

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”.

PRESENTADO POR:

ACOSTA MARTÍNEZ, KRISSIA MARIELOS

NAVARRO LEMUS, YAJAIRA YAMILETH

SÁNCHEZ LÓPEZ, MARTA ELIZABETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR: MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

OCTUBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico:	Dr. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General:	Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vicedecano:	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Msc. Abraham Vásquez Sánchez (**Docente Asesor**)

OCTUBRE 2020

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias por su amor y su infinita bondad por brindarme no sólo la vida, sino que también me permitió continuar con salud, fuerzas y empeño en cada momento, por otorgarme la bendición de culminar mi carrera universitaria. En este largo camino son muchas las personas que han contribuido al proceso y conclusión de esta carrera como lo son mis padres: Ana Dinora Meléndez y Jesús Omar Acosta quienes con su amor y dedicación se preocupaban por el avance y desarrollo de mi carrera, a mi hermano: Omar Acosta por su apoyo incondicional y sus muestras de ánimo en momentos difíciles. A mi hijo: Dylan quien es mi mayor inspiración y motivación para seguir adelante. A mi familia y seres queridos: por apoyarme en cada momento en el que su amor me hacía continuar a pesar de los tropiezos. Finalmente, a mis compañeras Yajaira Navarro y Elizabeth Sánchez por su paciencia y compromiso para llevar a cabo esta investigación y al Lic. Abraham Vásquez por su orientación y paciencia.

Krissia Marielos Acosta Martínez.

Agradecer a Dios por permitirme la vida y brindarme sabiduría y fortaleza para culminar mi carrera universitaria quiero dedicar mi logro a mis padres Susana de Navarro y Wilfredo Navarro quienes han sido mi inspiración y han estado desde el primer día hasta esta etapa de mi vida en especial a mi madre por todo su amor, paciencia, apoyo y esfuerzo. A mi familia que me ha acompañado en todo este proceso aun en la distancia. A ti Tony Medina por tu amor, por tu apoyo incondicional por motivarme día con día a crecer profesionalmente eres mi inspiración. A mis compañeras de trabajo Krissia Marielos Acosta Martínez y Elizabeth Sánchez por todo su ayuda y paciencia durante todo este proceso.

Yajaira Yamileth Navarro Lemus.

Agradezco a Jehová Dios por su infinita misericordia, por darme la oportunidad de culminar una de mis metas. Dedico este logro a mi familia, en especial a mis padres y a mis hijos a quienes sacrifiqué parte de su tiempo para dedicarlo a este proyecto; a todos los docentes que compartieron sus conocimientos para convertirme en lo que ahora soy; a los compañeros con los que compartí aulas, desvelos, momentos de stress, momentos de satisfacción; de manera particular, a mis compañeras de grupo de trabajo de grado: Krissia Marielos Acosta Martínez y Yajaira Yamileth Navarro Lemus quienes me acompañaron hasta el final; al Tribunal Calificador quienes me guiaron con paciencia y a todos aquellos amigos que a lo largo del proceso me motivaban a no desistir.

Marta Elizabeth Sánchez López.

Agradecimiento especial a la Dra. Evelyn Farfán Mata por habernos permitido realizar el trabajo de investigación en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y al personal administrativo y de servicios por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i	
INTRODUCCIÓN.....	iv	
CAPITULO I		
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS		1
A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES).....	1	
1. Antecedentes	1	
2. Población Estudiantil.....	2	
3. Facultades	2	
B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	3	
1. Antecedentes	3	
2. Misión	3	
3. Visión.....	4	
4. Oferta Académica	4	
5. Autoridades.....	4	
6. Estructura Organizativa.....	5	
a) Organigrama	5	
b) Funciones	6	
c) Unidades académicas y administrativas	7	
7. Servicios	8	
8. Marco Legal.....	8	
a) Constitución de la República de El Salvador	8	
b) Ley de Educación Superior	8	
c) Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador	9	
d) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).....	9	

e)	Normas técnicas de control interno específicas para la Universidad de El Salvador	9
f)	Ley del Seguro Social.....	10
g)	Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	11
h)	Ley de Sistema de Ahorro de Pensiones	11
i)	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	12
C.	GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	12
1.	Introducción.....	12
2.	Antecedentes	13
3.	Definiciones.....	14
4.	Importancia	15
5.	Características.....	15
6.	Tipos.....	17
7.	Niveles.....	18
8.	Beneficios.....	19
9.	Políticas de clima organizacional	20
10.	Modelos	20
D.	GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
1.	Definición	22
2.	Importancia.....	23
3.	Objetivos.....	23
4.	Beneficios.....	23
5.	Factores del clima organizacional	24
a)	Motivación	24
b)	La estructura	25
c)	Políticas de personal	25
d)	El liderazgo	25
e)	Ambiente físico	25
f)	Satisfacción	26
g)	Relaciones Interpersonales.....	26
h)	Trabajo en equipo	27

i)	Comunicación.....	27
j)	Remuneraciones	27
k)	Reconocimientos.....	28
l)	Igualdad.....	28
6.	Técnicas de evaluación del clima organizacional.....	29
a)	Encuesta	29
b)	Entrevista	30
c)	Observación directa	30
7.	Instrumentos de evaluación del Clima Organizacional.....	30
a)	Cuestionario	30
b)	Guía de entrevista.....	31
c)	Lista de cotejo	31
8.	Procedimiento para la evaluación del Clima Organizacional.....	31
E.	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	34
1.	Definiciones.....	34
2.	La relación con el clima organizacional.....	34
3.	Importancia	35
4.	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	35
5.	Características.....	35
6.	Prácticas que afectan el desempeño laboral.	36
CAPÍTULO II		
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....		
		37
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	37
B.	OBJETIVOS.....	37
1.	General.....	37
2.	Específicos.....	38
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.....	38

1.	Métodos.....	38
2.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	39
a)	Técnicas.....	39
b)	Instrumentos.....	39
3.	Fuentes de información	40
a)	Primaria.....	40
b)	Secundaria.....	41
4.	Tipos de investigación.....	41
5.	Diseño de la investigación.....	41
6.	Ámbito de la investigación.....	41
7.	Unidades de análisis.....	41
a)	Objeto de estudio.	41
b)	Sujetos de estudio.....	41
8.	Determinación del universo y muestra.....	42
1.	Universo.....	42
2.	Muestra.....	42
9.	Procesamiento de la información	43
1.	Tabulación.....	43
2.	Análisis de los datos.....	43
D. DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....		
	Factores evaluados:	46
1.	Satisfacción	46
2.	Trabajo en equipo	48
3.	Motivación	50
4.	Comunicación.....	52
5.	Relaciones interpersonales.....	54
6.	Reconocimiento	56
7.	Ambiente físico	58

8.	Liderazgo	61
9.	Remuneración.....	63
10.	Políticas de personal	65
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES	68
1.	Alcances	68
2.	Limitante	68
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
a)	Conclusiones	69
b)	Recomendaciones	70
CAPÍTULO III		
PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....		
		72
A.	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	72
B.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	73
1.	Generalidades del plan de capacitación	73
a)	Importancia.....	73
b)	Utilidad.....	73
c)	Objetivos.....	74
d)	Políticas Generales.....	74
C.	CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .	75
1.	Factor Satisfacción	75
a)	Importancia.....	75
b)	Objetivo.....	75
c)	Estrategias.....	75
d)	Políticas	76
e)	Acciones	76
2.	Factor Trabajo en equipo.....	79
a)	Importancia.....	79
b)	Objetivo.....	79

c)	Estrategias.....	79
d)	Políticas	79
e)	Acciones	79
3.	Factor Reconocimiento	79
a)	Importancia	79
b)	Objetivo.....	79
c)	Estrategias.....	79
d)	Políticas	79
e)	Acciones	79
4.	Factor Liderazgo.....	79
a)	Importancia.....	79
b)	Objetivo.....	79
c)	Estrategias.....	79
d)	Políticas	79
e)	Acciones	79
5.	Factor Ambiente Físico.....	79
a)	Importancia	79
b)	Acciones a realizar por el Comité de Seguridad Ocupacional de la Facultad	79
6.	Factor: Políticas de Personal	79
7.	Cronograma de implementación del plan de capacitación	92
8.	Plan de implementación	94
a)	Orientación del plan de capacitación	94
1.	Definición de temas	94
2.	Ámbito de aplicación	94
3.	Perfil del capacitador	94
4.	Medios de enseñanza	96
5.	Recursos para la implementación.....	96
a)	Humanos	97
b)	Materiales	97
c)	Fuentes de Financiamiento.....	97

9.	Evaluación y seguimiento	97
1.	Evaluación	97
a)	Hoja de evaluación del participante	98
b)	Diploma propuesto de participación	99
2.	Seguimiento	99
10.	Presupuesto consolidado de la propuesta del plan de capacitación.....	100
D.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	102

ANEXOS:

Anexos 1: Carta compromiso

Anexo 2: Tabulación y análisis del cuestionario

Anexo 3: Entrevistas

Anexo 4: Lista de cotejo

RESUMEN.

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, es la más antigua de las Facultades, tiene su origen en el Decreto Constituyente de 1841, está formada por la Escuela de Ciencias Jurídicas y la Escuela de Relaciones Internacionales, es una unidad académica de educación superior, en permanente cambio el cual se desarrolla en un entorno organizacional determinado que también debe mantenerse en constante transformación, el cual refleja las diferentes interacciones entre las características organizacionales y personales; por lo que, ante la ausencia de una evaluación del clima organizacional que permita conocer la percepción del ambiente laboral y la incidencia de los factores del clima organizacional y en el desempeño laboral, surge la necesidad de realizar la presente investigación.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar una evaluación del clima organizacional que permita mejorar el desempeño del personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, analizando una serie de factores que intervienen de manera activa en el ejercicio de las funciones diarias del personal.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico y específicamente los métodos de análisis y de síntesis, de tipo explicativo porque no sólo se describe la situación, sino que busca establecer las causas que lo provocan.

Para la investigación de campo se utilizaron las técnicas: encuesta, entrevista y la observación directa cuya información se recopiló a través de los instrumentos: cuestionario, guía de entrevista y lista de cotejo. Las fuentes de información utilizadas fueron primarias, obtenida de la entrevista dirigida a la decana, jefe de recursos humanos y al jefe de servicios generales; de igual manera del cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicios, y de la lista de cotejo. Las fuentes secundarias utilizadas fueron libros relacionados al tema de investigación, trabajos de graduación, leyes vigentes, sitios web, entre otros.

Por considerarse un universo pequeño no se elaboró cálculo estadístico de la muestra, sino que se realizó un censo, por lo que el universo de estudio del personal administrativo y de servicios de la Facultad, fue de 68 trabajadores, distribuidos en las diferentes unidades, posteriormente se realizó la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

Con la información recopilada se realizó el diagnóstico de la situación actual de Facultad a través de la evaluación de los factores del clima organizacional.

A partir del diagnóstico se plantean las principales conclusiones:

1. El clima laboral de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales es Bajo. De los factores evaluados, los que tuvieron resultados deficientes fueron: Satisfacción, trabajo en equipo, reconocimiento, liderazgo, factores físicos, políticas de personal y remuneración.

La desmotivación, mala utilización del tiempo, prestación de servicio ineficiente, impuntualidad y ausencia del personal, son algunas de las consecuencias que puede provocar un ambiente laboral insatisfactorio.

2. El personal administrativo y de servicios de la Facultad, en su mayoría, se sienten insatisfechos por la falta de liderazgo e interés por reconocerles su trabajo por parte de los jefes inmediatos, no se les capacita, insatisfacción por el horario de trabajo que tienen actualmente, en especial el personal administrativo.

De lo anterior, se presentan las recomendaciones siguientes:

1. Las autoridades de la Facultad deben prestar atención al clima organizacional actual, fortalecer aquellos factores que se están aplicando de manera deficiente y tomar medidas a corto plazo. Se recomienda realizar la evaluación del clima laboral por lo menos una vez al año para obtener un diagnóstico que les permita identificar las áreas en las que se está fallando y tomar las medidas para fortalecerlas.

2. El jefe de recursos humanos debe elaborar un programa de capacitaciones que permita el acercamiento jefe-trabajador motivados a trabajar con un objetivo común; así como analizar el horario actual del personal administrativo, para considerar alternativas de cambio que permita a los trabajadores realizar su trabajo con satisfacción y motivación.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del clima organizacional es importante que se estudie en todas las instituciones ya sea público o privado, por lo tanto, contar con una herramienta que permita conocer el estado de la situación actual e identificar los factores que inciden en el desempeño laboral se convierte en un elemento esencial que contribuye a detectar las necesidades de los trabajadores.

Es así como nace la iniciativa de realizar una investigación sobre la evaluación del clima organizacional en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales del área administrativa y de servicios. La cual servirá de apoyo y guía a la Unidad de Recursos Humanos, y de acuerdo a sus resultados, ésta pueda tomar las decisiones y acciones preventivas o correctivas en caso de ser necesarias.

El trabajo de graduación está compuesto por tres capítulos:

Capítulo I. Se recopiló toda la información teórica iniciando con datos generales de la Universidad y de la Facultad, se detallan sus antecedentes, población estudiantil, autoridades, número de empleados, estructura organizativa, marco legal y lo relacionado al clima organizacional como la definición, importancia, objetivos, características, componentes y las generalidades del desempeño laboral y su relación que tiene con el clima laboral.

Capítulo II. Está constituido por la investigación de campo que contiene la metodología, técnicas y herramientas utilizadas para obtener resultados que describen el diagnóstico de la situación actual sobre los factores: Satisfacción, trabajo en equipo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento, ambiente físico, liderazgo, remuneración y políticas de personal de acuerdo a cada opinión del personal encuestado. A partir de los resultados obtenidos el equipo de trabajo planteo conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III. Se presenta una propuesta de mejora al clima organizacional, las generalidades, importancia, objetivos y el contenido de los factores del clima organizacional que deben mejorarse para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores a través de un plan de capacitación. Los factores a reforzar son: Satisfacción, trabajo en equipo, reconocimiento,

liderazgo, ambiente físico y políticas de personal; se describe el plan de capacitación incluyendo los objetivos, políticas, actividades a realizar, los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su implementación.

Finalmente se encuentra la referencia bibliográfica que fue consultada para la elaboración de esta investigación y sus respectivos anexos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES)

1. Antecedentes

“La Universidad de El Salvador (UES) es la institución de educación superior y la única universidad pública del país. Su sede central, la ciudad universitaria, se ubica en San Salvador; y además cuenta con sedes regionales en las ciudades de Santa Ana, San Miguel y San Vicente.

La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841 por Decreto de la Asamblea Constituyente estableciendo en la ciudad de San Salvador una universidad y un colegio de educación los cuales se ubicaron en el edificio del convento San Francisco, la universidad abrió sus puertas hasta el mes de octubre, bajo la dirección del presbítero Don Crisanto Salazar, su primer Rector.

Por su historicidad, su influencia, su cantidad de estudiantes, su oferta académica, su expansión por todo el país y las dimensiones de cada una de sus sedes -las principales en cada una de las cuatro regiones en que se divide la nación-, la Universidad de El Salvador es, por mucho, el principal centro de estudios de educación superior de toda la república salvadoreña”.¹

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_El_Salvador

2. Población Estudiantil

Población estudiantil año 2018²

No.	FACULTAD	CANTIDAD		TOTAL
		MASCULINO	FEMENINO	
1	Ciencias Agronómicas	689	877	1,566
2	Ciencias Económicas	3,895	5,103	8,998
3	Ciencias y Humanidades	3,257	5,063	8,320
4	Ciencias Naturales y Matemáticas	1,093	1,327	2,420
5	Ingeniería y Arquitectura	4,792	1,858	6,650
6	Jurisprudencia y Ciencias Sociales	1,888	3,190	5,078
7	Medicina	1,949	3,571	5,520
8	Multidisciplinaria de Occidente (Santa Ana)	4,926	5,409	10,335
9	Multidisciplinaria de Oriente (San Miguel)	3,745	4,505	8,250
10	Multidisciplinaria Paracentral (San Vicente)	1,206	1,339	2,545
11	Odontología	237	486	723
12	Química y Farmacia	396	720	1,116
	Total:	28,073	33,448	61,521

3. Facultades

Facultades que conforman la Universidad de El Salvador

No.	FACULTADES
1	Facultad de Medicina
2	Facultad de Ciencias Económicas
3	Facultad de Ciencias y Humanidades
4	Faculta de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
5	Facultad de Ingeniería y Arquitectura
6	Facultad de Química y Farmacia
7	Faculta de Ciencias Agronómicas
8	Facultad de Odontología
9	Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas
10	Facultad Multidisciplinaria de Occidente (Santa Ana)
11	Facultad Multidisciplinaria de Oriente (San Miguel)
12	Facultad Multidisciplinaria Paracentral (San Vicente)

Fuente: Elaborado por el equipo investigador

² https://academica.ues.edu.sv/estadisticas/poblacion_estudiantil.php?&npag=1&anio=2018

B. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES.

1. Antecedentes.

“La Facultad de Derecho lo que con el correr del tiempo llegó a constituir la actual Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, tiene su origen en el Decreto Constituyente de 1841. El Decreto Legislativo del 16 de febrero de 1841, si bien estableció la obligación de instaurar las cátedras de Gramática Latina y Castellana, Filosofía y Moral, para dar inicio a los procesos de enseñanza; en realidad, fue hasta el 15 de mayo de 1843, que se designó legalmente al Dr. Eugenio Aguilar, como responsable de impartir la cátedra de filosofía.

Según el historiador, Miguel Ángel Durán, las primeras cátedras de derecho que se fundaron, fueron las de derecho civil y derecho canónico en el año de 1843, las cuales fueron asignadas al Dr. Francisco Dueñas y al Pbro., y Dr. Isidro Menéndez.

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, es la más antigua de las Facultades, está formada por la Escuela de Ciencias Jurídicas y la Escuela de Relaciones Internacionales. Desde su creación, la Facultad ofrecía como única carrera, el Doctorado en Jurisprudencia y Ciencias Sociales, que tenía una duración de siete años. Los graduados de esta carrera recibían automáticamente la autorización como abogados y notarios de la República. En 1968 se creó, una segunda carrera, la Licenciatura en Relaciones Internacionales. En la década de 1970, el pensum de la carrera del Doctorado fue modificado, el tiempo de estudio se redujo a cinco años y pasó a denominarse Licenciatura en Ciencias Jurídicas”.³

2. Misión

“La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, de la Universidad de El Salvador, es una unidad académica de educación superior, en permanente cambio y desarrollo. Su compromiso es la formación de profesionales en Ciencias Jurídicas, y las Relaciones Internacionales, con elevada capacidad técnica, científica, con énfasis en la formación ético-moral. Todo ello, encaminado hacia la construcción y consolidación de una sociedad democrática y un Estado Social de Derecho.

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Facultad_de_Jurisprudencia_y_Ciencias_Sociales_de_la_Universidad_de_El_Salvador

3. Visión

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, será la mejor opción reconocida en el ámbito nacional y regional en la formación de profesionales de alta calidad en las carreras de Ciencias Jurídicas y de las Relaciones Internacionales, con sensibilidad social, respeto a la dignidad humana, solidaridad, actitud crítica y reflexiva, al servicio de las actuales y futuras generaciones”.⁴

4. Oferta Académica

- Licenciatura en Ciencias Jurídicas
- Licenciatura en Relaciones Internacionales
- Maestría en Derecho Penal Económica
- Maestría Judicial
- Maestría en Derecho Administrativo y Políticas Públicas

5. Autoridades

Autoridades de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales. Período 2015-2019

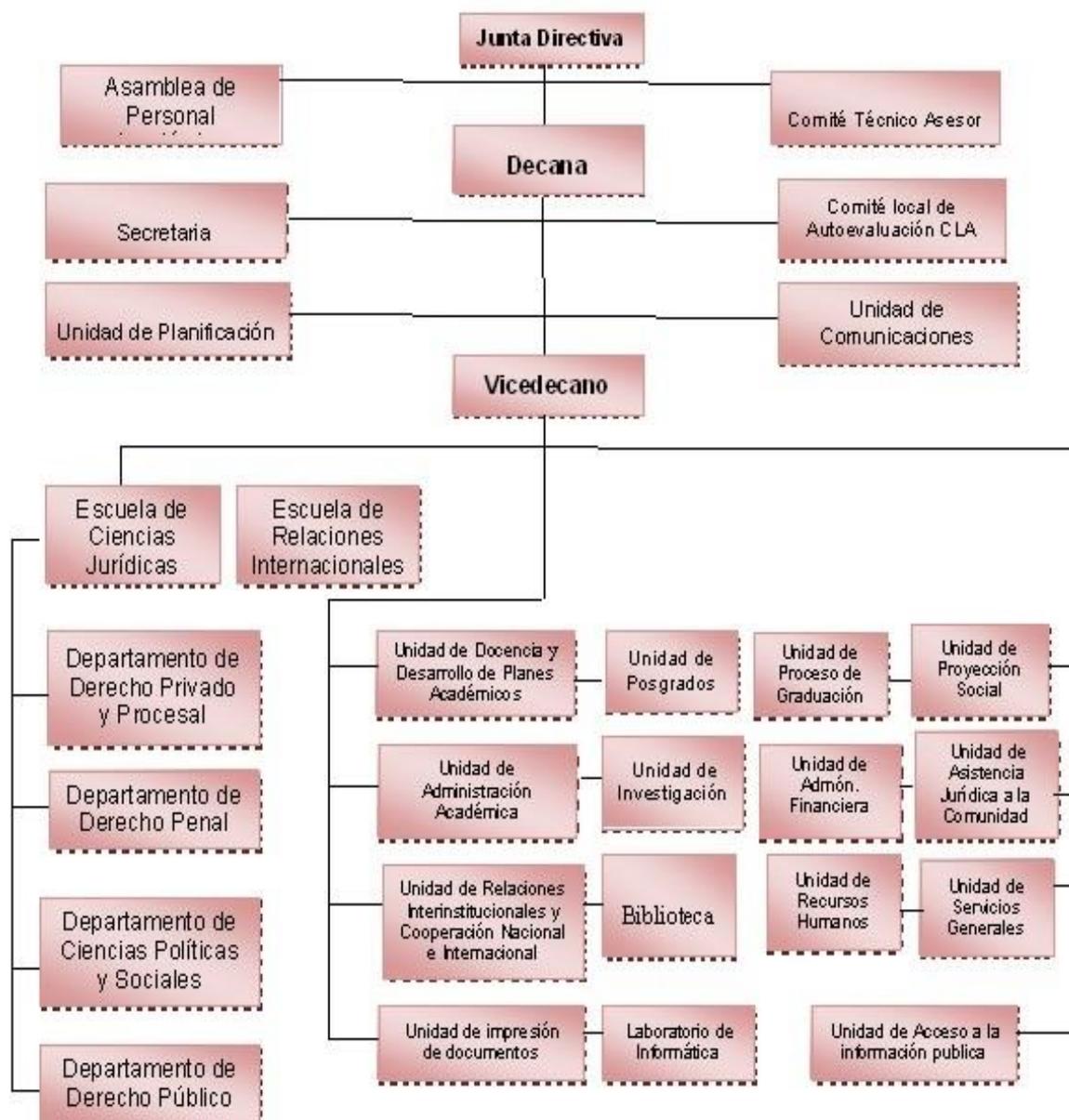
Nombre	Cargo
Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata	Decana
Dr. José Nicolás Ascencio Hernández	Vicedecano
Msc. Juan José Castro Galdámez	Secretario
Ing. René Mauricio Mejía Méndez	Director de la Escuela de Ciencias Jurídicas
Msc. Nelson Ernesto Rivera Díaz	Director de la Esc. de Relaciones Internacionales

⁴ <http://www.jurisprudencia.ues.edu.sv/historia.html>

6. Estructura Organizativa⁵

a) Organigrama

Figura No. 1: Organigrama de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.



⁵ Proporcionado por la Unidad de Planificación de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

b) Funciones

- 1) **“Junta Directiva:** La Junta Directiva es el órgano colegiado de mayor jerarquía administrativa a nivel de la Facultad, responsable de las funciones administrativas, financieras, académicas, técnicas y disciplinarias de la misma.

Atribuciones y deberes: a) Emitir su reglamento interno; b) Administrar, custodiar y promover el desarrollo del patrimonio de la Facultad; c) Resolver sobre nombramientos, traslados, licencias, sanciones y remociones del Personal Académico de la Facultad, de conformidad al sistema de escalafón y demás leyes aplicables, d) Autorizar la contratación de personal eventual y acordar la cancelación de dichos contratos cuando así convenga a los intereses de la Facultad; entre otros.

- 2) **Decana:** Es la máxima funcionaria ejecutiva a nivel de la Facultad que la dirige y representa.

Atribuciones y deberes: a) Representar, presidir y dirigir la Facultad; b) Nombrar, ascender, trasladar, conceder licencias, sancionar y remover por causas legales al personal administrativo de la Facultad y sus dependencias; c) Dirigir la planificación, capacitación y evaluación permanente del personal de la Facultad; d) Proponer a la Junta Directiva una terna para el nombramiento del Secretario de la Facultad; e) Adoptar, dentro de sus funciones ejecutivas, todas las medidas que sean necesarias para asegurar la buena marcha de la Facultad y la debida coordinación entre sus dependencias, entre otras.

- 3) **Vicedecano:** Es el responsable de coordinar y supervisar las funciones académicas y el orden administrativo de la Facultad.

Atribuciones y deberes: Informar a la Decana sobre el desempeño de las distintas dependencias de la misma, coordinar el proceso de planificación, capacitación y evaluación permanente del personal y las actividades de la Facultad; Además, deberá cumplir las atribuciones y deberes que le establezcan los reglamentos.

4) **Director de Escuela:** Es el funcionario que dirige y representa a la Escuela y/o Departamento.

Atribuciones y deberes: Ejecutar los acuerdos de Junta Directiva y los de trabajo que emanen del Comité Técnico Asesor y Asamblea del Personal Académico de la Facultad respectiva; b) Servir de enlace entre la Escuela, la Junta Directiva y el Decano; c) Convocar a la reunión de personal académico de la Escuela y presidirla, proponer al Decano el nombramiento de los empleados administrativos que su unidad requiera, entre otros".⁶

c) Unidades académicas y administrativas⁷

Distribución del personal administrativo y de servicios

	Nombre de la Unidad	Jefe	Cant.de Trab.
1	Decanato	1	1
2	Vicedecanato	1	1
3	Secretaría	1	2
4	Planificación	1	
5	Comunicaciones		1
6	Departamento de Derecho Privado y Procesal	1	1
7	Departamento de Derecho Penal	1	1
8	Departamento de Ciencias Políticas y Sociales	1	1
9	Departamento de Derecho Público	1	1
10	Escuela de Relaciones Internacionales	1	1
11	Docencia y Desarrollo de Planes Académicos	1	
12	Unidad de Relac. Interinstitucionales y Coop. Nac. e Internac.	1	
13	Unidad de Impresiones		1
14	Unidad de Postgrados	1	1
15	Unidad de investigación	2	
16	Biblioteca	1	2
17	Laboratorio de informática	1	3
18	Dirección de Proceso de Graduación	1	3
19	Administración Financiera	1	4
20	Unidad de Recursos Humanos	1	2
21	Administración Académica	1	6
22	Proyección Social	1	1
23	Asistencia Jurídica a la comunidad	1	7
24	Unidad de Acceso a la Información Pública	1	
25	Servicios generales	1	23
26	Unidad de atención al estudiante		1
	Subtotal:	24	64
	Total:		88

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

⁶ Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.P.105-108 y 111

⁷ Elaboración del equipo de investigación, con base a información proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos.

7. Servicios

Socorro Jurídico: La Facultad brinda los servicios de asesoría jurídica en las áreas de derecho laboral, penal, civil y de familia.

8. Marco Legal

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, se rige por Leyes, Reglamentos, Normas y Disposiciones de carácter administrativo financiero, académico y disciplinario; algunas de ellas son las siguientes:

a) Constitución de la República de El Salvador

“Conforme al **Art. 53**; establece que el derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

Art. 61.- La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento”.⁸

b) Ley de Educación Superior

“Que por Decreto Legislativo N. ° 522, de fecha 30 de noviembre de 1995, publicado en el Diario Oficial N. ° 236, Tomo N.° 329, del 20 de diciembre del mismo año, se emitió la Ley de Educación Superior; con el propósito de velar por el funcionamiento democrático y adecuado nivel académico de las instituciones de educación superior; garantizando que éstas contribuyan al desarrollo integral de la persona humana, presten un servicio social, y se constituyan en centros de conservación, investigación, fomento y difusión de la cultura, para

⁸ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

coadyuvar con la difusión crítica del saber universal, poniéndolo al alcance y al servicio del pueblo salvadoreño”.⁹

c) Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador

“Que la Ley de Educación Superior, en su artículo 23, establece que las instituciones estatales de educación superior son corporaciones de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio; por lo que se hace necesario decretar una ley específica denominada Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, que será su estatuto normativo, conforme se establece en el referido artículo 61 de la Constitución; además en el **Art. 49** relacionado a los trabajadores no docentes, establece que las relaciones de trabajo, individuales y colectivas, entre la Universidad y su personal no docente, se regirán por la legislación nacional y universitaria”.¹⁰

d) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI)

“La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales le da cumplimiento a esta Ley porque todas sus actividades financieras y presupuestarias son controladas a través de los subsistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y contabilidad gubernamental, normando y armonizando así toda su gestión financiera-presupuestaria”.¹¹

e) Normas técnicas de control interno específicas para la Universidad de El Salvador

“Son normas de conducta que servirán como marco referencial para la administración y control de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de cada dependencia organizativa o unidad de trabajo, sea del área académica, de investigación, administrativa o de servicios de la Institución”.¹²

⁹ <http://www.mined.gob.sv/educacionsuperior/documentos/Ley%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20Asamblea>.

¹⁰ <http://www.jurisprudencia.ues.edu.sv/academica/documentos/legislacion/Ley-Organica-de-la-UES.pdf>

¹¹ Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI). Decreto Legislativo No.516 de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial No. 7 publicado el 11 de enero de 1996, Tomo No 330.

