Ad-Honorem se hace del conocimiento que estudiantes de la Universidad de El Salvador, han solicitado realizar un estudio en lo que respecta al Clima Organizacional, dicha investigación es únicamente con la intención de brindar a portes de mejoras basados en la información reflejada por dicho estudio.

Por lo anterior solicito a todas las unidades brindar el apoyo a las estudiantes Karla Estephany Peñate Alvarado y Miriam Denisse Salazar, ellas pasaran por las oficinas el día lunes 29 de Corriente mes haciendo entrega de una encuesta, instrumento que dejaran para luego pasar a retirarla ya llenas, el día martes 30 de julio del corriente año

Atentamente



La Dirección.

Anexo 4-1 B



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Departamento de Ciencias Económicas.

ENCUESTA DIRIGIDA A EL PERSONAL DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN SANTA ANA MINED.

**Presentación:** Este instrumento responde a la investigación de trabajo de grado para optar al título universitario de la Licenciatura Administración de Empresas.

**Objetivo:** Conocer la percepción del Talento Humano del Ministerio de Educación Dirección Departamental de Santa Ana, respecto al clima laboral en la institución.

**Indicaciones:** Rellene el ítem de cada literal de acuerdo con la escala que se muestra por debajo de cada pregunta, según considere conveniente, la escala tiene el significado respecto a que tan de acuerdo o desacuerdo esta con la pregunta.

1 al 3 De Acuerdo

1 al 3 Desacuerdo

4 al 5 Totalmente de Acuerdo

4 al 5 Totalmente De acuerdo

**I. DATOS GENERALES:**

1) Sexo: Femenino  Masculino

2) Edad: \_\_\_\_\_

3) Años laborando en la institución: 1 a 5 años  5 a 10 años  10 o más

**II. EVALUACIÓN DEL MINED DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ANA CON RESPECTO AL CLIMA LABORAL:**

**4 ¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**4. ¿Existe un alto grado de entrega y desempeño en su trabajo?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**5. ¿En la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**6. ¿Considera que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo en la institución?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**7. ¿Las relaciones laborales en la institución son buenas?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. ¿Las funciones en la institución están claramente definidas?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. ¿En la institución se realizan actividades que fomenten el trabajo en equipo?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10. ¿En la institución se recibe algún tipo de incentivo?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. ¿Se siente con ánimo al momento de realizar su trabajo?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. ¿Considera que hay un buen clima laboral en la institución?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**13. ¿Tener un buen ambiente laboral en la institución puede aportar a realizar de una mejor manera su trabajo?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**14. ¿Los conflictos en la institución son constantes?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**15. ¿Al ocasionarse un conflicto en la institución los jefes inmediatos resuelven de manera correcta?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**16. ¿Se implementan medidas para evitar los conflictos entre compañeros de trabajo de la institución?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**17. ¿Al tomar una decisión acerca de su trabajo, acude con frecuencia donde su jefe inmediato?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

18. ¿Cree que el clima laboral en la institución puede mejorar?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

19. ¿Según su criterio ¿en la institución existe armonía, respeto colaboración?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

20. ¿La información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es oportuna?

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

21. ¿En la institución existe el ideal de mejora constante en la realización de labores

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**22 ¿Recibe un trato justo el trabajado en la institución?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**22. ¿En la institución se apoya la innovación en la forma de hace sus actividades laborales?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**23. ¿Como pate del personal de la institución usted ha sido evaluado respecto a su desempeño laboral?**

**23 ¿Recibe capacitaciones como retroalimentación en la institución**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**24 ¿Le gustaría recibir más capacitaciones en su área?**

OPINIÒN/ PUNTAJE	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

DE ACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

DESACUERDO 

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Observaciones	Si	no	Usualmente
¿Existe una buena relación entre el personal de cada área?			
¿Están comprometidos con los objetivos de esta institución?			
¿Se sienten identificados en su área laboral?			
¿Realiza satisfactoriamente las actividades diarias de esta institución?			
¿Existe liderazgo entre líneas jerárquicas de niveles superiores a niveles inferiores?			
¿Hay muchos desacuerdos con respecto a quienes son sus autoridades?			
¿Los empleados acatan ordenes de sus superiores?			
¿Existe una buena comunicación entre empleados?			
¿Brindan una buena atención a los usuarios?			
¿Tienen definido el personal cuál es su función dentro de la institución?			
¿Se realiza algún tipo de instrumento de autoevaluación para mejorar las relaciones entre los empleados?			
¿El ambiente laboral en las áreas de trabajo están acordes con la personalidad de cada empleado del MINED?			
¿Las autoridades de esta institución manejan de forma adecuada los conflictos que se dan por la falta de motivación hacia los empleados?			
¿Los conflictos entre el personal son frecuentes?			
¿Se implementan soluciones inmediatas ante un conflicto?			
¿Se toman las medidas necesarias para evitar conflictos?			
¿Se observa con frecuencia los desacuerdos dentro de la institución?			



