

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



“PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

ANA MARIA DE LA O MARADIAGA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ABRIL 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR: PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
SECRETARIO GENERAL: ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO: MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICE DECANO: MSC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS
SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:
LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ
LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO
LICDA. MARÍA DE LA CRUZ FUENTES DE CAMPOS (DOCENTE ASESOR)

ABRIL 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo primeramente a Dios todopoderoso por ser mi fuente de inspiración mi fuerza y mi refugio a lo largo de este proceso, por estar conmigo en todos los desafíos que se me han presentado, a mi padre José Mario de la O por el apoyo incondicional desde que inicie mis estudios universitarios, a mi madre María F. Maradiaga por ser la mejor, por creer en mis sueños por ayudarme a cumplirlos y por ser la motivación más grande de superación para mi vida, a mis hermanas y hermanos por su cariño y sus palabras de aliento en momento difíciles , por animarme a continuar a pesar de las dificultades que se me presentaron , a mi Asesora María de la Cruz de Campos por haberme guiado en la elaboración de este trabajo , a todos mis compañeros y amigos que conocí durante los años de estudio ,que me brindaron su apoyo y su ayuda para salir adelante, a los catedráticos que me transmitieron de sus diversos conocimientos sobre todo en el campo y temas que corresponden a mi profesión a las autoridades de la Facultad de Ciencias Agronómicas que junto al departamento de Recursos Humanos nos dieron su apoyo y su tiempo para realizar esta investigación, y por último pero no menos importante, a nuestra “alma mater” gracias por compartir su sabiduría para mi formación Profesional.

Ana María de la O Maradiaga

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Y EL PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES.....	1
A. IMPORTANCIA.....	1
B. OBJETIVO.....	2
C. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	2
1. HISTORIA.....	2
2. MISIÓN.....	3
3. VISIÓN.....	4
4. PRINCIPIOS.....	4
5. VALORES ESTRATÉGICOS.....	5
6. MARCO LEGAL.....	6
Nivel fundamental.....	6
a. Constitución de la República de El Salvador.....	6
Nivel legal.....	7
a. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.....	7
b. Ley de Educación Superior.....	9
Nivel sub-legal.....	9
a. Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador.....	9
7. MARCO INSTITUCIONAL.....	10
D. ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	10
1. HISTORIA.....	10
2. MISIÓN.....	13
3. VISIÓN.....	13
4. VALORES.....	13
5. OBJETIVOS.....	14
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	15

a.	Estructura Organizativa de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.....	16
E.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PLANEACIÓN.....	17
1.	PLANEACIÓN.....	17
a.	Definición.....	17
b.	Importancia.....	17
c.	Principios de la planeación.	18
d.	Tipos de Planeación.	19
F.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN.....	19
1.	PLAN	19
a.	definición	19
b.	importancia de un plan	19
c.	características de un plan.....	20
G.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO.....	20
1.	PLAN ESTRATÉGICO	20
a.	Definición.....	20
b.	Importancia de un Plan Estratégico.	21
c.	Ventajas de un Plan Estratégico.....	22
H.	MARCO DE REFERENCIA DE DESEMPEÑO LABORAL.....	23
1.	DESEMPEÑO LABORAL.....	23
a.	Definición.....	23
b.	Características.....	24
I.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
1.	GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	25
a.	Definiciones.....	25
b.	Importancia del Clima Organizacional.	26
c.	Características.....	27
d.	Objetivos	27
e.	Políticas.....	28
f.	Estrategias	28
2.	FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	29
3.	DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
4.	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31

5. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
a. Teorías sobre el clima organizacional.....	33
b. Dimensiones del Clima Organizacional.....	34
c. Beneficios satisfactorios del clima organizacional.....	36
d. Resultados de un clima organizacional negativo.	36
J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR A TRAVES DEL ANALISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	37
1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A.....	37
a. Elaboración y cruzamiento de la matriz.	37
b. Interpretación de los resultados.....	37
c. Generación de estrategias con la Matriz F.O.D.A.....	37
d. Formulación de estrategias.....	38
e. Perfiles de Estrategias con la Matriz F.O.D.A.....	39
K. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS.....	40
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
B. OBJETIVOS	41
1. GENERAL.....	41
2. ESPECÍFICOS.....	42
C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	42
1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
a. técnicas.....	44
b. instrumentos.....	44
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	45
a. Primarias	45
b. Secundarias	46
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46

7.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	46
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	46
	a. Universo.	46
	b. Muestra.	47
D.	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN.....	48
	1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	49
	2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS.	50
	a. Estructura Organizacional.....	52
	b. Cultura organizacional.	53
	c. Desarrollo Organizacional.....	54
	d. Motivación.	54
	e. Comunicación.....	56
	f. Liderazgo.....	56
	g. Relaciones Interpersonales.	57
	h. Puesto de trabajo.	58
	i. Ambiente físico.	59
E.	CRUCE DE VARIABLES Y ESTRATEGIAS.	60
F.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	66
	1. ALCANCES.....	66
	2. LIMITACIONES.....	66
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
	1. CONCLUSIONES	66
	2. RECOMENDACIONES	68
	CAPITULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	70
A.	IMPORTANCIA.....	70
B.	OBJETIVOS	70
	1. OBJETIVO GENERAL	70
	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	71
C.	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA	71

1. MISIÓN.....	72
2. VISIÓN.....	72
3. DEFINICIÓN DE LOS VALORES PROPUESTOS	72
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	75
D. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	77
E. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	81
Estrategia No. 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	82
Estrategia No. 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	85
Estrategia No. 3. MOTIVACION.....	87
Estrategia No. 4. COMUNICACIÓN.....	89
Estrategia No. 5. LIDERAZGO.....	92
Estrategia No. 6. PUESTOS DE TRABAJO.....	94
1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	97
2. POLITICAS GENERALES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	98
F. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	100
G. EJECUCION DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	100
1. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	100
a. Actividades a realizar.....	100
b. Recursos humanos requeridos.....	101
2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	112
a. Evaluación.....	113
b. Seguimiento.....	113
BIBLIOGRAFIA.....	123

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO ORIGINAL DEL CUESTIONARIO.

ANEXO 2: TABULACION.

ANEXO 3: FORMATO ORIGINAL DE LA GUIA DE ENTREVISTA.

ANEXO 4: ENTREVISTA (MATRIZ)

ANEXO 5: LISTA DE COTEJO.

ANEXO 6: FOTOGRAFIAS E INTERPRETACION DE LISTA DE COTEJO.

ANEXO 7: FORMULARIO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.

RESUMEN

La investigación surge de una conversación con el Decano de la Facultad de Ciencias Agronómicas, mientras hablábamos de cómo funciona la Facultad sobre todo el área de Recursos Humanos, hicimos la pregunta sobre si en algún momento se había realizado alguna evaluación del clima organizacional, él respondió que en ningún momento habían sido objeto de estudio para este tipo de investigación, pero que le parecía muy interesante abordar este tema para conocer cómo se encontraba la situación del clima organizacional en el área administrativa, de inmediato nos expresa todo su apoyo, para llevar a cabo este proyecto.

El objetivo es presentar una propuesta estratégica para fortalecer el clima organizacional dentro de la unidad administrativa de recursos humanos y por tanto mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos.

En primer capítulo se enfoca exclusivamente en establecer la base teórica sobre el plan estratégico y clima organizacional, los elementos y factores que influyen en este y también se encuentra plasmado el marco de referencia legal e Institucional.

En el capítulo dos se realiza una investigación de campo mediante la cual se recopiló información utilizando algunas técnicas como la encuesta, entrevistas en el área de jefaturas y la observación directa con sus respectivos instrumentos; se utiliza el método científico y sus métodos auxiliares para realizar el análisis y la síntesis, a continuación se procede a tabular analizar e interpretar los datos obtenidos, lo que a su vez permite elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Facultad.

Las principales conclusiones son las siguientes:

- En cuanto al desarrollo organizacional se puede notar que el personal administrativo no recibe capacitaciones sobre los factores que inciden en el clima organizacional y que no existen planes de capacitación, porque no se ha asignado fondos por parte de la dirección.

- No existe un plan de incentivos que permita la motivación de los colaboradores administrativos. Ellos tienen la libertad para poder desarrollar su creatividad pero no en su totalidad, más de la mitad del personal dijo que se les reconoce los esfuerzos por alcanzar objetivos y metas, que se sienten motivados cuando se les reconoce el trabajo bien hecho, aunque esto sea solo de palabra porque no hay un programa de incentivos específico que incluya otro tipo de elementos motivacionales para los empleados.

Partiendo de lo anterior se recomienda lo siguiente:

- Es importante crear y aprobar un plan de capacitaciones para desarrollar al capital humano, de esta forma lograr beneficios tanto para los colaboradores, como también para la administración de la Facultad.

- Es necesario motivar a los colaboradores creando un plan de incentivos y programar actividades de esparcimiento donde todos los que forman parte del personal administrativo pueda participar y al mismo tiempo fortalecer las relaciones interpersonales y de comunicación entre sus miembros.

Por último el tercer capítulo se enfoca en presentar una propuesta a las autoridades de la Facultad de Ciencias Agronómicas, donde se muestra el plan estratégico para fortalecer el clima organizacional y mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos.

INTRODUCCIÓN

La planificación se considera la primera función del ciclo administrativo, ya que se encuentra ligada a las demás funciones como son la organización dirección y control sobre las cuales influye y de las cuales se retroalimenta en todo momento y en los diferentes niveles de la organización o institución que funciona en nuestro país y el mundo entero; pero porque es importante la planeación, principalmente porque determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que es lo que debe hacerse para alcanzarlos, por lo tanto se puede considerar que es el mejor modelo para proyectarse hacia el futuro, es necesario que las organizaciones consideren la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo, la elaboración de planes estratégicos es considerada ya como una actividad de alto nivel, en el sentido de que la máxima dirección debe participar activamente, este proceder facilita el incremento de la eficiencia y elimina en cierta medida la improvisación.

El presente trabajo de investigación consiste en la formulación de una propuesta de Plan estratégico para fortalecer el clima organizacional que permita mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

Consta de tres capítulos: El capítulo I contiene el marco teórico de referencia sobre los antecedentes de la Universidad de El Salvador y la Facultad de Ciencias Agronómicas, el marco legal e Institucional con el cual se rige, la estructura organizativa, incluyendo en este los marcos de referencia sobre la planeación, sobre el plan estratégico y el clima organizacional.

En el capítulo II especifica los métodos y técnicas utilizadas en la investigación de campo para poder realizar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas, seguidamente se establecieron los alcances y limitaciones que se tuvieron durante el desarrollo de la investigación.

A continuación el capítulo III que muestra la propuesta del plan estratégico cuyo objetivo es fortalecer el clima organizacional y mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos de la Facultad, que inicia con la generación de la filosofía y desarrollando

estrategias basadas en la teoría del análisis F.O.D.A llevando a la práctica la teoría del capítulo I y el diagnóstico del capítulo II, es un plan de implementación en el que también se presenta el resumen de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, posteriormente se presenta la bibliografía y los anexos que apoyan el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR Y EL PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES.

A. IMPORTANCIA.

El concepto de Clima Organizacional ha trascendido dentro de las organizaciones y las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos en toda institución ya sea pública o privada.

El diseño de un plan estratégico para fortalecer el Clima Organizacional de los Colaboradores Administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador será de beneficio para la facultad ya que una evaluación del Clima Organizacional permite conocer la satisfacción de los empleados en general y profundizar en aquellos aspectos que les permitan mejorar las condiciones laborales.

La administración podrá evaluar los factores que inciden en el desempeño laboral entre los cuales podemos mencionar: la satisfacción personal, la integración en las metas organizacionales, el trabajo en equipo, los incentivos tales como: reconocimientos y recompensas del trabajo entre otros que son vitales y necesarios para la satisfacción del personal dentro de una organización.

Es importante mencionar que el factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza productividad en la realización de su trabajo. La importancia de la investigación a realizar radica en que el clima organizacional es uno de los factores que más incide en el aumento o disminución del rendimiento de los empleados por esta razón se hace necesario el fortalecimiento de éste.

B. OBJETIVO.

Definir la base teórica que sirva de apoyo para elaborar un plan estratégico que contribuya a fortalecer el clima organizacional y que permita mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

C. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. HISTORIA

La Universidad de El Salvador (UES) fue fundada el 16 de febrero de 1841. Es la institución de educación superior más grande y antigua de la República de El Salvador, 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. También cuenta con un Centro Tecnológico de Agricultura y Ganadería, ubicado en la Estación Experimental y de Prácticas de la Facultad de Ciencias Agronómicas, en el municipio de San Luis Talpa, La Paz. 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 UES es, por mucho, el principal centro de estudios de educación superior de toda la república salvadoreña.

La UES está conformada por nueve facultades históricas ubicadas en la Ciudad Universitaria, aunadas a tres facultades multidisciplinarias en el interior del país, que en conjunto, imparten 169 carreras de educación superior. La sede central alberga la estructura del gobierno universitario, la Editorial Universitaria, la Librería Universitaria, la clínica de Bienestar Universitario, la radio YSUES y la Biblioteca Central que se suma a nueve bibliotecas más una por cada facultad, así como otras carteras autónomas. También posee el Complejo Deportivo de la Universidad de El Salvador, escenario donde se realizaron parte de los XIX Juegos Centroamericanos y del Caribe. Este complejo deportivo es actualmente sede del Club Deportivo UES, equipo de fútbol salvadoreño.

Esta casa de estudios superiores es considerada una fuerza política debido a su trascendencia académica, estudiantil, administrativa y de su infraestructura, lo que se ha reflejado en diferentes épocas de importancia en El Salvador; sobre todo desde finales del siglo XIX, la época de los gobiernos liberales y la llamada república cafetalera; la época del autoritarismo militar; la guerra civil; los acuerdos de paz y en la actualidad.

La UES ha desempeñado un papel fundamental en el proceso de desarrollo de la sociedad salvadoreña sobre los ámbitos educativo, social, científico, económico y político. Algunos de los personajes más importantes de la historia de El Salvador se han formado en esta alma máter entre ellos figura María Isabel Rodríguez que se recibió como Doctora en Medicina de la Universidad de El Salvador (UES) en 1948, Roque Antonio Dalton García, Guillermo Manuel Ungo y Agustín Farabundo Martí Rodríguez; quienes realizaron sus estudios de derecho en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador. Su símbolo es la deidad romana Minerva, equivalente latina de la diosa griega Atenea.

A partir de 2016 esta institución pone en marcha el nuevo modelo de Universidad de El Salvador en línea, una modalidad de educación a distancia la cual, además de facilitar el acceso de la población a carreras universitarias con solo tener una computadora con conexión a Internet, ha ampliado a 16 subsedes de la UES en todo el territorio nacional para la realización de exámenes, laboratorios, tutorías, entre otras actividades en las que, eventualmente, se requiera una modalidad semi presencial. Las 16 subsedes antes mencionadas se encuentran estratégicamente ubicadas en diferentes localidades de los 14 departamentos de la república, de tal suerte que ninguna persona tenga a más de 30 Km de distancia una subsede de la Universidad en línea.