¹² Secretariageneral.ues.edu.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1

La Facultad le da cumplimiento a las Normas Técnicas de control interno en las diferentes áreas: **Planificación.** La Unidad de Planificación en coordinación con las diferentes unidades organizativas formula el Plan anual operativo en donde establece los objetivos y metas para el ejercicio fiscal. Las jefaturas académicas elaboran la planificación académica para cada ciclo lectivo tomando como base normativa, la carga laboral. La Facultad a través de la administración financiera elabora con antelación el Plan de compras para cubrir sus necesidades. **Recursos Humanos.** La Junta Directiva dicta anualmente las políticas y procedimientos que permiten una eficiente administración de los recursos humanos. **Área Financiera.** La Administración Financiera en coordinación con la Unidad Financiera Institucional (UFI) formula, ejecuta y liquida anualmente el anteproyecto de presupuesto, con base a las políticas elaboradas por el Consejo Superior Universitario, con el objetivo de que el Estado asigne los recursos financieros necesarios para asegurar el funcionamiento de la Facultad. **Área de mantenimiento de bienes.** La Facultad cuenta con la unidad de registro y control del activo fijo, así como su mantenimiento y reparación de bienes que permiten prolongar su vida útil. **Área de servicios académicos.** La biblioteca de la Facultad cuenta con un catálogo de textos, documentos y publicaciones periódicas, impreso y en soporte informático. Además, cuenta con la unidad de desarrollo curricular, de investigación y de proyección social. **Análisis de riesgos y de la gestión para minimizarlos.** La Facultad cuenta con el Comité de Salud y Seguridad Ocupacional.

f) Ley del Seguro Social

“La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de acuerdo a esta Ley, le da cumplimiento en garantizar a los empleados el derecho a la salud a través del Seguro Social, según el **Art. 1-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina”.¹³

Al realizar la afiliación, los descuentos a los trabajadores, pagar sus aportaciones como Institución conforme a la Ley del Seguro Social y realizar los pagos a tiempo de las planillas; la

¹³ Ley del Seguro Social Decreto N° 1263 de fecha 11 de diciembre 1953. Diario Oficial N°226. Tomo 161. Publicado el mismo mes y año.

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales protege al trabajador en el ámbito de salud y laboral, asegurando así que el Seguro Social cubra en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por las causales que menciona el Art. 2 de la Ley.

g) Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo

“El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades frente a los riesgos derivados del trabajo”.¹⁴

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales consciente de que es la encargada de garantizar la salud y seguridad de los trabajadores y en cumplimiento a la Ley de prevención de riesgos, ha conformado al Comité de Seguridad y Salud Ocupacional quienes, con la coordinación de la Decana, han elaborado el programa de gestión que les permita prevenir y controlar el ambiente de trabajo.

h) Ley de Sistema de Ahorro de Pensiones

“Según el Art.1 El sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos mediante los cuales se administran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo a esta Ley”.

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales da cumplimiento con el respectivo descuento de ley en la planilla de salario de los trabajadores para las diferentes administradoras de pensiones: AFP Confía y AFP Crecer.¹⁵

¹⁴ Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Decreto No.254 de fecha 21 de enero de 2010. Diario oficial No.82. Tomo 387. Publicado el 05 de mayo del mismo año.

¹⁵ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto N°927 de fecha 20 de diciembre de 1996, Diario Oficial N° 243. Tomo 333. Publicado en el 23 de diciembre del mismo año.

i) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

“Art. 1 La presente Ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regulan las acciones relativas a la planificación, administración, contratación seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la administración pública deba celebrar para la consecución de sus fines”.¹⁶

La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales le da cumplimiento a esta ley al adquirir los bienes y servicios necesarios para desarrollar todas las actividades administrativas y académicas en cada año fiscal, por medio de un Plan de Compras a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Introducción

“Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tiene que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la

¹⁶ Ley de adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto N° 868 de fecha 05 de abril de 2000. Diario Oficial No. Tomo 347. Publicado el 15 de mayo del mismo año.

organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento de que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otros”.¹⁷

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Así también el clima organizacional se encuentra relacionado con la motivación de los empleados porque este influye en su comportamiento, el cual tiene consecuencias en el rendimiento laboral por tal razón los empleados cuando se encuentran motivados son más participativos, responsables y muestran una mayor colaboración entre sus compañeros de trabajo; establecen relaciones interpersonales armoniosas y se crea un ambiente favorable y adecuado; que permite lograr un mayor grado de adaptación de los empleados, satisfacción, y productividad, entre otros.

El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas a su vez pueden ser afectadas por el clima.

2. Antecedentes

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

¹⁷ García, Edel, R. A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I”, Versión electrónica Gratuita

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional”.¹⁸

3. Definiciones

De acuerdo a algunos autores el clima organizacional lo definen como:

“Ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades”.¹⁹

“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 positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral”.²⁰

“Se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.”²¹

Como equipo de trabajo de investigación y con base a las definiciones anteriores, concluimos que el clima organizacional es el conjunto de condiciones físicas y emocionales que inciden positiva o negativamente en el comportamiento del individuo en el desempeño laboral dentro de la organización.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>

¹⁹ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”. 8ª. edición. McGraw Hill Interamericana México 2007. P.59

²⁰ Serrano, Alexis, Administración de Personas (UCA Editores), El Salvador, 2007

²¹ Robbins, Stephen P. Y Mary Coulter, “Administración”, 10ª edición, Pearson educación, México, 2010

4. Importancia

“El clima organizacional es de vital importancia ya que es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias notables en la productividad, satisfacción de los empleados, rotación de personal, etc. Crear un clima organizacional favorable en toda organización es determinante para alcanzar un mayor rendimiento laboral, en la que los empleados se encuentren motivados, cooperando mutuamente y evitando que se generen conflictos interpersonales; logrando que se cumplan los objetivos personales e institucionales.”²²

“La importancia de un buen clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.”²³

El clima organizacional en una empresa es importante porque incluye elementos como el grado de compromiso del trabajador para con ella, la motivación, que realice su trabajo en óptimas condiciones en cuanto a su ambiente laboral ya que este influye en la realización de un buen desempeño laboral.

5. Características

“El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre ellas:

- a) **Ambiente físico.** El *clima organizacional o laboral* está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.

²² <http://ri.ues.edu.sv/8855/1/T-658%20A173e.pdf>

²³ monografias.com: Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales, año 3/Nº 9/abril 2008

- b) **Ambiente social.** Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.
- c) **Estructura.** Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.
- d) **Comportamiento organizacional.** Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.
- e) **Comunicación.** Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.
- f) **Motivación.** La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.
- g) **Liderazgo.** El o los líderes deben comprometerse a generar un *clima laboral grato y ameno* para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.
- h) **Pertenencia.** El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.
- i) **Capacitación.** La capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.

- j) **Evaluación.** Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas del cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades”.²⁴

6. Tipos

“Existen dos tipos de climas organizacionales, estos son:

1. **Clima de tipo autoritario:** se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:
 - a. **Sistema I. Autoritario explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
 - b. **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** Caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
2. **Clima de tipo Participativo:** Se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
 - a. **Sistema I. Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

²⁴ <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/#ixzz5CcM7QGSu>

- b. **Sistema II. Participación en grupo:** Su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor–supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica”²⁵.

7. Niveles

“Existen tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

a) Clima organizacional en el nivel superior:

En este nivel se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de nivel medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante, esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto del mando superior.

b) Clima organizacional en el nivel intermedio:

En este nivel de clima se muestra regularmente tenso debido a que los jefes que ocupan cargos de nivel medio (jefes de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con

²⁵ oraCdo, Zoila Beatriz y otros, 2010. Trabajo de graduación: “Propuesta de un plan estratégico para la mejora del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatihuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa”.

sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se está dando entre el personal.

c) Clima organizacional en el nivel inferior:

En este nivel se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en el cual descansa la carga laboral de la empresa. Por lo general en este nivel el ambiente es muy tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en muchos casos las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc.”²⁶.

8. Beneficios

1. **“Mayor productividad.** Mejorándose de manera notable tanto los tiempos de trabajo, como la gestión de los recursos disponibles.
2. **Formación de líderes.** Si se apoya la búsqueda de talento y se incentiva la creatividad, comenzarán a surgir personalidades destacadas que pueden convertirse en ejemplos de referencia.
3. **Identidad corporativa.** Si los empleados comienzan a adquirir responsabilidades de manera progresiva y comienzan a tener voz en las decisiones de la empresa, se conseguirá un mayor nivel de compromiso.
4. **Comunicación adecuada.** Hablando se entiende la gente y es por ello que, si los canales de comunicación establecidos, para cualquier tipo de información, funcionan correctamente, los miembros de la empresa trabajarán con unas directrices claras y marcadas.

²⁶ Ibid (nota al pie No.22)

5. **Resolución de conflictos.** Un buen ambiente de trabajo favorece el rápido cese de cualquier conflicto o problema que pueda surgir. Para ello, es conveniente el diseño de protocolos concretos que marquen las líneas de actuación ante posibles casos concretos y generales. En beneficio de un correcto clima laboral, se valorará mucho la agilidad para el planteamiento de soluciones”.²⁷

9. Políticas de clima organizacional

“Algunos lineamientos generales que permiten lograr un buen clima organizacional en las organizaciones son:

1. Potenciar la participación del personal. Es necesario el involucramiento decidido de los trabajadores de una empresa, en la evaluación de clima organizacional. De esta manera, se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral en una institución.
2. Ser coherentes con la misión. La intensión debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe de quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una institución.
3. Decidir sobre la base de datos que expresen la situación real. Los planteamientos de proyectos estratégicos que habrán de incidir en la motivación del personal de una institución, deben partir de los resultados objetivos, que se hayan obtenidos en la evaluación realizada”.²⁸

10. Modelos

“Para realizar estudios del clima organizacional existen algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de

²⁷ <https://www.padigital.es/contratacion-laboral/ventajas-de-propiciar-un-buen-clima-laboral-en-tu-negocio.html>

²⁸ Urías Myrna Cristela y otros. Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa, Año 2001. UES.

una organización, dado que el clima organizacional es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.

a) Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn

Este modelo de clima organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

b) Modelo de Clima Organizacional de Evan

Evan, ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Una serie de influencias externas tiene repercusiones sobre el clima, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos en la propia organización.

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúan a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño. Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas los llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración de clima organizacional percibida.

c) Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs

Este modelo plantea que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además, explica que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Cuando se cambian las variables de conducta estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral.

Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización”.²⁹

D. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Definición

“Se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral”.³⁰

Evaluar el clima organizacional permite identificar las percepciones que tienen los trabajadores sobre el entorno laboral en que se desempeñan, éstas varían en función a las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente. Aspectos organizacionales como la cultura, motivación, comunicación, estado de ánimo, autonomía en el trabajo, capacitación y desarrollo,

²⁹ Martínez Ismael de Jesús y Otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador UES). p.26.

³⁰ Ramírez Galdámez, Marina Esther; Urbina Alas, Norma Lilian y Zepeda Sánchez, Silvia Beatriz (2014). “Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la

Alcaldía Municipal de Santa Tecla, Departamento de La Libertad” p.30

entre otros, ayudarán a obtener indicadores al departamento de recursos humanos que señalen el estado en el que se encuentra el ambiente laboral de la organización, en consecuencia, determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

2. Importancia

Es importante para el campo de la administración debido a que proporciona un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, puesto que influye tanto en comportamientos individuales como grupales tales como la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del usuario, la calidad de servicio entre otros.

Así mismo pone de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales.

3. Objetivos

El objetivo que se persigue con la evaluación del clima organizacional es: Valorar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una organización.

4. Beneficios

- Un ambiente cómodo: La ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros.
- Incremento del interés: El ambiente agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- Satisfacción laboral: La comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- Evitar el absentismo laboral: La infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.

- Mejorar la productividad laboral: Un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.
- El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo.
- Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas.
- Facilita la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros
- La realización de dinámicas de trabajo en grupo será más fácil y, a su vez, la gestión de los equipos será efectiva.

5. Factores del clima organizacional

Los factores que forman parte del clima organizacional son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una organización, estos en su conjunto son percibidos como el clima laboral y que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Algunos de los componentes del clima organizacional, son entre otros:

a) Motivación

La motivación es el impulso mental que da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción para mantener a las personas en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción.

Stephen P. Robbins define “la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.³¹

“Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o por motivos por el que se hace una cosa”.³²

³¹ Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. 13a ed., Pearson Educación, México 2009, p. 175

Siendo la motivación el impulso mental que mantiene la conducta de una persona hacia metas determinadas, si ésta trabaja en un ambiente digno, sano y en equipo, con toda seguridad contribuirá al logro de los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.

b) La estructura

La forma en la que se organiza la empresa a nivel puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral. El objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que, si conseguimos adaptar la estructura a las necesidades de la empresa, estaremos ayudando a mejorar el clima laboral de la misma.

c) Políticas de personal

Este elemento se refiere a las acciones concretas que lleva a cabo la organización para impulsar un clima laboral positivo, como el reconocimiento, los incentivos, la capacitación, programas sociales, política de promoción interna, medidas de bienestar, etc.

d) El liderazgo

El papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos. Por ello, las empresas deben apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

e) Ambiente físico

Las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también intervienen en la conformación del clima laboral.³³

³³ <https://blog.grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>

Adaptar la estructura a las necesidades de la empresa mejora el clima organizacional, ya que el trabajador se sentirá parte de ella y desarrollará un alto nivel de compromiso.

Es importante que las empresas a través del departamento de recursos humanos, tenga sus políticas de personal bien definidas, esto dará como resultado un clima laboral positivo; si al trabajador se le reconoce su labor, se le capacita, promueve y participa en programas sociales, sin duda su rendimiento laboral será el óptimo.

Un empleado no opera al vacío, reacciona con diversos factores relacionados con el trabajo, de ahí que surge la necesidad de tener un buen líder que consiga crear un ambiente de confianza y respeto; un líder que entienda las necesidades de cada trabajador y que los adapte al desarrollo organizacional.

Parte de un buen clima organizacional son los factores físicos del entorno laboral, si los trabajadores se desarrollan con las condiciones mínimas para ejecutar sus actividades, sin duda respiran un ambiente de confianza y seguridad.

f) Satisfacción

“Es una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre la persona y la organización. En el trabajo se asocian diversos factores como condiciones de trabajo, seguridad, sueldo y oportunidades de ascenso entre otros.”³⁴

Que los trabajadores sean eficientes, productivos y rentables dependerá del grado de satisfacción en sus funciones que les motive para comprometerse e implicarse al máximo en su trabajo.

g) Relaciones Interpersonales

“Es el grado de madurez, respeto, y la manera de comunicarse unos con otros. Y como perciben los empleados de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera a través de los grupos

³⁴ Ivancevich John M. y Otros. “Comportamiento Organizacional”. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2006. Pág.86.

formales que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar”.³⁵

h) Trabajo en equipo

“El trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización”.³⁶

i) Comunicación

“Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados, ya que cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento.

La comunicación es fundamental para el funcionamiento exitoso de una compañía en el contexto participativo con todas las personas”.³⁷

En los diferentes espacios laborales las relaciones personales juegan un papel muy importante ya que en la mayoría de los casos se trabaja en equipo donde la comunicación es fundamental para lograr el éxito en todas las actividades.

j) Remuneraciones

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que

³⁵ Martínez Ismael de Jesús y Otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador (UES).

³⁶ Recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf

³⁷ <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-y-clima-organizacional-en-las-empresas/>

sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

k) Reconocimientos

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores..

l) Igualdad

“Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor”.³⁸

Otros factores: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

Es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización y una forma de conocerlo es mediante la evaluación del clima organizacional y de acuerdo a los factores señalados se puede concluir que la motivación es un factor importante para alcanzar las metas tanto individual como grupal dentro de una organización.

³⁸ <https://www.entrepreneur.com/article/262549>

6. Técnicas de evaluación del clima organizacional

Para evaluar el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre ellas: encuestas, entrevistas y observaciones directas.

“Una técnica es un procedimiento o conjunto de procedimientos que indican cómo se emplea un instrumento, un material o para el desarrollo de una actividad de un proceso”.³⁹

“Una técnica de investigación es un conjunto de procedimientos para:

- Realizar observaciones sobre el objeto de estudio.
- Construir o seleccionar los instrumentos con los cuales vamos a capturar los datos o la información (escalas, encuestas, entrevistas y otros)
- Evaluar la validez de esos instrumentos; con otras palabras, que los instrumentos garanticen la observación de los hechos sobre nuestro objeto de investigación y no otros. Que midan lo que realmente queremos medir.
- Aplicar esos instrumentos a los sujetos, fenómenos u objetos de estudio.
- Procesar y analizar los datos, de tal manera que faciliten su posterior interpretación”.⁴⁰

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de la información en el trabajo de investigación serán:

a) Encuesta

“Se puede definir la encuesta como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.⁴¹

³⁹ Guerrero, Fernando. Fundamentos de los métodos de investigación social. P.25

⁴⁰ Ibid. P.197-198

⁴¹ Casas Anguita J, et al. La encuesta como técnica de investigación. P.144

“Es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo. Pero para poder realizarla correctamente es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elegir los temas que se van a analizar con base a las dimensiones del clima organizacional más importantes
- Establecer un sistema de valoración
- Hacer una selección de personas para que hagan la encuesta
- Redactar las preguntas de forma clara y sencilla para que sean fáciles de comprender”.⁴²

b) Entrevista

“La entrevista es una de las técnicas que más se emplean en la obtención de datos para las investigaciones sociales y psicológicas, y son medios muy directos para capturar información valiosa de los entrevistados a través de preguntas directas. La entrevista facilita, además, contextualizar las preguntas y permite que el entrevistado exponga las razones de sus respuestas”.⁴³

c) Observación directa

Esta técnica ayuda obtener información que no se encuentra contemplada en la encuesta y la entrevista con el propósito, de que no se escapen situaciones notables o aspectos en el entorno que sean interesantes para el desarrollo de la investigación del clima organizacional.

7. Instrumentos de evaluación del Clima Organizacional

Dentro de los instrumentos se pueden mencionar los siguientes:

a) Cuestionario

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre

⁴² <https://www.joblers.net/como-medir-el-clima-organizacional>

⁴³ Ibid (ver nota a pie No.37). P.199

los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicada a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos. Permite acceder a una gran cantidad de información y de muchas personas a la vez, en un tiempo reducido.

b) Guía de entrevista

Es un listado de preguntas debidamente ordenadas y abiertas que permiten conocer la información que manifiestan sobre el clima organizacional y otros aspectos que correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos que se persiguen y también la guía de entrevista tiene la modalidad de ser no estructurada se refiere en qué; el entrevistador lanza las preguntas donde el entrevistado espontáneamente responde con entera libertad.

c) Lista de cotejo

Es un listado de características como: iluminación, ventilación, mobiliario y equipo, ruido, infraestructura, aseo, etc. que facilitan la observación de fenómenos que no encontraron en el cuestionario

8. Procedimiento para la evaluación del Clima Organizacional

Para esta evaluación es necesario determinar los factores a evaluar dentro del clima organizacional, y que se utilizarán para conocer el estado en que este se encuentra, los factores pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presentan cada organización.

“El proceso para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos:

Paso 1: se entrega una encuesta a cada colaborador, la cual contiene preguntas por cada componente.

Paso 2: Cada una de las opciones se enumerará del uno al cinco las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

Paso 3: Se asignan los valores que van del uno al cinco a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa, de lo contrario los valores serán del cinco al uno.

Paso 4: Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuestas.

Paso 5: El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 6: Sumar el puntaje acumulado de las encuestas por factor.

Paso 7: Se realiza un análisis por cada uno de los factores.

Paso 8: Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Paso 9: Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$C.O. = \frac{\sum X}{(F) (5) (N)}$$

En donde:

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 10: Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

CUADRO DE PORCENTAJES

ESTADO	INTÉRVALO
CRÍTICO	0 - 50%
BAJO	50.1 - 70%
PROMEDIO	70.1 - 80%
DESTACADO	80.1 - 90%
ÓPTIMO	90.1 - 100%

Paso 11: De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel de clima organizacional que ha dado como resultado la encuesta, para tomar las medidas necesarias para mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima”.⁴⁴

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico; significa que se encuentra en un pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo; significa que se encuentra en un mal estado, y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

⁴⁴ Vásquez Sánchez, Abraham. "Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador". Año 2015. P.38-40.

PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio; significa que se encuentra en un estado aceptable, pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado; significa que se encuentra en un estado muy bueno, los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena, y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Fuente: Vásquez Sánchez, Abraham. "Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador". Año 2015

E. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. Definiciones.

- ✓ "El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas de los empleados con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma."⁴⁵
- ✓ "Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados".⁴⁶
- ✓ "Medición del éxito que alcanza la organización en lograr su visión, misión y objetivos estratégicos"⁴⁷

De acuerdo a las definiciones anteriores desempeño laboral es la escala con la que se mide la calidad y eficiencia de un empleado en un lugar de trabajo.

2. La relación con el clima organizacional

El clima organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que tienen de ciertos factores

⁴⁵ Dessler, Gary, Administración de personal, 5ª edición, año 1996 pág. 248

⁴⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ª. edición. McGraw Hill Interamericana Colombia 2000. P.359

⁴⁷ Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005. Pág. 5.

relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral.⁴⁸

3. Importancia

La importancia del desempeño laboral, radica en que es uno de los ingredientes claves para el éxito de las organizaciones, en otras palabras, el desempeño es el que hace que una organización sea eficaz. Sin embargo, en muchas ocasiones el desempeño laboral se ve opacado por un conjunto de factores que imposibilitan lograr el éxito deseado.

4. Factores que influyen en el desempeño laboral

Los factores más comunes que influyen en el desempeño laboral son: la motivación y sus factores, la satisfacción en el puesto de trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación entre otros.

Desde hace mucho tiempo se ha asociado a la motivación con los incentivos, dejando entre ver en dicha asociación una relación positiva en el sentido de que a mayor y mejores incentivos, mayor motivación. De igual manera se supone que existe otra similitud entre la motivación y el desempeño, de manera que, la lógica argumental completa que guía a las empresas a la hora de utilizar los incentivos como recompensa es la siguiente: mayores incentivos genera mayor motivación, y a mayor motivación, mayor desempeño laboral del empleado.⁴⁹

5. Características

Según Flores García Rada Javier (2008 pág. 89). Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona

⁴⁸ Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. "Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del centro escolar "José Mariano Calderón". Año 2016. Universidad de El Salvador (UES). P.38

⁴⁹ Morales López, Hilmer Leonel y otros. "Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador". Año 2010. Universidad de El Salvador (UES) P-12-13.

aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, entre ellas: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo y desarrollo de talentos.⁵⁰

6. Prácticas que afectan el desempeño laboral. ⁵¹

Existen actividades que impiden desarrollar de manera eficiente las tareas y esto se ve reflejado en el bajo rendimiento de los empleados.

Los principales problemas están asociados a un inadecuado manejo de tiempo y a la falta de planeación sobre los trabajos que se realizarán a lo largo de la jornada laboral. Los empleados tienden a tener muchos malos hábitos que permiten perder tiempo y eficiencia en sus labores. Los hábitos más comunes que afectan el desempeño de los empleados:

- ✓ Aplazar tareas
- ✓ Ser impuntual
- ✓ Desaprovechar el tiempo
- ✓ Tener desorden en su agenda y falta de planeación
- ✓ Hacer reuniones largas sin objetivos claros
- ✓ Incumplir compromisos
- ✓ No asumir nuevos retos
- ✓ Generar mal ambiente laboral
- ✓ Programar temas personales o familiares en horarios laborales

⁵⁰ <https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis>

⁵¹ Espinoza Hernández y otros. Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ubicada en la ciudad de San Salvador. Año 2017. P.36

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERIDO A LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

El presente capítulo contiene la investigación de campo, objetivos, importancia, métodos y técnicas que se utilizaron para la elaboración del diagnóstico actual del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador; así como las conclusiones y recomendaciones.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación del clima organizacional en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, permitió conocer la percepción que tienen los trabajadores del ambiente laboral; identificar factores que deterioran su desempeño y valorar las apreciaciones y el sentir del personal sobre sus vivencias a diario en el desarrollo de sus funciones; información valiosa que será de utilidad para elaborar alternativas de cambio para la mejora continua del fortalecimiento del desempeño laboral del personal administrativo y de servicios.

B. OBJETIVOS

1. General

Realizar una evaluación sobre la situación actual del clima organizacional y los factores que inciden en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, para elaborar alternativas de cambio en aquellos que se necesite mejorar.

2. Específicos

- a) Recopilar información sobre los factores que inciden en el desempeño laboral, analizarlos para conocer el estado actual del clima organizacional en la Facultad.
- b) Determinar la percepción y grado de satisfacción que tienen los trabajadores del clima organizacional de la Facultad.
- c) Elaborar alternativas de cambio para mejorar el clima organizacional para lograr el fortalecimiento laboral del personal administrativo y de servicios.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.

1. Métodos.

Los métodos específicos que se utilizaron fueron:

De análisis: Se utilizó este método porque permitió descomponer en todas sus partes la investigación facilitando así el análisis de la información; es decir, que se evaluó cada uno de los factores del clima organizacional e identificar como influyen en el desempeño laboral del personal.

De síntesis: Este método permitió integrar varios elementos dispersos de la investigación en su totalidad. En la evaluación realizada el método de síntesis facilitó integrar los factores del clima organizacional, conocer la aplicación de los mismos y su influencia en el desempeño laboral permitiendo obtener juicios de lo que se ha percibido.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

a) Técnicas

Las técnicas aplicadas fueron las siguientes:

Encuestas

La investigación se efectuó por medio del instrumento del cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicios, haciendo un total de 64 trabajadores de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, con el objetivo de obtener información sobre el ambiente laboral en el que se desempeñan.

Entrevista

La entrevista se fundamentó en una serie de preguntas abiertas realizadas de forma directa a la Decana, al jefe de recursos humanos y al jefe de servicios generales a fin de obtener información de primera mano sobre el clima organizacional que se vive en la Facultad.

Observación directa

Para la investigación se utilizó esta técnica para complementar la información recolectada tanto en las encuestas como en la entrevista. Esta observación se realizó en las diferentes visitas a los lugares de trabajo del personal administrativo y de servicios, realizada por el equipo investigador.

b) Instrumentos.

Cuestionario

Para la investigación se utilizó la recolección de información conformado por un conjunto de preguntas cerradas referentes a los diferentes factores del clima organizacional y su influencia con el

desempeño laboral para lo cual se utilizó un lenguaje claro y sencillo que permitiera la rápida interpretación de lo que se pretendía conocer.

Guía de entrevista

Es una guía de preguntas abiertas realizada a la Decana, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Servicios Generales; con el objeto de recopilar información sobre los factores del clima organizacional; la forma en que se ponen en práctica y los esfuerzos que se hacen para mejorarlos, información que permitirá comparar entre la percepción de las autoridades de la Facultad y la de los trabajadores.

Lista de cotejo

Lista elaborada con una serie de elementos externos del ambiente laboral en que trabajan los empleados de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, relacionados a la iluminación, infraestructura, ventilación, ruido, espacio, etc. a fin de conocer si se encuentran en las condiciones óptimas para el mejor desempeño de sus labores, realizada por el equipo investigador.

3. Fuentes de información

a) Primaria

La información se obtuvo de la guía de entrevista dirigida a la decana, al jefe de recursos humanos y al jefe de servicios generales; un cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicios; y, de una lista de cotejo con el propósito de recolectar información relacionada al clima organizacional, así como conocer las opiniones del personal y su entorno laboral.

b) Secundaria

Se utilizaron fuentes de información tales como libros relacionados al tema de investigación, trabajos de graduación, leyes vigentes, sitios web, entre otros.

4. Tipos de investigación

El tipo de investigación que se aplicó fue el explicativo porque no sólo se describe la situación, sino que busca establecer las causas que lo provocan, es decir que establece por qué ocurre un fenómeno y el para qué de la investigación. Con ello se pretende conocer cómo mejorar el clima organizacional de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador a través de la evaluación de los diferentes factores que inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores.

5. Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó fue el no experimental. En la investigación de campo se realizaron relaciones entre variables, categorías y conceptos, en ningún momento hubo manipulación de datos, sino que se trabajó el problema tal y como se encontró.

6. Ámbito de la investigación

La investigación se realizó en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, ubicada en final 25 Avenida Norte, ciudad de San Salvador.

7. Unidades de análisis

a) Objeto de estudio.

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

b) Sujetos de estudio.

- Decana
- Jefe de Unidad de Recursos Humanos
- Jefe de Unidad de Servicios Generales
- Personal Administrativo y de Servicios.

8. Determinación del universo y muestra

1. Universo.

El universo estuvo conformado por **68** trabajadores del personal administrativo y de servicios, y **3 jefes** de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

No.	Unidad	Jefe	Trabajadores
1	Decanato	1	1
2	Vicedecanato		1
3	Secretaría		2
4	Comunicaciones		1
5	Departamento de Derecho Privado y Procesal		1
6	Departamento de Derecho Penal		1
7	Departamento de Ciencias Políticas y Sociales		1
8	Departamento de Derecho Público		1
9	Escuela de Ciencias Jurídicas		1
10	Escuela de Relaciones Internacionales		1
11	Unidad de Impresiones		1
12	Unidad de Postgrados		1
13	Biblioteca		3
14	Laboratorio de informática		2
15	Dirección de Proceso de Graduación		2
16	Administración Financiera		4
17	Unidad de Recursos Humanos	1	2
18	Administración Académica		6
19	Proyección Social		1
20	Asistencia Jurídica a la comunidad		6
21	Servicios generales		28
22	Unidad de atención al estudiante	1	1
	Total:	3	68
	Total universo:		71

2. Muestra

Para la investigación, por tratarse de un universo pequeño no se elaboró ningún cálculo estadístico de la muestra, sino que se realizó un censo, de esta manera se estudió al 100% del personal administrativo y de servicios; sin embargo, al momento del llenado del cuestionario, 4 trabajadores se abstuvieron de colaborar; siendo el total de la muestra: 64 trabajadores.

9. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información obtenida en la investigación a través de las diferentes técnicas e instrumentos, se realizó a través de la tabulación de los datos, elaboración de cuadros estadísticos y gráficos que facilitaron el análisis de los resultados; para lo cual se utilizó el software Microsoft Excel.