¿Están capacitados para sus usuarios?			
¿Reciben capacitación que ayuden con la motivación personal?			
¿Reciben capacitaciones que los orienten para desarrollar sus tareas específicas?			
¿Las relaciones laborales se dan de manera forzada?			
¿Se ve reflejada la práctica del respeto entre los empleados del MINED?			
¿Existe un ambiente de cooperación entre las áreas de esta institución?			
¿Se realizan reuniones que ayuden a forjar relaciones estables dentro de la institución?			
¿Es la falta de comunicación la que crea una atmósfera negativa en el área laboral?			
¿Los empleados cuentan con un lugar limpio para desarrollar sus actividades diarias?			
¿La institución cuenta con la infraestructura adecuada para la cantidad de personal?			
¿Se cuenta con una iluminación adecuada que evite dificultades para desempeñar las actividades diarias?			
¿Se cuenta con los espacios adecuados para el desenvolvimiento de los trabajadores en sus labores?			
¿Existen conductas de apatía entre el personal?			
¿Existe una agenda de reuniones regulares para discutir temas específicos por cada área que conforman a esta institución?			
¿Existe alguna motivación hacia el personal que genere en ellos un espíritu de lealtad para realizar de manera efectiva sus labores diarias?			
¿Hay actividades que motiven al personal a realizar mejoras en su área de trabajo?			

¿La confianza en un valor que se practica entre el personal?			
¿Existen distractores que no permitan la realización plena de las actividades diarias de cada empleado?			
¿Cuentan con estrategias necesarias para evitar un ambiente negativo que genere diferencias de opiniones entre empleados?			
¿Se le da importancia al factor cooperación como medida para forjar relaciones entre las áreas laborales?			
¿Se están tomando las medidas necesarias para motivar al personal y realicen sus actividades diarias con eficiencia?			
¿Ponen en práctica algún factor que animen al personal desmotivado?			
¿Realizan capacitaciones que aumenten el desarrollo intelectual del personal?			
¿Existen programas de desarrollo personal q los ayuden a definir objetivos para el buen desempeño laboral?			
¿Las autoridades tienen claro la importancia de capacitar al personal?			
¿Cuentan con las herramientas necesarias para contribuir con el desarrollo profesional de los empleados de esta institución?			
¿Se está cumpliendo con la visión y la misión establecidos para esta institución?			

Anexo 4.1-

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
ACTIVIDADES SEMANAS		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Búsqueda de Docente Asesor	■																											
2	Reunión con el Asesor para lineamientos del Trabajo de Grado		■																										
3	Elección del tema de Trabajo de Grado			■																									
4	Inscripción del tema de Trabajo de Grado			■																									
5	Reunión con el Asesor				■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6	Investigación de información			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7	Elaboración de Anteproyecto			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8	Entrega de Anteproyecto					■																							
9	Aprobación de anteproyecto						■																						
10	Desarrollo de Capítulo I de Trabajo de Grado						■	■	■																				
11	Entrega de Capítulo I al Docente Asesor									■																			
11	Revisión de Capítulo I									■																			
12	Desarrollo Capítulo II de trabajo de Grado									■	■	■	■																
13	Entrega de Capítulo II												■																
14	Revisión de Capítulo II												■																
15	Desarrollo de Capítulo III de Trabajo de Grado												■	■	■	■													
16	Entrega de Capítulo III a Docente Asesor																■												
17	Revisión del Capítulo III																■												
18	Desarrollo del Capítulo IV de Trabajo de Grado																■	■	■	■									
19	Entrega del Capítulo IV																					■							
20	Revisión del Capítulo IV																					■							
21	Revisión final del Trabajo de Grado																					■	■	■					
22	Reunión de información sobre aspectos protocolarios																						■						
23	Preparación para la Presentación de Trabajo de Grado																						■	■	■				
24	Ensayo previo a Presentación de Trabajo de Grado																							■	■				
25	Defensa de trabajo de Grado																									■			