Aunque ya otras universidades privadas poseen modalidades de educación a distancia para salvadoreños en el exterior o modalidades semi presenciales a nivel de posgrado, esta es, con considerable diferencia, la mayor cobertura universitaria a nivel de pregrado dentro del territorio de la república.¹

2. MISIÓN

La Universidad de El Salvador es una institución pública y autónoma de educación superior, científica, crítica, participativa, democrática y comprometida con el desarrollo

¹<https://www.ues.edu.sv/>

nacional integral, con la formación de profesionales de alta calidad humana, científica, tecnológica y con el medio ambiente y la vida , en todas sus formas y manifestaciones, así como con la producción y aplicación contextualizada del conocimiento, a través de la praxis integrada de la docencia, la investigación y la proyección social. ²

3. VISIÓN

Ser la Universidad pública y autónoma rectora de la educación superior en el país, cuyo liderazgo educativo nacional e internacional en la formación innovadora de profesionales emprendedores de la más alta calidad y en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos que la posibiliten para ser autora y actora democrática y crítica de los cambios socio-educativos, que conlleven a la construcción de una sociedad desarrollada, más justa, educada, sostenible, científica y segura.³

4. PRINCIPIOS

- **Moralidad y transparencia.** La totalidad de la vida organizacional estará orientada por la práctica de principios morales universales que contribuyan al fortalecimiento del capital social, a la transparencia en el manejo de los asuntos institucionales y al establecimiento de una convivencia colaborativa, constructiva, pacífica y motivadora del desarrollo integral de cada uno de sus componentes organizacionales y miembros de la comunidad universitaria.

- **Racionalidad y responsabilidad.** La participación informada y dialógica de los universitarios es condición indispensable para tomar decisiones y ejecutarlas con altos niveles de compromiso y elevados estándares de calidad en las áreas de su competencia. Ellos han de asumir compromisos de cambio y transformación de la realidad interna de la institución y de la sociedad con plena conciencia de las implicaciones y con base en conocimientos y saberes fundamentados filosófica y científicamente.

² <https://www.ues.edu.sv/>

³ <https://www.ues.edu.sv/>

- **Democracia participativa.** El gobierno y la gestión de la Universidad conllevan la participación de la comunidad universitaria en las múltiples decisiones y deliberaciones de la cotidianidad, así como la representación estamental en los organismos colegiados de dirección. Esta práctica democrática buscará el consenso racional en los acuerdos y solo en última instancia decidirá por principio de mayorías, exigiendo a su vez el respeto inalienable de la diferencia y a las posiciones minoritarias, así como de las libertades individuales y constitucionales.

- **Compromiso social.** La Universidad actuará con un espíritu solidario a favor de todos los componentes de la sociedad, enfatizando su quehacer en los sectores más vulnerables del conjunto social y en defensa y desarrollo del respeto a la institucionalidad, la democracia, el interés público, la igualdad, la equidad, la libertad, la justicia y el derecho a la vida, frente a los riesgos a que está expuesta.

- **Autonomía universitaria.** El Estado y el gobierno en particular están obligados por mandato constitucional a respetar la naturaleza, los fines y los procesos implicados en la autodeterminación de la Universidad de El Salvador como institución integral con identidad y dinámica propia, siendo de tal importancia dicho respeto, que sin el goce de plena autonomía; académica, administrativa, financiera y cultural, sería imposible el logro de sus fines y hasta la existencia de la misma.⁴

5. VALORES ESTRATÉGICOS.

- **Pluralismo y tolerancia.** Coexistencia pacífica y colaborativa de la diversidad en la unidad institucional con libertad de pensamiento y conciencia, respetando las expresiones de todas las culturas, creencias y el ejercicio libre de todos los cultos, en el marco de los principios y políticas institucionales. Compromiso y responsabilidad. Hacer y cumplir los compromisos asumidos en la perspectiva del bien de la humanidad, del

⁴ Universidad de El Salvador Sitio web:
<http://www.transparencia.ues.edu.sv/sites/default/files/PDF/PLANRECTORIA2016.pdf>

país, del medio ambiente, de la educación y de la Universidad, en los plazos y condiciones acordados.

- **Lealtad y equidad.** Igualdad de oportunidades de participación y goce diferenciado de los resultados, con base en los aportes de cada participante individual o colectivo al logro de la misión y de la visión institucional.
- **Moralidad y honestidad.** Comportamiento apegado al cumplimiento de los principios, postulados y normas implícitas y explícitas de la institución y de la sociedad.
- **Cultura estratégica.** Enfocar los esfuerzos personales e institucionales en lograr lo que puede llegar a ser, orientándose por lo que debe ser, en armonía sinérgica con lo que se está haciendo y seleccionando aquellos elementos que se han de eliminar, los que deben continuar y los que se tienen que crear.⁵

6. MARCO LEGAL

Nivel fundamental

a. Constitución de la República de El Salvador

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 estatus enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento.

Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar

⁵Universidad de El Salvador Sitio web:
<http://www.transparencia.ues.edu.sv/sites/default/files/PDF/PLANRECTORIA2016.pdf>

su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente.

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

El Estado velará por el funcionamiento democrático de las instituciones de educación superior y por su adecuado nivel académico.⁶

Nivel legal

a. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador

De la integración, estructura orgánica y gobierno de la Universidad

Integración y Estructura.

Art. 10.- La Corporación universitaria estará integrada por el conjunto de sus estudiantes, su personal académico y sus profesionales no docentes. Para los efectos de la presente Ley, serán profesionales no docentes todas las personas graduadas o incorporadas por la Universidad, que no forman parte de su personal académico.

Para el cumplimiento de sus fines, la Universidad conservará y establecerá las Facultades, Escuelas, Departamentos, Institutos y centros de Extensión Universitaria que juzgue conveniente, de acuerdo con las necesidades educacionales y los recursos de que disponga.

Todos estos organismos formarán una sola entidad cohesiva y correlacionada en la forma más estrecha.

La estructura del gobierno universitario tendrá como unidad básica la facultad. Cada una de las facultades gozará de autonomía administrativa y técnica; contará con un

⁶ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983

presupuesto para la consecución de sus fines y estará obligada a rendir cuentas de sus actividades a los organismos superiores.

Del personal administrativo no docente

Trabajadores no docentes

Art. 49.- Las relaciones de trabajo, individuales y colectivas, entre la Universidad y su personal no docente, se regirán por la legislación nacional y universitaria.

Libertad de asociación

Art. 50.- La Universidad reconoce la libertad de asociación de sus trabajadores para la defensa de sus intereses comunes y las autoridades universitarias estarán obligadas a respetar ese derecho. No obstante, a ningún trabajador universitario se puede obligar a formar parte de una asociación o sindicato.

Deber de respeto.

Art. 51.- Los trabajadores no docentes observarán un trato respetuoso para con el resto de los integrantes de la comunidad universitaria y, asimismo, tendrán derecho a las consideraciones inherentes a su dignidad de trabajadores.

Del Escalafón del Personal

Funcionamiento

Art. 52.- La Universidad contará con un sistema de escalafón para su personal académico y administrativo no docente, que contendrá la respectiva clasificación de los cargos, así como los criterios básicos para la aprobación de ascensos y estímulos por merecimientos del personal y los mecanismos para la promoción social y salarial del mismo. Regulará además los deberes y derechos del personal, especialmente los relacionados con la capacitación constante y con el régimen disciplinario aplicado al mismo.

El sistema Escalafón aplicado a la Universidad será aprobado o reformado, con los dos tercios de los votos de la Asamblea General Universitaria, a propuesta del Consejo

Superior Universitario. Sus disposiciones deberán ajustarse periódicamente al presupuesto ordinario de la Universidad, en la respectiva Ley de Salarios.⁷

b. Ley de Educación Superior.

Universidad de El Salvador

Art. 76.- La Universidad de El Salvador, se regirá por su Ley Orgánica y demás disposiciones internas, en todo lo que no contraríe la presente Ley.⁸

Nivel sub-legal

a. Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador.

Del escalafón del personal administrativo no docente

Estructura del Escalafón

Art. 69.- Los puestos de trabajo del personal administrativo no docente, estarán estructurados en clases y categorías, con un orden jerárquico ascendente.

El crecimiento dentro de una clase escalonaría, es ascendente en línea horizontal; mientras que el crecimiento de una clase a otra es ascendente en línea vertical, y sólo es posible cuando un miembro del personal administrativo no docente adquiera la formación técnica o profesional, que lo acredita para ingresar a una clase superior por medio de concurso interno por oposición.

Clases y categorías

Art. 70.- El escalafón del personal administrativo no docente, estará constituido por las siguientes clases escalafonarias:

- Servicios Generales;
- Empleado Calificado;

⁷ Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Decreto No. 597 de fecha 29 de abril de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 96, Tomo 343 de fecha 25 de mayo de 1999.

⁸ Ley de Educación Superior. Decreto No. 468 de fecha 14 de octubre de 2004, publicado en el Diario Oficial No. 216, Tomo 365 de fecha 19 de noviembre de 2004.

- Asistente Administrativo;
- Técnico; y
- Profesional Universitario.

Cada clase escalafonaria se divide en 3 categorías que se identifican respectivamente: I, II, Y III. ⁹

7. MARCO INSTITUCIONAL.

LEYES	INSTITUCIONES
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.
Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador	Universidad de EL Salvador
Ley de Educación Superior	Universidad de El Salvador
Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador	Universidad de EL Salvador

Cuadro N° 1

Fuente: Grupo de Investigación.¹⁰

D. ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. HISTORIA

En agosto de 1964 fue creada la Facultad de Ciencias Agronómicas, tiempos en los cuales la agricultura de nuestro país estaba en auge y se necesitaba de nuevas tecnologías y prácticas agrícolas que permitieran manejar los cultivos y hatos ganaderos con mejores técnicas para obtener el máximo de la producción agropecuaria nacional y se pudiera competir exitosamente en los mercados extranjeros para el logro de recursos

⁹ <http://www.transparencia.ues.edu.sv/>

¹⁰ https://www.ues.edu.sv/administracion_ues

económicos que contribuyeran al desarrollo del país. A partir de la década de los 70, se han estado realizando modificaciones del plan de estudios de Ingeniería Agronómica, para ajustarlo a las necesidades de formación académica de cada momento.

Los recursos que la Facultad de Ciencias Agronómicas pone a disposición de los futuros profesionales son: Una Estación Experimental que tiene un área de 143 manzanas en la jurisdicción de San Luis Talpa, Departamento de La Paz, tal como se menciona anteriormente y la cual tiene instalaciones para la ganadería, agricultura y agroindustria. Agua abundante, y sistemas de riego, Maquinaria Agrícola, aulas, cafetín, una planta procesadora para alimentos agropecuarios, fábrica de concentrado y toda una gama de herramientas agrícolas y pecuarias.

Para transportar a los futuros profesionales a la Estación Experimental como a diferentes lugares del país donde se realizan prácticas de laboratorio, giras de observación e investigación, se cuenta con una unidad responsable del transporte que administra: 5 buses con capacidad para 50 estudiantes cada uno; 2 microbuses modernos con capacidad para 25 estudiantes cada uno; un microbús con capacidad de 15 estudiantes y 4 Pick up 4 x 4 de doble cabina para giras de reconocimiento, prelaboratorios, asistencia social a las comunidades y de investigación.

Para el desempeño académico, la Facultad está organizada en Departamentos que cuentan con laboratorios especializados: Departamento de Protección Vegetal, con Laboratorio de Microbiología, entomología, fitopatología y un museo entomológico; El Departamento de Fitotecnia cuenta con un laboratorio con especialidad en biología general, botánica Agrícola y fitomejoramiento, además de contar con un laboratorio de Cultivo de Tejidos. El Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente cuenta con un laboratorio equipado para el área de suelo y agua; laboratorio de hidráulica y equipo especializado en diferentes áreas de la Ingeniería Agrícola, los recursos naturales y el medio ambiente. El Departamento de Química Agrícola administra un laboratorio de docencia y uno de investigación en las áreas de análisis bromatológico nutricional humano, vegetal y animal y análisis de calidad química y física del agua. El Departamento de Zootecnia cuenta con Laboratorios especializados en: Radio Inmunoensayo (RIA), Laboratorio de Prueba de inmunidad ligada a enzimas (ELISA),

Laboratorio de Biotecnología de la Reproducción animal y un laboratorio para la enseñanza de la zootecnia. El Departamento de Medicina Veterinaria posee un laboratorio de la enseñanza en salud animal y una clínica de especies menores. El Departamento de Desarrollo Rural cuenta con áreas especializadas apoyadas con Recurso humano en aspectos sociales y económicos del desarrollo rural - Local. La Unidad de Posgrado apoya al desarrollo de las carreras a través de su personal docente y el Laboratorio de Sistemas de Información Geográfico, cada laboratorio cuenta con equipo moderno y especializado de acuerdo a las áreas de investigación y enseñanza. La Facultad de Ciencias Agronómicas cuenta además con una Biblioteca especializada, completa y actualizada, ubicada en la Biblioteca de las Ingenierías. Toda la docencia es apoyada a través de diferentes Unidades como son: Unidad de Desarrollo Académico la cual planifica, monitorea y evalúa la docencia, investigación y proyección social. El Centro Computo para la formación en la informática y el apoyo al desarrollo académico de docentes y estudiantes. Además con la Administración Académica local, la cual administra los procesos y coordina la vida estudiantil de la Facultad.

Todo lo anterior refleja el apoyo que reciben los estudiantes en su formación académica - científica y el manejo del equipo más moderno que en el área de Ciencias Agronómicas, Medicina Veterinaria y Agroindustrial.

Para la atención de los estudiantes la Facultad de Ciencias Agronómicas en la actualidad cuenta con una planta docente distribuida en los diferentes Departamentos y unidades, dedicada a tiempo completo con amplia experiencia en la docencia e investigación en las diferentes áreas, así con un 25% de ellos con maestría y doctorado en diferentes disciplinas relacionadas con el área. Este Recurso humano es responsable de impartir las diferentes asignaturas del Pensum, así como también atender consultas, asesorar la investigación y proyección social, y los Procesos de Graduación, además de participar en proyectos nacionales y regionales de investigación y proyección externa y orientarlos en su formación profesional.

Además la Facultad cuenta con diferentes áreas administrativas y de servicio que apoyan el proceso académico y de bienestar estudiantil.¹¹

2. MISIÓN

Formar profesionales en las ciencias agropecuarias, capaces de incidir mediante el uso del conocimiento científico y tecnológico en la solución de problemas agroambientales, con criterios de sostenibilidad, solidaridad, ética y bienestar social.

3. VISIÓN

Ser la facultad líder, gestora de cambios de las ciencias agropecuarias y referentes en la Educación Superior, generando la diversificación en las cadenas agroalimentarias, manejo de los recursos naturales y el ambiente.

4. VALORES

- **Responsabilidad:** Tiene su fundamento en hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y en general de los actos libre y voluntariamente realizados, no solo cuando los resultados sean buenos y gratificantes, sino también cuando nos son adversos o indeseables.
- **Solidaridad:** Busca reconocer en cada quien su dignidad, su valor intrínseco como persona y en consecuencia contribuir a la realización de sus proyectos de vida y a la satisfacción de sus necesidades.
- **Honestidad:** Consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad respetando los valores de justicia y la verdad. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo.