1. Tabulación

La información recopilada mediante los cuestionarios se tabularon por cada factor evaluado del clima organizacional en cuadros estadísticos, reflejando el número de frecuencias de cada respuesta obtenida en cada pregunta. Utilizando la metodología para evaluar el clima organizacional, se determinó el estado de cada factor lo que permitió realizar un diagnóstico del clima organizacional en el que labora el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

2. Análisis de los datos

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos se utilizaron gráficos estadísticos de igual forma para el resultado del estado de cada factor del clima organizacional, lo que permitió realizar un diagnóstico del clima organizacional en el que labora el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

D. DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

En la recolección de la información a través del cuestionario, instrumento de investigación utilizado para obtener datos de la situación actual del clima organizacional en que labora el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la

Universidad de El Salvador, se obtuvo lo siguiente: El total de los trabajadores son 68; sin embargo, sólo 64 fueron encuestados, de los cuales el 55% pertenecen al género masculino y el 45% al femenino, lo que evidencia la oportunidad que la Facultad le brinda a ambos géneros para desempeñar un cargo; es decir, que no existe exclusión. El 67% de los trabajadores realizan cargos administrativos operativos, el resto se encarga del mantenimiento y seguridad de las instalaciones. La mayoría de los trabajadores tienen edades de más de 40 años, únicamente el 35% son menores de 40; esta situación podría denotar ventajas y desventajas, por un lado, la Facultad cuenta con personal con mayor responsabilidad, respeto y madurez para realizar su trabajo, pero por otro lado también existe la posibilidad de mayor quebrantamiento de salud, disminución en las capacidades físicas, intelectuales y emocionales; en consecuencia, disminución en el desempeño laboral.

El nivel académico que posee el 83% de los trabajadores son de estudios universitarios y bachillerato, lo que les permite tener mejores competencias, habilidades y destrezas para desempeñar el cargo asignado; sin embargo, existe una cantidad de trabajadores con estudios universitarios que no realizan tareas de conformidad a los conocimientos adquiridos; además, el 62% de los trabajadores tienen más de 10 años de laborar en la Facultad, lo que les proporciona estabilidad laboral y adquisición de experiencia. Según preguntas del No.1 al No.5, datos generales, del cuestionario dirigido al personal administrativo y de servicios. Ver anexo No.2.

Los 10 factores del clima organizacional que se utilizaron para evaluar el ambiente laboral de la Facultad fueron: Satisfacción, trabajo en equipo, motivación, comunicación relaciones interpersonales, reconocimiento, ambiente físico, liderazgo, remuneración y políticas de personal.

Las unidades administrativas y de servicios que tuvieron participación en la investigación fueron 21. (Ver cuestionario en anexo No.2); los que jefes que se entrevistaron fueron la Decana, Recursos Humanos y Servicios Generales. (Ver entrevistas en anexo No.3).

Los resultados que se obtuvieron del cuestionario se tabularon por cada factor utilizando la metodología para evaluar el clima organizacional, lo cual permitió conocer la situación actual del clima laboral de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

Metodología para evaluar el clima organizacional

El procedimiento de evaluación fue el siguiente:

Paso 1: Se entregó un cuestionario a los 64 empleados (administrativos y de servicios) que laboran en la Facultad, compuesto por 10 factores.

Paso 2: Los factores contenían de 2 a 5 preguntas, haciendo un total de 35.

Paso 3: Se asignaron 5 opciones de respuestas cerradas: siempre, con frecuencia, algunas veces, casi nunca y nunca, con un valor de 5 a 1 correspondiente al orden de las opciones.

Paso 4: Se multiplicó el total de encuestados que respondieron en cada una de las 5 opciones de respuesta por el valor asignado a cada casilla, luego se sumó cada fila para obtener el puntaje acumulado por pregunta.

Paso 5: Se sumó el puntaje acumulado de las 5 preguntas para obtener el puntaje total por cada factor.

Paso 6: Con la información obtenida de los pasos anteriores se aplicó la siguiente fórmula para determinar el estado de cada factor:

$$C.O. = \frac{\sum X}{(F) (5) (N)}$$

En donde:

$\sum x$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas por cada factor

5 = Representa el máximo puntaje asignado a las opciones de respuestas

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 7: El resultado se multiplicó por 100 y el porcentaje se ubicó en el estado e intervalo correspondiente al siguiente cuadro:

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-50%
BAJO	50.1-70%
PROMEDIO	70.1-80%
DESTACADO	80.1-90%
ÓPTIMO	90.1-100%

Paso 8: De acuerdo al estado de cada uno de los factores, se ubican las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel de clima organizacional.

Paso 9: Se realizó un análisis por cada uno de los factores.

A continuación, se analiza la información recolectada en los cuestionarios y entrevistas, y se aplica el procedimiento detallado anteriormente para evaluar cada uno de los factores.

Factores evaluados:

1. Satisfacción

Según información recolectada en los cuestionarios, los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, les satisface el ambiente laboral en que se encuentran; sin embargo existe insatisfacción porque la Facultad no estimula las oportunidades de mejora laboral, de igual manera no se sienten cómodos con la jornada laboral que tienen para realizar sus actividades, en especial el personal administrativo quienes tienen horario de 8:00 A.M. a 12:00 M. y de 2:00 P.M. a 6:00 P.M. (Ver anexo No.2, preguntas números 1,2,3 y 4 del cuestionario dirigido a los trabajadores)

En las entrevistas realizadas, manifestaron que las estrategias que utilizan para que el personal se sienta satisfecho con el trabajo que realiza el personal, mencionaron que lo primero es darles un buen trato, además, se promueven actividades en determinadas fechas que son importantes para el personal, se realiza una diversidad de capacitaciones en el transcurso del año en diferentes áreas y, además, proveerles los insumos y equipo

necesarios para realizar el trabajo. (Según anexo No.3, pregunta No.1, entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor satisfacción al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo.

Factor No.1: SATISFACCIÓN

OBJETIVO: Medir el grado de satisfacción del personal administrativo y de servicios en el área laboral, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5 Siempre	4 Con frecuencia	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca			
SATISFACCIÓN	1 ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?	32	14	15	1	2	64	265	835
	2 ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral de la Facultad?	25	12	22	2	3	64	246	
	3 ¿Se siente satisfecho como la Facultad estimula las oportunidades de mejora laboral para el personal?	6	3	15	21	19	64	148	
	4 ¿Se siente satisfecho con el horario laboral para realizar sus actividades?	16	0	20	8	20	64	176	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
1 ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?	32	50%	14	22%	15	23%	1	2%	2	3%	64	100%
2 ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral de la Facultad?	25	39%	12	19%	22	34%	2	3%	3	5%	64	100%
3 ¿Se siente satisfecho como la Facultad estimula las oportunidades de mejora laboral para el personal?	6	9%	3	5%	15	23%	21	33%	19	30%	64	100%
4 ¿Se siente satisfecho con el horario laboral para realizar sus actividades?	16	25%	0	0%	20	31%	8	13%	20	31%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intérvalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	835	C.O. = $\frac{835}{4 \cdot 5 \cdot 64}$	65%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	4			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

2. Trabajo en equipo

Los trabajadores manifiestan que el jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo entre sus compañeros; a pesar de ello hay algunos que se resisten a hacerlo, existe falta de sentido de la unidad o entusiasmo por alcanzar un interés compartido, la razón es porque no se les toma en cuenta sus ideas y sugerencias (Ver anexo No.2, preguntas números 5,6 y 7 del cuestionario dirigido a los trabajadores). La gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la institución.

Al preguntar por medio de la entrevista la forma como se fomenta en el personal el trabajo en equipo, mencionaron que se constituyen comisiones especiales para el tratamiento de un tema en concreto, que todo su accionar está basado en la metodología de trabajo en equipo, además mencionaron que en las instituciones públicas se enfocan más en las prestaciones laborales, elaboración de planillas entre otras cosas, que el fomentar el trabajo en equipo está más designado a los jefes de cada unidad. El jefe de servicios generales mencionó que realiza reuniones cada dos meses, se esfuerza por fomentar la unidad. Ver anexo No.2, pregunta No.2 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor trabajo en equipo al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo.

Factor No.2: TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Evaluar si en la Facultad se tiene la cultura de trabajar en equipo en el cumplimiento de los objetivos.

		Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor	
		5	4	3	2	1				
TRABAJO EN EQUIPO	PREGUNTAS	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca				
	1	¿Podría decirse que su jefe fomenta el trabajo en equipo entre sus compañeros?	25	12	15	6	6	64	236	634
	2	¿Considera que existe falta de cooperación entre los compañeros de su unidad?	11	8	22	14	9	64	190	
	3	Cuando trabaja en equipo ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias?	16	9	23	7	9	64	208	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%	
1	¿Podría decirse que su jefe fomenta el trabajo en equipo entre sus compañeros?	25	39%	12	19%	15	23%	6	9%	6	9%	64	100%
2	¿Considera que existe falta de cooperación entre los compañeros de su unidad?	11	17%	8	13%	22	34%	14	22%	9	14%	64	100%
3	Cuando trabaja en equipo ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias?	16	25%	9	14%	23	36%	7	11%	9	14%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	634	C.O. = $\frac{634}{\frac{3+5}{2} \cdot 64}$	66%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	3			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

3. Motivación

Si bien es cierto, el trabajador encuentra apoyo y confianza por parte del jefe inmediato en el desarrollo de sus actividades, y en alguna medida está motivado a hacerlo; también se desmotiva al no recibir oportunidades de crecimiento personal ni se le muestra interés en el esfuerzo que hace por cumplir con sus funciones. (Ver anexo No.2, preguntas números 8,9,10 y 11 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

En las entrevistas realizadas, manifestaron que las maneras que se motiva al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia son reconociendo los esfuerzos que ellos hacen cuando realizan un buen trabajo, también el darles a conocer la importancia de sus funciones y por medio de charlas motivacionales impartidas por personal de la Facultad de Ciencias y Humanidades, a través del departamento de psicología, para el jefe de servicios generales una forma de motivarlos es con su presencia, al generarles confianza, al guiarlos. (Ver anexo No.2, pregunta No.3 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor motivación al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo.

Factor No.3: MOTIVACIÓN

OBJETIVO: Conocer si el personal administrativo y de servicios de la Facultad se encuentra motivado a la realización de sus labores.

	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5 Siempre	4 Con frecuencia	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca			
MOTIVACIÓN	1. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en su jefe inmediato?	30	9	13	8	4	64	245	838
	2. ¿Se siente motivado al cumplimiento de sus funciones?	29	14	12	6	3	64	252	
	3. ¿Considera que las autoridades brindan oportunidades necesarias para su desarrollo y crecimiento personal?	3	6	18	15	22	64	145	
	4. ¿Su jefe pone interés para motivar y reconocer el esfuerzo a su labor realizada?	16	8	16	12	12	64	196	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
1. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en su jefe inmediato?	30	47%	9	14%	13	20%	8	13%	4	6%	64	100%
2. ¿Se siente motivado al cumplimiento de sus funciones?	29	45%	14	22%	12	19%	6	9%	3	5%	64	100%
3. ¿Considera que las autoridades brindan oportunidades necesarias para su desarrollo y crecimiento personal?	3	5%	6	9%	18	28%	15	23%	22	34%	64	100%
4. ¿Su jefe pone interés para motivar y reconocer el esfuerzo a su labor realizada?	16	25%	8	13%	16	25%	12	19%	12	19%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	838			BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	4	C.O. = $\frac{838}{4}$	65%	
Máximo puntaje	5	$4 : 5$		
Total encuestados (N)	64	64		

4. Comunicación

Los trabajadores manifestaron que la comunicación actual permite que se realicen con eficiencia sus actividades, se les informa con anticipación los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo, mantienen una relación abierta entre sus compañeros y jefe inmediato, la mayoría de los trabajadores saben a quién dirigirse cuando surgen problemas en el trabajo. (Ver anexo No.2, preguntas números 12, 13, 14,15 y 16 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

Referente a este factor en la guía de entrevista, manifestaron que es esencial mantener una comunicación abierta con el personal, aunque es un tema que se les hace dificultoso por el mismo cúmulo de actividades. Sin embargo, el jefe de servicios generales dice que se comunica con su personal todos los días, les da indicaciones sobre las tareas a realizar y les pregunta lo que les hace falta. (Ver anexo No.2, pregunta No.4 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor comunicación al aplicar la metodología de evaluación es: Aceptable.

Factor No.4: COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Conocer si existe comunicación efectiva jefe-subalterno que permita coordinar las actividades para el logro del buen desempeño laboral.

	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5 Siempre	4 Con frecuencia	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca			
COMUNICACIÓN	1 ¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?	26	13	12	8	5	64	239	1230
	2 ¿Se le comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen acerca la operatividad de su trabajo?	15	14	14	7	14	64	201	
	3 ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	34	8	17	3	2	64	261	
	4 Si se presenta un problema en su trabajo ¿Usted tiene claro a quién dirigirse para resolverlo?	44	6	10	1	3	64	279	
	5 ¿Mantiene usted una comunicación abierta con su jefe?	32	10	12	4	6	64	250	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
1 ¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?	26	41%	13	20%	12	19%	8	13%	5	8%	64	100%
2 ¿Se le comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen acerca la operatividad de su trabajo?	15	23%	14	22%	14	22%	7	11%	14	22%	64	100%
3 ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	34	53%	8	13%	17	27%	3	5%	2	3%	64	100%
4 Si se presenta un problema en su trabajo ¿Usted tiene claro a quién dirigirse para resolverlo?	44	69%	6	9%	10	16%	1	2%	3	5%	64	100%
5 ¿Mantiene usted una comunicación abierta con su jefe?	32	50%	10	16%	12	19%	4	6%	6	9%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor (Σx)	1230	C.O. = $\frac{1230}{5 \cdot 64}$	77% PROMEDIO
Total de preguntas por factor (Fx)	5		
Máximo puntaje	5		
Total encuestados (N)	64		

5. Relaciones interpersonales

Al evaluar lo recolectado en el cuestionario, entre el personal administrativo y de servicios existen buenas relaciones interpersonales jefe-colaboradores y entre compañeros lo que permite que se sientan cómodos en el lugar de trabajo y no existe egoísmo ni envidia entre ellos, en lo que hay deficiencia es que los jefes y autoridades no se esfuerzan por fomentar las relaciones de confianza entre el personal, pareciera que las buenas relaciones interpersonales que tienen los trabajadores es resultado de los años de servicio que tienen de convivir como compañeros. (Ver anexo No.2, preguntas números 17, 18,19 y 20 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

De acuerdo a la guía de entrevista, se realizan charlas al personal relacionado a las buenas prácticas de las relaciones interpersonales. Para el personal de servicios no se realizan este tipo de charlas, y si se hacen una vez al año. (Ver anexo No.2, pregunta No.5 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor comunicación al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo

Factor No.5: RELACIONES INTERPERSONALES

OBJETIVO: Conocer el grado de madurez, respeto y la forma de comunicarse unos con otros dentro de la estructura organizacional.

RELACIONES INTERPERSONALES	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5	4	3	2	1			
		Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca			
1	¿En su trabajo existe buena relación Jefe-colaboradores?	25	14	15	4	6	64	240	834
2	¿Las relaciones interpersonales que existen entre sus compañeros lo hacen sentir bien en su lugar de trabajo?	28	13	14	6	3	64	249	
3	Su Jefe y autoridades de la Facultad se esfuerzan por fomentar las relaciones de confianza entre el personal administrativo y de servicios?	9	3	23	12	17	64	167	
4	A su criterio, en su unidad de trabajo existe algún tipo de egoísmo o envidia entre sus compañeros?	8	13	16	11	16	64	178	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
	1	25	39%	14	22%	15	23%	4	6%	6	9%	64
2	28	44%	13	20%	14	22%	6	9%	3	5%	64	100%
3	9	14%	3	5%	23	36%	12	19%	17	27%	64	100%
4	8	13%	13	20%	16	25%	11	17%	16	25%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	834	C.O. = $\frac{834}{4 \cdot 5 \cdot 64}$	65%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	4			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

6. Reconocimiento

Reconocer el esfuerzo de los trabajadores no es el fuerte de la Facultad, si bien es cierto algunos jefes valoran las habilidades y destrezas del subalterno; la mayoría no se toma el tiempo para felicitarlos por el trabajo bien realizado (Ver anexo No.2, preguntas números 21 y 22 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

En la guía de entrevista, al preguntar si se ofrece a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por el logro de los trabajadores, manifestaron que a nivel institucional se vuelve complicado porque las compensaciones monetarias que se dan a los trabajadores son de manera general, se le da tanto al que trabaja bien como al que trabaja mal, no existe otro tipo de reconocimientos. El jefe de servicios generales compensa al personal facilitándoles permisos cuando los necesitan, y cuando lo han apoyado en actividades extras los compensa con tiempo. (Ver anexo No.2, pregunta No.6 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor reconocimiento al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo.

Factor No.6: RECONOCIMIENTO

OBJETIVO: Indagar si el jefe inmediato reconoce el desempeño de sus trabajadores.

RECONOCIMIENTO	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5	4	3	2	1			
		Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca			
1	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo?	23	7	15	9	10	64	216	393
2	¿Se le felicita cuando realiza bien su trabajo?	18	4	10	9	23	64	177	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%	
1	¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo?	23	36%	7	11%	15	23%	9	14%	10	16%	64	100%
2	¿Se le felicita cuando realiza bien su trabajo?	18	28%	4	6%	10	16%	9	14%	23	36%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor (Σx)	393	C.O. = $\frac{393}{2 \cdot 5 \cdot 64}$	61%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	2			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

7. Ambiente físico

Con base a lo recolectado en el cuestionario, la mayoría de los trabajadores se sienten en riesgo en las instalaciones donde desarrollan sus actividades laborales, manifiestan que en la Facultad no existe un protocolo de primeros auxilios ni se dispone de medios para llevarlo a cabo, ya que no se les ha dotado de botiquines ni de cursos de primeros auxilios. Las condiciones de espacio, comodidad, ruido, temperatura e iluminación necesitan de mucha atención en las áreas de trabajo, en algunas unidades administrativas el personal se ve sometido a mucho stress laboral lo que, según lo manifestado por el personal, los jefes inmediatos nunca se han preocupado por el estado de stress que ellos pudieran padecer. (Ver anexo No.2, preguntas números 23, 24,25 y 26 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

Según la guía de entrevista, los entrevistados no contestaron si existe o no algún riesgo laboral en los lugares de trabajo, tampoco si la facultad dispone de un protocolo de primeros auxilios, lo que sí manifestaron que la facultad cuenta con el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional en cumplimiento a la Ley, quienes han elaborado un programa de riesgos de la Facultad lo cual está en etapa de ejecución. A excepción del jefe de servicios generales que de manera enfática dijo que es evidente que hay algunas áreas laborales con riesgo, por lo materiales que utilizan (solvente, lejía, ácido muriático, etc.) Con todo ese material que manipulan se requiere de estar bien protegidos. Solicita materiales de protección, pero a veces no hay en existencia y los planes de compra tardan mucho tiempo en ejecutarlos. También manifestó la falta de un protocolo de primero auxilios y de botiquines en la Facultad. (Ver anexo No.2, pregunta No.7 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

Según la lista de cotejo utilizada en la observación de los lugares de trabajo se observó que cuentan con los recursos necesarios para realizar el trabajo y se les ha proporcionado mobiliario en buen estado, se les ha dotado de un recipiente con agua para el consumo, en algunas oficinas le falta la iluminación y ventilación adecuada, existe exposición a ruidos en el interior y en los alrededores del lugar de trabajo, hay pasillos que no tienen la distancia mínima para movilizarse, en su mayoría no hay fácil y libre acceso a la salida en caso de emergencias o desastres naturales. Se observó que la Facultad tiene un lugar destinado para que el

personal tome sus alimentos, sin embargo, en las instalaciones se encuentran cajas con documentos, equipo desechable, el lugar y sus accesorios

tienen malas condiciones de salubridad e higiene, de la misma manera en los servicios sanitarios.

(Ver anexo No.5).

Algunas unidades que tienen alto riesgo laboral son: Colecturía habilitada, informática, carpintería, bodega, archivo académico, oficina de servicios generales, secretaría, socorro jurídico y relaciones internacionales.

El resultado final para el factor ambiente físico al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo.

Factor No.7: AMBIENTE FÍSICO

OBJETIVO: Conocer si al trabajador se le proporciona un lugar seguro donde pueda desarrollar sus actividades diarias.

	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5 Siempre	4 Con frecuencia	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca			
AMBIENTE FÍSICO	1 ¿Existe algún riesgo laboral en las instalaciones donde desarrolla sus actividades diarias?	19	10	19	10	6	64	218	677
	2 ¿En la Facultad está definido un protocolo de primeros auxilios y se dispone de medios para llevarlo a cabo?	3	4	9	8	40	64	114	
	3 ¿Las condiciones de espacio, comodidad, ruido, temperatura e iluminación le permiten desempeñar su trabajo con eficiencia?	16	7	28	4	9	64	209	
	4 ¿Existe la preocupación por parte de su jefe inmediato del estado de stress laboral que usted pudiera padecer?	4	8	11	10	31	64	136	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
1 ¿Existe algún riesgo laboral en las instalaciones donde desarrolla sus actividades diarias?	19	30%	10	16%	19	30%	10	16%	6	9%	64	100%
2 ¿En la Facultad está definido un protocolo de primeros auxilios y se dispone de medios para llevarlo a cabo?	3	5%	4	6%	9	14%	8	13%	40	63%	64	100%
3 ¿Las condiciones de espacio, comodidad, ruido, temperatura e iluminación le permiten desempeñar su trabajo con eficiencia?	16	25%	7	11%	28	44%	4	6%	9	14%	64	100%
4 ¿Existe la preocupación por parte de su jefe inmediato del estado de stress laboral que usted pudiera padecer?	4	6%	8	13%	11	17%	10	16%	31	48%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor (Σx)	677	C.O. = $\frac{677}{4 \cdot 5 : 64}$	53% BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	4		
Máximo puntaje	5		
Total encuestados (N)	64		

8. Liderazgo

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el trabajador, un buen líder que conoce las necesidades e intereses del grupo, influye sobre sus comportamientos porque actúa sobre sus actitudes y expectativas, de ahí la importancia de evaluar el liderazgo por parte de las autoridades que dirigen la Facultad, lo que según los trabajadores no existe, si bien es cierto reciben trato justo sin ningún tipo de favoritismo, no hay preocupación por conocer sus necesidades e intereses. (Ver anexo No.2, preguntas números 27,28 y 29 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

Según la guía de entrevistas, manifestaron que se consideran buen líder, que en este campo se trata de la combinación de dos factores: el equipo de trabajo y de la guía que se pueda dar. También manifestaron que están pendientes de las necesidades e intereses del personal, que en su intento se han realizado actividades de reflexión orientadas a explorar las necesidades del personal, a pesar de que es difícil que las personas tengan la confianza de que van a ser escuchadas y de que van a ser resueltos sus problemas. (Ver anexo No.2, pregunta No.8 y 9 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor liderazgo al aplicar la metodología de evaluación es: Bajo.

Factor No.8: LIDERAZGO

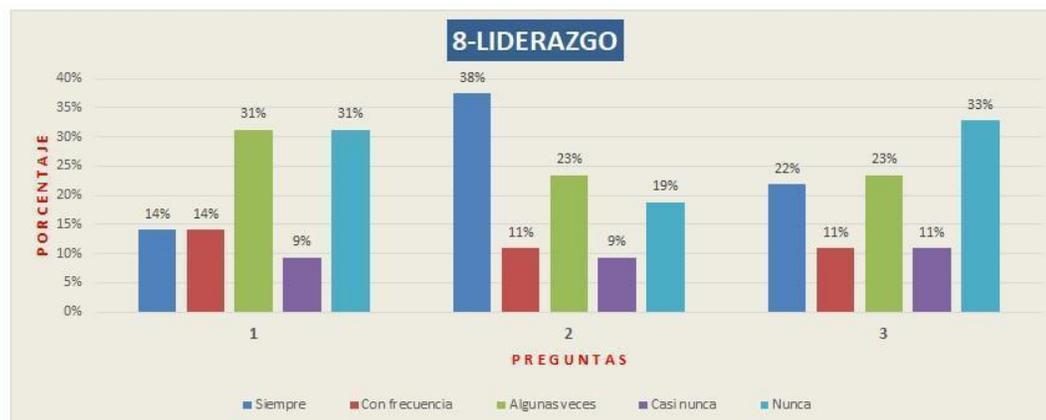
OBJETIVO: Conocer en qué medida las autoridades están influyendo sobre las actitudes y expectativas de sus trabajadores.

		Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor	
		5	4	3	2	1				
LIDERAZGO	PREGUNTAS	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca				
	1	¿Existe liderazgo por parte de las Autoridades que dirigen la Facultad?	9	9	20	6	20	64	173	568
	2	¿Su jefe inmediato le trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?	24	7	15	6	12	64	217	
	3	¿Su jefe inmediato se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?	14	7	15	7	21	64	178	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%	
1	¿Existe liderazgo por parte de las Autoridades que dirigen la Facultad?	9	14%	9	14%	20	31%	6	9%	20	31%	64	100%
2	¿Su jefe inmediato le trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?	24	38%	7	11%	15	23%	6	9%	12	19%	64	100%
3	¿Su jefe inmediato se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?	14	22%	7	11%	15	23%	7	11%	21	33%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	568	C.O. = $\frac{568}{\frac{3 \cdot 5 + 64}{3}}$	59%	BAJO
Total de preguntas por factor (Fx)	3			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

9. Remuneración

Para evaluar este factor se enfocó la atención únicamente al salario que devengan y no a otras prestaciones que puedan recibir por el trabajo realizado. Con base al resultado del cuestionario, la mayoría de los trabajadores manifestaron que no hay igualdad en salario y responsabilidades y que el trabajo que realizan no está bien remunerado. (Ver anexo No.2, preguntas números 30 y 31 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

En la guía de entrevista expresaron que nunca jamás en la vida el personal estará satisfecho con el salario que devengan, ya que depende de las aspiraciones que cada uno tenga, además hicieron alusión a la sociedad consumista en donde hace ver que lo monetario es lo que le da valor a la persona, de modo que el tema salarial es complicado. Al preguntarles si existe un alto grado de entrega en el desempeño laboral de los trabajadores, manifestaron que hay trabajadores comprometidas con su trabajo, se nota la calidad de trabajo que hacen, otras dan solamente lo necesario y otras que son todo lo contrario. Por parte del personal de servicios generales no hay entrega ni empeño en su mayoría. (Ver anexo No.2, pregunta No.10 y 11 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor remuneración al aplicar la metodología de evaluación es: Crítico.

Factor No.9: REMUNERACIÓN

OBJETIVO: Determinar si existe igualdad en el salario de los trabajadores en función de sus responsabilidades y si está bien remunerado el trabajo que realizan.

		Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor	
		5	4	3	2	1				
REMUNERACIÓN	PREGUNTAS	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Casi nunca	Nunca				
	1	¿Existe igualdad en salario y responsabilidad?	2	4	9	10	39	64	112	220
	2	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2	4	7	10	41	64	108	

Datos para graficar resultados

PREGUNTAS		Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
1	¿Existe igualdad en salario y responsabilidad?	2	3%	4	6%	9	14%	10	16%	39	61%	64	100%
2	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2	3%	4	6%	7	11%	10	16%	41	64%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	220	C.O. = $\frac{220}{2 \cdot 5 \cdot 64}$	34%	CRÍTICO
Total de preguntas por factor (Fx)	2			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

10. Políticas de personal

Tomando en cuenta que toda organización debe tener un plan estratégico de recursos humanos, es decir, una serie de reglas y normas que sirvan como guía para conducir a los trabajadores a actuar de acuerdo con las metas y objetivos; se evaluó el factor de políticas de personal, según el cuestionario la mayoría siente que las normativas no son aplicadas equitativamente para todos los empleados, no toman en cuenta la opinión del personal cuando se realizan traslados de una unidad a otra, que al momento de ingresar a laborar para la Facultad no participaron en ningún programa de inducción, ni recibieron ninguna capacitación para mejorar en el desempeño de sus funciones. (Ver anexo No.2, preguntas números 32, 33, 34 y 35 del cuestionario dirigido a los trabajadores).

En la guía de entrevista se tuvo como resultado que la normativa entre los trabajadores se aplica por igual, no se pide la opinión del trabajador cuando se realizan traslados, a excepción del jefe de servicios generales que sí lo hace; y que la Facultad no cuenta con un programa de capacitación. (Ver anexo No.2, pregunta No.12, 13 y 14 entrevistas realizadas a la decana, jefe de recursos humanos, y jefe de servicios generales).

El resultado final para el factor políticas de personal al aplicar la metodología de evaluación es: Crítico.

Factor No.10: POLÍTICAS DE PERSONAL

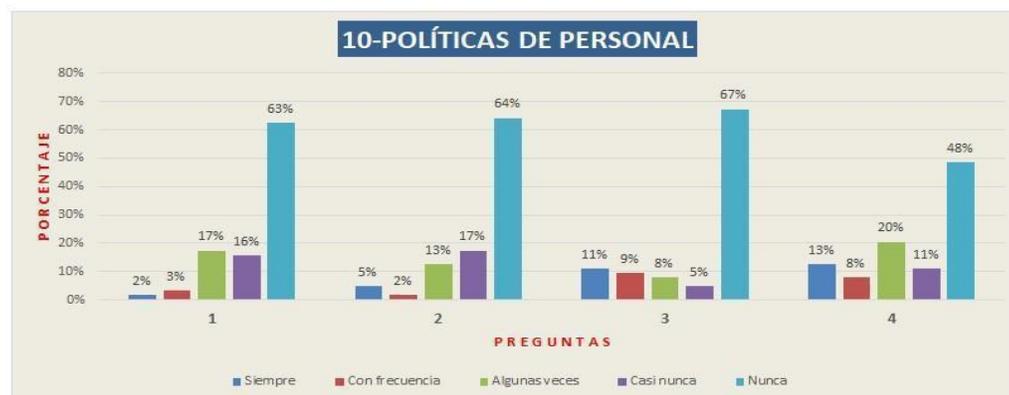
OBJETIVO: Verificar si se están aplicando algunas políticas de personal de forma adecuada en la Facultad.