¹¹ http://www.agronomia.ues.edu.sv/nuestra_facultad.php

- **Innovación:** Parte del precepto que toma todo lo ya existente y lo reconstruye, lo reorganiza o lo muda agregándole algo nuevo. Y consiste en utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear nuevas alternativas, productos, servicios o procesos, que son nuevos para la institución, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito.

- **Calidad:** Trabajar por la mejora continua del que hacer académico conducentes a alcanzar estándares de excelencia académica, acreditación del que hacer de la Facultad, fundamentos en la docencia, investigación, proyección social y gestión institucional.

- **Respeto:** Busca promover el desarrollo de las personas y contribuir individualmente para lograr el éxito de la facultad. Se fundamenta en tratar humanamente a las personas a reconocer que el otro, desde el punto de vista de la especie, es tan real y semejante a nosotros, y a la vez, si se le considera como individuo, bastante diferente.

- **Trabajo en equipo:** Busca coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado, bajo un fin común. Este valor exige solidaridad, vocación de servicio, respeto, responsabilidad, participación, dialogo, concertación entre otras.

5. OBJETIVOS.

El objetivo fundamental de la Facultad es el conocimiento de las ciencias enfocadas al descubrimiento de los fenómenos de la naturaleza para mejorar los sistemas agropecuarios y de procesamiento de productos, en un marco de protección de las especies y del medioambiente.

Formar profesionales con capacidad técnica y científica en el campo de las carreras que sirve, para impulsar transformaciones que beneficien a las mayorías, en un ambiente de manejo racional y protección y de los recursos naturales.¹²

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

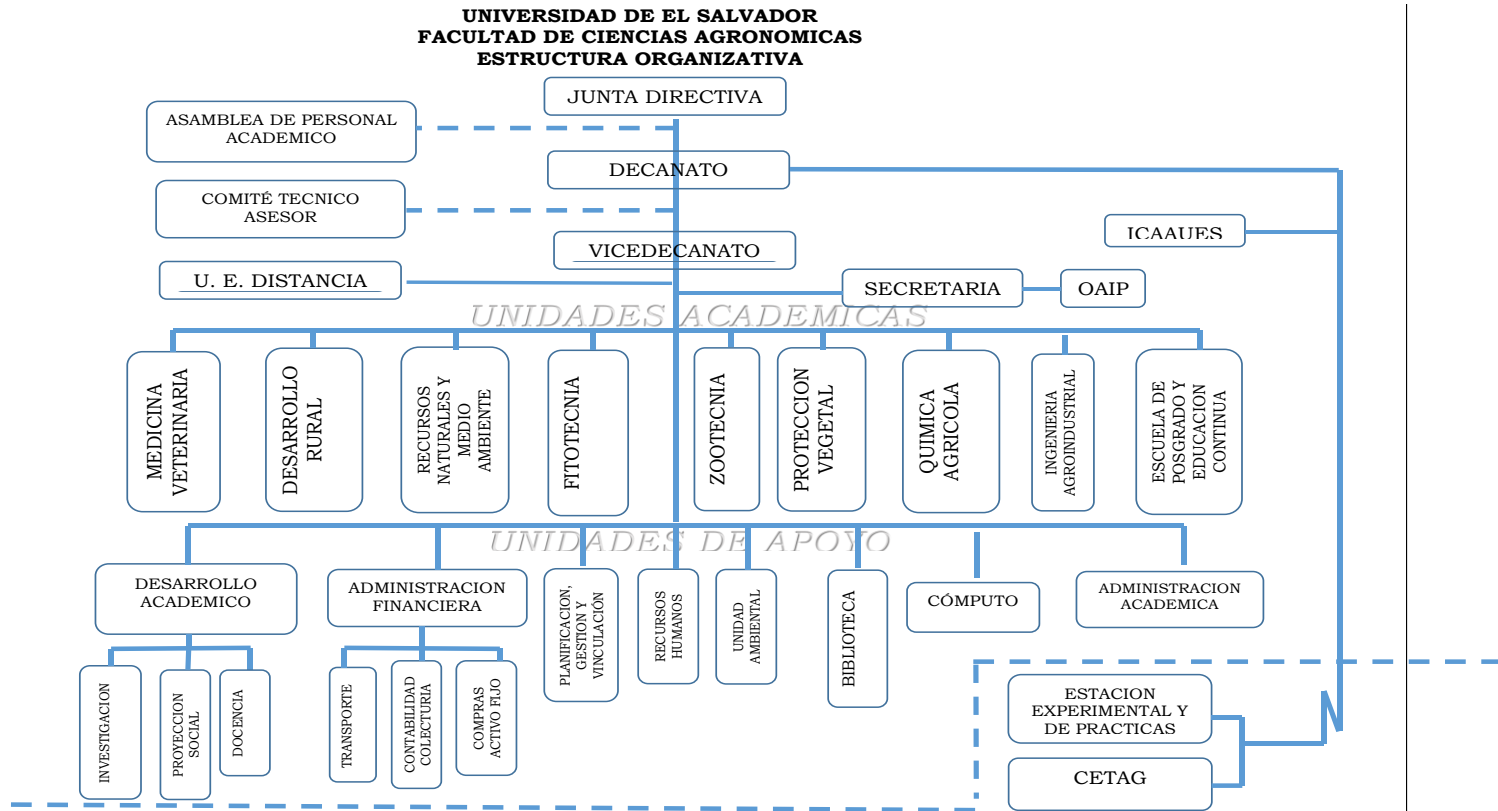
Estructura organizacional "Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formación"¹³

De acuerdo a esto toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionen estrechamente para alcanzar los objetivos de la organización.

¹² Entrevista realizada a la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos

¹³ Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8va. Ed.). México: Pearson Educación. Pag. 234

a. Estructura Organizativa de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador¹⁴



¹⁴ Entrevista realizada a la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

E. MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA PLANEACIÓN

1. PLANEACIÓN

a. Definición.

“Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas”.¹⁵

La planeación es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar.

En cierta forma el planear algo define el lugar o momento en donde se encuentra algo o alguien, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí.

En otras palabras planear es determinar en el presente que acciones futuras se van a realizar.

b. Importancia.

“Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”¹⁶, es decir, que para realizar una tarea, actividad, acción o proyecto se debe haber establecido un plan de acción que sirva de guía mediante ciertos lineamientos en mira a alcanzar los objetivos planteados al inicio de la actividad a realizar.

¹⁵ Stoner, James A. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México, 1996. pp.11

¹⁶ Chiavenato, Idalberto .Administración en los nuevos tiempos. en su publicación editorial McGraw Hill 2002.

c. Principios de la planeación.

- **Principio de la universalidad**

La planeación debe comprender los factores adecuados como tiempo, personal, materiales, presupuesto, de tal manera que al desarrollar el plan sea eficiente.

- **Principio de racionalidad**

Cada uno de los planes debe contener objetivos que puedan lograrse y los recursos necesarios para lograrlos.

- **Principio de equilibrio**

Debe de haber un balance entre los distintos factores que intervienen tanto el tiempo, costos, beneficios y el esfuerzo que permitan optimizar los resultados.

- **Principio del compromiso**

Este debe determinarse con mucha precisión, solo deben comprometerse fondos cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación.

- **Principio de la previsión**

Cuando un plan se basa en experiencias y estudios anteriores este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores.

- **Principio de flexibilidad**

Los planes deben caracterizarse por no ser estructuras rígidas, deben ser susceptibles a los cambios de manera que puedan responder a imprevistos y circunstancias de carácter externo que pudieran presentarse.

- **Principio de precisión**

Los planes que se realicen deben ser precisos, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y bien definidas.

- **Principio de sencillez**

Que pueda ser expresado en un lenguaje que pueda ser comprendido por todos.

d. Tipos de Planeación.

La planeación puede clasificarse de diferentes formas, según su especificación, respecto a las expectativas según el tiempo y por su tamaño, algunos de los principales tipos son:

- **Planeación táctica**, es aquella que se realiza en un corto tiempo, generalmente para sobreponerse a un hecho inesperado.
- **Planeación estratégica**, se llevan a cabo por parte del personal administrativo de las instituciones, con el fin de realizar un análisis a los elementos externos e internos y su influencia en los objetivos de dicha institución.
- **Planeación Operativa**, busca alcanzar resultados específicos y de corto plazo.

F. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL PLAN

1. PLAN

a. Definición

“Un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado”¹⁷

b. Importancia de un plan

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto (1998) "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.

Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis, que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

c. Características de un plan

Un plan debe contar con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas. Deben ser claros, concisos e informativos.

G. MARCO DE REFERENCIA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO

1. PLAN ESTRATÉGICO

a. Definición

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”¹⁸

¹⁸ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995.

Podría decirse que el plan estratégico es un proceso por medio del cual los miembros de una organización pueden prever el futuro y desarrollar procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos.

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

b. Importancia de un Plan Estratégico.

El Plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales. La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

c. Ventajas de un Plan Estratégico.

El plan estratégico, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- **Mejora el planteamiento estratégico.**

Al establecer una visión, misión, planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.

- **Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.**

La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- **Introduce una forma moderna de gestionar la empresa.**

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

H. MARCO DE REFERENCIA DE DESEMPEÑO LABORAL

1. DESEMPEÑO LABORAL

a. Definición

“Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.”¹⁹ Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes la eficiencia, calidad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y la salud en el trabajo) , las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.²⁰

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

¹⁹ Idalberto Chiavenato Gestión del talento humano Tercera edición

²⁰ Sitio Web https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

b. Características

Se podría asumir que el desempeño laboral es solo acerca de qué tan bien realizan sus tareas los empleados. Sin embargo, existen varias características claves en su conceptualización.

- **Resultados**

El desempeño laboral se define como es el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores.

Por ejemplo, en un trabajo de ventas, un resultado favorable es tener cierto nivel de ingresos generados por la venta de mercancías o servicios.

- **Relevante para la meta organizacional**

El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos.

Por ejemplo, el esfuerzo hecho en llegar al trabajo en el menor tiempo posible no es desempeño, excepto cuando se trate de evitar un retraso.

- **Multidimensionalidad**

El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento.

- **Comportamientos específicos y no específicos de la tarea**

Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro.

Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular.

En una persona de ventas, un comportamiento específico de la tarea sería mostrar un producto a un cliente. Un comportamiento no específico de la tarea podría ser la formación de nuevos miembros del equipo.

- **Esfuerzo**

El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

- **Trabajo en equipo**

En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas.

Por ejemplo, actuando como un buen modelo a seguir, dando consejos, o ayudando a lograr las metas del grupo.²¹

I. MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

a. Definiciones

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”.²²

“Una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el Clima Organizacional sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro

²¹ Sitio Web <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>

²² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2001.

de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad”.²³

b. Importancia del Clima Organizacional.

El buen clima organizacional no es sencillo de lograr, pues no depende únicamente de una persona, sino de un conjunto. El buen clima organizacional no solo depende de la compensación económica que se reciba; eso no puede reemplazar un ambiente laboral intolerante; sin comunicación con los compañeros, un jefe injusto; esto minimiza y anula toda motivación que el personal pueda tener. A su vez esto afecta la productividad en la empresa, por esto es necesario crear un ambiente laboral adecuado, en el cual se permita:

- Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros, minimizar el miedo y aumentar la seguridad del equipo.
- Incrementar la comunicación, crear o reforzar el trabajo en equipo, los reconocimientos también mejoran la satisfacción en el trabajo.
- Crear espacios de convivencia entre el personal.

Como consecuencia de estas medidas se obtendrán beneficios como los siguientes:

- Mejoramientos del estado anímico, físico y mental.
- Surgimiento de la creatividad y nuevas ideas.
- Facilitará la interrelación del empleado con el entorno.
- Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad.
- Aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

²³ Chruden, H. y Sherman, A. Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1999

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

c. Características

Es necesario conocer las características existentes sobre clima organizacional para poder realizar un correcto diagnóstico del clima dentro de la organización.

- “El clima organizacional es permanente, aunque a veces sufre algunos cambios graduales durante el paso del tiempo.
- El clima organizacional ejerce influencia en el compromiso y la identificación de los colaboradores con su empresa.
- La rotación y el ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa no existe un buen clima organizacional.
- Las percepciones que captan los empleados del medio, influye en sus actitudes y aptitudes lo cual tiene cierta incidencia en el desempeño de su trabajo.
- El clima de una organización es afectado negativamente por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros”.²⁴

d. Objetivos

“Los objetivos que persigue el clima organizacional son los siguientes:

- Evaluar el mejoramiento de la productividad de los colaboradores dentro de una institución o empresa.

²⁴ Dessler, Gary. Administración y Organización. Tercera Edición, Prentice Hall.

- Contribuir a una visión común entre los colaboradores y el estilo de liderazgo.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, citando una apertura de actitud positiva de los miembros de la institución o empresa.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permitan hacer recomendaciones puntuales para mejorar la calidad en el servicio al cliente”.²⁵

e. Políticas

“Las directrices generales que guían el logro de los objetivos que persigue el clima organizacional, son:

- Potenciar la participación del personal, es decir; motivar a que los empleados colaboren en las evaluaciones de clima organizacional.
- Ser coherente con la misión. La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable.
- Pasar siempre del buen deseo a la acción, es decir; procurar siempre concretar lo establecido”.²⁶

f. Estrategias

“Una adecuada administración del clima organizacional se puede alcanzar mediante ciertas estrategias, tales como:

- Reorientar a la institución o empresa hacia la misión definida y comprometida: todos los esfuerzos deben estar orientados a lograr un ambiente de trabajo agradable.
- Mantener una comunicación transparente en todos los niveles, lo que contribuirá a que las actividades grupales se lleven a cabo de forma adecuada.
- Entender a la institución o empresa como un todo, es decir, analizar los diferentes elementos que conforman una institución en forma secuencial, ya que estos se relacionan entre sí, por lo que no se pueden estudiar aisladamente.

²⁵ Rodríguez, Darío. Clima Organizacional. Tercera Edición, Editorial Alfaomega.

²⁶ Urías González, Mirna Cristela. “Diseño de un modelo de clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil”. Caso práctico, área administrativa, 2001

- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo: el clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas”.²⁷

2. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, al igual que el clima ambiental se ve influenciado por una serie de factores internos y externos que tienen un impacto ya sea positivo o negativo en el mismo.

Estos factores son:

- **El individuo:** Dado que las personas son seres cambiantes y diferentes en su forma de pensar, actuar, principios, personalidad, etc. Lo cual influye sobre su comportamiento, y sobre el ambiente al interior de la organización.
- **Los grupos:** estos influyen en el clima organizacional debido a su estructura, los roles establecidos, las relaciones, procesos de comunicación y el grado de cohesión de los mismos.
- **Estructura:** la forma de cómo está integrado el sistema administrativo según las políticas de trabajo, el sistema de comunicación entre áreas de trabajo y la dirección. Los roles, las tareas, las posturas incómodas, los factores ambientales, las jerarquías y niveles organizacionales, la carga y la presión en el trabajo influyen en el clima organizacional dependiendo de su estructura y diseño.
- **Políticas de personal:** el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, bonificaciones, capacitación del personal, las políticas salariales, el apoyo social, son elementos que influyen en el clima organizacional.

²⁷ Ponce Batres, Vilma Ivette. “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el distrito 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, 2001.

- **Procesos de trabajo:** las formas y niveles de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las interacciones personales.
- **Factores físicos:** la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido, humedad y las herramientas de trabajo influyen en el clima organizacional.
- **Factores externos:** en este grupo se encuentra la situación económica, oferta laboral, leyes gubernamentales, trato de clientes y proveedores.²⁸

Todos estos factores influyen para que el clima organizacional sea favorable, lo que a su vez producirá un mejor desempeño y rendimiento laboral, dando como resultado productividad y rentabilidad, satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

3. DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organizacional y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.

Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables

²⁸ Psicología y empresa. (2011). Factores que afectan y conforman el clima organizacional. 15-05-2017, de Psicología y empresa Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>

con la cual los empleados valoran su trabajo.²⁹ Si una empresa e institución tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios.

De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)³⁰

Antes las empresas e instituciones le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

4. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las funciones del clima organizacional son:

- **Desvinculación:** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente o un conjunto de personas que no está vinculado con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, sino que se vuelvan útiles.

²⁹ <https://elpulsolaboral.com.mx/recursos-humanos/4140/diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional>

³⁰ Tesis, "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA SIHUATEHUACÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE LA CIUDAD DE SANTA ANA"

- **Espíritu:** Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones.
- **Recompensa:** La sensación de que a una persona se le recompensa por hacer bien su trabajo, se hace énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que requiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

5. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la organización y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Por lo tanto, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado de la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, gestión de competencias, comunicación y el proceso de toma de decisiones.³¹

a. Teorías sobre el clima organizacional

Existen una serie de conceptos del clima organizacional de las siguientes escuelas:

- Escuela Gestalt: El axioma de esta escuela se basa en el hecho de que el todo es mayor que la suma de sus partes, y se basa en la organización de la percepción, en la

³¹ Castillo, Carola. Clima Organizacional, documento tomado de internet. Sitio Web: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>

que el todo es diferente a la suma de las partes y aporta dos principios de la percepción del individuo.

- **Escuela funcionalista:** Según esta escuela el funcionamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, es decir que la persona que labora interactúa con su medio y participa en su determinación.

- **Escuela estructuralista:** Según esta escuela el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto del trabajo como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utilizan, la regulación del comportamiento del individuo.

- **Escuela humanista:** Según esta escuela el clima es un conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente, y que refleja su interacción entre las características personales del individuo y la organización.

- **Escuela sociopolítica y crítica:** Según esta corriente el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, es decir, las aptitudes subyacentes, los valores y las normas que los individuos tienen ante su organización.³²

b. Dimensiones del Clima Organizacional.

Debido a que el clima organizacional es diferente en cada organización, las dimensiones del clima organizacional explican la percepción que el trabajador tiene del ambiente dentro de estas, dichas dimensiones son las características propias de cada institución,

³² Conocimientos Web.NET. (2015). Teoría del Clima Organizacional de Likert. 11/05/2017, de ConocimientosWeb.net Sitio web: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>.

estas a su vez son influenciadas por múltiples factores; a continuación, se mencionan las siguientes dimensiones:

- **Autonomía:** Es la medida en la que el trabajador percibe el grado de libertad que tiene para tomar decisiones con respecto a las actividades relacionadas con su trabajo.
- **Remuneración:** Se define como el incentivo que el trabajador recibe a cambio del cumplimiento de sus deberes, es decir: los salarios, prestaciones adicionales a la ley, entre otros.
- **Relaciones:** Es la percepción que el trabajador tiene sobre la atmósfera social dentro de la empresa, el compañerismo y la amistad dentro de la misma, entre jefes y subordinados, así como también entre pares.
- **Cooperación:** Es la percepción que el trabajador tiene sobre el apoyo material y humano que recibe de sus jefes y sus pares.
- **Estándares:** Percepción que el trabajador tiene acerca de los niveles de aceptación de la empresa sobre el trabajo.
- **Conflictos:** Es la percepción que el trabajador tiene sobre el nivel de tolerancia entre los miembros de la empresa; la capacidad de los mismos en la aceptación de las diferentes formas de pensar de los jefes y sus pares, así como también la capacidad de solucionar problemas tan pronto estos puedan surgir.
- **Identidad:** Se define como la percepción que el empleado tiene sobre el sentimiento de pertenencia a la organización, así como la integración de los objetivos del trabajador con los objetivos de la organización.
- **Motivación:** Definida como la percepción del trabajador sobre las estrategias que la empresa ejecuta con el objetivo de incentivar al empleado a que realice sus actividades laborales con entusiasmo.
- **Liderazgo:** Se define como la percepción que el trabajador tiene sobre la ejecución de la autoridad de las jefaturas sobre sus subordinados.

- **Comunicación:** Es la percepción que tienen los empleados sobre la forma en que se dan conocer la información necesaria para llevar a cabo sus actividades dentro de la empresa.³³

c. Beneficios satisfactorios del clima organizacional.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios ante propuestas de establecer procesos que contribuyan al desarrollo de las actividades laborales.
- Cumplimiento de las jornadas laborales.
- Mejor comunicación.
- Motivación
- Actitudes positivas.

d. Resultados de un clima organizacional negativo.

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

³³ Lucero Carlos. (2002, Julio 29). Administración de remuneraciones e Incentivos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-remuneraciones-e-incentivos/>. (24 de marzo de 2018).

J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A.

1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ F.O.D.A

a. Elaboración y cruzamiento de la matriz.

Como primer paso para elaborar la matriz F.O.D.A se toman en cuenta cuatro entradas, en ella se cruzan los elementos internos con los externos. En base a los factores seleccionados analizamos las variables por su incidencia en el estudio realizado.

b. Interpretación de los resultados.

El segundo paso es evaluar cada uno de los resultados que brinda la matriz, referido a detectar los principales problemas que afronta la institución; así como a identificar las alternativas de solución posibles, es decir que este facilita el proceso para la toma de decisiones que favorezcan el plan de estrategias.

c. Generación de estrategias con la Matriz F.O.D.A

El tercer paso consiste en buscar el mayor número de estrategias alternativas para lograr cada uno de los objetivos trazados, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas de planeación como la matriz F.O.D.A.

El cruce de variables para la matriz F.O.D.A se enfoca en la generación de estrategias y alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos, para formular estas estrategias se requiere de buen juicio.

Los cuatro conjuntos de alternativas estratégicas surgen de la combinación de fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas del entorno, identificadas en el análisis F.O.D.A. Las estrategias resultantes de la combinación de estos factores pueden verse en el siguiente esquema de la matriz que son los siguientes:

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Estrategias de perfil ofensivo

Estas estrategias se crean a partir de las fortalezas para poder potenciarlas y aprovechar las oportunidades de la manera más adecuada y satisfactoria para la organización.

Estrategias de perfil adaptativo

Con estas estrategias lo que se pretende es que las debilidades sean superadas, para poder aprovechar las oportunidades.

Estrategias de perfil defensivo.

Al formular estas estrategias lo que se busca es impulsar las fortalezas para defenderse de los efectos de las amenazas.

Estrategias de perfil supervivencia.

Con la creación de estas estrategias de supervivencia se desea superar las debilidades para defenderse de los efectos de las amenazas.

d. Formulación de estrategias

Para realizar la formulación de estrategias se toma como base el análisis de la situación actual de la Facultad mediante el análisis F.O.D.A. la cual aporta los elementos que definen situaciones de problemas que hacen necesaria la formación de estrategias para que cada una sea parte del proceso de mejora del clima organizacional, a continuación.

e. Perfiles de Estrategias con la Matriz F.O.D.A

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS: Administración general Función de finanzas Función de Mercadotecnia Función de Personal Función de Producción	DEBILIDADES: Administración general Función de finanzas Función de Mercadotecnia Función de Personal Función de Producción
OPORTUNIDADES: Factores Económicos Factores Tecnológicos Factores Político-legales Factores Socio-culturales Factores Ambientales	“Estrategias Ofensivas” (Estrategias FO): Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.	“Estrategias Adaptativas” (Estrategias DO): Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
AMENAZAS: Factores Económicos Factores Tecnológicos Factores Político-legales Factores Socio-culturales Factores Demográficos Factores Ambientales	“Estrategias Defensivas” (Estrategias FA): Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.	“Estrategias de Supervivencia” (Estrategias DA) Las estrategias DA son dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Cuadro N° 2

Fuente³⁴: Grupo de Investigación.

³⁴ Koontz, H. (1998). Administración: una perspectiva global. Mc Graw – Hill. México, pag.136

K. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS.

Para realizar la investigación de campo en la Facultad Ciencias Agronómicas sobre las situaciones del clima organizacional en el área de Recursos Humanos, se aplica el método F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para determinar los factores internos y externos que afectan tanto en forma positiva o negativa el funcionamiento de la unidad administrativa estudiada se utiliza la técnica de diagnóstico F.O.D.A. de la cual se obtienen las estrategias para la solución de los problemas encontrados.

Para ello se procede a analizar y evaluar los factores claves externos e internos mediante la matriz F.O.D.A. que consiste en el cruce de las variables encontradas para el diseño de las estrategias.

Los resultados del diagnóstico dan a conocer los factores internos y externos que servirán de insumo para llevar a cabo el Plan Estratégico y elaboración de la propuesta para ello se muestra un listado de los resultados obtenidos después de haber realizado un análisis sobre la situación actual de la Unidad en estudio (**Ver Cuadro N° 3**).

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes dentro de toda organización ya sea pública o privada. Ya que de ella emana lo que es el clima laboral que se trata de un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la misma y que repercuten en el desempeño de sus trabajadores y por el contrario, un mal clima laboral incidirá negativamente en el ambiente de trabajo provocando situaciones de conflicto y falta de coordinación.

Los resultados que arroje la investigación a través de los diferentes métodos permitirán ampliar el conocimiento de la situación actual en que se encuentran los colaboradores administrativos de la Facultad y ayudara a crear un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional con el objetivo de que este mejore el desempeño de los colaboradores administrativos , de modo que sus labores diarias sean realizadas de la mejor manera creando satisfacción tanto de los mismos como de las jefaturas.

Se busca impulsar un plan estratégico que ayude a la administración de recursos humanos a desarrollar programas para desarrollar su personal a través de la gestión de capital humano.

B. OBJETIVOS

1. General.

Realizar una evaluación del Clima Organizacional que determine la situación actual y que permita identificar los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

2. Específicos.

- Evaluar el clima organizacional a través de las diferentes técnicas y métodos de investigación dentro de las oficinas administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas para conocer su situación actual.
- Establecer un diagnóstico de la situación actual recabando información sobre el tema de Clima Organizacional que viven los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencia Agronómicas.
- Identificar las áreas específicas que el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas necesita fortalecer para mejorar el desempeño laboral y crear un plan estratégico que permita cumplir este fin.

C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo usando métodos y técnicas que proporcionaron una guía de pasos mediante los cuales se desarrolló la investigación sobre el clima organizacional y se mencionan a continuación:

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó el método científico, el cual muestra el camino a seguir. La información que resultó es relevante y creíble, pero no se puede decir que es absolutamente verdadera. Al utilizar este método se pudo conocer y reunir evidencia sobre los requerimientos relacionados al tema en estudio, que posee el personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

En la investigación se utilizó el método analítico, el cual permitió conocer más sobre el objeto de estudio (personal administrativo de la Facultad) a través de la teoría y la información obtenida.

Se utilizó el método sintético, el cual permitió agrupar todos los elementos para relacionarlos y de esta manera tener una visión integrada de todos los procedimientos que ayuden a solucionar los problemas encontrados con la recopilación de información.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se llevó a cabo es explicativa, debido a que la investigación consiste en diseñar un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional de los colaboradores administrativos de la Facultad, para esto se hace necesario establecer los elementos que influyen en los colaboradores administrativos.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación muestra al investigador los parámetros que tiene que seguir para alcanzar los objetivos principales del estudio.

Esta investigación es sistemática, porque el equipo investigador no tiene el control sobre las variables independientes; de manera que los hechos ya habían ocurrido o porque son propiamente manipulables y; por lo tanto, el equipo investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

En la investigación, se utiliza el diseño no experimental; porque no hay manipulación de ninguna variable, se basa en los hechos reales, limitándose a relatar los hallazgos de la situación del fenómeno estudiado referido al clima organizacional.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Con el propósito de recabar información necesaria para la investigación, se utilizan las siguientes técnicas que faciliten conocer los requerimientos del plan estratégico para fortalecer el clima organizacional de los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

a. TÉCNICAS.

- **Encuesta**

La técnica se utiliza para recabar información de las unidades de análisis que son los sujetos de estudio, es decir, el personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador (sector administrativo).

La recolección de información se hizo por medio del cuestionario a través del equipo investigador con el apoyo del personal de las Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

- **Entrevista.**

Usar esta técnica permite entrevistar a las jefaturas de Recursos mediante una guía de preguntas, quienes proporcionan información necesaria para diagnosticar la situación actual del clima organizacional que viven los colaboradores administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

- **Observación directa**

Esta técnica ayuda al equipo investigador a conocer las condiciones físicas ambientales en la que realizan las actividades diarias los colaboradores administrativos de la Facultad. Se realiza a través de algunas visitas a las oficinas administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

b. INSTRUMENTOS

Son el mecanismo que usa el equipo el equipo investigador para recolectar y registrar la información.

Es decir que son los medios materiales que emplea para recoger y almacenar datos.

- **Cuestionario.**

Se prepara un cuestionario con 37 interrogantes, compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple dirigido al personal administrativo de la Facultad, el cual permite conocer la percepción que tiene cada uno de ellos sobre el clima laboral.

- **Guía de entrevista**

Se realiza una guía de preguntas estructurada con 21 preguntas, mediante la cual se identifican los problemas que más afectan al personal administrativo de la Facultad. Es dirigida a la jefatura de recursos humanos y al Director de la Estación Experimental de prácticas ubicadas en San Luis Talpa.

- **Lista de cotejo**

Se utiliza para la observación directa. Para realizar la investigación de primera mano el equipo de trabajo hace uso de una lista de cotejo previamente elaborada, la cual permite verificar las condiciones físicas en que se encuentra la Facultad de Ciencias Agronómicas.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se definen así, a los diversos tipos de documentos que contienen datos de útiles para la realización y sustentación de la investigación. Los tipos de información utilizados fueron los siguientes:

a. Primarias

La información primaria fue proporcionada por la unidad de Recursos humanos, la recopilación de esta información se llevó a cabo a través de entrevistas personales, y las encuestas realizadas al personal de las Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador que conforman la unidad de análisis a investigar.

b. Secundarias

La información secundaria fue obtenida por medio de documentos proporcionados en la biblioteca central de la Universidad de El Salvador, libros de texto relacionados con la temática de investigación, trabajos de graduación, diarios oficiales, sitios web, revistas, folletos, apuntes de la materia de seminario de graduación 2019 entre otras, la información relacionada al tema de investigación.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en las Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS.