	PREGUNTAS	Puntajes por opción de respuesta:					No. de encuestados	Puntaje por pregunta	Total puntos por factor
		5 Siempre	4 Con frecuencia	3 Algunas veces	2 Casi nunca	1 Nunca			
POLÍTICAS DE PERSONAL	1 Según su criterio, ¿Las normativas son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la Facultad?	1	2	11	10	40	64	106	479
	2 Cuando las autoridades de la Facultad realizan traslados de personal, ¿Se toma en cuenta la opinión del trabajador?	3	1	8	11	41	64	106	
	3 Cuando usted ingresó a la Facultad, participó en algún programa de inducción para darle a conocer la labor que iba a realizar?	7	6	5	3	43	64	123	
	4 ¿Há recibido la capacitación necesaria para realizar las tareas que actualmente desempeña?	8	5	13	7	31	64	144	

Datos para graficar resultados

Preguntas específicas	Siempre		Con frecuencia		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	(N)	%
1 Según su criterio, ¿Las normativas son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la Facultad?	1	2%	2	3%	11	17%	10	16%	40	63%	64	100%
2 Cuando las autoridades de la Facultad realizan traslados de personal, ¿Se toma en cuenta la opinión del trabajador?	3	5%	1	2%	8	13%	11	17%	41	64%	64	100%
3 Cuando usted ingresó a la Facultad, participó en algún programa de inducción para darle a conocer la labor que iba a realizar?	7	11%	6	9%	5	8%	3	5%	43	67%	64	100%
4 ¿Há recibido la capacitación necesaria para realizar las tareas que actualmente desempeña?	8	13%	5	8%	13	20%	7	11%	31	48%	64	100%

Número de encuestados: 64 (N)



Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	479	C.O. = $\frac{479}{4 \times 5 \times 64}$	37%	CRÍTICO
Total de preguntas por factor (Fx)	4			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

Al final de la evaluación de cada uno de los factores se realizó la integración de todos ellos y se aplicó la fórmula para obtener el resultado general del clima organizacional actual que tiene la Facultad:

No.	Nombre del factor	Resultado
1	Satisfacción	835
2	Trabajo en equipo	634
3	Motivación	838
4	Comunicación	1230
5	Relaciones interpersonales	834
6	Reconocimiento	393
7	Factores físicos	677
8	Liderazgo	568
9	Remuneración	220
10	Políticas de personal	479
Total encuesta ($\sum x$):		6708
Total de preguntas (F):		35
Máximo puntaje:		5
Total encuestados (N):		64

Aplicación de la fórmula del clima organizacional:

	Valores	Sustitución:	Intervalo	Estado
Total puntaje por factor ($\sum x$)	6708	C.O. = $\frac{6708}{35 \cdot 5 \cdot 64}$	60%	BAJO
Total de preguntas (F)	35			
Máximo puntaje	5			
Total encuestados (N)	64			

El clima organizacional de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales para el personal administrativo y de servicios en la actualidad está en mal estado; Los efectos de un clima laboral malo causadas por una mala gestión de los factores del clima organizacional básicos en la Facultad (ver cuadro de los factores evaluados) afecta tanto a las autoridades, a los trabajadores y a los estudiantes que solicitan sus servicios. Las autoridades deben tomar acciones a corto plazo a fin de mejorar aquellos factores con resultado deficiente, para lograr la satisfacción y motivación del personal de manera plena y logra así el fortalecimiento del rendimiento laboral.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

Durante la recolección de la información y la elaboración del diagnóstico del clima organizacional de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, se presentaron los alcances y limitante:

1. Alcances

- a) Se contó con la autorización de la Decana para realizar el trabajo de investigación.
- b) Para la recolección de la información a través del cuestionario y guía de entrevista se obtuvo el apoyo del personal administrativo y de servicios casi en su totalidad, siendo 64 trabajadores (a excepción de 4 personas que no contestaron el cuestionario).
- c) El grupo investigador tuvo la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación académica recibida; conocimientos útiles para realizar el diagnóstico del clima laboral actual en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

2. Limitante

- a) No se encuestó en su totalidad a todo el personal administrativo y de servicios (68 personas), porque hubo 4 trabajadores que se abstuvieron de participar.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de recolectar los datos sobre el clima organizacional actual de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, por medio de los diferentes instrumentos de investigación, se presentan las conclusiones y recomendaciones:

a) Conclusiones

1. El clima laboral para el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales dio como resultado: Bajo. Los efectos de un clima laboral deficiente causados por una mala gestión afectan tanto a las autoridades, trabajadores y a los estudiantes que solicitan sus servicios. Las consecuencias que pueden provocar un ambiente laboral insatisfactorio son: Mala utilización del tiempo, prestación de servicio ineficiente, impuntualidad y ausencia del personal.
2. El personal administrativo y de servicios de la Facultad, en su mayoría, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan; sin embargo, se sienten insatisfechos porque los jefes no estimulan las oportunidades de mejora del personal, no se les muestra interés en el esfuerzo que hacen por cumplir sus funciones al no reconocerles su trabajo, no se toma el tiempo para felicitarlos por el trabajo bien realizado, de igual manera no se sienten satisfechos con el horario de trabajo, en especial el personal administrativo, quienes laboran de 8:00 A.M. a 12:00 M. y de 2:00 P.M. a 6:00 P.M.
3. Los jefes se esfuerzan por fomentar el trabajo en equipo entre sus trabajadores, la mayoría se involucra, sin embargo; hay resistencia por parte de algunos trabajadores, porque no se les toma en cuenta su ideas y sugerencias. Existen buenas relaciones interpersonales jefes-colaboradores-compañeros, pero no se fomentan las relaciones de confianza por parte de las autoridades, lo que parece indicar que las buenas relaciones existentes se deben a los años de servicios que tienen de convivir.
4. Gran parte del personal administrativo y de servicios de la Facultad manifestaron que se sienten en riesgo en el lugar de trabajo, lo que confirma la observación directa que se realizó por parte del equipo investigador: algunas oficinas no tienen el suficiente espacio físico para moverse, hay falta de iluminación, ventilación, exposición a ruido, no hay fácil y libre acceso a la salida en caso de emergencias o desastres naturales. Se les ha dotado de un lugar para tomar sus alimentos, pero se encuentra

en estado de insalubridad y falta de higiene, de la misma manera se encuentran los servicios sanitarios.

5. Existe descontento mayoritario por parte del personal en algunas políticas de personal en la aplicación de las normativas, por ejemplo, cuando se realizan traslados de personal de una unidad a otra, no se les toma en cuenta sus opiniones; no existe un programa de capacitaciones.

b) Recomendaciones

1. Las autoridades de la Facultad deben prestar atención al clima organizacional actual, fortalecer aquellos factores que se están aplicando de manera deficiente y tomar medidas a corto plazo; de tal manera que el personal se sienta identificados e integrados a la Facultad realizando sus funciones eficientemente; de ahí la importancia de que las autoridades realicen una evaluación del clima laboral por lo menos una vez al año para obtener un diagnóstico que les permita identificar las áreas en las que se está fallando y tomar las medidas para fortalecerlas.
2. La Decana debe realizar un análisis del horario de trabajo del personal administrativo, para considerar alternativas de cambio que permita a los trabajadores realizar su trabajo con satisfacción, motivación y confianza sin menoscabo de los servicios que prestan.
3. Elaborar un programa de reuniones de trabajo, tanto con los jefes como con los subalternos de forma periódica que les permita identificar, analizar y solucionar problemas que dificulten lograr los objetivos. De igual forma los jefes deben planificar actividades sociales con su equipo de trabajo con el objetivo de aumentar la confianza y reafirmar la conciencia de las tareas que se están realizando reconociendo su labor. Además, ayudará a construir un clima laboral sano, en donde el vínculo que una a los subalternos con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo

una relación estrecha en su justa medida, sin excederse en la confianza y facilitando la comunicación entre éstos y el equipo.

4. Es responsabilidad de las autoridades de la Facultad adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición de riesgo alguno para el trabajador, por lo que se recomienda, apoyarse en el Comité de Seguridad y Seguridad Ocupacional de la Facultad, para que conforme a la Ley ejecute a la mayor brevedad posible el programa de prevención de riesgos laborales con el objetivo de mejorar las condiciones que actualmente tienen el personal administrativo y de servicios en sus lugares de trabajo.

5. A las autoridades se les recomienda el cumplimiento de la normativa vigente, así como la implementación de un plan de mejora que incluya un programa de capacitaciones para fortalecer aquellos factores del clima organizacional que necesitan atención.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

El clima organizacional no es más que el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. En la evaluación y análisis del clima organizacional de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador se detectaron deficiencias en algunos factores intervinientes en el ambiente laboral, de ahí la propuesta de mejora por medio de un plan de capacitación que posibilite resolver la situación actual de insatisfacción laboral, fortaleciendo los factores: Satisfacción, trabajo en equipo, reconocimiento, liderazgo, factores físicos y políticas de personal, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

El factor remuneraciones y políticas de personal obtuvo resultado crítico en la evaluación; sin embargo, el equipo investigador no presenta ninguna propuesta debido a que es un tema que no es sólo atribución de la Facultad.

Una propuesta de mejora del clima organizacional es importante porque le permitirá al personal administrativo y de servicios de la Facultad lograr la satisfacción y motivación en la realización de sus funciones, permitiéndole el desarrollo de las mismas con eficiencia y mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos a terceros; además, será una herramienta técnica administrativa para la unidad de Recursos Humanos.

B. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La evaluación del clima organizacional se vuelve un elemento esencial de la gestión de Recursos Humanos como instrumento para poder medir los resultados obtenidos en el periodo anterior y señalar el camino a seguir formulando programas de capacitación enfocados en primer lugar a mejorar el desempeño laboral desarrollando las competencias del empleado, así como también en el desarrollo personal de cada uno de ellos.

1. Generalidades del plan de capacitación

El plan de capacitación propuesto comienza con la importancia, utilidad, objetivos, así como las políticas que regirán el buen funcionamiento de las actividades, del mismo modo se presenta el perfil del capacitador, los medios de enseñanza a utilizar durante la capacitación, los recursos, el contenido de cada módulo, el cronograma y el presupuesto de costos para la su ejecución.

a) Importancia

La formulación del plan de capacitación en la Facultad de Jurisprudencia tendrá un papel significativo para el desarrollo y mejora del ambiente laboral, ya que se ha elaborado de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico.

b) Utilidad

Las ventajas de la realización de las capacitaciones se verán reflejadas en el ambiente de trabajo las cuales darán a los empleados de la Facultad la oportunidad de la autovaloración del desempeño realizado, así como el establecimiento de relaciones sólidas de respeto tanto entre trabajadores como a terceros. En el trabajo administrativo contribuirá a la labor de dirección impactando en la calidad del desempeño de sus funciones, de igual forma brindará beneficios en el desarrollo del personal tanto a nivel individual como colectivo brindando actualización en sus conocimientos.

c) Objetivos

1. General

Proponer un plan de capacitación para fortalecer el clima organizacional en aquellos factores con resultados deficientes, que contribuyan a mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, cosechar resultados positivos en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos

- i. Fomentar la participación de todos los empleados para que junto a las autoridades construyan un clima organizacional favorable.
- ii. Dotar de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a los empleados de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.
- iii. Fomentar un clima organizacional idóneo para el buen desempeño de las funciones laborales.

d) Políticas Generales

Las políticas propuestas son las siguientes:

- i. El plan de capacitaciones deberá ser analizado y presentado por la Unidad de Recursos Humanos y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad.
- ii. La Unidad de Recursos Humanos procurará capacitar a la mayor cantidad posible del personal, en un proceso continuo.
- iii. La capacitación deberá ser otorgada en consideración a las actividades que realice la persona y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

C. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Factor Satisfacción

Los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que se esfuerzan día a día por llevar su trabajo a otro nivel. La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la calidad del trabajo, los niveles de rentabilidad, productividad, desempeño, etc.

a) Importancia

Es importante que los trabajadores estén satisfechos y motivados, ya que se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros.

b) Objetivo

Fomentar equilibrio trabajo-vida, a los empleados ya que la satisfacción de las personas también está relacionada con el estado de ánimo, el estrés o la falta de tiempo para gestionar temas ajenos a la institución.

c) Estrategias

- i. Reconocer verbalmente el progreso sustancial de los empleados de modo que el empleado se sienta satisfecho con los resultados obtenidos en el desarrollo de la labor que ejecuta.
- ii. Proporcionar a los empleados oportunidades para que pongan en práctica sus habilidades y conocimientos.
- iii. Promover relaciones cordiales con los jefes inmediatos.

- iv. Proporcionar la mayor seguridad posible en el entorno laboral, de tal modo que el empleado se sienta cómodo en el área de trabajo.

d) Políticas

- i. Fomentar un buen ambiente laboral organizando actividades fuera de la oficina, las cuales contribuyan a mejorar las relaciones entre los trabajadores.
- ii. Promover la participación activa de los empleados involucrándolos ya sea por medio de reuniones o dinámicas de participación.
- iii. Brindar reconocimiento continuo en el cual los empleados sientan el agradecimiento de los jefes por el trabajo realizado.

e) Acciones

- i. Realizar un análisis del horario de trabajo del personal administrativo, para considerar alternativas de cambio que permita a los trabajadores realizar su labor con satisfacción y motivación.
- ii. Realizar capacitación sobre el tema: **“Cómo impulsar y mejorar la satisfacción laboral”**, dirigido a jefes de unidades.

Modulo I: Capacitación sobre satisfacción.

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
<p>“Cómo impulsar y mejorar la satisfacción laboral”</p> 	<p>Que los participantes conozcan la importancia que tiene la satisfacción laboral y cómo influye en su desempeño</p>	Factores que influyen en la satisfacción laboral	Jefes	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00 am a 12:00 pm	Retroproyector	Salón de usos múltiples de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	Personal profesional de la Facultad 
		Relación de las oportunidades de crecimiento y la satisfacción			Laptop		
		La satisfacción de los empleados descontentos			Material didáctico		
		Formas de mejorar la satisfacción laboral			Refrigerio		
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente:	
						Papelería y útiles	
Material Didáctico							
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	21	\$2.10		
Lapiceros	21 unidades	\$0.09	\$1.89	21	\$1.89		
Libretas	1 unidad	\$1.00	\$1.00	21	\$21.00		
Diploma							
Papel Kimberly	1 página	\$0.06	\$0.06	21	\$1.26	Refrigerio 	
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.05	21	\$8.40		
Refrigerio							
Croissant de pollo y café	1 unidad	\$1.75	\$1.75	21	\$36.75		
Total					\$71.40		

Ficha de Contenido Temático

Capacitación: "Cómo impulsar y mejorar la satisfacción laboral"

Duración: 4 horas

Hora	Tiempo	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a.m.	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Facilitador	Micrófono
08:20 a.m.	40 minutos	Factores que influyen en la satisfacción laboral	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:00 a.m.	40 minutos	Relación de las oportunidades de crecimiento y la satisfacción	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:40 a.m.	25 minutos			Receso y refrigerio	
10:05 a.m.	40 minutos	La satisfacción de los empleados descontentos	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
10:45 a.m.	15 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
11:00 a.m.	40 minutos	Formas de mejorar la satisfacción laboral	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
11:40 a.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
12:00 a.m.		Cierre			

2. Factor Trabajo en equipo

Mediante el trabajo en equipo se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, potencialidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento de las relaciones interpersonales hacia un clima agradable.

a) Importancia

Permite optimizar y agilizar los servicios y los resultados son de mayor calidad; además, mejora el clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.

b) Objetivo

Fortalecer el conocimiento de trabajo en equipo actual en la Facultad para mejorar el clima organizacional y así lograr de forma conjunta los objetivos institucionales.

c) Estrategias

- i. Dar a conocer a los empleados de forma clara los objetivos, ya que cuando el equipo entiende los objetivos y está comprometido a alcanzarlos, se da una claridad en la misión y propósito que son esenciales para un trabajo en equipo efectivo.
- ii. Promover una comunicación abierta, honesta y respetuosa en la que los trabajadores se sientan libres de expresar sus sentimientos, opiniones y soluciones potenciales para posibles problemas.
- iii. Permitir que los miembros de la institución hagan preguntas para aclarar dudas y sentirse escuchados.

- iv. Crear un sentido de pertenencia en el cual sientan un verdadero compromiso con las decisiones del equipo de trabajo.
- v. Realizar autoevaluaciones constantes que mejoren las prácticas e interacciones del grupo para discutir abiertamente aquellos puntos débiles que se detecten en la evaluación del trabajo.

d) Políticas

- i. Se deberá crear un espacio para escuchar a los trabajadores para encontrar soluciones a los problemas que se presenten.
- ii. Las decisiones se deberán tomar en grupo donde exista el consenso
- iii. Se deberá dejar bien claro los roles de cada empleado.

e) Acciones

- i. Realizar capacitación sobre el tema: **“Trabajo en equipo y su relación con los objetivos de la organización”**, dirigido a jefes de unidades.
- ii. Planificar actividades sociales con el equipo de trabajo con el objetivo de fomentar la confianza y reafirmar la conciencia de las tareas que se están realizando, reconociendo su labor.

Módulo II: Capacitación sobre trabajo en equipo

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
"Trabajo en equipo y su relación con los objetivos de la organización" 	Lograr que los participantes comprendan la metodología a seguir para desarrollar un trabajo en equipo.	¿Qué es el trabajo en equipo?	Jefaturas y personal administrativo y de servicios	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00 am a 12:00 pm	Retroproyector	Salón de usos múltiples de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	Personal profesional de la Facultad 
		Diferencia entre equipo y grupo de trabajo			Laptop		
		Puesta en marcha del equipo de trabajo			Material didáctico		
		Roles dentro del equipo					
		Ventajas y desventajas de los equipos					
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente: Papelería y útiles 	
Material Didáctico						Refrigerio	
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	85	\$8.50		
Lapiceros	85 unidades	\$.009	\$7.65	85	\$7.65		
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	85	\$85.00		
Diploma							
Papel Kimberly	1 página	\$0.06	\$0.06	85	\$5.10		
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.05	85	\$34.00		
Refrigerio							
Coffe Cake y café	1 unidad	\$1.10	\$1.10	85	\$93.50		
Total					\$233.75		

Ficha de contenido temático

Capacitación: "Trabajo en equipo y su relación con los objetivos de la organización"				Duración: 4 horas	
Hora	Tiempo	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a.m.	10 minutos	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Facilitador	Micrófono
08:10 a.m.	30 minutos	¿Qué es el trabajo en equipo?	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
08:40 a.m.	30 minutos	Diferencia entre equipo y grupo de trabajo	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:10 a.m.	30 minutos	Puesta en marcha del equipo de trabajo	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:40 a.m.	10 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
09:50 a.m.	20 minutos	Receso y refrigerio			
10:10 a.m.	30 minutos	Roles dentro del equipo	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
10:40 a.m.	30 minutos	Ventajas y desventajas de los equipos	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
11:10 a.m.	30 minutos	Características de los equipos efectivos	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
11:40a.m.	10 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
11:50 a.m.	10 minutos	Comentarios, preguntas respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
12:00 a.m.		Cierre			

3. Factor Reconocimiento

Todo lo que supone una recompensa motiva a las personas a actuar. El reconocimiento estimula a los trabajadores en sus tareas diarias. Es cierto que el reconocimiento económico es necesario, pero también hay otro tipo de reconocimientos que son valorados, tales como: generar un sentimiento de integración en un equipo, recibir apoyo cuando se comete un error, el reconocimiento público, las oportunidades para el desarrollo profesional, entre otros.

a) Importancia

Motivar al trabajador a través del reconocimiento le generará confianza y deseos de realizar sus labores con mayor desempeño. El que se sienta importante para el logro de los objetivos hará que su aportación sea valiosa para el éxito de la institución.

b) Objetivo

Reconocer la labor de los trabajadores para que sepan que su trabajo es valioso y que su aportación es necesaria para el éxito y desarrollo de la institución.

c) Estrategias.

- i. Destacar a los empleados sobresalientes reconociéndolos en una reunión de personal.
- ii. Ofrecer asistencia para cursos que ayuden a los empleados a la educación continua.
- iii. Reconocer verbalmente el trabajo destacado, señalando cómo sus esfuerzos ayudan a la institución.

d) Políticas

- i. Comunicar al empleado cuáles son sus mejores competencias.
- ii. Manifestar al empleado lo importante que es para la facultad y el trabajo que realiza.
- iii. Invertir en formación profesional.
- iv. Agradecer la disposición, actitud positiva y colaboradora.

e) Acciones.

- i. Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los trabajadores
- ii. Realizar capacitación sobre el tema: **“Cómo generar dinámicas de reconocimiento laboral”**, dirigido a jefes de unidades.

Módulo III: Capacitación sobre reconocimiento

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
"Cómo generar dinámicas de reconocimiento laboral"	Que los participantes conozcan la relación que existe entre el reconocimiento y el desempeño laboral	Bases científicas sobre el reconocimiento laboral	Jefes	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00 am a 12:00 pm	Retroproyector	Salón de usos múltiples de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.	Personal profesional de la Facultad 
		El efecto mágico de reconocer al personal			Laptop		
		Vínculo entre el reconocimiento y el desempeño laboral			Material didáctico Refrigerio		
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente:	
						Papelería y útiles	
							
Material Didáctico							
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	21	\$2.10		
Lapiceros	21 unidades	\$0.09	\$1.89	21	\$1.89		
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	21	\$21.00		
Diploma						Refrigerio	
Papel Kimberly	1 página	\$0.06	\$0.06	21	\$1.26		
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	21	\$8.40		
Refrigerio							
Cheesecake y café	1 unidad	\$1.95	\$1.95	21	\$40.95		
Total					\$75.60		

Ficha de contenido temático

Capacitación: "Cómo generar dinámicas de reconocimiento laboral"

Duración: 4 horas

Hora	Tiempo	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a.m.	20 minutos	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Facilitador	Micrófono
08:20 a.m.	45 minutos	Bases científicas sobre el reconocimiento laboral	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:05 a.m.	45 minutos	El efecto mágico de reconocer al personal	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:50 a.m.	15 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
10:05 a.m.	30 minutos	Receso y refrigerio			
10:35 a.m.	45 minutos	Vínculo entre el reconocimiento y el desempeño laboral	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
11:20 a.m.	20 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
11:40 a.m.	20 minutos	Comentarios, preguntas respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
12:00 a.m.		Cierre			

4. Factor Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de los empleados, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente, ayudando de esta forma a la consecución de los logros.

a) Importancia

La capacitación sobre liderazgo servirá para ampliar los conocimientos, auto conocer e incrementar las habilidades del líder para desarrollar el capital humano y promover lo aprendido a todos los aspectos de su vida.

b) Objetivo

Lograr que las autoridades y mandos medios influyan de manera positiva en los empleados para que el personal ejecute las tareas con la convicción que es lo mejor para la Facultad.

c) Estrategias

- i. Escuchar las necesidades de los empleados lo que permite adoptar cambios necesarios para mejorar la confianza y compromiso con la facultad.
- ii. Identificar los puntos fuertes a fin de reforzarlos, así como los puntos débiles para trabajar y corregirlos.
- iii. Dar confianza a los trabajadores para crear una atmósfera laboral agradable.

d) Políticas

- i. Ofrecer capacitación continua a los empleados en su área de trabajo y en herramientas de liderazgo.
- ii. Como jefe de unidad mostrar siempre un comportamiento ético y profesional.
- iii. Generar una conexión con los miembros de trabajo, ser empáticos y escuchar sus necesidades.
- iv. Fomentar la confianza del empleado, la capacidad de toma de decisiones, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- v. Ser flexibles para modificar la forma de trabajo y las estrategias siempre y cuando sea necesario.
- vi. Considerar el bienestar de los empleados como un equipo de trabajo para alcanzar un armonioso clima organizacional.

e) Acciones

- i. Elaborar un programa de reuniones de trabajo con los jefes de unidades de forma periódica que les permita identificar, analizar y solucionar problemas que dificulten lograr los objetivos.
- ii. Realizar capacitación sobre el tema: “**Liderazgo**”, dirigido a la Decana y jefes de unidades.

Módulo IV: Capacitación sobre liderazgo.

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
"Liderazgo" 	Que los participantes identifiquen las oportunidades de mejora de su estilo de liderazgo	El líder ¿nace o se hace?	Jefes	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 8:00 am a 12:00 pm	Retroproyector	Salón de usos múltiples de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	Personal profesional de la Facultad 
		Estilos de liderazgo y sus efectos en los colaboradores					
		Valores del líder					
		Tipos de liderazgo					
		Liderazgo y trabajo en equipo					
Identificación de factores que motivan al personal							
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente:	
						Papelería y útiles	
							
Material Didáctico							
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	21	\$2.10		
Lapiceros	21 unidades	\$0.09	\$1.89	21	\$1.89		
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	21	\$21.00		
						Refrigerio	
							
Diploma							
Papel Kimberly	1 página	\$0.06	\$0.06	21	\$1.26		
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	21	\$8.40		
							
Refrigerio							
Croissant de pollo y café	1 unidad	\$1.60	\$1.60	21	\$33.60		
Total					\$68.25		

Ficha de contenido temático

Capacitación: "Liderazgo"			Duración: 4 horas		
Hora	Tiempo	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
08:00 a.m.	10 minutos	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Facilitador	Micrófono
08:10 a.m.	30 minutos	El líder ¿nace o se hace?	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
08:40 a.m.	30 minutos	Estilos de liderazgo y sus efectos en los colaboradores	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:10 a.m.	30 minutos	Valores del líder	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
09:40 a.m.	10 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
09:50 a.m.	20 minutos	Receso y refrigerio			
10:10 a.m.	30 minutos	Tipos de liderazgo	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
10:40 a.m.	30 minutos	Liderazgo y trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
11:10 a.m.	30 minutos	Identificación de factores que motivan al personal	Expositiva	Facilitador	Retroproyector, laptop y micrófono
11:40a.m.	10 minutos	Dinámica	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
11:50 a.m.	10 minutos	Comentarios, preguntas respuestas	Participativa	Facilitador y participantes	Micrófono
12:00 a.m.		Cierre			

5. Factor Ambiente Físico

La seguridad, las instalaciones, el equipo con el que cuentan los trabajadores, la contaminación, incluso la decoración de los espacios en los que los trabajadores interactúan, son elementos que influyen en la creación de un ambiente de trabajo adecuado.

Actualmente son varios los lugares de trabajo que representan riesgo laboral para los trabajadores; sin embargo, es gestión de las autoridades y del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional de la Facultad, mejorar las condiciones actuales de la Colecturía habilitada, informática, carpintería, archivo académico y el comedor.

a) Importancia

Parte de un buen clima organizacional es el ambiente físico, si los trabajadores se desarrollan con las condiciones mínimas para ejecutar sus actividades, sin duda respiraran un ambiente de confianza y seguridad. Cuanto mejores sean las condiciones en la que los trabajadores se encuentren, mejor será el desempeño laboral.

b) Acciones a realizar por el Comité de Seguridad Ocupacional de la Facultad

- i. Ejecutar el programa de prevención de riesgos laborales a la mayor brevedad posible para mejorar las condiciones actuales de algunos lugares de trabajo.
- ii. Realizar una mejor distribución del espacio físico en los lugares de trabajo que tengan algún riesgo laboral para los trabajadores.
- iii. Mejorar las condiciones actuales de Colecturía Habilitada, Informática, carpintería archivo académico y el comedor.

6. Factor: Políticas de Personal

Es importante que la Facultad a través de la Unidad de Recursos Humanos, tenga sus políticas de personal bien definidas, esto dará como resultado un clima laboral positivo; si al trabajador se le reconoce su labor, se le capacita, promueve y participa en programas sociales, sin duda su rendimiento laboral será el óptimo.

Las políticas de personal determinan las formas en las que los miembros del personal interactúan con la organización y entre ellos. Marcan las pautas de cómo es trabajar en un lugar en particular. En la Facultad en estudio, existe debilidad en esta área porque las políticas no se cumplen, generando descontento del personal cuando se realizan algunas acciones; en particular cuando las autoridades realizan traslados de personal de una unidad a otra.

Por lo que se recomienda:

- i. A las autoridades que cumplan con la normativa y reglamentos vigentes
- ii. A la Unidad de Recursos Humanos, que se elabore un procedimiento de traslados de personal que ayude a minimizar el descontento de los trabajadores.

8. Plan de implementación

a) Orientación del plan de capacitación

El enfoque del plan de capacitación es correctivo, ya que el objetivo primordial es subsanar las deficiencias existentes en la aplicación de los factores: Satisfacción, trabajo en equipo, reconocimiento, liderazgo, ambiente físico y políticas de personal con el propósito de mejorar el clima organizacional actual de la Facultad, a través de la disertación de temas que motiven a los jefes de unidades y al personal administrativo y de servicios.

1. Definición de temas

Para la realización del plan de capacitación se especificará el tema por cada módulo donde se incluyen: objetivo, definición de temas específicos, duración, días, responsable, etc.

Para la Unidad de Recursos Humanos la capacitación es una herramienta fundamental que ofrecerá la posibilidad de mejorar sustancialmente las aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas fortaleciendo así, el desempeño laboral.

2. Ámbito de aplicación

El contenido del plan de capacitación estará dirigido a jefes de unidades y al personal administrativo y de servicios enfocándose en temas que competen a cada área para la realización de sus funciones según sea el caso.

3. Perfil del capacitador

El facilitador tiene como propósito fundamental compartir conocimientos, desarrollar actividades, facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el crecimiento personal y profesional de los jefes de unidades y personal administrativo y de servicios de la Facultad.

Funciones del capacitador



4. Medios de enseñanza

Para el plan de capacitación se recomiendan los siguientes medios de enseñanza, para facilitar la asimilación de los temas por parte de los participantes.