El objeto de análisis y las unidades de análisis se especifican a continuación:

Objeto de análisis: Las oficinas administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

Unidades de análisis: Personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador, conformado por:

- Jefaturas de la Unidad de Recursos Humanos.
- Personal administrativo.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a. Universo.

Lo conforman en total las unidades de análisis de la investigación; en este caso, se cuenta con dos universos diferentes: el primero, conformado por 2 jefaturas de las diferentes unidades organizativas y de apoyo a la Facultad; Aclarar que en específico no se tomaron en cuenta las 18 jefaturas como se había propuesto en el proyecto de Investigación ya que se pudo constatar que no existen jefes en esa cantidad, debido a

que cada departamento cuenta con un docente que es el encargado del área y como la investigación va dirigida al personal administrativo solamente se tomaron en cuenta a dos jefaturas que pertenecen a este sector; el segundo universo formado por 74 empleados que conforman el sector administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

b. Muestra.

Está formada por una parte del total de las unidades de análisis que se consideran representativas del universo, de la cual se recolectan los datos necesarios para la investigación.

El porcentaje estimado de la muestra y el nivel de confianza.

“El error máximo aceptable se refiere a un porcentaje, el error potencial que se admite como tolerancia de que la muestra no sea representativa de la población (de equivocarnos), los más comunes van de 1 y 5% (uno implica tolerar muy poco error, 1 en 100, por así decirlo; mientras que 5% es aceptar en 100 cinco posibilidades de equivocarnos).

los niveles de error más comunes que suelen fijarse en la investigación son de 5 y 1%, La certeza siempre es igual a uno, las posibilidades a partir de eso son “p” de que si ocurra y “q” de que no ocurra ($p+q = 1$) cuando no tenemos marcos de muestreo previos, usamos un porcentaje estimado de 50%, asumimos que “p” y “q” serán de 50% (igual probabilidad) y que resulta lo más común, particularmente cuando seleccionamos por primera vez una muestra en una población.

Finalmente, el nivel deseado de confianza es el complemento del error en forma automática.”³⁵

³⁵ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --). México D.F.: McGraw-Hill.

Para delimitar la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Muestra que se obtendrá a partir de la fórmula para poblaciones finitas

N = Población 74 empleados

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

e = Margen de error 5%

Sustituyendo:

$$n = \frac{(74)(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(74 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 62 \text{ empleados}$$

La muestra queda compuesta de la siguiente manera:

- Por 2 jefaturas de las unidades organizativas con el fin de conocer de manera directa, información necesaria para diagnosticar la situación actual del personal de la Facultad. Para ello se utiliza el censo.
- Para los 62 empleados de la Facultad de Agronómicas de la Universidad de El Salvador, se utilizó la fórmula para conocer la muestra en poblaciones finitas.

D. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN.

El diagnóstico contiene los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de la guía de preguntas dirigida al área de recursos humanos que comprende las jefaturas y los colaboradores administrativos cuyo contenido refleja lo siguiente:

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

A través de la entrevista realizada al área de jefaturas se obtienen resultados que ilustran claramente la situación actual del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas y que permiten formular las bases para mejorarlo y de esta manera obtener un mejor desempeño laboral en general.

El área de jefaturas manifiesta que el clima organizacional es percibido de la siguiente manera: se dijo que existen muchas divisiones y que falta participación por parte de los empleados, pero que en cierta forma se respeta la dependencia del decanato y que de parte de las jefaturas hay buena comunicación, además de considerar que el desempeño de los colaboradores es bueno, también se menciona que la comunicación es efectiva y que se practican algunos valores entre el personal.

El desempeño de los colaboradores se considera deficiente, porque no todos cumplen con sus obligaciones y a veces no quieren acatar órdenes.

Se ha tratado de brindar el equipo necesario para desempeñar su trabajo, y cuentan con tiempos compensatorios y se incorporan en capacitaciones sobre el uso adecuado de los equipos a utilizar; sin embargo carece de planes de capacitaciones y no existen fondos ni aprobación por parte de la dirección.

Consideran que es muy necesario mejorar las relaciones interpersonales dentro de la Facultad ya que los principales problemas que se dan son la inconformidad y desacuerdos por actividades asignadas al personal de servicios hay falta de compañerismo y cooperación entre otros mencionar los chambres debido a la mala comunicación o porque los medios formales están deficientes.

Además se dio a conocer que se necesita crear los instrumentos adecuados y específicos para el proceso de inducción, evaluación de puestos y desempeño ya que no contar con ellos favorece a algunas personas que no son idóneas para los puestos que desempeñan.

Los factores que se considera necesario para mejorar las actitudes del personal y tener un ambiente laboral más agradable son los de: motivación, capacitación, comunicación a través de convivios actividades y hasta en casos análisis psicológicos.

Actualmente carecen de programas de motivación para mejorar el ambiente laboral.

Se menciona que se debe tomar en cuenta la empatía, fomentar la confianza de los colaboradores y escuchar activamente a los colaboradores para que haya comunicación efectiva.

Las actividades que se proponen para mejorar el clima organizacional son las participaciones en actividades que incluyan los tres sectores administrativo, docente y estudiantil y establecer planificaciones de programas que contribuyan a la formación de las personas ya que para el personal administrativo no existen programas de capacitación.

No se han considerado las medidas preventivas para cuidar la salud física y mental de los colaboradores administrativos, pero se necesita que haya un plan de estas para ellos.

El personal debe desarrollar sus capacidades de liderazgo pero en la Facultad se mencionó que se les da la oportunidad de poder expresar ideas y opiniones pero que las capacidades de liderazgo cada uno las desarrolla a su manera en el área de trabajo que le corresponde.

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS.

Los datos que se recopilaron en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, fueron procesados con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2013.

Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así facilitar su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los

datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa. Una vez se obtuvo esta tabulación se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel o de barras según convenía en el caso. Esto permitió tener una mejor visualización y por tanto llevar a cabo análisis e interpretaciones adecuadas. (Ver anexo 1).

Aspectos generales de los datos de identificación del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

El personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas está compuesto en un 58% por el sexo masculino que es más del 50% y hay un 42% que está compuesto por el sexo femenino. (Ver anexo 1, gráfico 1).

El 68% de todos los empleados poseen estudios a nivel de bachillerato, en su totalidad son parte del personal administrativo y conforman la mayoría de este sector. A continuación un 19% posee estudios superiores, y un 6% que pertenece a la clasificación técnica, esto indica que están calificados para poder desempeñar correctamente su trabajo. (Ver anexo 1, gráfico 3).

El tipo de contratación del personal administrativo tiene el mayor porcentaje del 43% clasificado como asistente administrativo, el 26% perteneciente a la clasificación de empleado calificado quiere decir que están aptos para poder desempeñar sus actividades laborales de manera efectiva, un porcentaje muy cercano es el 23% que corresponde a servicios generales y que también es significativo en esta área. (Ver anexo 1, gráfico 4).

El 92% de los trabajadores no ha recibido grado académico a través de becas proporcionadas por la Universidad. Pero si existe un 8% que si ha obtenido otro grado académico gracias a estas becas, concluyendo que el personal necesita ser motivado para mejorar su vida laboral. (Ver anexo 1, gráfico 7).

El 31% de los empleados tienen de 16 a 30 años de laborar en la institución, convirtiéndolos en personas competentes en el desempeño de sus labores, así como para poder ayudar al personal de nuevo ingreso, el 50% de 1 a 15 años y el 19% de 31

a 45 años. (Ver anexo 1, gráfico 5). El vínculo salarial del personal está compuesto en un 68% por ley de salario y un 32% por contrato. (Ver anexo 1, gráfico 6).

a. Estructura Organizacional.

Los aspectos filosóficos de la Facultad son conocidos por el personal administrativo en su mayoría: el 81% conoce la misión de la Facultad, el 73% conoce la visión, el 48% los principios, se observa que es necesario que el personal tenga más conocimiento acerca de ellos, el 81% conoce los valores de la Facultad, el 65% tiene conocimiento de las políticas de la Facultad y el 61% conoce la estructura orgánica podría decirse que lo necesario en este factor es el fortalecimiento de la filosofía y darlos a conocer activamente. (Ver anexo 1, gráfico 8).

El conocimiento de los aspectos filosóficos de la Facultad compuestos por la misión, visión, principios, valores políticas y la estructura orgánica, según las respuestas obtenidas un porcentaje bastante alto conoce algunos aspectos como la misión de la Facultad sin embargo no pudieron manifestarla claramente, en el caso de la visión un porcentaje mayor al 50% mencionó conocerla, con esto se puede ver que es necesario reforzar el conocimiento de ésta, los principios no son muy conocidos por los colaboradores, y con respecto a las políticas el porcentaje que tiene conocimiento de ellas es un poco más del 50% razón por la cual se debe poner especial atención al fortalecimiento de este aspecto en la Facultad.

El 24% del personal encuestado expresó haber recibido inducción al momento de ingresar a la Facultad a laborar, sin embargo un 76% respondió no haber recibido inducción, pero manifestaron que traían experiencia de sus trabajos anteriores y que por esta razón no se había hecho necesario recibirla, aunque se considera adecuado que todo nuevo miembro la reciba para asegurar un buen desempeño. (Ver anexo 1, gráfico 9).

Un 73% del personal administrativo considera que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre los jefes inmediatos y los colaboradores que conforman el área de trabajo; pero al contrario un 27% considera que no hay coordinación de las actividades si bien es cierto que la mayor parte considera adecuada la coordinación

siempre es importante fortalecer las deficiencias para que haya calidad en el desempeño de los colaboradores ya que la buena coordinación de actividades genera resultados positivos para la administración. (Ver anexo 1, gráfico 10).

Mediante la entrevista se mencionó que las acciones que se proponen para que el personal reciba inducción al momento de su contratación es que se implemente un plan, es decir una planificación ya que en la actualidad lo que hacen es dar la inducción al personal un par de días antes pero que esto no es suficiente para poder preparar al personal en el área y que esto permita un mejor desempeño por parte de los colaboradores. (Ver anexo 2, pregunta 13)

b. Cultura organizacional.

El 97% del personal encuestado reconoce que el trabajo en equipo es necesario para alcanzar los objetivos y metas de la Facultad, sin embargo un 3% considera lo contrario. (Ver anexo 1, gráfico 11).

Un 89% del personal administrativo afirma que si existe el trabajo en equipo dentro del departamento, pero un 11% afirma que no o que al menos no se percibe esto. (Ver anexo 1, gráfico 12).

El 81% de las personas encuestadas se siente parte importante de la Facultad y opinan que el trabajo que realizan es esencial para alcanzar los objetivos y metas de la Facultad, sin embargo un 16% opina lo contrario. (Ver anexo 1, gráfico 13).

Según la encuesta la mayor parte del personal considera que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar las metas de la Facultad, y la mayoría considera que si se realiza el trabajo en equipo dentro del departamento donde se encuentran aunque según la entrevista se considera necesario mejorar las relaciones interpersonales y fomentar los valores de manera que todos contribuyan a mejorar el ambiente laboral (Ver anexo 2, pregunta 10).

c. Desarrollo Organizacional.

El 61% del personal administrativo manifiesta que no ha recibido capacitaciones referidas a ninguno de los siguientes temas que se mencionan a continuación: mejora continua, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y clima organizacional, un 6% manifiesta que si ha recibido de relaciones interpersonales fuera de la institución; un 3% dice haber recibido capacitación sobre trabajo en equipo, un 3% afirma haber recibido sobre mejora continua; otro 3% ha recibido sobre motivación, y tan solo un 3% dijo haber recibido sobre clima organizacional, mientras que un 16% confirma haber recibido sobre Higiene y seguridad Industrial (Ver anexo 1, gráfico 14).

El 76% de las personas encuestadas manifiesta que no tiene problemas para establecer buenas relaciones interpersonales con sus superiores y compañeros de trabajo, un pequeño porcentaje del 24% afirmó que si tiene problemas para establecer buenas relaciones interpersonales (Ver anexo 1, gráfico 15).

El 74% manifestó que se les informa cuando se realiza algún tipo de cambio en la Facultad; sin embargo un 26% dijo que no se les informa (Ver anexo 1, gráfico 16).

Las jefaturas mencionaron que no hay planes de capacitaciones, durante 4 o 5 años se han brindado muy pocas capacitaciones ya que no hay fondos ni aprobación por parte de la dirección.

d. Motivación.

Un 84% del personal administrativo encuestado manifiesta que el buen trato que recibe de parte de sus superiores le motiva y le estimula a mejorar su desempeño; pero un 16% no se encuentra motivado y manifiesta no estar de acuerdo con que el trato que recibe le estimule a mejorar su desempeño son un poco apáticos a esta pregunta, no se sienten motivados y no quieren esforzarse para obtener oportunidades de ascenso (Ver anexo 1, gráfico 17).

Un 94% del personal administrativo está de acuerdo en que su trabajo le permite desarrollar la creatividad y por esa razón se sienten motivados ya que sienten la libertad

para poder hacer su trabajo de la mejor manera y descubrir cada día la oportunidad de hacerlo de nuevas maneras y de mejorar en sus procesos. (Ver anexo 1, gráfico 18).

El 53% del personal considera que se le reconocen los esfuerzos por alcanzar sus metas, pero el 47% mencionó que no se reconocen (Ver anexo 1, gráfico 19).

El 56% del personal menciona que su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva, caso contrario pasa con el 44% que considera que no se le reconoce su trabajo bien hecho (Ver anexo 1, gráfico 20).

El 76% del personal se siente satisfecho con el tiempo y lugar de esparcimiento que le proporciona la Facultad, en el otro extremo un 24% expresaron no sentirse satisfechos porque no cuentan con el tiempo para aprovechar ese tiempo ya que se les otorga después del horario laboral. (Ver anexo 1, gráfico 21).

El 79% del personal considera que su jefe le permite realizar nuevos procedimientos para desarrollar sus actividades laborales correspondientes y el 21% menciona que su jefe no le permite realizar nuevos cambios, porque ya existen procedimientos estructurados. (Ver anexo 1, gráfico 22).

El 87% del personal considera necesario recibir capacitaciones y entrenamiento para mejorar el desempeño de su trabajo y de su departamento y el 13% menciona que no ya que su puesto de trabajo no es necesario (Ver anexo 1, gráfico 23).

Para el personal administrativo de la Facultad no hay actividades y no existen proyectos planificados para mejorar la motivación de los mismos según la entrevista realizada se mencionó que el personal recibe tiempos integrales remunerados o tiempo compensatorio y que a nivel de Facultad solamente se realiza una celebración de aniversario que se celebra el 21 de agosto de cada año ; otra de las actividades que se realiza es que cada dos años hay un Simposio que es un acto cultural que se celebra en mayo y que es donde entregan los grados honoríficos y un día de campo y jaripeo en la Estación de Practicas que está ubicada en CETAG.

Con referencia a la creatividad la mayoría se siente satisfecha con que el área de trabajo donde se encuentra le permite desarrollar su capacidad creativa (Ver anexo 2, pregunta 8 y 16).

e. Comunicación.

El 85% de las personas encuestadas considera que la comunicación que se practica en el departamento es adecuada y que les permite poder expresar sus opiniones. El otro 15% considera que no es adecuada y que hace falta mejorar ya que siempre existen obstáculos para una buena comunicación tanto entre jefes y subalternos como por parte de los mismos compañeros de trabajo (Ver anexo 1, gráfico 24)

Cabe mencionar que los medios a través de los cuales el personal de la Facultad se comunica con sus respectivos jefes es por la vía personal en un 68% y mediante correos electrónicos en un 2% y el porcentaje restante se divide entre boletines, circulares y otros, por lo que, la comunicación con sus superiores es constante y directa. (Ver anexo 1, gráfico 25)

El 90% del personal administrativo manifiesta que se siente con libertad para poder expresar inquietudes y sugerencias a sus superiores; pero un 10% opina que no, se puede decir que hace falta abrir espacios de comunicación efectivos donde los subalternos también puedan ser escuchados y tomados en cuenta. (Ver anexo 1, gráfico 26)

Algunos factores que las jefaturas consideran necesarios para mejorar la comunicación y las actitudes del personal son: La empatía, fomentar la confianza mutua entre jefes y subalternos; tanto como la escucha activa y usar también los medios formales de comunicación y fomentar reuniones donde puedan expresar sus opiniones abrir estos espacios para mejorar la comunicación y que no se promuevan los chabres. Que hayan más actividades culturales, compartir refrigerios y actividades de esparcimiento con las cuales la comunicación se puede mejorar. (Ver anexo 2, pregunta 17).

f. Liderazgo.

EL 80% de las personas encuestadas considera a su jefe como un líder y ven que tiene enfoque en desarrollar el trabajo en equipo; más sin embargo un 13% dice no considerarle de la misma manera; por esta razón se debe poner atención ya que es muy importante para el logro de las metas propuestas (Ver anexo 1, gráfico 27)

El 81% del personal encuestado se siente con la libertad para desarrollar sus capacidades de liderazgo. El 19% considera que no se siente en libertad para hacerlo. (Ver anexo 1, gráfico 28)

El 73% del personal encuestado considera que sus jefes les permiten expresar sus ideas y opiniones y que se sienten bien de poder hacerlo con libertad ,pero un 27% comentó que sus jefes no se lo permiten pero que lo consideran necesario para que haya más confianza y un mejor clima organizacional .(Ver anexo 1, gráfico 29)

Del personal encuestado el 61% califica como muy bueno el respeto y la confianza entre jefes y compañeros, este aspecto es muy esencial ya que de esta manera se obtienen resultados favorables, se puede afirmar que existe una muy buena relación entre el personal y sus jefes aunque un 23% lo califica como bueno, el 11% opina que es deficiente y un 5% lo considera regular, en definitiva se debe trabajar para lograr que la mayoría pueda percibir la confianza necesaria para desarrollarse en un ambiente agradable.(Ver anexo 1, gráfico 30)

Al personal se le da la oportunidad de poder expresar ideas y opiniones, pero las capacidades de liderazgo cada uno las desarrolla a su manera en el área de trabajo que le corresponde. (Ver anexo 2, Pregunta 26)

g. Relaciones Interpersonales.

El 85% del personal administrativo considera que sí se fomenta el respeto y la lealtad en las relaciones laborales entre jefe y compañeros, un 15% opina que no se fomenta. (Ver anexo 1, gráfico 31)

El 81% del personal administrativo respondió que sí considera existe confianza entre jefes y equipos de trabajo en la Facultad, más un 19% considera que no existe confianza. (Ver anexo 1, gráfico 32)

El 74% del personal encuestado considera que el ambiente laboral que se percibe en la facultad es adecuado para el logro de la metas, un 26% indica que no se percibe de la misma igual y que no están de acuerdo. (Ver anexo 1, gráfico 33)

Las jefaturas consideran importante y necesario mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre el personal de esta Facultad. (Ver anexo 2, pregunta 10).

Las jefaturas consideran que los principales problemas o dificultades de convivencia laboral que suceden con mayor relevancia en la Facultad son: chambres, personal no adecuado, la inconformidad ya que hay empleados contratados por ley de salarios y otros por contratos. Todos estos problemas afectan el desempeño del personal y por eso se dan los conflictos en el área de trabajo. (Ver anexo 2, pregunta 11).

h. Puesto de trabajo.

El 68% del personal administrativo dice recibir el equipo, los materiales e insumos necesarios para realizar su trabajo; que estos son proporcionados oportunamente que las cantidades y en condiciones adecuadas, un 32% no está de acuerdo y comenta que no son proporcionados en el tiempo oportuno y que esto es un problema porque no pueden realizar sus actividades como debería ser en el tiempo indicado ya que deben esperar a que les sean proporcionados. (Ver anexo 1, gráfico 34).

De las personas encuestadas el 65% considera que el espacio físico de su área de trabajo le brinda seguridad y comodidad en forma general, pero que la percepción que tienen no es del tanto en su totalidad, un 35% considera que no tiene las condiciones físicas adecuadas para trabajar y que no les brinda seguridad y comodidad para llevar a cabo sus actividades laborales. (Ver anexo 1, gráfico 35).

EL 87% del personal Administrativo de la Facultad considera que la ergonomía del mobiliario que utiliza si es adecuado y le permite desarrollar con entusiasmo sus actividades laborales sin embargo mediante la observación se pudo constatar que el mobiliario está en buenas condiciones, pero que la ergonomía no es la adecuada, un

13% opina que no es adecuada la ergonomía y que no se sienten satisfechos con este aspecto en el puesto de trabajo. (Ver anexo 1, gráfico 36).

El 87% del personal administrativo afirma que la Facultad no desarrolla medidas preventivas para cuidar su salud física y mental, pero un 13% dice que si las desarrolla pero que consideran necesario que se les brinden estas medidas de prevención y que estas serían de mucha ayuda para mantenerse saludables (Ver anexo 1, gráfico 37).

El 94% del personal afirma que recibe beneficio médico de parte de la Institución como el de bienestar universitario y la clínica del FUP, pero un 6% dice no recibirlo. (Ver anexo 1, gráfico 38).

Las jefaturas consideran que el personal cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo (Ver anexo 2, pregunta 7). No existe actualmente un plan preventivo de cuidado para la salud física y mental de los colaboradores, sin embargo se mencionó que es necesario para poder tener un clima organizacional agradable (Ver anexo 2, pregunta 23). También se menciona que el ausentismo en los puestos de trabajo es una falta grave aunque no se da mucho, en algunos departamentos no existe. (Ver anexo 2, pregunta 12). Sí, tienen beneficio de salud a través de Bienestar Universitario y la Clínica de los trabajadores del ISSS y el FUP que es tanto un beneficio para los trabajadores como para sus hijos. (Ver anexo 2, pregunta 22).

i. Ambiente físico.

El 90% del personal manifiesta que el acceso para el recorrido entre sus puestos de trabajo en el departamento es libre y no tienen problema para moverse dentro del departamento. (Ver anexo 1, gráfico 39).

El 95% del personal asegura que la iluminación que recibe en su puesto de trabajo es adecuada y les permite realizar sus actividades con mayor facilidad, sin embargo un porcentaje menor del 5% dice que no es adecuado en el área donde realizan sus actividades. (Ver anexo 1, gráfico 40).

El 97% del personal administrativo respondió positivamente dice que la ventilación de su área de trabajo es adecuada y les permite desarrollar sus actividades en un ambiente agradable, el 3% que son la menor parte del personal dice no sentirse satisfecho con la ventilación de su área de trabajo, opinan negativamente y consideran no es adecuada. (Ver anexo 1, gráfico 41).

El 68% del personal administrativo opina que los servicios sanitarios que utiliza son higiénicos que están adecuados de acuerdo al número del personal del departamento, un 32% no está de acuerdo con la cantidad de los mismos. (Ver anexo 1, gráfico 42).

El 89% del personal encuestado respondió que se encuentra realizando sus labores en un ambiente libre de malos olores, el porcentaje restante considerado como el 11% asegura que no está en las mismas condiciones debido a la actividad laboral y el lugar donde lo realizan. (Ver anexo 1, gráfico 43).

En caso de emergencia, un 69% del personal sabe qué hacer para evacuar las instalaciones ya que cada edificio tiene señalización de ruta de evacuación, extintores y puntos de encuentro para poder resguardar al personal, el 31% lo desconoce debido a que no se lo han hecho saber de manera formal. (Ver anexo 1, gráfico 44).

La iluminación es buena, no obstante la ventilación en algunas oficinas no es muy buena y en cuanto a los sanitarios se ha hecho esfuerzos por mantenerlos con las condiciones requeridas para ofrecer este servicio en las mejores condiciones y sobre todo que se mantengan limpios. (Ver anexo 2, Pregunta 24). El personal administrativo sabe lo que debe hacer en caso de una emergencia ya que a través del comité de salud y seguridad ocupacional se les ha dado a conocer y se han desarrollado algunos simulacros y capacitaciones para casos de emergencia (Ver anexo 2, Pregunta 25)

E. CRUCE DE VARIABLES Y ESTRATEGIAS.

Se formula la matriz con cuatro entradas, en ella se cruzan los elementos internos con los externos. En base a los factores seleccionados analizamos las variables por su incidencia. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas que se muestra a

continuación: **CUADRO DE RESULTADOS SOBRE ANALISIS F.O.D.A DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada coordinación de las actividades laborales entre el personal y su jefe • Personal creativo y con ideas de innovación • Satisfacción con el tiempo y lugar de esparcimiento. • Respeto y lealtad entre jefes y empleados • Confianza entre jefes y empleados • La mayoría del personal conoce los aspectos filosóficos de la facultad • El personal se siente parte importante de la facultad • Se informa al personal cuando se realiza un cambio en la facultad • El trato que le dan los superiores al personal lo motivan para mejorar su desempeño • Libertad para expresar inquietudes y sugerencias. • Adecuada comunicación entre jefes y empleados. • Liderazgo y reconocimiento establecido. • Respeto y lealtad entre jefes y empleados. • Los materiales, el equipo e insumos son los adecuados. • Equipo de oficina a su disposición. • El personal cuenta con beneficios médicos. • Adecuada Iluminación en su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo externo para desarrollar Relaciones Interpersonales entre jefes y empleados del área administrativa de la Facultad. • Apoyo de las autoridades y de la administración para el desarrollo de actividades que conllevan a la motivación laboral fuera de la institución. • Nuevos canales tecnológicos de Comunicación externa e interna en el área administrativa de la Facultad. • Apertura a cambios tecnológicos y de procesos de recurso humanos. • Apoyo de instituciones externas capacitadoras que ayuden a la Unidad de Recursos Humanos a desarrollar actividades como talleres vivenciales para incentivar la motivación laboral. • Crear programas de salud mental con apoyo de instituciones externas. • Elaboración de manuales administrativos con apoyo de estudiantes de otras Facultades. • .Apoyo y desarrollo de un programa de capacitaciones a través de INSAFORP y otras instituciones externas que se dedican a capacitar personal. • Cultura de modernización mejora y cambio. • Seguros por accidentes. • Mejoras en los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas. • Rotación del personal, que agrega valor a sus competencias.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación • No existe definición de competencias y puestos de trabajo. • Manuales administrativos no adaptados y no elaborados. • Falta de inducción del personal administrativo al momento de su contratación. • Falta de un programa de capacitaciones para el personal administrativo sobre Clima Organizacional. • Problemas para establecer buenas relaciones interpersonales con sus superiores y compañeros de trabajo. • Falta de medidas preventivas para cuidar la salud física y mental del personal. • Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de la tecnología e innovación de procedimientos. • Resistencia al cambio en los procesos administrativos. • Migración del personal a otras instituciones • Falta de presupuesto para el recurso humano. • Conflictos entre el personal administrativo por insatisfacción salarial. • Competencia de otras Universidades

Cuadro N° 3

Fuente: Grupo de Investigación.

CRUCE DE VARIABLES Y ESTRATEGIAS (MATRIZ F.O.D.A)

<h1>FODA</h1>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Apoyo externo para desarrollar Relaciones Interpersonales entre jefes y empleados del área administrativa de la Facultad.</p> <p>O2. Apoyo de instituciones externas capacitadoras que ayuden a la Unidad de Recursos Humanos a desarrollar actividades como talleres vivenciales para incentivar la motivación laboral.</p> <p>O3. Elaboración de manuales administrativos con apoyo de estudiantes de otras Facultades.</p> <p>O4. Crear programas de salud mental con apoyo de instituciones externas</p> <p>O5. Apoyo y desarrollo de un programa de capacitaciones a través de INSAFORP y otras instituciones externas que se dedican a capacitar personal.</p> <p>O6. Mejoras en los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.</p> <p>O7. Apertura a cambios tecnológicos, desarrollo de programas de investigación científica y procesos de recursos humanos.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Avance de la tecnología e innovación de procedimientos.</p> <p>A2. Resistencia al cambio en los procesos administrativos.</p> <p>A3. Migración del personal a otras instituciones.</p> <p>A4. Falta de presupuesto para el recurso humano.</p> <p>A5. Conflictos entre el personal administrativo por insatisfacción salarial.</p> <p>A6. Competencia de otras Universidades.</p>
---------------	---	---

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<p>F1. Adecuada coordinación de las actividades laborales entre el personal y jefes.</p> <p>F2. Satisfacción con el tiempo y lugar de esparcimiento.</p> <p>F3. Respeto, confianza y lealtad entre jefes y empleados.</p> <p>F4. El personal se siente identificado y parte importante de la Facultad de Ciencias Agronómicas.</p> <p>F5. Oportunidad de desarrollo académico a sus colaboradores.</p> <p>F6. Libertad para expresar inquietudes, sugerencias y desarrollo de iniciativas en los puestos de trabajo, comunicación adecuada entre jefes y colaboradores.</p> <p>F7. Liderazgo y reconocimiento establecido.</p> <p>F8. Los materiales, el equipo, la iluminación y los insumos son los adecuados.</p>	<p>F6-07</p> <p>Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos para desarrollar iniciativas en los puestos de trabajo y crear un programa de modernización administrativa.</p> <p>F8-05</p> <p>Promover el liderazgo de los colaboradores, creando un programa que desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para enriquecer sus puestos de trabajo.</p>	<p>F5 -A1, A2.</p> <p>Mejorar el desempeño de los colaboradores; a través de capacitación que incluya la apertura al cambio aprovechando la tecnología y la innovación de procedimientos para poder prestar mejores servicios a los usuarios.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
<p>D1. Manuales Administrativos no elaborados.</p> <p>D2. No existe definición de lineamientos para el desarrollo de las actividades de los puestos de trabajo.</p> <p>D3. Desmotivación y falta de interés.</p> <p>D4. Falta de un programa de capacitaciones para el</p>	<p>D1-03</p> <p>Mejorar las actividades de los colaboradores con el apoyo de Manuales Administrativos, que además orienten la conducta de los integrantes unificando criterios que den cumplimiento</p>	<p>D4-A3</p> <p>Brindar al personal un programa de capacitaciones de manera intensiva en cuanto a motivación que contribuya a generar mayores competencias.</p>

<p>personal administrativo sobre clima organizacional.</p> <p>D5. Falta de inducción al personal administrativo, al momento de su contratación.</p> <p>D6. Falta de medidas preventivas para cuidar la salud física y mental del personal administrativo.</p> <p>D7. Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los colaboradores administrativos.</p>	<p>a los objetivos trazados por la institución.</p> <p>D6-04</p> <p>Brindar al personal medidas eficaces para promover la salud física y mental mediante el desarrollo de un programa preventivo para la salud física y mental de los colaboradores.</p> <p>D7-02</p> <p>Motivar al personal para aumentar la productividad y satisfacción en las diferentes actividades que realizan y que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la facultad creando un ambiente de armonía entre jefes y empleados para un mejor desempeño.</p>	
---	---	--

Cuadro N° 4

Fuente: Grupo de Investigación.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. ALCANCES

Para recolectar toda la información requerida para la investigación se contó con el apoyo de la Jefa de Recursos Humanos. Al momento de llevar a cabo las encuestas y entrevistas se contó con la participación del personal constituido por la muestra; es decir, 2 jefaturas y 62 empleados.