5. Recursos para la implementación

En el presente apartado se detallan los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para implementar la propuesta de mejora del clima organizacional en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

a) Humanos

Para la ejecución del plan de capacitación se contará con la participación del jefe de Recursos Humanos, los jefes de las unidades, el personal administrativo y de servicios y el facilitador de los módulos.

b) Materiales

- Equipo informático, mobiliario y equipo de oficina, papelería, lapiceros, micrófono, refrigerios
- Para el refrigerio se hará uso de la cafetera
- El espacio físico que se utilizará será el salón de usos múltiples de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

c) Fuentes de Financiamiento

El plan de capacitación será financiado con recursos propios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

9. Evaluación y seguimiento

1. Evaluación

Es elemental evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique este plan de capacitación esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación y desarrollo en el potencial del trabajador.

a) Hoja de evaluación del participante



Universidad de El Salvador
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales



Hoja de evaluación

Nombre del módulo:

Fecha:

Objetivo: Recopilar información para conocer el desempeño y nivel de aprendizaje de los participantes

Indicaciones: Marque con una "X" la opción que de acuerdo a su opinión considere conveniente

Escala de calificación	E= Excelente	B= Bueno	R= Regular
Evaluación del participante	E	B	R
Interés por parte del participante			
Iniciativa			
Comprensión de los temas abordados			
Participación durante las dinámicas			
Actitud mostrada durante la capacitación			
Puntualidad			
Relación con los demás			
Atención prestada durante la capacitación			
Observación:			

b) Diploma propuesto de participación



2. Seguimiento

Con el fin de verificar los resultados de las capacitaciones en lo relacionado al cambio de actitudes, reforzamiento de conocimientos y habilidades en aras del mejoramiento del clima organizacional se propone las pautas de seguimiento:

- i. Compartir sugerencias, comentarios, observaciones y dificultades sobre la ejecución de las capacitaciones.
- ii. Realizar reuniones para comentar como se están aplicando los nuevos conocimientos adquiridos.
- iii. Fortalecer por medio de los jefes inmediatos las competencias identificadas como claves para el éxito de las funciones realizadas.

10. Presupuesto consolidado de la propuesta del plan de capacitación

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Módulo I: Capacitación sobre satisfacción	\$ 71.40
Módulo II: Capacitación sobre trabajo en equipo	\$ 233.75
Módulo III: Capacitación sobre reconocimiento	\$ 75.60
Módulo IV: Capacitación sobre liderazgo	\$ 68.25
Sub total:	\$ 449.00
Más 10% de imprevistos	\$ 44.90
Total general:	\$ 493.90

D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Entrega de propuesta plan de mejora al clima organizacional y las acciones a seguir, al jefe de la unidad Recursos Humanos	■								Equipo de investigador
2	Presentación de la propuesta a Decana de la Facultad		■							Jefe de la unidad de Recursos Humanos
3	Evaluación de propuesta			■						Decana
4	Aprobación de la propuesta del plan de capacitación				■	■				Decana
5	Reunión con las jefaturas para la aplicación del plan de mejora					■	■			Recursos Humanos
6	Implementación del plan de mejora						■	■		Recursos Humanos
7	Informe de resultados							■		Recursos Humanos
8	Evaluación y retroalimentación								■	Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”. 8ª Edición. McGraw Hill Interamericana México 2007. P.59
- Dessler Gary, Administración de personal, 5º edición, año 1996 pág. 248
- García, Edel R., A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I
- Guerrero, Fernando. Fundamentos de los métodos de investigación.
- Ivancevich John M.y Otros. “*Comportamiento Organizacional*”. 7ª
- Edición.Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2006. Pág.86.
- Robbins, Stephen P. Y Mary Coulter, “Administración”, 10º edición, Pearson educación, México, 2010.
- Rodríguez, D. diagnóstico organizacional (3ra edición) alfa y omega, chile, 1999.
- Rodríguez Estrada, Mauro: Motivación al trabajo, 2ª Edición, 1998
- Serrano, Alexis, Administración de Personas (UCA Editores), El Salvador, 2007

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. “Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”. Año 2016. Universidad de El Salvador (UES). P.38
- Bolaños Bernal, Sara Elizabeth, trabajo de graduación” sistema de evaluación del clima organizacional” Facultad de Ciencias Económicas, UES 2014

- Corado Zoila Beatríz y otros. Trabajo de graduación: Propuesta de un plan estratégico para la mejora del clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatihuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana, 2010
- Espinoza Hernández y otros. Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ubicada en la ciudad de San Salvador. Año 2017. P.360
- Morales López, Hilmer Leonel y otros. “Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador (UES). P.12-13.
- Martínez Ismael de Jesús y Otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador (UES) p.26
- Urías Myrna Cristela y otros. Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa, Año 2001. UES.
- Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. P.38-40.

3. LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI). Decreto Legislativo No.516 de fecha 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial No. 7 publicado el 11 de enero de 1996, Tomo No 330.
- Ley General de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Decreto No.254 de fecha 21 de enero de 2010. Diario oficial No.82. Tomo 387. Publicado el 05 de mayo del mismo año
- Ley del Seguro Social Decreto N° 1263 de fecha 11 de diciembre 1953. Diario Oficial N°226. Tomo 161. Publicado el mismo mes y año.

4. REGLAMENTO

- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.P.105-108 y 111.

5. REVISTA

- Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005. Pág. 5.

6. PÁGINAS WEB

- https://academica.ues.edu.sv/estadisticas/poblacion_estudiantil.php?&npag=1&anio=2018
- <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/#ixzz5CcM7QGSu>
- http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-y-clima-organizacional-en-las-empresas/>
- <https://blog.grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- <https://www.joblers.net/como-medir-el-clima-organizacional>
- <http://www.jurisprudencia.ues.edu.sv/historia.html>
- <http://www.jurisprudencia.ues.edu.sv/academica/documentos/legislacion/Ley-Organica-de-la-UES.pdf>

- <http://www.mined.gob.sv/educacionsuperior/documentos/Ley%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior%20Asamblea.pdf>
- <http://www.monografias.com>: Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales, año 3/Nº 9/Abril 2008
- <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml>
- <https://www.padigital.es/contratacion-laboral/ventajas-de-propiciar-un-buen-clima-laboral-en-tu-negocio.html>
- <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacion%20al.pdf>
- <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- <http://ri.ues.edu.sv/8855/1/T-658%20A173e.pdf>
- <https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis>
- Http://Secretariageneral.ues.edu.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1:leyes
- https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_El_Salvador
- https://es.wikipedia.org/wiki/Facultad_de_Jurisprudencia_y_Ciencias_Sociales_de_la_Universidad_de_El_Salvador

ANEXOS

ANEXO No.1

CARTA COMPROMISO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

San Salvador

El Salvador

América Central

Teléfono: 2521-0110 Telefax: 2225-7922

13.4 MAY 2018
Luz
5:20pm



Ciudad Universitaria, 12 de mayo de 2018

Doctora
Evelyn Beatriz Farfán Mata
Decana
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
Universidad de El Salvador
Presente.

Respetable Doctora Farfán Mata:

Reciba un cordial saludo deseándole muchos éxitos en sus funciones diarias.

Nosotras, Krissia Marielos Acosta Martínez, Yajaira Yamileth Navarro Lemus y Marta Elizabeth Sánchez López, estudiantes egresadas de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, le solicitamos atentamente su amable autorización para que permita realizar nuestro Trabajo de Graduación denominado: **“Evaluación del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral del Personal Administrativo y de Servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador”**, estamos seguras que será de mucha utilidad para la Facultad que dignamente dirige.

Sin otro particular, y en espera de una respuesta favorable, nos suscribimos.

Krissia Marielos Acosta Martínez

Yajaira Yamileth Navarro Lemus

Marta Elizabeth Sánchez López

Vo.Bo.

Msc. Abraham Vasquez Sanchez
Docente Asesor



v. B. Cu



ANEXO No.2

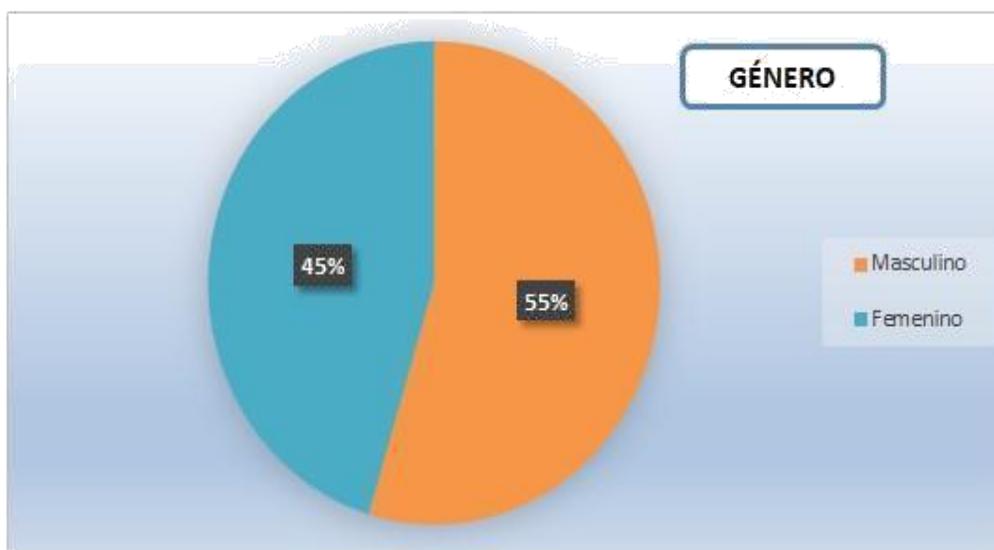
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

1) Género

OBJETIVO:

Conocer la distribución de cada género del personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	35	55%
Femenino	29	45%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

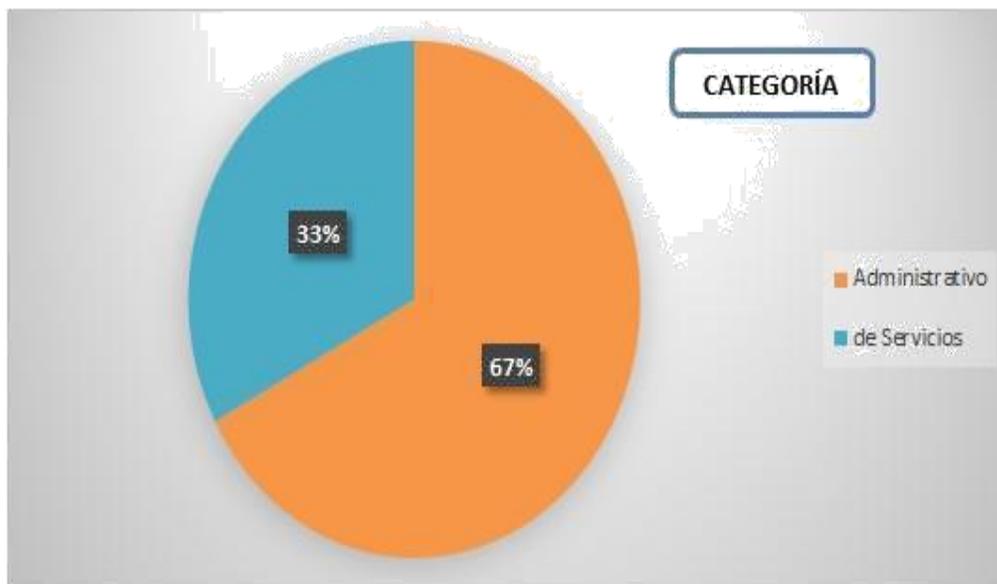
Con respecto al género se observa que en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales existe una distribución casi igualitaria de la cantidad de personal del género masculino y femenino, lo que evidencia la oportunidad que la Facultad le brinda a ambos géneros para desempeñar un cargo; es decir, que no existe exclusión.

2) Categoría de personal

OBJETIVO:

Conocer la distribución de cargos del personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	43	67%
de Servicios	21	33%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

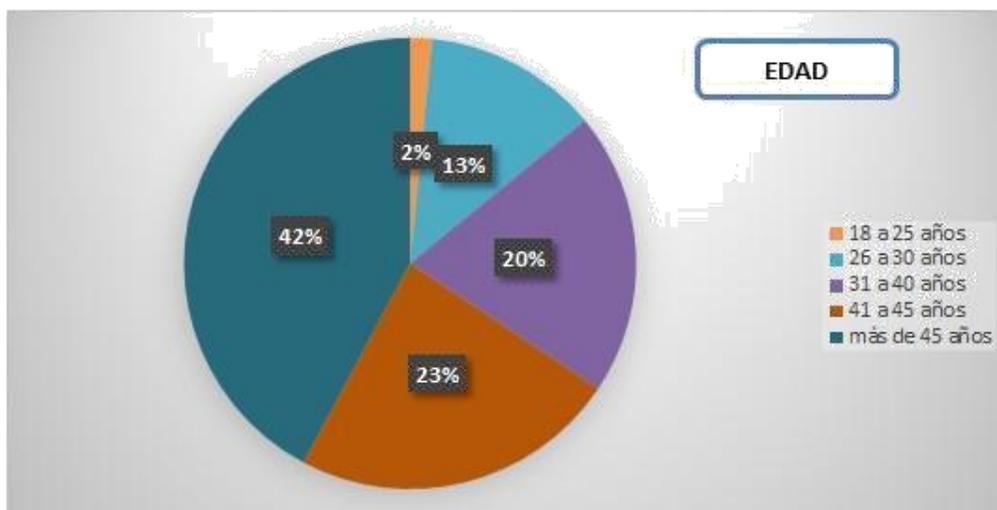
A través de la gráfica se observa que la mayoría de los trabajadores realizan cargos administrativos operativos, el resto se encarga del mantenimiento y seguridad de las instalaciones.

3) Edad

OBJETIVO:

Conocer los diversos rangos de edades del personal administrativo y de servicios de la Facultad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	1	2%
26 a 30 años	8	13%
31 a 40 años	13	20%
41 a 45 años	15	23%
más de 45 años	27	42%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

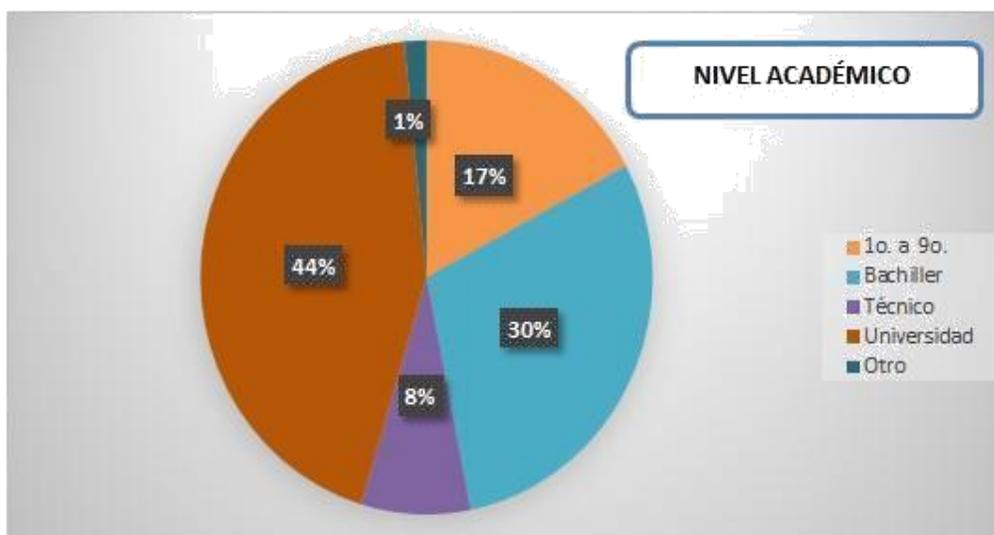
La mayoría de los trabajadores tienen edades de más de 40 años, únicamente el 35% tienen edades menores de 40 años; esta situación podría denotar ventajas y desventajas; por un lado, la Facultad cuenta con personal con mayor responsabilidad, respeto y madurez para realizar su trabajo, pero por otro lado también existe la posibilidad de mayor quebrantamiento de salud, disminución en las capacidades físicas, intelectuales y emocionales; consecuencia disminución del rendimiento laboral.

4) Nivel académico

OBJETIVO:

Conocer las competencias y habilidades que posee el personal administrativo y de servicios de la Facultad, en el desempeño de sus responsabilidades laborales.

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
1o. a 9o.	11	17%
Bachiller	19	30%
Técnico	5	8%
Universidad	28	44%
Otro	1	2%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

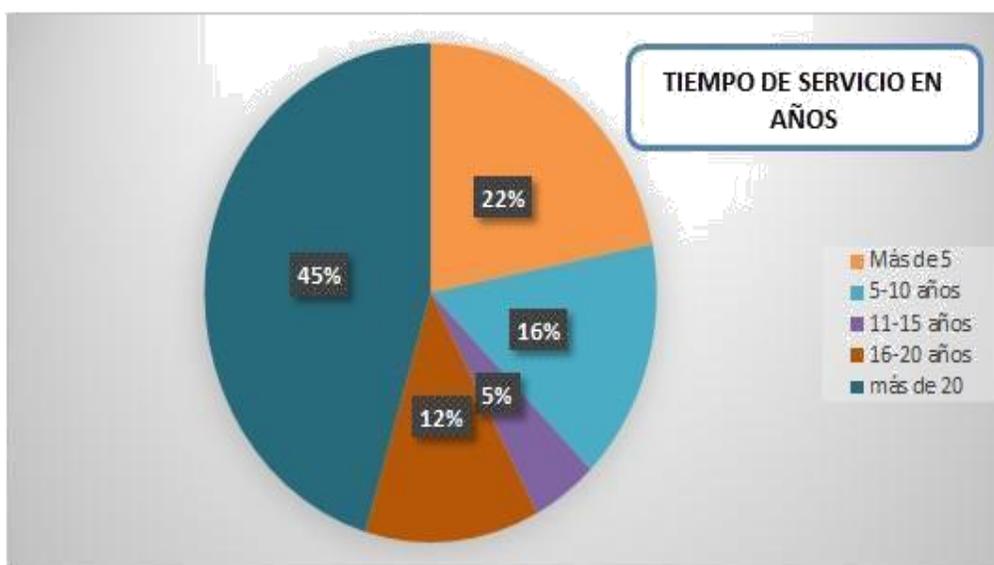
El nivel académico que posee la mayor parte de los trabajadores son de estudios universitarios y bachillerato, lo que les permite tener mejores competencias, habilidades y destrezas para desempeñar el cargo asignado.

5) Tiempo de servicio en años

OBJETIVO:

Conocer si la Facultad le ofrece al personal administrativo y de servicios, estabilidad laboral.

Tiempo de servicio en año	Frecuencia	Porcentaje
Más de 5	14	22%
5-10 años	10	16%
11-15 años	3	5%
16-20 años	8	13%
más de 20	29	45%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

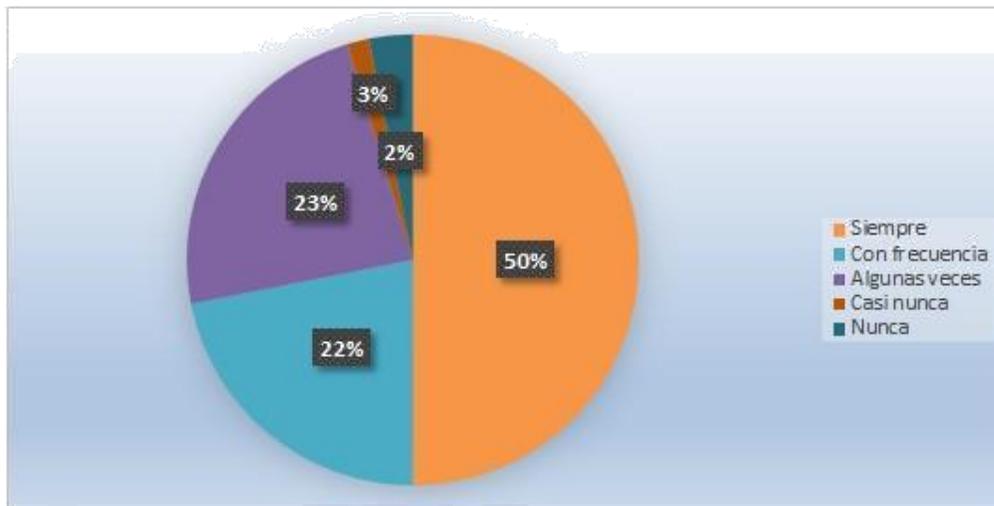
La mayoría de los trabajadores tienen más de 10 años de laborar en la Facultad, lo que les proporciona estabilidad laboral y adquisición de experiencia.

1) ¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?

OBJETIVO:

Conocer si el trabajo que realizan los empleados, le proporciona satisfacción personal.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	50%
Con frecuencia	14	22%
Algunas veces	15	23%
Casi nunca	1	2%
Nunca	2	3%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

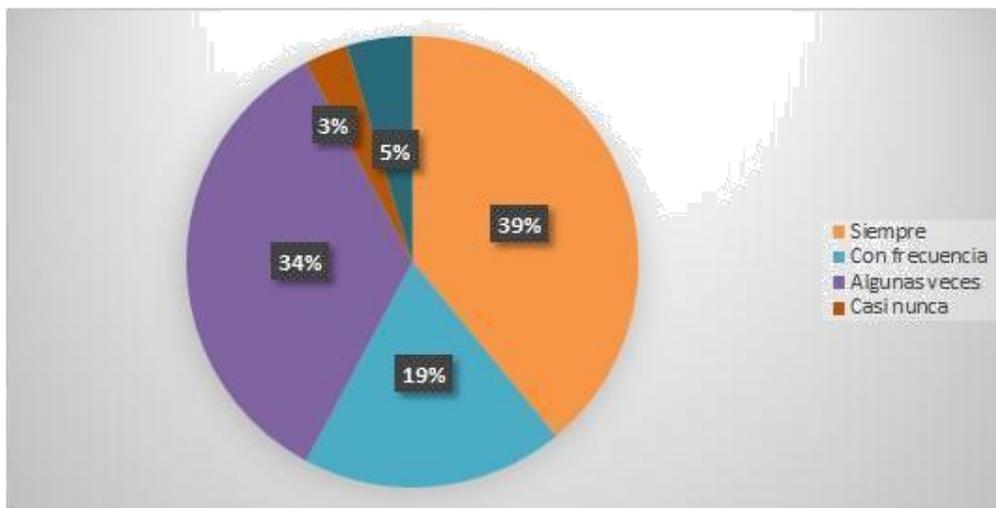
Según los datos recolectados, a la mayoría del personal le proporciona satisfacción personal el trabajo que realiza; esto es una fortaleza para la Facultad porque permite que el trabajador realice sus funciones con buen ánimo.

2) ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral de la Facultad?

OBJETIVO:

Indagar si los empleados de sienten satisfechos con el ambiente laboral que impera al interior de la Fcultad.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	39%
Con frecuencia	12	19%
Algunas veces	22	34%
Casi nunca	2	3%
Nunca	3	5%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

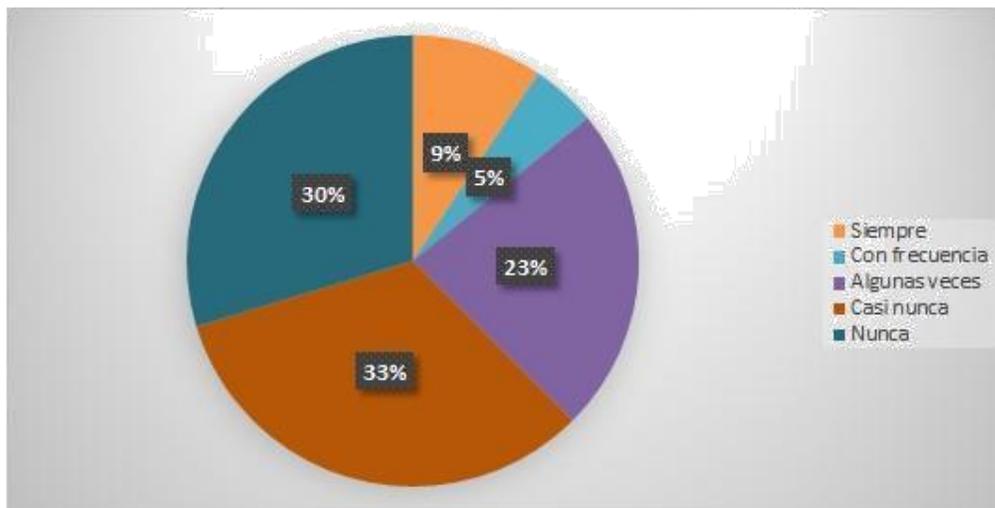
Casi en su totalidad los encuestados contestaron que se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo en el que realizan sus actividades, existe una minoría que se siente insatisfecho, las autoridades de la Facultad deben buscar los medios para cambiar esa situación de tal manera que todos se sientan bien en el ambiente donde realizan sus tareas. Las condiciones físicas, técnicas, humanas y ambientales en las que desarrollan sus funciones son óptimas.

3) ¿Se siente satisfecho como la Facultad estimula las oportunidades de mejora laboral para el personal?

OBJETIVO:

Determinar si el personal administrativo y de servicios se siente satisfecho como la Facultad estimula las oportunidades de mejora laboral.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	9%
Con frecuencia	3	5%
Algunas veces	15	23%
Casi nunca	21	33%
Nunca	19	30%
Total:	64	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

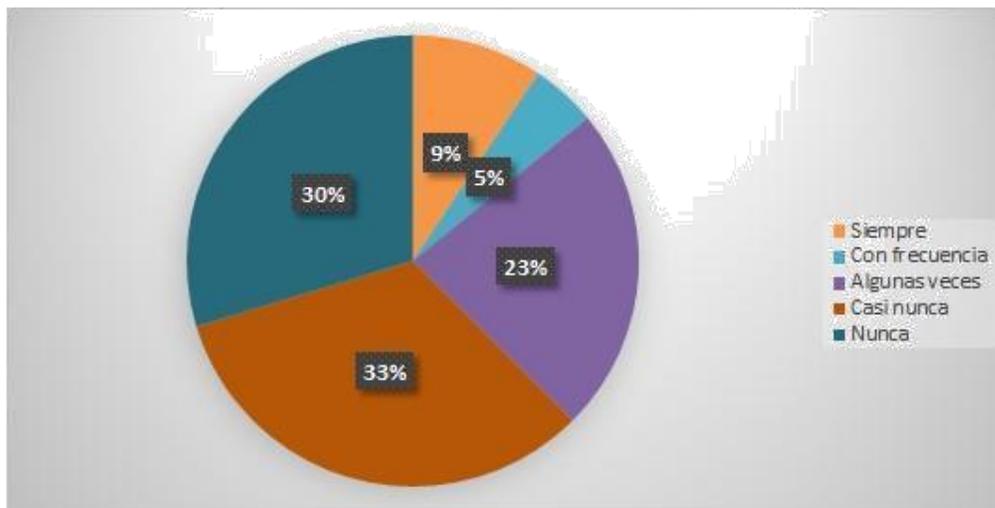
Los resultados muestran que en su mayoría los trabajadores, no están satisfechos con las oportunidades de mejora que ofrece la Facultad; según los datos son pocos los empleados que se benefician de ello. La Facultad debe trabajar en elaborar programas de capacitación de manera general que resulte en mejorar el desempeño laboral.

3) ¿Se siente satisfecho como la Facultad estimula las oportunidades de mejora laboral para el personal?

OBJETIVO:

Determinar si el personal administrativo y de servicios se siente satisfecho como la Facultad estimula las oportunidades de mejora laboral.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	9%
Con frecuencia	3	5%
Algunas veces	15	23%
Casi nunca	21	33%
Nunca	19	30%
Total:	64	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

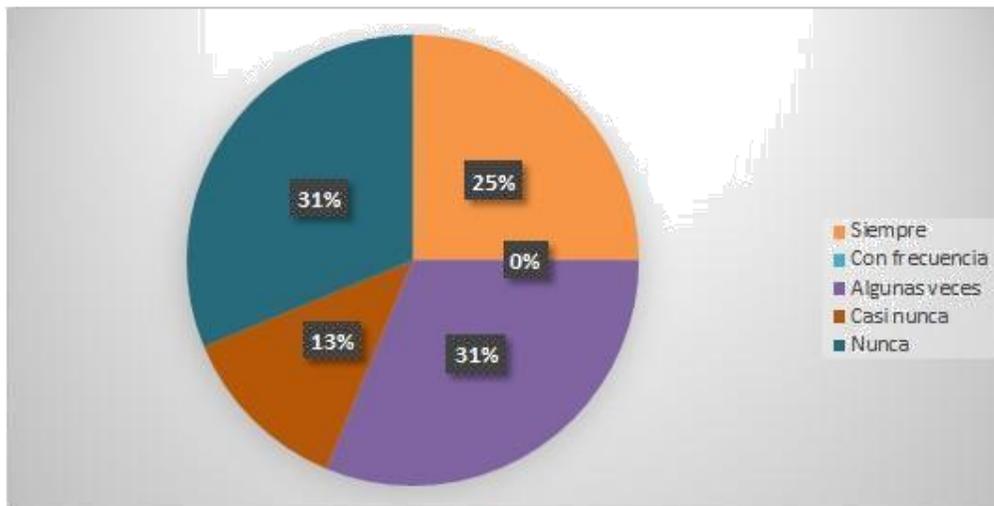
Los resultados muestran que en su mayoría los trabajadores, no están satisfechos con las oportunidades de mejora que ofrece la Facultad; según los datos son pocos los empleados que se benefician de ello. La Facultad debe trabajar en elaborar programas de capacitación de manera general que resulte en mejorar el desempeño laboral.

4) ¿Se siente satisfecho con el horario laboral para realizar sus actividades?

OBJETIVO:

Saber si el personal se encuentra satisfecho con el horario en el que realiza sus actividades laborales.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	25%
Con frecuencia	0	0%
Algunas veces	20	31%
Casi nunca	8	13%
Nunca	20	31%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

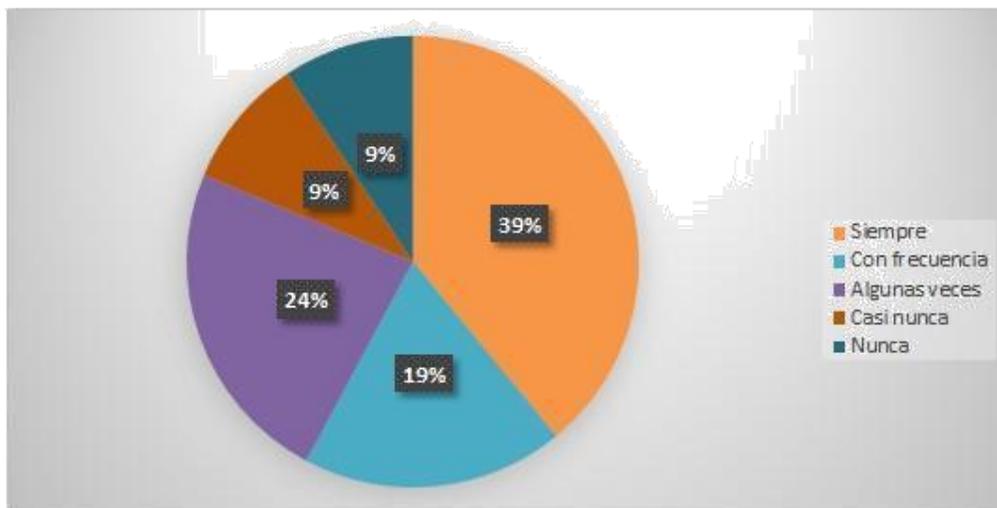
Antes de analizar estos datos, es importante recordar que el 33% del personal corresponde al de servicios, quienes tienen horario especial para realizar sus tareas; sin embargo, el resto corresponde al personal administrativo, quienes tienen la jornada laboral de 8:00 A.M. a 12:00 M., y de 2:00 P.M. a 6:00 P.M.; tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que la mayoría del personal administrativo no está satisfecho con el horario de trabajo que se les ha asignado. Razón suficiente para que las autoridades de la Facultad le den la importancia que necesita para evitar que el clima que se vive se deteriore en un futuro.

5) ¿Podría decirse que su jefe fomenta el trabajo en equipo entre sus compañeros?

OBJETIVO:

Indagar si el jefe fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores.

Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	39%
Con frecuencia	12	19%
Algunas veces	15	23%
Casi nunca	6	9%
Nunca	6	9%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

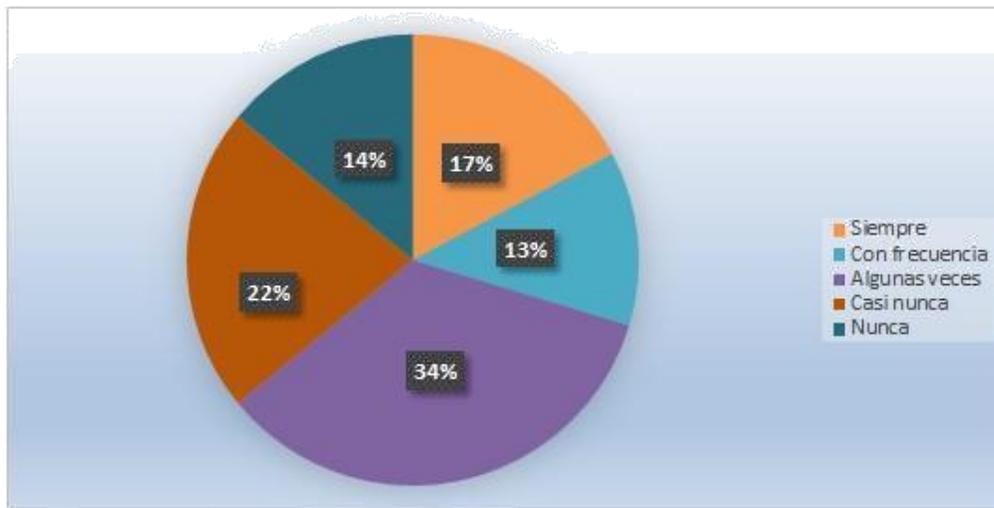
La mayoría del personal administrativo y de servicios están de acuerdo que el jefe inmediato promueve el trabajo en equipo; este resultado es bueno, porque permite la realización de los objetivos y metas de forma eficaz y eficiente por medio del compromiso de cada trabajador. Si todos se involucraran en ese esfuerzo, sin duda se fortalecería el clima laboral.

6) ¿Considera que existe falta de cooperación entre los compañeros de su unidad?

OBJETIVO:

Determinar si existe falta de cooperación entre los trabajadores.

Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	17%
Con frecuencia	8	13%
Algunas veces	22	34%
Casi nunca	14	22%
Nunca	9	14%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

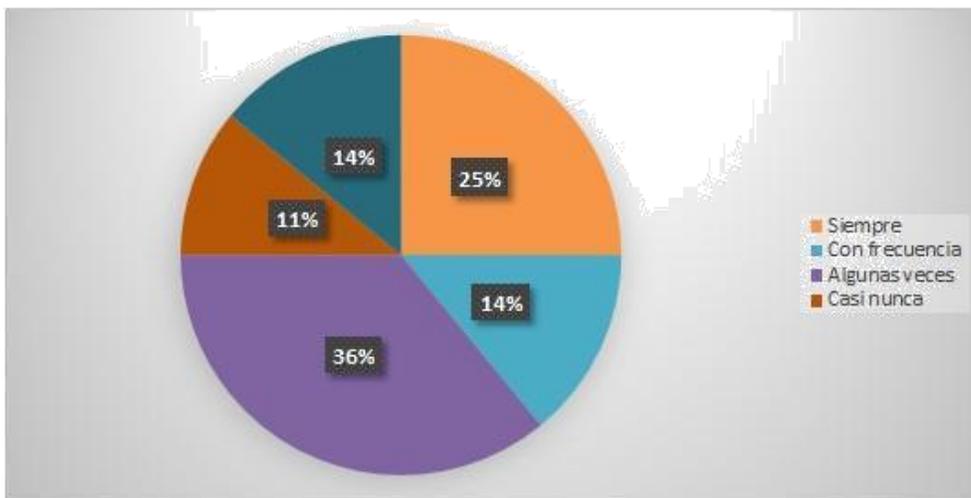
Al evaluar las opciones de respuestas se observa que la mayoría de los trabajadores contestaron que hay falta de cooperación entre los trabajadores, falta de sentido de la unidad o entusiasmo por alcanzar un interés compartido, si bien es cierto el jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo, no todos se quieren involucrar; la Facultad debe tomar medidas para motivarlos a cooperar en la realización de los objetivos propuestos.

7) Cuando trabaja en equipo ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias?

OBJETIVO:

Conocer si se toman en cuenta las ideas y sugerencias que los empleados hacen cuando trabajan en equipo.

Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	25%
Con frecuencia	9	14%
Algunas veces	23	36%
Casi nunca	7	11%
Nunca	9	14%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

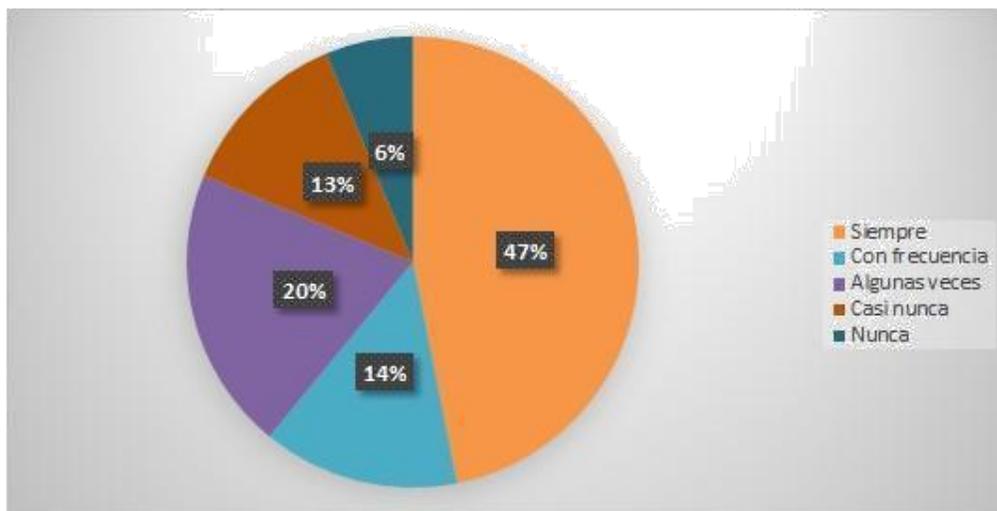
La mayoría de los encuestados manifestaron que no se les toma en cuenta sus ideas y sugerencias cuando trabajan en equipo; es la razón por la que ponen resistencia a hacerlo. El jefe inmediato debe cambiar esa dinámica, debe permitir una intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos, La gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la organización.

8) **¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en su jefe inmediato?**

OBJETIVO:

Investigar si los empleados encuentran apoyo y confianza de parte de su jefe para el desarrollo de sus actividades.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	47%
Con frecuencia	9	14%
Algunas veces	13	20%
Casi nunca	8	13%
Nunca	4	6%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

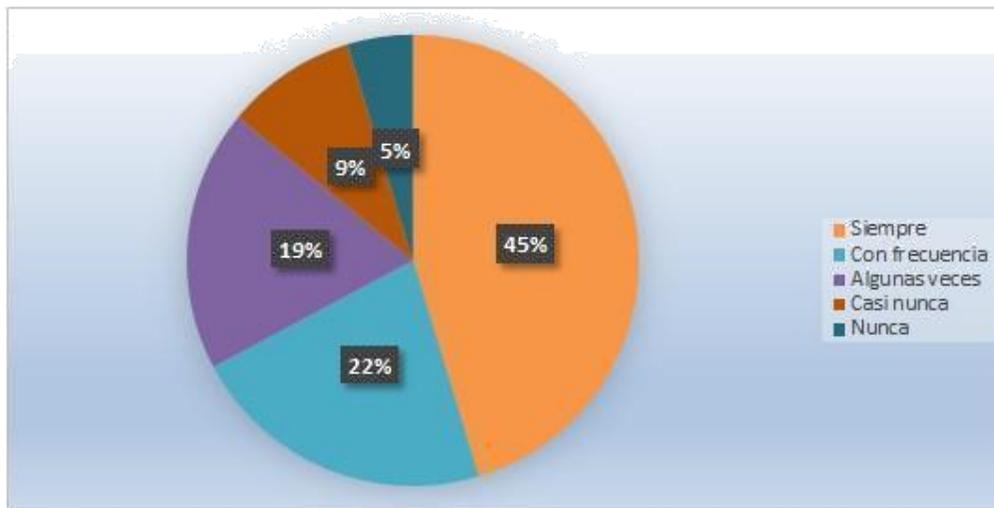
Los encuestados contestaron que encuentran apoyo y confianza de parte de su jefe inmediato para el desarrollo de sus actividades. Para construir un clima laboral sano, es importante que el vínculo que une a las personas con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo una relación estrecha en su justa medida, sin excederse en la confianza, ni dificultando la comunicación entre éstos y el equipo.

9) ¿Se siente motivado al cumplimiento de sus funciones?

OBJETIVO:

Conocer el grado de motivación que tienen los empleados en el desarrollo de sus funciones.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	45%
Con frecuencia	14	22%
Algunas veces	12	19%
Casi nunca	6	9%
Nunca	3	5%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

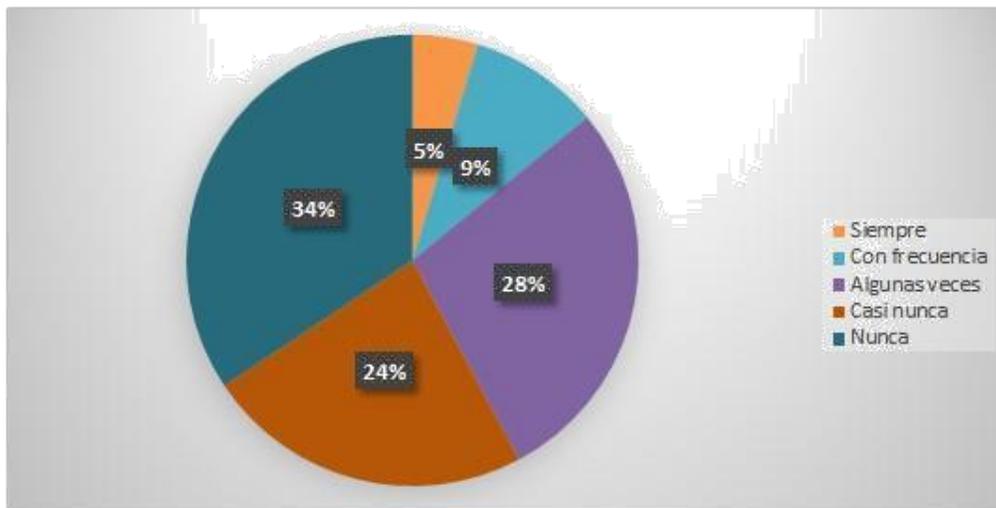
Del personal encuestado la mayoría respondieron estar motivados para el cumplimiento de sus funciones. Lo que resulta un mayor rendimiento y productividad para el logro de metas y objetivos.

- 10) ¿Considera que las autoridades brindan oportunidades necesarias para su desarrollo y crecimiento personal?

OBJETIVO:

Conocer si las autoridades se esfuerzan por darles oportunidades de desarrollo y crecimiento personal a sus empleados.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5%
Con frecuencia	6	9%
Algunas veces	18	28%
Casi nunca	15	23%
Nunca	22	34%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

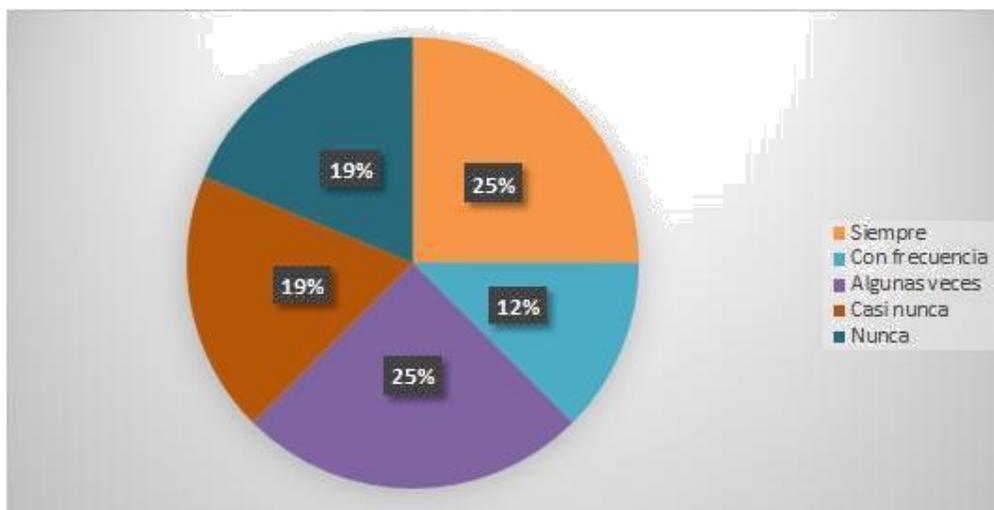
La mayor parte de los encuestados contestaron que las autoridades no se esfuerzan por darles oportunidades de desarrollo y crecimiento personal. Sin duda esto es causa de desmotivación si no se les dan oportunidades de mejorar laboralmente y aspirar a crecer.

11) ¿Su jefe pone interés para motivar y reconocer el esfuerzo a su labor realizada?

OBJETIVO:

Saber el grado de involucramiento por parte del jefe inmediato para motivar y reconocer el esfuerzo de la labor que realizan los empleados.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	25%
Con frecuencia	8	13%
Algunas veces	16	25%
Casi nunca	12	19%
Nunca	12	19%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

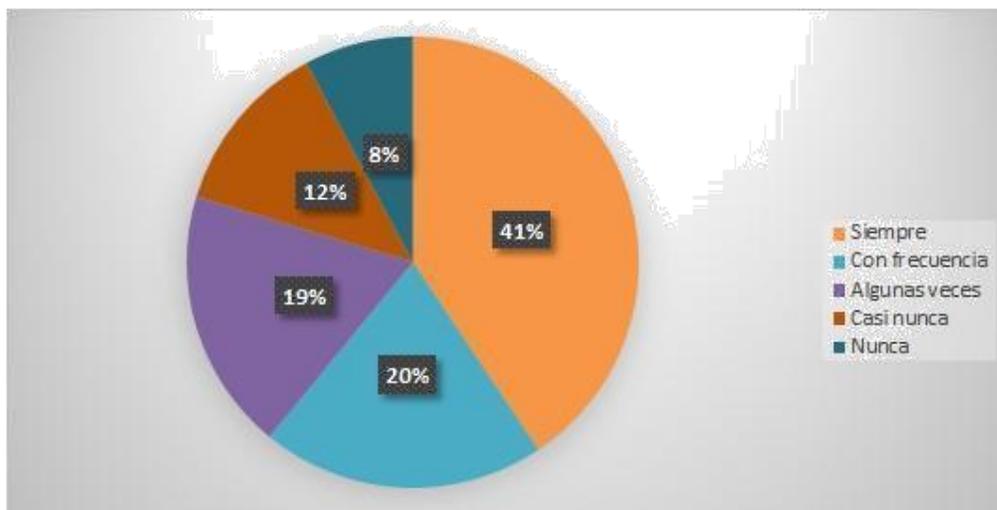
Una buena parte del personal mencionaron que el jefe pone interés para motivar y reconocer el esfuerzo de la labor que realizan sus subalternos. El resto dijeron lo contrario. Se necesita trabajar con los empleados que están desmotivados para mejorar el desempeño laboral en la Facultad. El reconocimiento del trabajo aporta autoestima al trabajador y le ayuda a identificar sus fortalezas.

12) ¿La comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente?

OBJETIVO:

Conocer si el trabajo se realiza eficientemente como resultado de una buena comunicación.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	41%
Con frecuencia	13	20%
Algunas veces	12	19%
Casi nunca	8	13%
Nunca	5	8%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

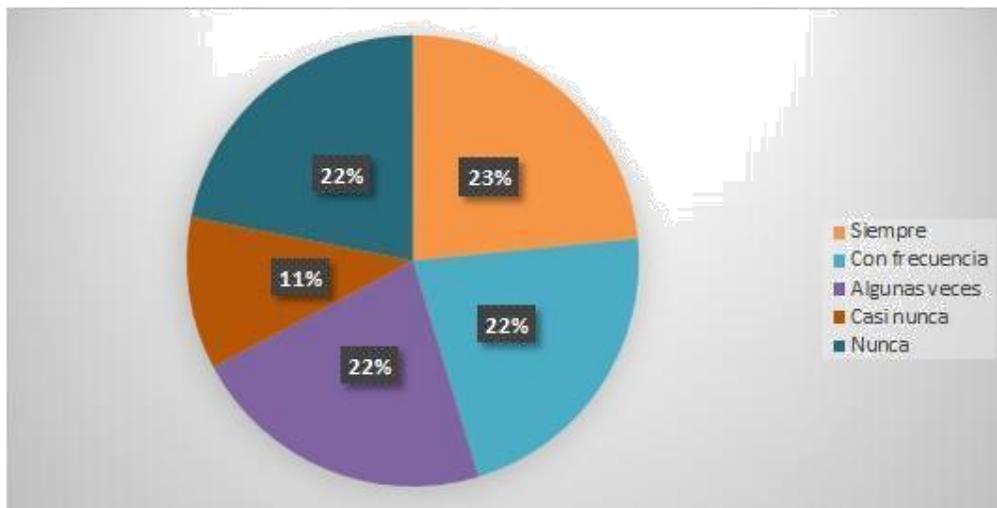
Los porcentajes reflejan que existe comunicación para el desarrollo de las funciones de forma eficiente, lo cual es conveniente ya que se genera un mayor grado de entendimiento y fluidez en las diferentes áreas de trabajo lo que facilita la coordinación y ejecución adecuada de las tareas permitiendo un ambiente laboral adecuado.

- 13) ¿Se le comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen acerca la operatividad de su trabajo?

OBJETIVO:

Conocer si se comunica con anticipación a los empleados sobre cambios relacionados a la operatividad del trabajo a realizar.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	23%
Con frecuencia	14	22%
Algunas veces	14	22%
Casi nunca	7	11%
Nunca	14	22%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

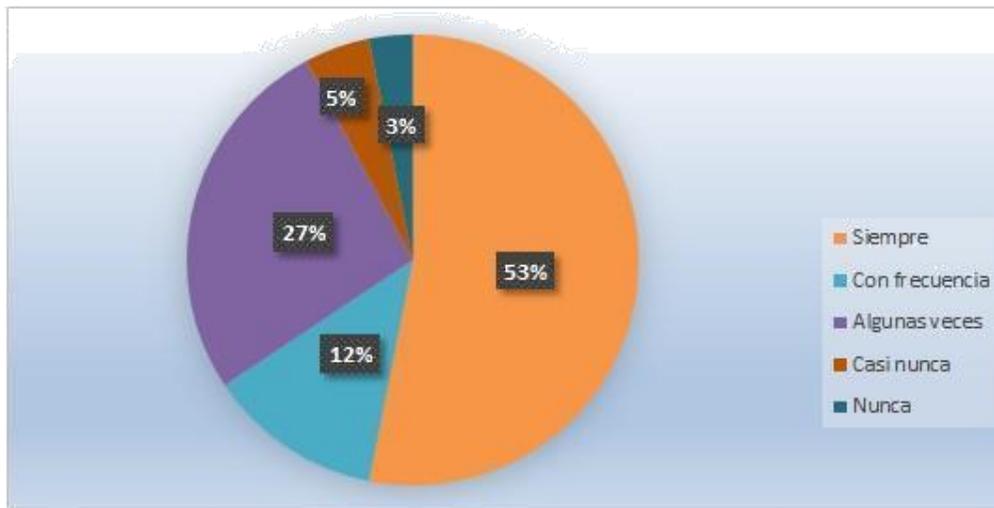
La mayoría de los encuestados dijeron que se les comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen relacionados a la operatividad del trabajo. Es muestra que existe una comunicación interna efectiva lo que se ve reflejado en el logro de metas y objetivos trazados por la Facultad.

14) ¿Mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

OBJETIVO:

Determinar si existe buena comunicación entre compañeros de trabajo.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	53%
Con frecuencia	8	13%
Algunas veces	17	27%
Casi nunca	3	5%
Nunca	2	3%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

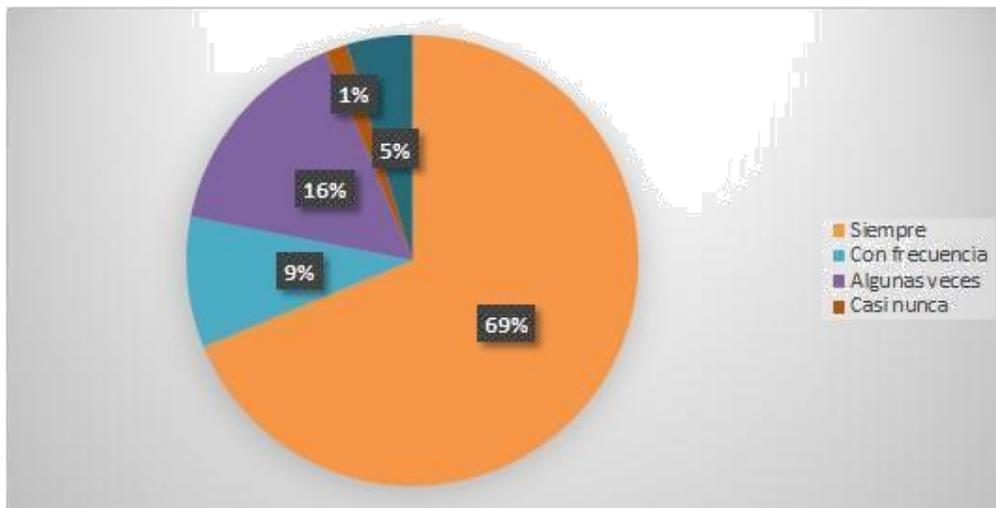
En su mayoría, los trabajadores contestaron que existe buena comunicación entre los trabajadores. Este resultado es excelente porque permite un intercambio de información o transferencias de ideas; además, se minimizan los conflictos, insatisfacción o dificultades en el trabajo.

- 15) Si se presenta un problema en su trabajo ¿Usted tiene claro a quién dirigirse para resolverlo?

OBJETIVO:

Saber si el trabajador sabe a quién dirigirse cuando existen problemas laborales dentro de su dependencia.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	69%
Con frecuencia	6	9%
Algunas veces	10	16%
Casi nunca	1	2%
Nunca	3	5%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

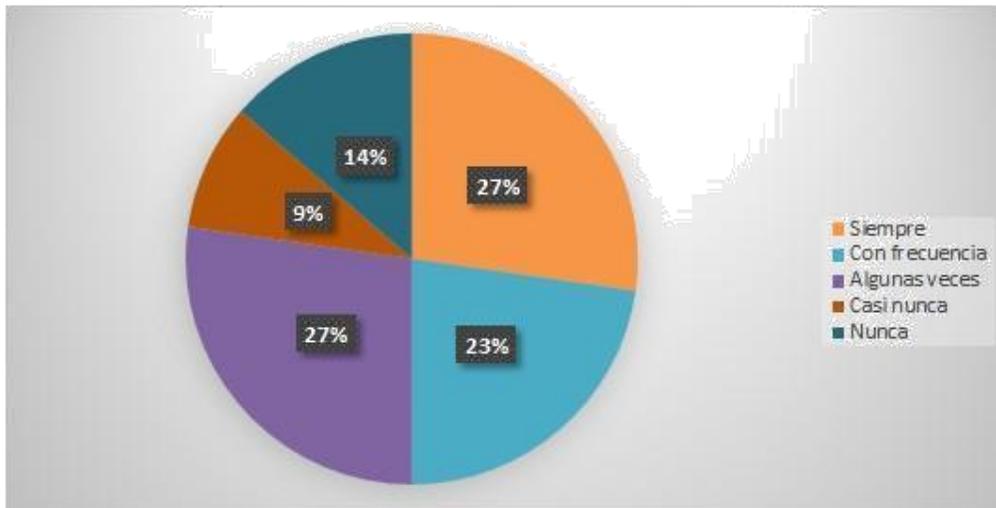
Casi en su totalidad de los encuestados saben a quién dirigirse cuando existen problemas en el trabajo. Esta situación genera un ambiente de confianza y respeto a la jerarquía.

16) ¿Mantiene usted una comunicación abierta con su jefe?

OBJETIVO:

Conocer si existe o no comunicación abierta entre jefe y subalterno.

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	27%
Con frecuencia	10	23%
Algunas veces	12	27%
Casi nunca	4	9%
Nunca	6	14%
Total:	44	100%



ANÁLISIS:

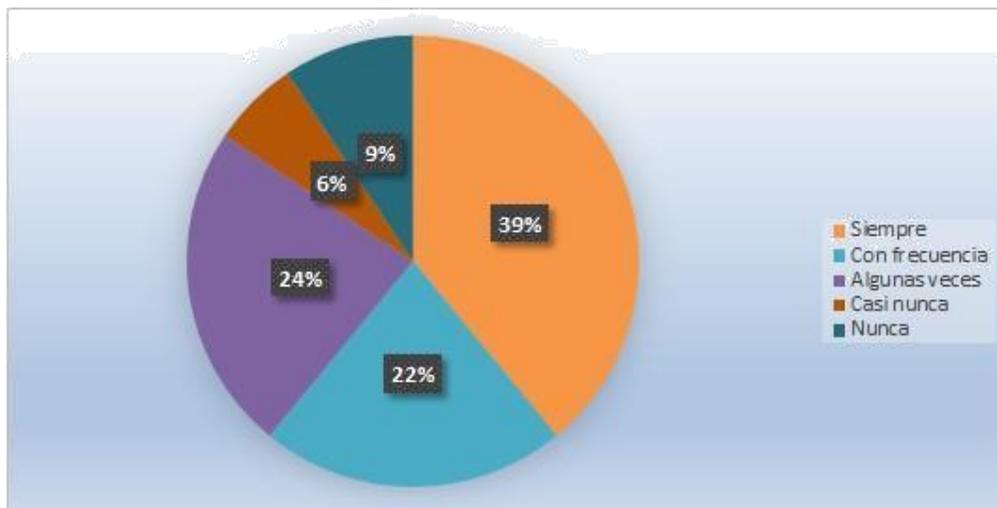
La mayoría de los encuestados contestaron que tienen comunicación abierta con el jefe inmediato; esto denota una cultura de comunicación abierta donde los empleados son estimulados para compartir sus ideas.

17) ¿En su trabajo existe buena relación Jefe-colaboradores?

OBJETIVO:

Conocer si las relaciones Jefe-colaboradores son óptimas en el desempeño de sus funciones.

Relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	39%
Con frecuencia	14	22%
Algunas veces	15	23%
Casi nunca	4	6%
Nunca	6	9%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

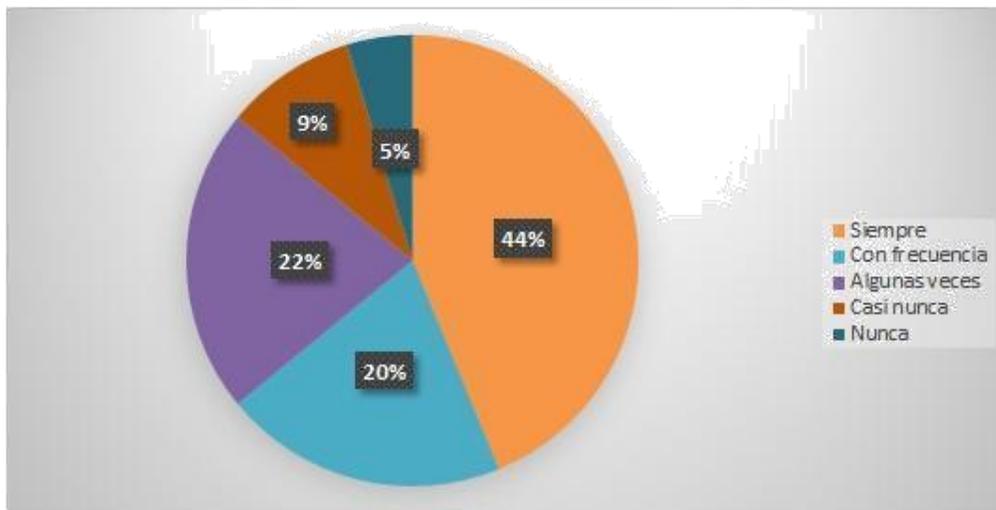
La mayoría de los encuestados contestó que siempre existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores; lo que indica que hay vínculos que se generan a través del proceso de interacción y comunicación. tener frecuentes desencuentros con los jefes puede llegar a generar trastornos físicos y psicológicos como estrés, inseguridad, insomnio o baja autoestima.