2. LIMITACIONES

- Parte del personal manifestó indiferencia al solicitarles su ayuda para el llenado de encuestas.
- Se manifestaron inconvenientes al momento de recuperar las encuestas, algunos empleados no la completaron por motivos de tiempo, otros comentaron que no les habíamos entregado las encuestas para ser llenadas.
- Se trató la manera de entrevistar a jefes de departamentos, la cual expresaron no tener tiempo para atender al grupo investigador.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente dieron lugar al retraso de la investigación.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- El factor estructura organizacional no es reconocido por todo el personal administrativo de la Facultad, debido a esto se hace necesario fortalecer los aspectos filosóficos así como la coordinación de actividades laborales y el proceso de inducción para nuevos miembros.

- En lo relacionado a la cultura organizacional la mayor parte del personal administrativo se siente parte importante de la Facultad así como también afirman que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar las metas y objetivos de la Facultad.

- En cuanto al desarrollo organizacional se puede notar que el personal administrativo no recibe capacitaciones sobre los factores que inciden en el clima organizacional y que está totalmente deficiente, no existen planes de capacitaciones, ya que no se han designado fondos ni se ha aprobado por parte de la dirección. Se comprobó que el personal administrativo está ubicado en su zona de confort y no tienen aspiraciones de prepararse para tener oportunidades de ascenso

- No existe un plan de incentivos que permita la motivación de los colaboradores administrativos. Ellos tienen la libertad para poder desarrollar su creatividad pero no en su totalidad, más de la mitad del personal encuestado dijo que se les reconoce los esfuerzos por alcanzar objetivos y metas y que el hecho de que les reconozcan el trabajo bien hecho les motiva aunque esto sea solo de palabra porque no hay un programa de incentivos específico que incluya otro tipo de elementos motivacionales para los empleados.

- La mayoría considera que la comunicación es buena, que se les permite expresar sus opiniones y sugerencias aunque hay ciertas deficiencias en los canales que se utilizan; por esa razón es importante fortalecer este factor.

- El factor liderazgo según la investigación fue calificado como aceptable ya que el jefe es visto como un ejemplo aunque los colaboradores tienen la libertad para desarrollar sus actitudes de liderazgo al desempeñar su trabajo, se puede notar que no es suficiente para descubrir nuevos líderes que pueden convertirse en un apoyo para la administración.

- Se considera que se fomenta el respeto y la lealtad entre jefes y compañeros sin embargo se han tenido dificultades de convivencia laboral entre ellos los cambios la inconformidad que no se comunica directamente si no que se hace saber a través de

pasillos y no con las personas encargadas para darle solución a los problemas suscitados por eso se debe fortalecer las relaciones interpersonales.

- Las condiciones físicas para que el personal administrativo desarrolle sus actividades laborales son adecuadas.

- El ambiente físico del lugar de trabajo es aceptable aunque no en su totalidad se debe hacer un mayor esfuerzo por garantizar que el acceso entre pasillos, la iluminación y la ventilación estén en su mejor estado para que el desempeño de los colaboradores sea efectivo.

2. RECOMENDACIONES

- Debido a que cierta parte del personal administrativo de la Facultad desconoce los aspectos filosóficos de la misma, las jefaturas deberán hacer un mayor esfuerzo para darlo a conocer al personal y hacerles sentir parte importante y que esto permita el logro de las metas y objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas

- Aunque el Factor cultura organizacional sea bien evaluado según los resultados obtenidos en la investigación, es necesario fortalecer los valores y las relaciones interpersonales a través de actividades que integren a los colaboradores para que el trabajo sea realizado de la mejor manera y el ambiente laboral sea más agradable.

- Es importante crear y aprobar un plan de capacitaciones para que el capital humano sea desarrollado, de esta forma se lograrán beneficios tanto para los colaboradores que estarán mejor preparados desempeñar sus actividades laborales con calidad, así como también para la administración de la Facultad.

- Es necesario motivar a los colaboradores creando un plan de incentivos y programar actividades de esparcimiento donde todos los que forman parte del personal administrativo puedan participar.

- Para fortalecer la comunicación se recomienda fomentar la confianza entre jefes y colaboradores, practicar la empatía así como la escucha activa y utilizar los medios de comunicación formales; que haya actividades culturales y de esparcimiento las cuales puedan mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El factor liderazgo cuenta con resultados bastante aceptables, los jefes son vistos como líderes, a los colaboradores se les da la oportunidad de ejercer el liderazgo en sus áreas de trabajo, sin embargo se debe fortalecer este factor promoviendo una planificación de actividades donde sean puestas a prueba las habilidades de cada uno y así descubrir nuevos líderes que pueden ser de mucho apoyo a la administración.
- Las relaciones interpersonales entre compañeros están en un nivel aceptable por esta razón se hace necesario fomentar la unidad creando espacios donde los mismos puedan compartir con todos los colaboradores de los distintos departamentos y así fortalecer las relaciones y el clima organizacional que por el momento se torna tenso.
- Las condiciones físicas de las áreas de trabajo para el personal administrativo brindan seguridad, sin embargo se hace necesario darle mantenimiento y reforzar las áreas que podrían estar débiles para asegurar aquellos aspectos que lo necesiten y darle la confianza a los trabajadores y estos puedan desempeñar mejor su trabajo.
- El ambiente físico es uno de los factores considerados como importante por la incidencia en el clima laboral , tanto la iluminación como la ventilación de los lugares de trabajo arrojaron resultados bastante aceptables; sin embargo se recomienda mejorar este factor brindando atención específicamente a los espacios donde esto se considera deficiente dando el mantenimiento correspondiente para darle solución.

CAPITULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA

En la unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, se puede observar actualmente la necesidad de fortalecer el clima organizacional para poder mejorar el desempeño de los colaboradores administrativos visto cada miembro como parte fundamental para que la Facultad funcione de manera eficiente.

El presente capitulo busca trabajar un instrumento de apoyo para fortalecer y evaluar el Clima Organizacional en la Unidad de Recursos Humanos, para esto se muestra la aplicación de los principios de Organización y Desarrollo Organizacional que son el conjunto de acciones de cambios planeados con base en los valores humanísticos y democráticos que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puestos de trabajo y Ambiente físico de trabajo, evaluados en el diagnóstico, por lo que la Facultad y sus condiciones laborales serán mejoradas y se verán beneficiados los que forman parte de ella, obteniendo un alto grado de compromiso e identificación de sus miembros.

Por medio del plan de estrategias, se pretende solventar situaciones encontradas en la Facultad.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer el diseño de un Plan estratégico para fortalecer el Clima Organizacional que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer el desempeño laboral a través del establecimiento de estrategias con el propósito de lograr que la facultad de

Ciencias Agronómicas sea competitiva a nivel de recursos humanos y sea un referente para las demás facultades de la Universidad de El Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fomentar la participación de todos los Colaboradores Administrativos de la Facultad, para que junto a las autoridades de la misma se pueda crear un Clima Organizacional favorable para la obtención de los objetivos y metas propuestas.

- Lograr que los colaboradores Administrativos de la Facultad perciban un mejor clima organizacional y sus componentes: Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones interpersonales, puestos de trabajo y ambiente físico de trabajo, acordes a las necesidades de la unidad.

- Proporcionar a la Facultad de Ciencias Agronómicas una herramienta administrativa, para la mejora continua del clima organizacional en el área de recursos humanos de la Facultad.

C. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA

Con el propósito de crear una herramienta que ayude a fortalecer el clima organizacional del personal administrativo y para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador, se presenta la siguiente propuesta.

Se toma en consideración el diagnóstico realizado en la Facultad en estudio de acuerdo a los principales componentes del Clima Organizacional, los cuales determinan el desempeño laboral de los trabajadores de acuerdo a los objetivos organizacionales y personales trazados tales como son: Estructura Organizacional, Cultura organizacional,

Desarrollo Organizacional, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Puestos de trabajo y Ambiente Físico de trabajo.

La finalidad primordial de este Plan, es que sea utilizado como una herramienta administrativa básica para las autoridades de la Facultad en estudio y que sea desarrollado a través de la Unidad de Recursos Humanos, que conlleve a mejorar el Clima Organizacional hasta alcanzar un nivel óptimo en el desempeño de los colaboradores administrativos a través de la identificación del tipo de percepciones que tienen los empleados con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en sus puestos de trabajo, para ello se plantea la siguiente filosofía:

1. MISIÓN

Proporcionar a la Facultad de Ciencias Agronómicas una propuesta que comprenda los elementos de apoyo para el desenvolvimiento y desarrollo de las personas que contribuya a lograr los objetivos y propósitos para la cual fue creada.

2. VISIÓN

Contar con una unidad de recursos humanos, que brinde a sus colaboradores las condiciones laborales ideales para lograr el máximo desarrollo de su potencial profesional y humano que ayude a mejorar el desempeño, en un clima organizacional apropiado y agradable, que permita integrar a todos sus colaboradores y que al mismo tiempo se considere como un referente de las demás facultades de la universidad, para obtener los mejores resultados.

3. DEFINICIÓN DE LOS VALORES PROPUESTOS

Los valores que se proponen en el Plan Estratégico son los siguientes:

Respeto

Procurar tratar mejor a los demás de la misma manera en que desea ser atendido, saludar, hacer uso de un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás .

Es importante evitar un ambiente donde se critique y se murmure a espaldas de los compañeros respecto a su trabajo o la vida personal, costumbres y manera de vestir, en caso de no tener nada positivo que decir lo mejor es callar así se podrá mantener un clima laboral agradable y se implementaran mejores costumbres.

La empatía

Es la capacidad cognitiva de percibir, en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

Orden y Responsabilidad.

Cuando se trabaja en equipo de alguna manera los actos particulares afectan a todos, por esta razón en la medida que sea ordenado en su puesto de trabajo y sea responsable con sus funciones, ayudará a que los compañeros también lo sean, y además permitirá que los procesos laborales fluyan de forma eficiente.

Humildad.

Ningún colaborador debe pasar por encima de los demás para llegar a sus objetivos, y tampoco debe presumir de sus logros para molestar a los demás colaboradores. Es importante contar con colaboradores que tengan la capacidad de aceptar sus errores, aprender de ellos y corregirlos.

Lealtad y equidad.

Igualdad de oportunidades de participación y goce diferenciado de los resultados, con base en los aportes de cada colaborador individual o colectivo al logro de la misión y de la visión institucional.

Darle la oportunidad a todos de expresarse y de participar hace que cada miembro se sienta parte importante de la organización y que al mismo tiempo haga suya la misión y la visión de la misma.

Tolerancia.

La tolerancia es un valor moral que se realiza en respecto de uno a otro; hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que se contradigan o sean diferentes de las nuestras. En este sentido, la tolerancia es también el reconocimiento de las diferencias inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las religiones o las maneras de ser o de actuar.

Una persona tolerante puede aceptar opiniones o comportamientos diferentes a los establecidos por su entorno social o por sus principios morales.

Servicio.

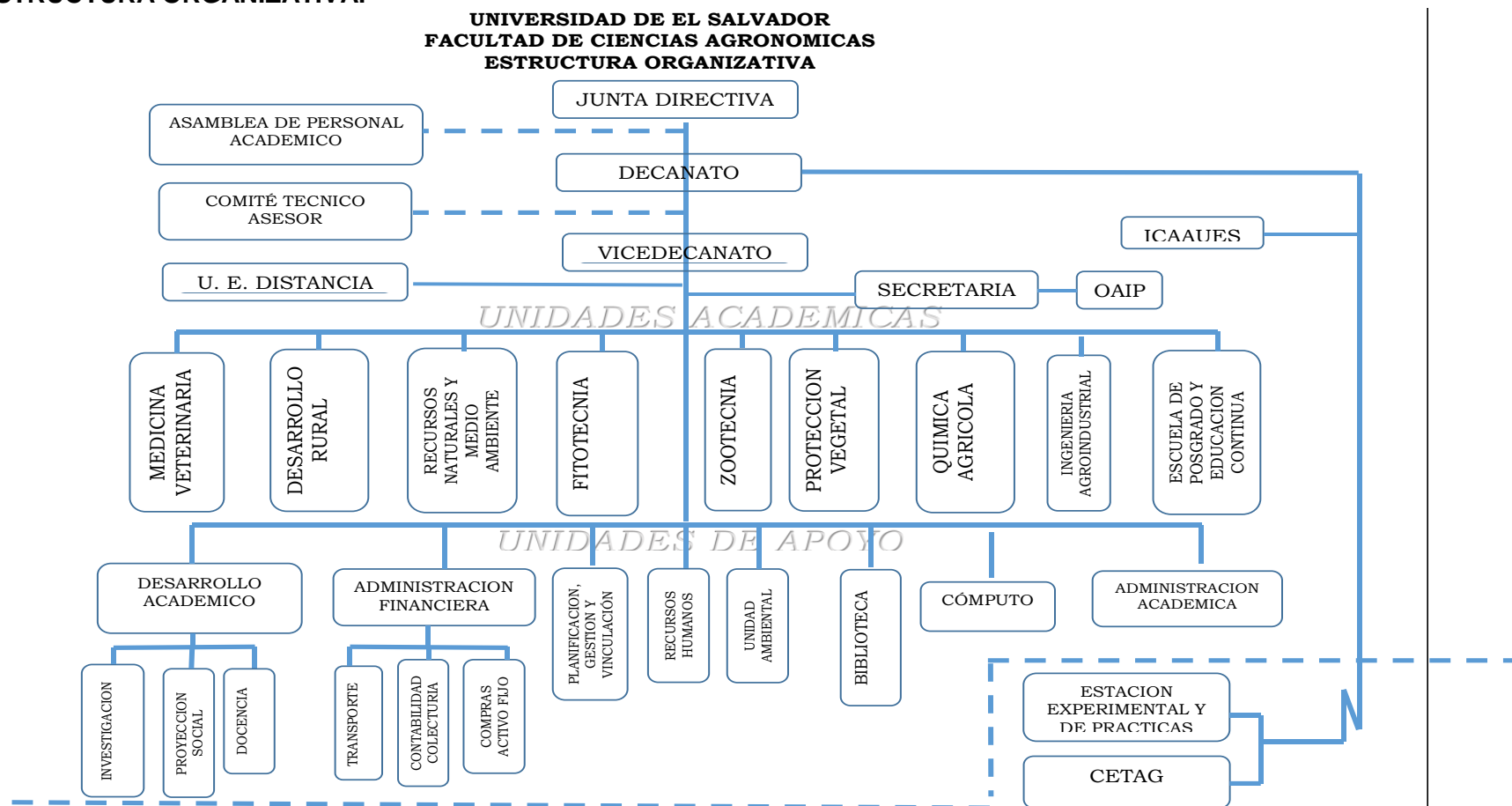
La convivencia dentro de un área administrativa es más agradable cuando existe la ayuda mutua: colaborar en el trabajo de los demás, ceder un lugar a la hora de una reunión, todas las pequeñas acciones que se hagan en favor de los demás serán muy bien vistas y todos las agradecerán.