18) ¿Las relaciones interpersonales que existen entre sus compañeros lo hacen sentir bien en su lugar de trabajo?

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores como resultado de buenas relaciones interpersonales entre los compañeros.

Relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	44%
Con frecuencia	13	20%
Algunas veces	14	22%
Casi nunca	6	9%
Nunca	3	5%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

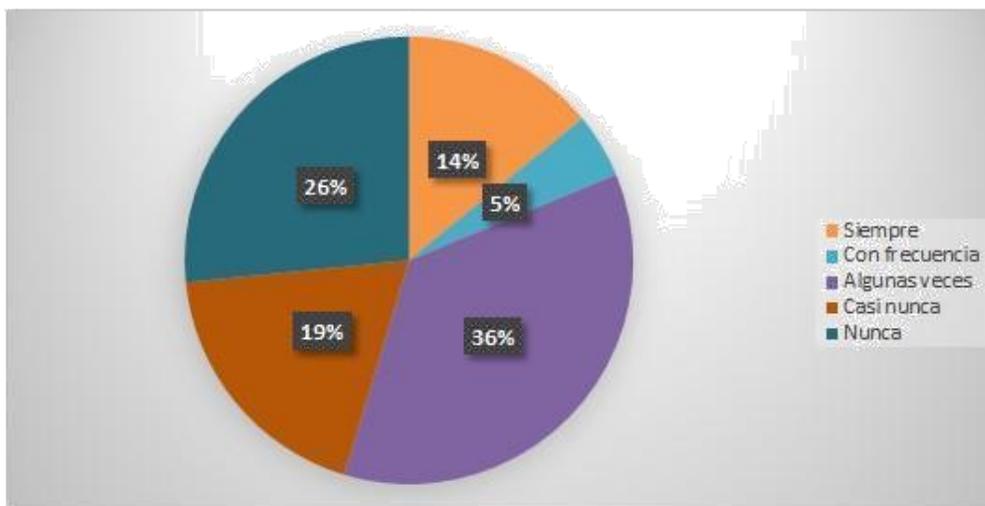
La mayoría de los trabajadores respondieron que las relaciones interpersonales entre compañeros siempre los hacen sentir bien en su lugar de trabajo. Establecer buenas relaciones interpersonales entre compañeros es la clave para tener una jornada de trabajo en donde reina la motivación y productividad.

- 19) Su Jefe y autoridades de la Facultad se esfuerzan por fomentar las relaciones de confianza entre el personal administrativo y de servicios?

OBJETIVO:

Descubrir si los jefes y autoridades de la Facultad fomentan las relaciones de confianza entre el personal administrativo y de servicios.

Relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	14%
Con frecuencia	3	5%
Algunas veces	23	36%
Casi nunca	12	19%
Nunca	17	27%
Total:	64	100%



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

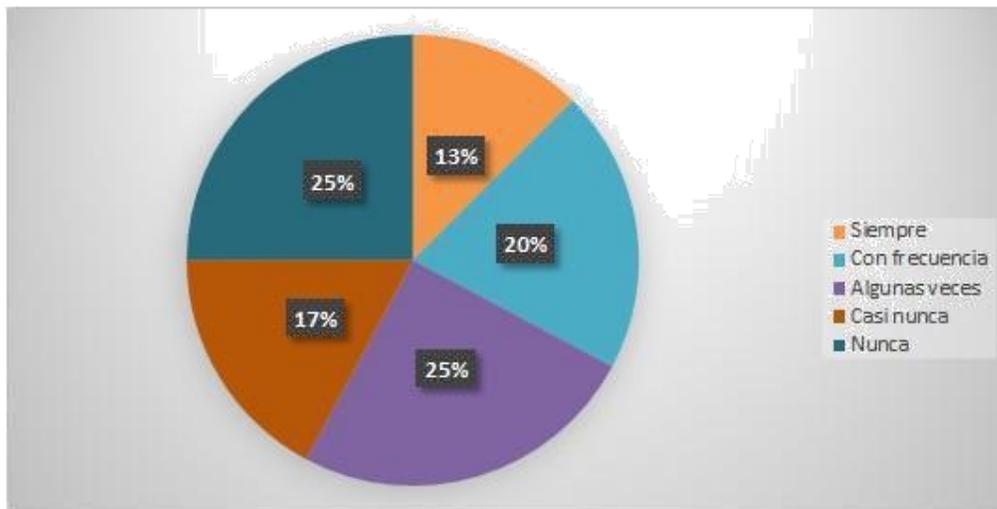
Según el resultado obtenido la mayoría de los encuestados respondieron que los jefes y autoridades no fomentan las relaciones de confianza entre el personal administrativo y de servicios. Esto es negativo para la Facultad pues el que haga falta un nivel de confianza jefe-subalterno no permitirá conocer los intereses en común, cuando se necesite trabajar en equipo difícilmente los trabajadores ofrecerán colaborar, no será fácil a los jefes interceder en cualquier conflicto que interfiera en el normal funcionamiento del lugar de trabajo; entre otras cosas.

20) A su criterio, en su unidad de trabajo existe algún tipo de egoísmo o envidia entre sus compañeros?

OBJETIVO:

Conocer si existe egoísmo o envidia laboral entre los compañeros

Relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	13%
Con frecuencia	13	20%
Algunas veces	16	25%
Casi nunca	11	17%
Nunca	16	25%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

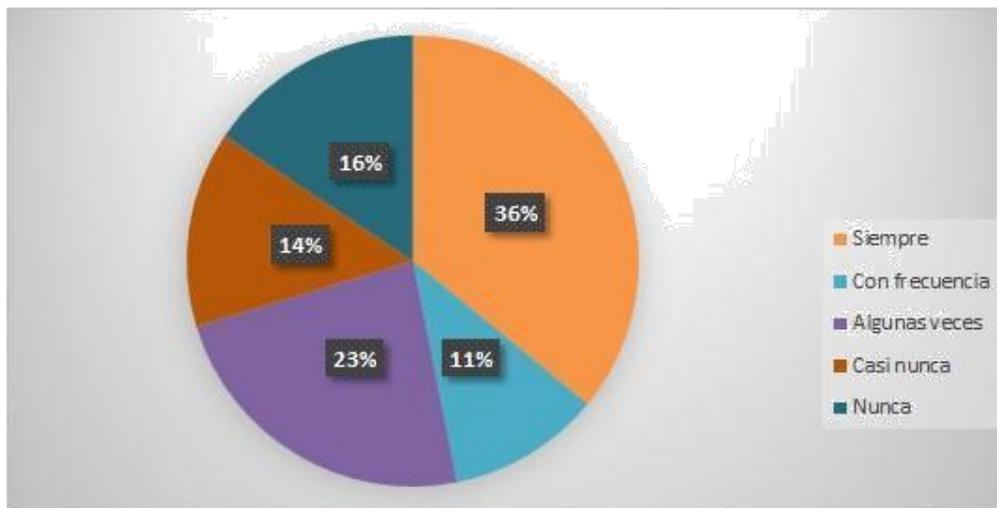
Según las respuestas de los encuestados la mayoría contestaron que en algún momento hay egoísmo y envidia entre los compañeros de trabajo. Sin duda estas actitudes entre los miembros del equipo, disminuye el éxito laboral y no se logran los objetivos propuestos.

21) ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que desempeña en su trabajo?

OBJETIVO:

Conocer el grado de importancia que le da el jefe a las habilidades y destrezas que el trabajador posee en el desempeño del trabajo.

Reconocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	36%
Con frecuencia	7	11%
Algunas veces	15	23%
Casi nunca	9	14%
Nunca	10	16%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

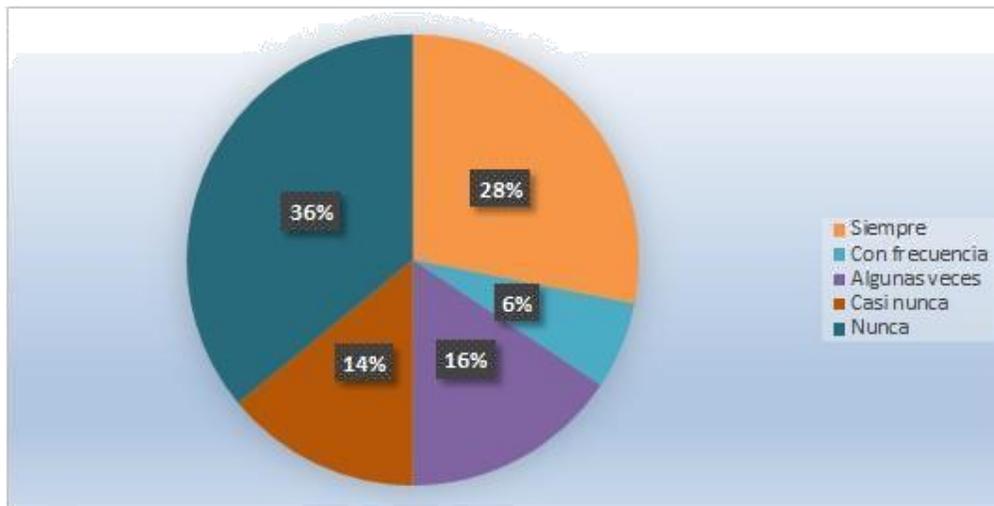
La mayoría de los encuestados aceptan que el jefe inmediato valora las habilidades y destrezas con las que desempeña su trabajo. Reconocer y valorar las competencias que el trabajador posee en el desempeño laboral tendrá como resultado mayor motivación y cumplimiento de objetivos.

22) ¿Se le felicita cuando realiza bien su trabajo?

OBJETIVO:

Conocer si al empleado se le reconoce el trabajo bien hecho al ser felicitado por su jefe inmediato.

Reconocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	28%
Con frecuencia	4	6%
Algunas veces	10	16%
Casi nunca	9	14%
Nunca	23	36%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

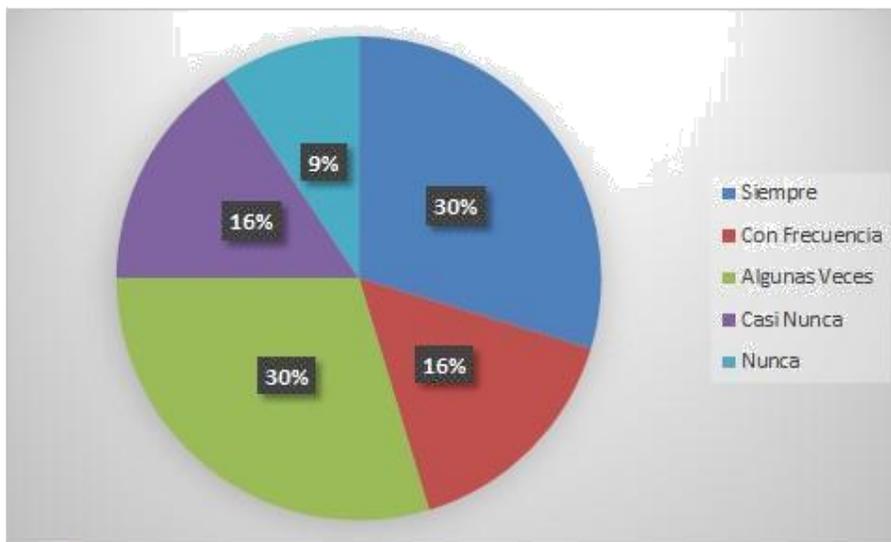
La mitad del personal encuestado contestaron que se les felicita cuando realizan bien su trabajo, la otra parte dijo lo contrario. La falta de interés en el buen trabajo realizado por el subalterno puede desmotivarlo a seguirlo haciendo poniendo en riesgo el logro de los objetivos.

23) ¿Existe algún riesgo laboral en las instalaciones donde desarrolla sus actividades

OBJETIVO:

Conocer si existe algún riesgo laboral en las instalaciones donde los trabajadores desarrollan sus actividades.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	30%
Con Frecuencia	10	16%
Algunas Veces	19	30%
Casi Nunca	10	16%
Nunca	6	9%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

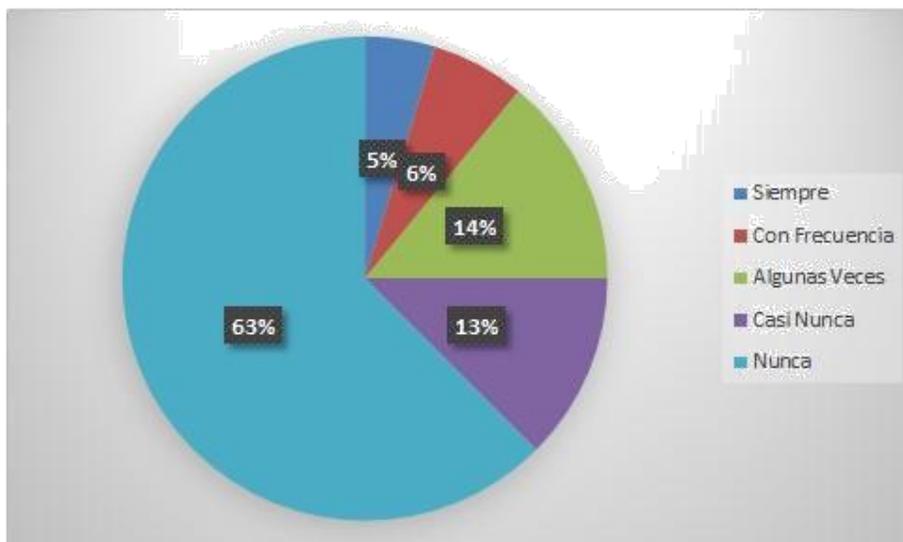
En su mayoría, los trabajadores consideran que existe algún riesgo laboral en las instalaciones donde desarrollan sus actividades. Es de vital importancia que las autoridades de la Facultad pongan atención a la seguridad de los trabajadores, pues esto afecta el grado de confianza que puedan sentir en el lugar de trabajo.

24) ¿En la Facultad está definido un protocolo de primeros auxilios y se dispone de medios para llevarlo a cabo?

OBJETIVO:

Saber si la Facultad tiene definido un plan de primeros auxilios para cubrir alguna emergencia que se dé entre los trabajadores.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5%
Con Frecuencia	4	6%
Algunas Veces	9	14%
Casi Nunca	8	13%
Nunca	40	63%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

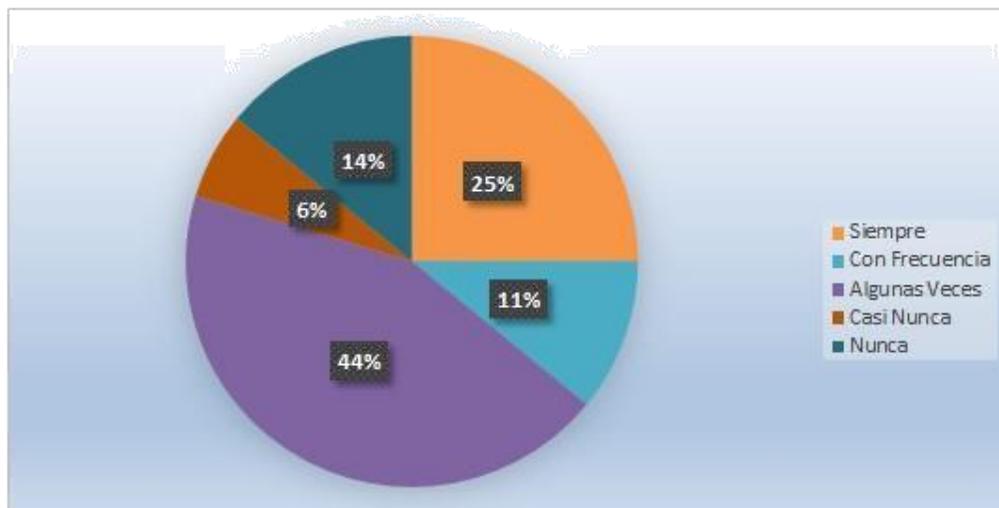
La mayoría de los trabajadores manifestaron que no hay un protocolo que auxilie las emergencias que puedan surgir en horas laborales, mucho menos se les ha dotado de un botiquín que contenga las medicinas básicas; lo que muestra que la Facultad no está preparada para una emergencia poniendo así en riesgo al personal.

25) ¿Las condiciones de espacio, comodidad, ruido, temperatura e iluminación le permiten desempeñar su trabajo con eficiencia?

OBJETIVO:

Conocer si el lugar de trabajo tanto al interior como al exterior, se encuentra en condiciones óptima.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	25%
Con Frecuencia	7	11%
Algunas Veces	28	44%
Casi Nunca	4	6%
Nunca	9	14%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

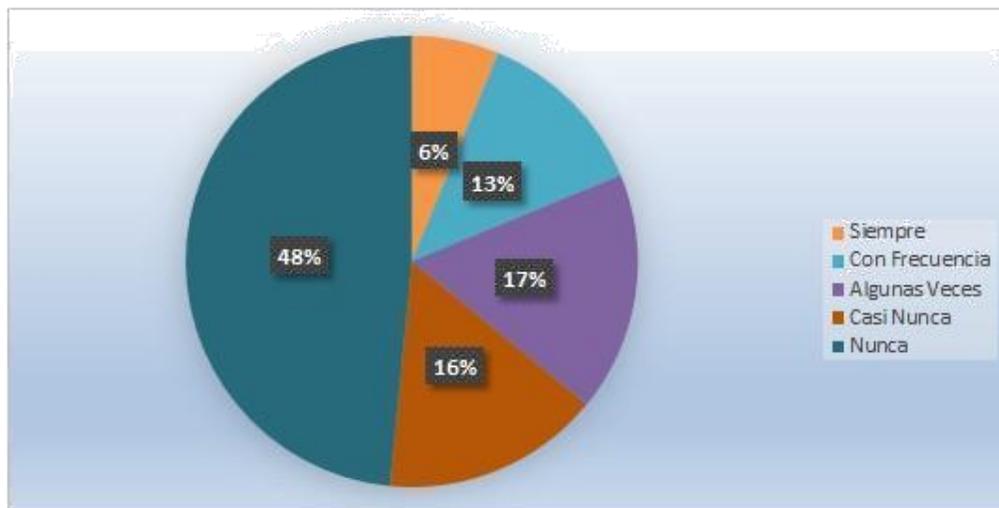
La mayoría de los trabajadores realizan sus actividades en condiciones desfavorables. Es de vital importancia que cada jefe ponga atención en ello, pues trabajar con ruido, falta de iluminación, espacios reducidos, el calor, puede generar desmotivación, stress laboral y bajo rendimiento.

- 26) ¿Existe la preocupación por parte de su jefe inmediato del estado de stress laboral que usted pudiera padecer?

OBJETIVO:

Conocer si el jefe de las unidades se preocupa y esta atento si el personal bajo su cargo está sometido a algún grado de stress como resultado de las actividades que realiza.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	6%
Con Frecuencia	8	13%
Algunas Veces	11	17%
Casi Nunca	10	16%
Nunca	31	48%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

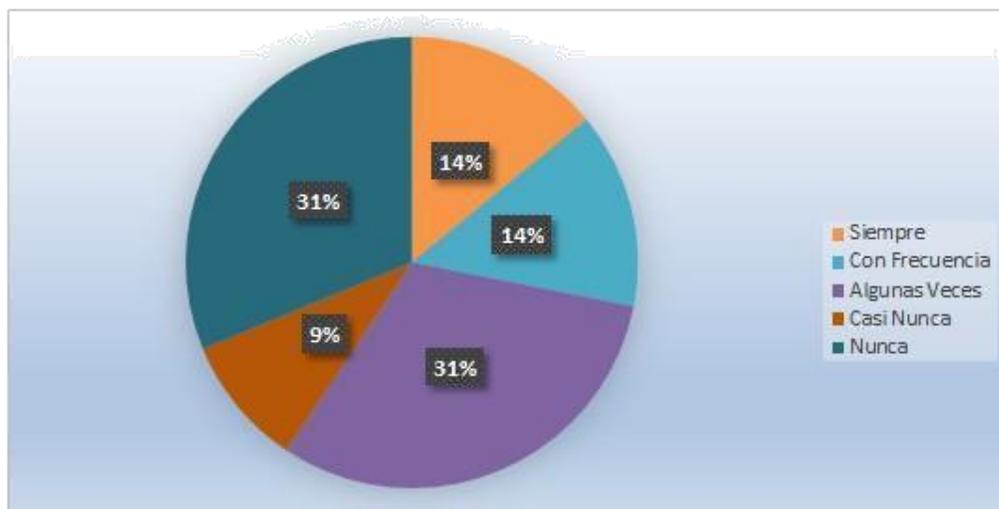
Para la mayor parte de los trabajadores, no existe preocupación por parte del jefe inmediato de conocer si en algún momento el trabajador está sometido a stress laboral. Las preocupaciones laborales, un trabajo con alta presión, el ambiente, la falta de tiempo y muchas mas razones hacen que las personas se estresen negativamente en su ambiente de trabajo, con consecuencias graves para la salud y la calidad de vida.

27) ¿Existe liderazgo por parte de las Autoridades que dirigen la Facultad?

OBJETIVO:

Identificar si el personal administrativo y de servicios sienten que están siendo liderados al desarrollo de sus actividades por parte de las autoridades de la Facultad.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	14%
Con Frecuencia	9	14%
Algunas Veces	20	31%
Casi Nunca	6	9%
Nunca	20	31%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

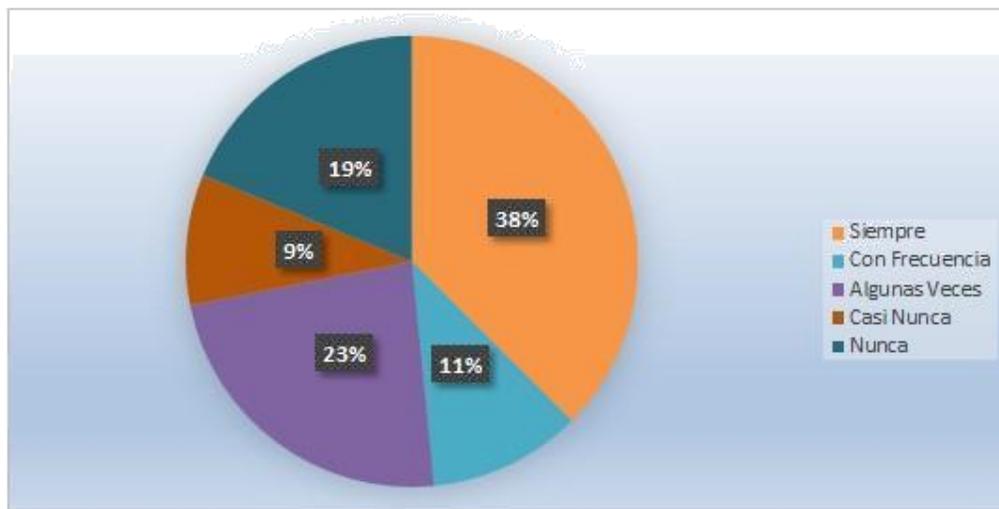
La mayoría de los trabajadores no sienten que están siendo guiados, motivados, respaldados, no se sienten confiados en el desarrollo de las tareas encomendadas. Un jefe no debe pasar por algo que sus empleados tienen metas internas (relacionadas con vida laboral) y metas externas (familia, hobbies). Mientras el jefe entiende los objetivos del empleado y se compromete a ayudarlo, más lealtad desarrolla del mismo y contribuye con la motivación laboral del equipo.

28) ¿Su jefe inmediato le trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?

OBJETIVO:

Conocer si el jefe inmediato trata al personal justamente y con equidad

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	38%
Con Frecuencia	7	11%
Algunas Veces	15	23%
Casi Nunca	6	9%
Nunca	12	19%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

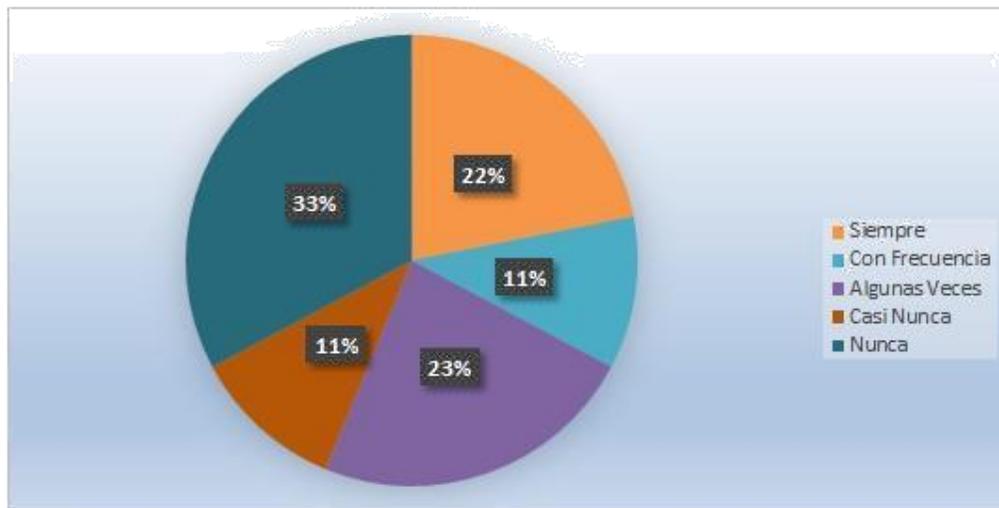
Por las respuestas de la mayoría de los encuestados, los trabajadores reciben de parte del jefe inmediato, trato justo y evita el favoritismo. Esta actitud permite que los subalternos realicen sus tareas con confianza y seguridad.

29) ¿Su jefe inmediato se preocupa por conocer sus necesidades e intereses?

OBJETIVO:

Conocer si el Jefe muestra interes por las necesidades de los empleados.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	22%
Con Frecuencia	7	11%
Algunas Veces	15	23%
Casi Nunca	7	11%
Nunca	21	33%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

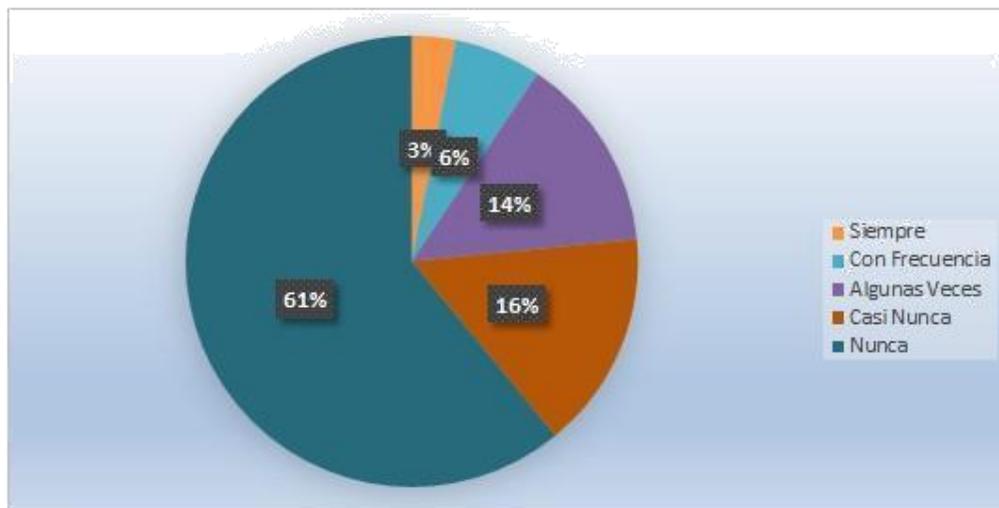
Según las respuestas, algunos trabajadores dijeron que sus jefes se interesan por sus necesidades, hay otra parte de ellos que no tienen jefes que se preocupen por ellos. Es importante que las autoridades concienticen a las diferentes jefaturas para que aquellos que no se involucren en las necesidades de sus subalternos, lo hagan. De esta manera todos estarán satisfechos y el trabajo será más productivo.

30) ¿Existe igualdad en salario y responsabilidad?

OBJETIVO:

Saber si a los empleados devengan salario de acuerdo a sus responsabilidades.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	3%
Con Frecuencia	4	6%
Algunas Veces	9	14%
Casi Nunca	10	16%
Nunca	39	61%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

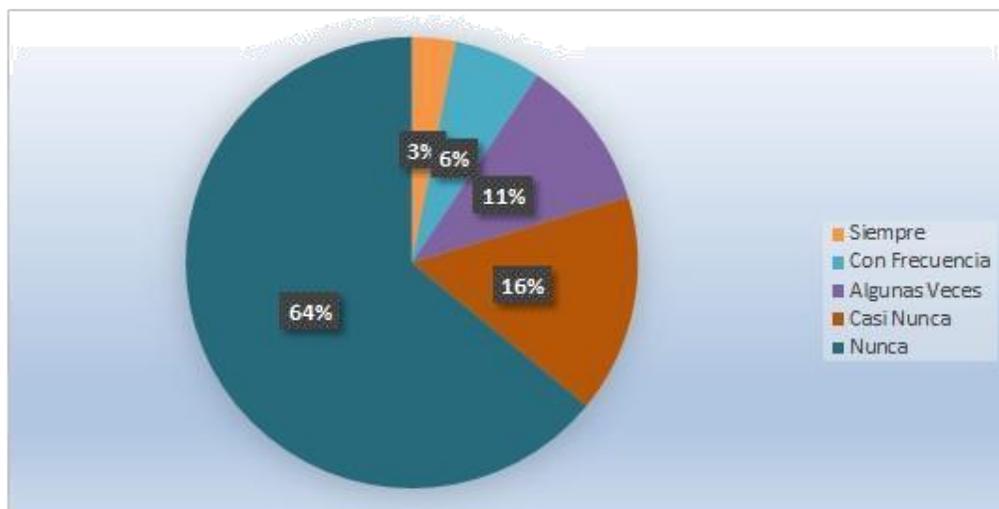
La mayoría de los encuestados contestaron que los salarios que devengan no está de conformidad con las actividades que realizan, aunque esta variable ya no le es posible a las autoridades de la Facultad solventarlo fácilmente, porque depende de otras instancias superiores.

31) ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

OBJETIVO:

Conocer si los empleados están satisfechos con su remuneración de acuerdo al trabajo asignado

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	3%
Con Frecuencia	4	6%
Algunas Veces	7	11%
Casi Nunca	10	16%
Nunca	41	64%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

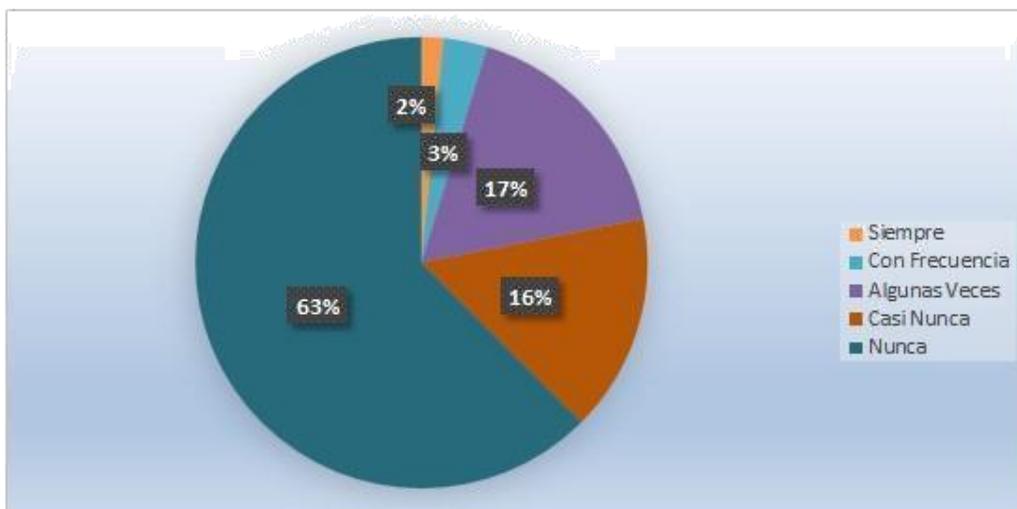
La mayor parte de los trabajadores dijeron que el trabajo que realizan no está bien remunerado de acuerdo a sus funciones; sin embargo, no es sólo atribución de la Facultad resolverlo, es cuestión del presupuesto asignado a la Universidad.

Según su criterio, ¿Las normativas son aplicadas equitativamente para todos los empleados de la Facultad?

OBJETIVO:

Identificar si para los empleados de la facultad existe equidad para la aplicación de las normativas.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2%
Con Frecuencia	2	3%
Algunas Veces	11	17%
Casi Nunca	10	16%
Nunca	40	63%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

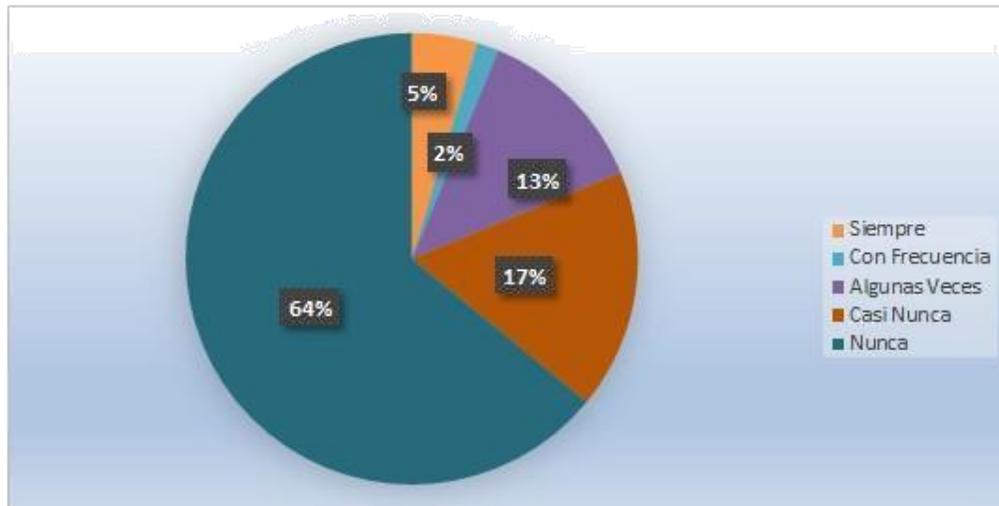
En su mayoría contestaron que no se les aplica con equidad la normativa. El no existir aplicación de normas de forma equitativa entre los empleados se corre el riesgo de tener trabajadores insatisfechos; el que exista amiguismo y la falta de criterio pone en peligro el ambiente de trabajo dando como resultado la desconfianza y el rencor.

33) ¿Cuando las autoridades de la Facultad realizan traslados de personal, ¿Se toma en cuenta la opinión del trabajador?

OBJETIVO:

Conocer si las autoridades toman en cuenta la opinion del personal cuando es necesario hacer traslados de una unidad a otra.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5%
Con Frecuencia	1	2%
Algunas Veces	8	13%
Casi Nunca	11	17%
Nunca	41	64%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

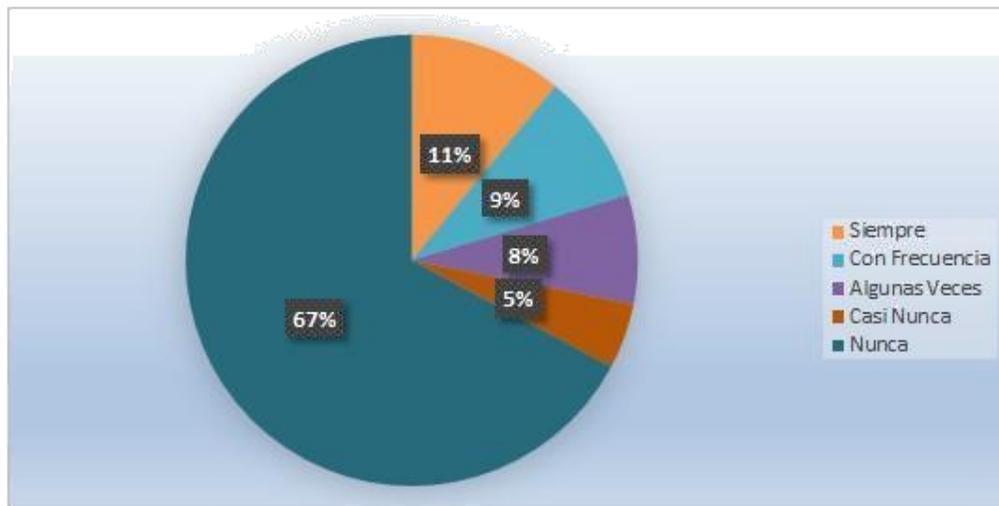
La mayoría de los encuestados contestó que no se les toma en cuenta su opinión cuando van a ser trasladados de una unidad a otra. Este hecho genera descontentos entre el personal, pues son personas con sentimientos y emociones, y el que se les traslade de un lugar a otro como piezas de ajedrez sin tomar en cuenta su opinión, podría generar desmotivación y trabajo a desgano.

Cuando usted ingresó a la Facultad, participó en algún programa de inducción para
34) darle a conocer la labor que iba a realizar?

OBJETIVO:

Verificar si la Facultad cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa a prestar sus servicios.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	11%
Con Frecuencia	6	9%
Algunas Veces	5	8%
Casi Nunca	3	5%
Nunca	43	67%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

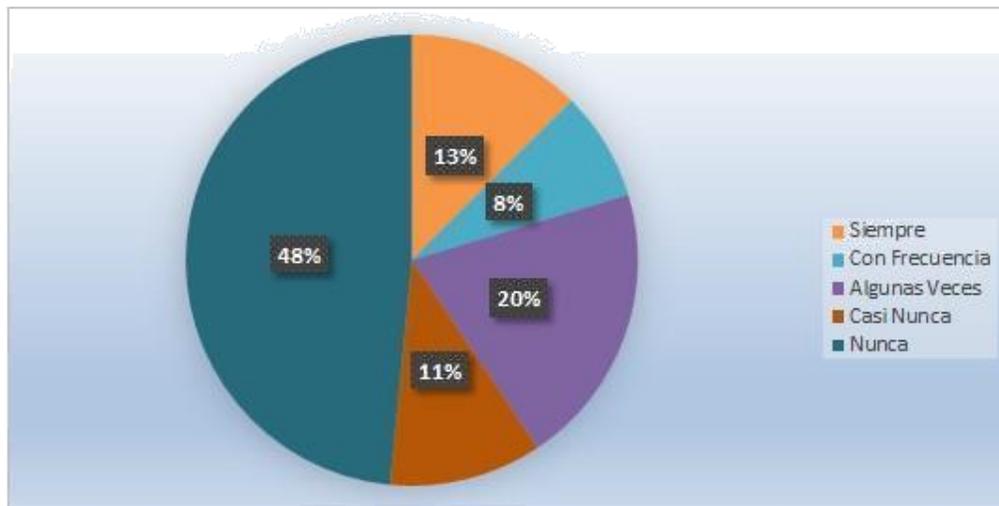
La mayoría de los trabajadores contestaron que cuando ingresaron a la Facultad a prestar sus servicios no participaron de ningún programa de inducción que les permitiera conocer sus derechos y obligaciones. Las autoridades deben esforzarse por la elaboración de un manual de bienvenida e inducción al personal que reclutan, esto facilitará que conozcan los objetivos de la Facultad, sus deberes y obligaciones entre otras cosas.

¿Há recibido la capacitación necesaria para realizar las tareas que actualmente
35) desempeña?

OBJETIVO:

Conocer si los trabajadores están siendo capacitados para realizar con eficiencia y eficacia sus funciones.

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	13%
Con Frecuencia	5	8%
Algunas Veces	13	20%
Casi Nunca	7	11%
Nunca	31	48%
Total:	64	100%



ANÁLISIS:

La mayoría del personal encuestado contestó que no están siendo capacitados para desempeñar sus funciones. Es importante que la Facultad cuente con un programa de capacitaciones para el personal; Mediante los cursos y actividades formativas, se logra que los empleados se fijen metas periódicas para ir asimilando nuevos conocimientos, Si los trabajadores tienen la sensación de estar aprendiendo y aumentando sus habilidades, se comprometerán más con la institución, mejorarán su autoestima y satisfacción en la empresa.

ANEXO No.3

Entrevista dirigida a:

- a) **Decana**
- b) **Jefe de Recursos Humanos**
- c) **Jefe de Servicios Generales**



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida a: DECANA

Cargo que desempeña: Decana de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Tiempo ejerciendo el cargo: 3 años, 8 meses

I. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

A. Satisfacción

1. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para que el personal se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, que se sienta cómodo con el ambiente laboral y horario de trabajo, así como para estimular las oportunidades de mejora?

En primera instancia, promover actividades en determinadas fechas que son importantes para el personal en las cuales, una vez al año, se realizan convivios fuera de la institución para que puedan compartir entre los compañeros de las diferentes áreas, en alguna medida se intenta realizar una diversidad de capacitaciones en el transcurso del año de diferentes áreas, como por ejemplo se han tenido capacitaciones con la Superintendencia del Sistema Financiero sobre el tema de reforma de pensiones, créditos bancarios, adelantos salariales, etc. que muchas veces son situaciones que agobian al común de nuestra población que los mantiene en un estado de estrés que se pueda trasladar al ámbito laboral.

B. Trabajo en equipo

2. ¿Cómo fomenta en el personal el trabajo en equipo?

Nosotros usualmente constituimos comisiones especiales para el tratamiento de un tema en concreto, a efecto de que se vayan diferentes aspectos dentro de la facultad, entonces prácticamente todo nuestro accionar está basado en la metodología de trabajo en equipo por eso para nosotros es muy importante que las personas aprendan a trabajar bajo esa dinámica y que aprendan a superar situaciones que se puedan convertir en obstáculos en su trabajo.

C. Motivación

3. ¿De qué manera motiva al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia?

Realmente nosotros lo que intentamos es motivar al personal a partir de reconocerle los esfuerzos que ellos hacen cuando realizan un buen trabajo.

D. Comunicación

4. ¿Mantiene una comunicación abierta con el personal? Si su respuesta es positiva, ¿De qué manera lo hace?

El tema de la comunicación quizás si sea un tema que se nos hace más dificultoso por el mismo del trájín de actividades, ya que el trabajo en equipo es maravilloso, pero también es complicado en los organismos colegiados por las mismas agendas complicadas se hace más difícil la comunicación por las actividades de cada uno.

E. Relaciones interpersonales

5. ¿Se llevan a cabo algún tipo de charlas al personal, relacionado a las buenas prácticas de las relaciones interpersonales?

Sí, ya que se desarrollan capacitaciones de todo tipo desde la importancia de las relaciones interpersonales, entre otras a través de dos compañeros psicólogos.

F. Reconocimiento

6. ¿Ofrece a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por sus logros?

Aquí la verdad es que a nivel institucional se vuelve bien complicado porque lastimosamente el tema por ejemplo de los reconocimientos monetarios no se posibilitan porque aquí hay prestaciones, bonos, aguinaldo y obviamente salario, pero que pasa, las bonificaciones son generales se le da tanto al que trabaja bien como al que trabaja mal lo que muchas veces provoca desincentivos, pero es algo que está más allá de nuestras posibilidades porque no son bonificaciones por logros, metas o méritos sino bonificaciones en condiciones de igualdad por ser de carácter laboral. Ese tipo de reconocimiento se nos hace imposible lo único que nos queda es el reconocimiento no monetario a través de reconocimientos en público o por mediode un diploma por su trabajo hecho.

G. Factores físicos

7. ¿Considera que en los lugares de trabajo en los que se desempeñan cada uno de los trabajadores no existe ningún riesgo laboral?, y si lo hubiera ¿Qué han hecho las

autoridades para minimizar los riesgos? ¿La Facultad dispone de un protocolo de primeros auxilios?

La misma ley que es la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional con sus respectivos reglamentos nos obliga a tener en cada una de las facultades nos obliga a tener un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional la cual una parte la designa las autoridades y otra electa por los trabajadores, ellos prácticamente son los encargados de elaborar el plan de seguridad y de generar una serie de medidas para ir superando los temas de seguridad, en este tema no se ha trabajado desde hace mucho tiempo sino más bien es un tema reciente que se ha comenzado a trabajar.

H. Liderazgo

8. ¿Se considera usted un buen líder? Si su respuesta es positiva, ¿Podría explicarlo?

Como esto es cuestión de percepciones, yo considero que aquí es de dos cuestiones que es una combinación de dos factores del equipo de trabajo y de la guía que uno pueda dar, sobre esa base yo creería que ha habido una excelente combinación, lo que nos ha permitido avanzar en muchas cuestiones que antes parecían imposibles.

9. ¿Se preocupa por conocer las necesidades e intereses del personal administrativo y de servicios? Si su respuesta es positiva, ¿Qué ha hecho al respecto?

Nosotros siempre intentamos hacerles ver a los compañeros que quienes mejor pueden conocer sus necesidades son ellos precisamente, muchas veces cuesta que las personas tengan la confianza de que van hacer escuchadas y de que van hacer resueltos sus problemas, esa es una de las primeras barreras que hay que intentar romper. Nosotros intentamos siempre que se hacen actividades de reflexión sobre el desarrollo de las funciones, tratamos de que vayan unas orientadas a explorar las necesidades del personal.

I. Remuneración

10. ¿Es de su conocimiento que el personal se encuentra satisfecho con el salario que devenga?

El mismo esquema de sociedad consumista de que los valores monetarios son los que nos dan el valor como persona también nos confunde como persona de qué es importante en la vida, de modo que el tema salarial es complicado.

11. ¿Cree que existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de los trabajadores?

Poner una regla general es muy difícil, aquí podríamos decir que hay trabajadores muy buenos cumplidos, que hacen más de lo que le corresponde, pero también hay trabajadores que son todo lo contrario.

J. Políticas de personal

12. ¿La normativa es aplicable con igualdad a todos los trabajadores?

Lo que yo diría que la normativa interna es totalmente inadecuada ya que no se permite que se haga una correcta evaluación del personal que permita distinguir un buen trabajador de un mal trabajador, ya que los criterios para evaluar no son los más óptimos y esto aunado a que la evaluación la realiza un jefe en específico dificulta la evaluación, esa situación puede derivar que no haya una evaluación equitativa del personal.

13. ¿Cuándo se realizan traslados de personal de una unidad a otra, se toma en cuenta la opinión del trabajador involucrado?

Nosotros aquí digamos que no ha habido una regla general en algunas ocasiones si le hemos pedido opinión a los trabajadores y en otras no, porque depende de la causa del movimiento ya que a veces hemos tenido complicaciones con las jefaturas por conflictos entre los mismos, cuando ese tipo de situaciones se da es bien difícil preguntarle a la persona, en ese caso nos toca rotar al personal en el cual obviamente no se pide la opinión del trabajador si se quiere mover o no.

14. ¿La Facultad cuenta con un programa de capacitación para el personal?

En sí el programa no existe todavía, hemos nombrado a partir de este año una comisión de movilidad que está integrado por el encargado de Recursos Humanos, el encargado de Unidad de Docencia y Desarrollo Curricular y el encargado de Asuntos estudiantiles que tienen por finalidad crear un plan de movilidad para los tres sectores que están trabajando en el plan de capacitación.



Entrevista dirigida a: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Cargo que desempeña: Jefe de Recursos Humanos de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Tiempo ejerciendo el cargo: 1 años, 4 meses

II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

A. Satisfacción

1. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para que el personal se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, que se sienta cómodo con el ambiente laboral y horario de trabajo, así como para estimular las oportunidades de mejora?

He identificado que uno de los factores es tener los insumos y el equipo necesarios para realizar el trabajo, en las instituciones públicas eso se hace un tanto difícil porque para adquirir insumos de trabajo el proceso es burocrático ya que pasa por varias etapas. Otro punto sería las mejores salariales eso depende del tiempo de servicio que ha prestado cada cierto tiempo se le mejora el salario, gana derecho a bonificaciones.

B. Trabajo en equipo

2. ¿Cómo fomenta en el personal el trabajo en equipo?

La Unidad de Recursos Humanos es la que se encarga teóricamente de motivar al personal, fomentar un trabajo en equipo etc. En las instituciones públicas Recursos Humanos difiere un poco de lo que la teoría dice ya que nos encargamos más de prestaciones laborales, elaboración de planillas, análisis de ausentismo. Así que la parte de fomentar el trabajo en equipo está más designada a los jefes de cada unidad. Mi percepción es que el trabajo en equipo sí existe, pero dentro de cada unidad, mas no interactuando con otras unidades ahí sí siento que hay un poco de división y está un poco deficiente el trabajo en equipo y que debería de haber una mejora a nivel de facultad.

C. Motivación

3. **¿De qué manera motiva al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia?**

Es a través de darles a conocer la importancia de sus funciones, las cuales tienen un motivo provienen de las necesidades que la institución posee y que por lo tanto sus funciones son necesarias y así motivarlos a realizarlas. Otro aspecto para la motivación es el desarrollo profesional, aprovechamos las oportunidades internas a esto me refiero que han venido personas de la facultad de psicología a brindar charlas motivacionales y se notó bastante la respuesta positiva más que todo en el personal administrativo.

D. Comunicación

4. **¿Mantiene una comunicación abierta con el personal? Si su respuesta es positiva, ¿De qué manera lo hace?**

Claro, como la unidad de recursos humanos por naturaleza de las funciones al inicio decía que difería un poco de la teoría, pero eso es algo que no se puede descartar en ningún tipo de institución tanto la privada como la pública la apertura de la comunicación de esta unidad en específica es esencial, porque si se elimina no funciona, porque uno trata con personas uno está abierto a lo que las personas puedan necesitar este sería un factor primordial que se debe de cuidar. Ahora como facultad es un poco más burocrático, porque los sistemas de comunicación no son muy eficientes, en este sentido me refiero a que si se desea comunicar algo todo tiene que ir por escrito, por cuestión de auditoría

E. Relaciones interpersonales

5. **¿Se llevan a cabo algún tipo de charlas al personal, relacionado a las buenas prácticas de las relaciones interpersonales?**

Por el poco tiempo de estar en este cargo no puedo hablar históricamente si las personas que estuvieron lo hacían, en lo personal si tuvimos una experiencia denominada "Buenas relaciones en el trabajo", precisamente se llevó a cabo para limar ciertas asperezas que

se pudieran dar en este tipo de instituciones. Libertad hay aquí no se prohíbe nada, sin embargo, hay límites existe un reglamento disciplinario que hay que seguir, pero siempre respetando las alianzas que el trabajador quiera tener, también decir que aquí es más por objetivo siempre y cuando se cumplan lo demás es personal.

F. Reconocimiento

6. ¿Ofrece a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por sus logros?

No, es difícil tener un programa de "Beneficios y compensaciones", aquí por ser una institución pública se trabaja con cuentas exactas porque se tiene que justificar en que se gastó. En lo personal me dirijo a las jefaturas inmediatas en donde se les recuerda que deben de tener buen trato con sus subalternos, que deben de motivar, pero si se hace un recordatorio de las buenas costumbres en ese aspecto. Como unidad no cubrimos todas las áreas como lo demanda, sino que nos dedicamos más a procesos en sí y no estar monitoreando como el personal se comporta.

G. Factores físicos

7. ¿Considera que en los lugares de trabajo en los que se desempeñan cada uno de los trabajadores no existe ningún riesgo laboral?, y si lo hubiera ¿Qué han hecho las autoridades para minimizar los riesgos? ¿La Facultad dispone de un protocolo de primeros auxilios?

Internamente yo funjo como notificador de accidentes laborales eso es nuevo en la universidad porque no se contaba con un sistema establecido de cómo se tenía que proceder ante un incidente. Pero hoy en día si existe un sistema que se ha querido implementar que es de prevención. A los jefes se les comunica como deben de proceder si hubiera un accidente con su personal y si existe se le da una respuesta de inmediata para evitar multas después que el problema ha pasado se hace un análisis sobre cómo ocurrieron las cosas y este se envía a la decana.

La facultad si cuenta con un comité de salud y seguridad ocupacional.

H. Liderazgo

8. ¿Se considera usted un buen líder? Si su respuesta es positiva, ¿Podría explicarlo?

En realidad, sí, porque un buen líder aprende de los demás, desde la posición del trabajo es una actividad muy administrativa y procedimental entonces considero que el liderar así está muy limitado.

9. **¿Se preocupa por conocer las necesidades e intereses del personal administrativo y de servicios?**

Sí, procuramos mantener ese contacto a pesar de que exista diferencia con la teoría. Se reconoce que si hay necesidades tal vez no se pueden identificar todas, pero si estar pendiente.

I. **Remuneración**

10. **¿Es de su conocimiento que el personal se encuentra satisfecho con el salario que devenga?**

Aquí sucede un fenómeno: Los salarios de las instituciones públicas son sobre el promedio se puede decir que, si están satisfechos con el salario, pero la realidad de cada uno es diferente este punto es muy relativo puedo decir que unos si están satisfechos y otros no.

11. **¿Cree que existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de los trabajadores?**

Hay muchas personas comprometidas con su trabajo y se nota la calidad de trabajo que hacen, otras que dan solamente lo necesario como en toda organización y existen otras que si dan menos que lo que debían.

J. **Políticas de personal**

12. **¿La normativa es aplicable con igualdad a todos los trabajadores?**

Sí, de la unidad de recursos humanos actualmente si he tratado es mi filosofía de trabajo y es aplicar la normativa por igual unos lo aplauden y otros no desde los tiempos de espera eso a veces genera controversia, pero si todos por igual.

13. **¿Cuándo se realizan traslados de personal de una unidad a otra, se toma en cuenta la opinión del trabajador involucrado?**

En este punto no podría contestar porque los traslados no dependen de la unidad de recursos humanos más bien le corresponde como establece la ley universitaria traslado de personal le corresponde a la decana.

14. ¿La Facultad cuenta con un programa de capacitación para el personal?

Solamente las capacitaciones que se pueden gestionar a través de INSAFORP y también capacitaciones bien específicas por alguna actualización que se esté llevando a cabo a nivel institucional, hace poco se está implementando un nuevo sistema a nivel de universidad que se llama prometeos un sistema informático el cual facilitara muchas funciones más que todo administrativas, pero si cuando hay cambios organizacionales este vaya acompañado por capacitaciones.



Entrevista dirigida a: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

Cargo que desempeña: Jefe de servicios generales de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Tiempo ejerciendo el cargo: 10 años

III. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

A. Satisfacción

1. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para que el personal se sienta satisfecho con el trabajo que realiza, que se sienta cómodo con el ambiente laboral y horario de trabajo, así como para estimular las oportunidades de mejora?

Considero que, en primer lugar, es el trato y de proveerles todo lo necesario para su funcionamiento.

B. Trabajo en equipo

2. ¿Cómo fomenta en el personal el trabajo en equipo?

Para eso se tiene una reunión con todos, cada 2 meses. Se aprovecha para fomentar la unidad, si algún compañero no vino que otro lo sustituya, todo que se haga en unidad.

C. Motivación

3. ¿De qué manera motiva al personal a realizar su trabajo con eficiencia y eficacia?

En primer lugar, que no debe faltar mi presencia, porque si hay un descuido y yo falto, ellos no se van a sentir seguros. Sirvo de guía.

D. Comunicación

4. ¿Mantiene una comunicación abierta con el personal? Si su respuesta es positiva, ¿De qué manera lo hace?

La comunicación con ellos, todos los días les doy sus indicaciones, y les pregunto qué les hace falta.

E. Relaciones interpersonales

5. ¿Se llevan a cabo algún tipo de charlas al personal, relacionado a las buenas prácticas de las relaciones interpersonales?

Este tipo de charlas no se hacen, si se hacen quizá una vez al año, algún maestro participa y las da charlas sobre esto. Considero que es necesario que se den cada tres meses para estarlos concientizando, considero que esto serviría de mucho.

F. Reconocimiento

6. ¿Ofrece a los trabajadores compensaciones y reconocimiento por sus logros?

La manera más eficaz para incentivar a los trabajadores, primero es.... Y segundo cuando solicitan un permiso hay que dárselos y tercero que también que cuando les solicito un tiempo más yo les compenso ese tiempo; ellos con gusto me responden porque saben que se les compensará.

G. Factores físicos

7. ¿Considera que en los lugares de trabajo en los que se desempeñan cada uno de los trabajadores no existe ningún riesgo laboral?, y si lo hubiera ¿Qué han hecho las autoridades para minimizar los riesgos? ¿La Facultad dispone de un protocolo de primeros auxilios?

Es evidente que hay algunas áreas hay riesgo, por los materiales que utilizan: solvente mineral, lejía, ácido muriático, todo ese material que manipulan se requiere de estar bien protegidos. La Facultad no dispone de un protocolo de primeros auxilios ni de botiquines. Por mi parte solicito materiales para protección, pero a veces no hay en existencia, los planes de compra se tardan mucho tiempo y por eso se carece de los materiales.

H. Liderazgo

8. ¿Se considera usted un buen líder? Si su respuesta es positiva, ¿Podría explicarlo?

Me considero un líder, aunque no un 100% pero sí un 70 u 80%, me preocupo por darles un buen trato.

9. **¿Se preocupa por conocer las necesidades e intereses del personal administrativo y de servicios?**

Sí, me meto de lleno, me intereso por cada uno de ellos, cuando voy a asignar una tarea donde hay peligro, les pregunto si padecen de alguna enfermedad; asigno a otra persona.

I. **Remuneración**

10. **¿Es de su conocimiento que el personal se encuentra satisfecho con el salario que devenga?**

A veces no todos están conformes, aparecerán algunos que reniegan de su salario. Considero que tenemos buenos salarios. Pienso que están satisfechos.

11. **¿Cree que existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de los trabajadores?**

Quizás no. A lo mejor ellos están un poco confiados considerando que las Instituciones de gobierno uno hace lo que uno quiere. No hay entrega ni desempeño.

J. **Políticas de personal**

12. **¿La normativa es aplicable con igualdad a todos los trabajadores?**

Considero que no, no es equitativo. Es selectivo, por esa parte se está fallando.

13. **¿Cuándo se realizan traslados de personal de una unidad a otra, se toma en cuenta la opinión del trabajador involucrado?**

Siempre lo he considerado, y lo hago. Les explico y les pregunto si están de acuerdo con el cambio. Creo que eso es necesario hablar con ellos.

14. **¿La Facultad cuenta con un programa de capacitación para el personal?**

Sé que hace 2 años atrás, había, hoy no hay. A lo mejor para otras unidades sí, pero para mi personal no.

ANEXO No.4

Lista de cotejo



GUÍA DE OBSERVACIÓN RELACIONADA AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: El presente instrumento servirá de guía al observador para recolectar información complementaria para conocer el clima laboral en el que se desempeñan en la actualidad el personal administrativo y de servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, con base a los resultados elaborar una propuesta para el fortalecer del desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES

No.	SITUACIÓN ACTUAL	SI	NO	COMENTARIOS
1	Cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo	X		Al personal se le ha proporcionado los recursos necesarios para realizar sus tareas.
2	Mobiliario en buen estado	X		
3	Iluminación adecuada		X	Hay unidades que tiene poca iluminación
4	Ventilación adecuada	X		Algunas unidades tienen poca ventilación
5	Existe exposición a ruido en el interior y a los alrededores del lugar de trabajo	X		En algunas ocasiones, en uno de los edificios se llevan a cabo eventos con presencia de disco móvil, ocasionando ruidos extremos que afectan al personal en sus labores.
6	Distancia en pasillos para facilitar movilización		X	En algunas oficinas no hay suficiente espacio en los pasillos que les permita la fácil movilización.
7	Servicios sanitarios limpios		X	Los servicios sanitarios por lo general en horas vespertinas se mantienen insalubres e higiénicos.
8	El lugar de trabajo se encuentra limpio	X		
9	Fácil y libre acceso a la salida en caso de emergencias o desastres naturales		X	En algunas unidades hay obstrucciones al acceso a la salida, en uno de los edificios no hay salida de emergencia.
10	Condiciones ergonómicas aceptables	X		
11	La Facultad cuenta con instalaciones para que sus trabajadores tomen sus alimentos.	X		
12	Las instalaciones para tomar alimentos, se encuentra en condiciones de salubridad e higiene, dotados de los recursos necesarios para tal fin.		X	Las condiciones de salubridad e higiene son malas, falta de equipo, hay cajas con documentación y equipo obsoleto inutilizable.
13	Cuenta con recipiente con agua para el consumo	X		

II. DATOS DEL OBSERVADOR

Nombre: **Equipo investigador**

Fecha: _____ Hora: _____