Las buenas costumbres y atenciones a todos nos agradan y basta que una persona viva estos valores para contagiar a los demás y dar el ejemplo, esa es la clave de las buenas relaciones interpersonales.

Cultura estratégica.

Enfocar los esfuerzos personales e institucionales en lograr lo que cada uno puede llegar a ser, orientándose por lo que debe ser, en armonía con lo que se está haciendo y seleccionando aquellos elementos que se han de eliminar, los que deben continuar y los que se tienen que crear.

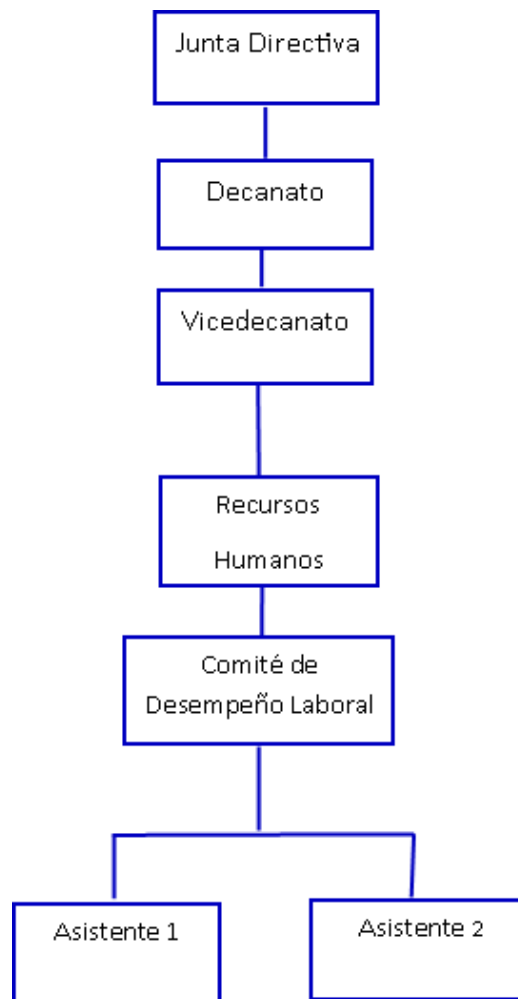
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



Elaborado por: Original proporcionado por el Decano a través de la jefatura de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Estructura Organizativa propuesta para la unidad de recursos humanos de la Facultad de ciencias Agronómicas.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Agronómicas



Elaborado por: Grupo de Investigación.

D. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos para desarrollar iniciativas en los puestos trabajo y crear un programa de modernización administrativa
- Promover el liderazgo de los colaboradores, creando un programa que desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para enriquecer sus puestos de trabajo.

Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias Ofensivas (FO)		
Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategias resultantes
F1. Adecuada coordinación de las actividades laborales entre el personal y jefes.	O1. Apoyo externo para desarrollar Relaciones Interpersonales entre jefes y empleados del área administrativa de la Facultad.	F6-07 Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos para desarrollar iniciativas en los puestos trabajo y crear un programa de modernización administrativa. F8-05 Promover el liderazgo de los colaboradores, creando un programa que desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para enriquecer sus puestos de trabajo.
F2. Satisfacción con el tiempo y lugar de esparcimiento.	O2. apoyo de instituciones externas capacitadoras que ayuden a la Unidad de Recursos Humanos a desarrollar actividades como talleres vivenciales para incentivar la motivación laboral.	
F3. Respeto, confianza y lealtad entre jefes y empleados.	O3. Elaboración de manuales administrativos con apoyo de estudiantes de otras Facultades	
F4. El personal se siente identificado y parte importante de la Facultad de Ciencias Agronómicas.	O4. Crear programas de salud física y mental con apoyo de instituciones externas.	
F5. Oportunidad de desarrollo académico a sus colaboradores.	O5. .Apoyo y desarrollo de un programa de capacitaciones a través de INSAFORP y otras instituciones externas que se dedican a capacitar personal.	
F6. Libertad para expresar inquietudes, sugerencias y desarrollo de iniciativas en los puestos de trabajo.	O6. Mejoras en los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.	
F7. Adecuada comunicación entre jefes y colaboradores.		

	O7. Apertura a cambios tecnológicos, desarrollo de programas de investigación científica y procesos de recurso humanos.	
F8. Liderazgo y reconocimiento establecido.		
F9. Los materiales, el equipo, la iluminación y los insumos son los adecuados.		

Cuadro N° 5

Fuente: Grupo de Investigación.

ESTRATEGIAS DE PERFIL REORIENTACIÓN

- Mejorar las actividades de los colaboradores poniendo a la disposición Manuales Administrativos, que además de orientar la conducta de los integrantes unificando criterios, den cumplimiento a los objetivos trazados por la institución.
- Brindar al personal medidas eficaces para reducir factores de riesgo relacionados al trabajo mediante el desarrollo de un programa preventivo para la salud física y mental de los colaboradores.
- Motivar al personal para aumentar la productividad y satisfacción en las diferentes actividades que realizan, que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la facultad creando un ambiente de armonía entre jefes y empleados para un mejor desempeño.

Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias adaptativas (DO)		
Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategias de resultantes
D1. Manuales administrativos no elaborados.	O1. Apoyo externo para desarrollar Relaciones Interpersonales entre jefes y empleados del área administrativa de la Facultad.	D1-O3 Mejorar las actividades de los colaboradores poniendo a la disposición Manuales
D2. No existe definición de lineamientos para el desarrollo de las actividades de los puestos de trabajo.	O2. Apoyo de instituciones externas capacitadoras que ayuden a la Unidad de Recursos Humanos a desarrollar actividades como talleres vivenciales para incentivar la motivación laboral.	Administrativos, que además orienten la conducta de los integrantes unificando criterios que den cumplimiento a los objetivos trazados por la institución.
D3. Conflictos, desmotivación y falta de interés.	O3. Elaboración de manuales administrativos con apoyo de estudiantes de otras Facultades.	D6-04 Brindar al personal medidas eficaces para reducir factores de riesgo relacionados al trabajo mediante el desarrollo de un programa preventivo para la salud física y mental de los colaboradores.
D4. Falta de un programa de capacitaciones para el personal administrativo sobre el clima organizacional.	O4. Crear programas de salud física y mental.	D7-02 Motivar al personal para aumentar la productividad y satisfacción en las diferentes actividades que realizan y que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la facultad creando un ambiente de armonía entre jefes y empleados para un mejor desempeño.
D5. Falta de inducción al personal administrativo al momento de su contratación.	O5. Apoyo y desarrollo de un programa de capacitaciones a través de INSAFORP.	
D6. Falta de medidas preventivas para cuidar la salud física y mental del personal administrativo.	O6. Mejoras en los procedimientos administrativos de la Facultad.	
D7. Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los colaboradores.	O7. Apertura a cambios tecnológicos, desarrollo de programas de investigación científica y procesos de recurso humanos.	

Cuadro N° 6

Fuente: Grupo de Investigación.

ESTRATEGIAS DE PERFIL DEFENSIVO

- Mejorar el desempeño de los colaboradores; a través de capacitación que incluya la apertura al cambio aprovechando la tecnología y la innovación de procedimientos para poder prestar mejores servicios a los usuarios.

Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias Ofensivas (FA)		
Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategias resultantes
F1. Adecuada coordinación de las actividades laborales entre el personal y jefes.	A1. Avance de la tecnología e innovación de procedimientos.	F5 -A1, A2. Mejorar el desempeño de los colaboradores; a través de capacitación que incluya la apertura al cambio aprovechando la tecnología y la innovación de procedimientos para poder prestar mejores servicios a los usuarios.
F2. Satisfacción con el tiempo y lugar de esparcimiento.	A2. Resistencia al cambio en los procesos administrativos.	
F3. Respeto, confianza y lealtad entre jefes y empleados.	A3. Migración del personal a otras instituciones.	
F4. El personal se siente identificado y parte importante de la Facultad de Ciencias Agronómicas.	A4. Falta de presupuesto.	
F5. Oportunidad de desarrollo académico a sus colaboradores.	A5. Conflictos entre el personal administrativo por insatisfacción salarial.	
F6. Libertad para expresar inquietudes, sugerencias y desarrollo de iniciativas en los puestos de trabajo.	A6. Competencia de otras Universidades.	
F7. Adecuada comunicación entre jefes y colaboradores.		
F8. Liderazgo y reconocimiento establecido.		
F9. Los materiales, el equipo, la iluminación y los insumos son los adecuados.		

Cuadro N° 7

Fuente: Grupo de Investigación

ESTRATEGIAS DE PERFIL SUPERVIVENCIA.

- Brindar al personal un programa de capacitaciones de manera intensiva en cuanto a motivación que contribuya a generar mayores competencias.

Conciliación de factores claves internos y externos para diseñar estrategias supervivencia (DA)		
Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategias de resultantes
D1. Manuales administrativos no elaborados.	A1. Avance de la tecnología e innovación de procedimientos.	D4-A3 Brindar al personal un programa de capacitaciones de manera intensiva en cuanto a motivación que contribuya a generar mayores competencias.
D2. No existe definición de lineamientos para el desarrollo de las actividades de los puestos de trabajo.	A2. Resistencia al cambio en los procesos administrativos.	
D3. Conflictos desmotivación y falta de interés.	A3. Migración del personal a otras instituciones.	
D4. Falta de un programa de capacitaciones para el personal administrativo.	A4. Falta de presupuesto.	
D5. Falta de inducción al personal administrativo al momento de su contratación.	A5. Conflictos entre el personal administrativo por insatisfacción salarial.	
D6. Falta de medidas preventivas para cuidar la salud física y mental del personal administrativo.	A6. Competencia de otras Universidades.	
D7. Poco apoyo de las autoridades para motivar el desempeño de los colaboradores.		

Cuadro N° 8

Fuente: Grupo de Investigación.

E. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación se presentan las siguientes estrategias realizadas conforme a los factores que fueron tomados en cuenta en el análisis de las variables en la matriz F.O.D.A.

Estrategia No. 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad es lineal en el que cada superior tiene una jurisdicción única y absoluta sobre sus subordinados por esta razón la autoridad está perfectamente definida.

Este componente es de vital importancia, ya que es donde radica la filosofía declarada por la Facultad, así mismo las políticas, objetivos y estructura jerárquica, que deben ser comprendidas por los empleados

Es importante porque las organizaciones con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada proceso, así como sus superiores, y de esta forma lograr que cada miembro sea más eficiente y productivo cumpliendo con los objetivos de la misma.

La estrategia que enlaza el factor de estructura organizacional y puesto de trabajo es la siguiente:

“Formar a los colaboradores a través de manuales administrativos para orientar la conducta de trabajo en equipo, responsabilidad, autoridad de los integrantes y mejorar las tareas laborales, unificando criterios de desempeño para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la Facultad”.

Para el objetivo de esta estrategia se propone un programa de capacitaciones que contenga lo relacionado a reforzar el entendimiento y aplicación de la filosofía Institucional, la capacitación a impartir se ha denominado **"Conciliando percepciones, para la consecución de los objetivos Institucionales"**.

¿En qué consisten las capacitaciones?

Las capacitaciones consisten en una serie de eventos que se desarrollaran dos veces al año, en las cuales las autoridades de la Facultad expondrán y explicaran a fondo lo que significa la filosofía Institucional y darla a conocer a los colaboradores

posteriormente se llevara a cabo mesas de trabajo compuesta por trabajadores de la unidad de Recursos Humanos con el fin de que estos den su opinión sobre los aspectos tratados, y finalmente den las conclusiones pertinentes, acto seguido se empezará con el proceso de conciliación de percepciones que servirán para la consecución de los objetivos que tiene la Facultad.

¿Dónde se realizará?

Se llevará a cabo donde se considere adecuado y de acuerdo a lo que cada capacitación requiera, esta información será detallada con exactitud en las Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas, con un mes de anticipación a realizarse cada capacitación por la Unidad de Recursos Humanos.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados Administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, que laboran en los diferentes departamentos, así como también a los jefes de los diferentes departamentos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a las capacitaciones deberán ser empleados de la Institución, del área administrativa de la Facultad.

¿Qué se logrará?

Durante las capacitaciones a realizar el empleado adquirirá un refuerzo en cuanto a la filosofía institucional respecta.

Las autoridades de la Institución comprenderán el sentir y pensar de los empleados, sobre los aspectos estudiados.

Lo más importante es que mediante estas capacitaciones, las diferencias entre las percepciones de empleados y jefes de la Institución, sobre los temas abordados serán superados, consecuentemente la Cultura en la entidad quedara fortalecida.

¿Costo del Programa?

El costo dependerá del lugar en el cual se llevarán a cabo las capacitaciones, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación así como todos los costos asociados.

El detalle de los costos y actividades de las estrategias se presentan a continuación:

DETALLE DE LOS COSTOS Y ACTIVIDADES. ESTRATEGIA 1

Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas Capacitación: "Conciliando percepciones, para la consecución de los objetivos Institucionales"							
Objetivos: Lograr la conciliación de percepciones en los aspectos Misión, Visión, Objetivos y principios Institucionales; entre colaboradores y autoridades.							
Responsable: Recursos Humanos				Facilitador:			
Coordinador: Jefe de Recursos Humanos				Duración: 7 Horas			
Colaboradores: comité de desempeño laboral				Horarios: 8 am a 12 m, y 1 pm a 4 pm			
Componente de estudio: Estructura Organizacional							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Explicación a profundidad de la Visión, Misión, Objetivos y principios de la Facultad.	Unidad de Recursos Humanos	Primer semestre de 2022		Afiches con la Filosofía de la Facultad.		\$200.00
2	Conformación de mesas de trabajo compuestas por empleados de diferentes Unidades y niveles jerárquicos con el fin de que estos den su opinión sobre los aspectos tratados y sus conclusiones.	Comité de desempeño laboral.	Segundo semestre de 2022				\$250.00
3	Dar a conocer el orden jerárquico que tiene la Facultad.	Unidad de Recursos Humanos	Primer semestre de 2022				\$200.00
4	Conciliación de percepciones, hasta dar con los aportes para solucionar diferencias.	Unidad de Recursos Humanos	Segundo semestre de 2022				\$300.00
Costo Total							\$950.00

Cuadro N° 9

Fuente: Grupo de Investigación.

Estrategia No. 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organización es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de las organizaciones, sino también mejorar la satisfacción de los empleados. De esta forma el desarrollo organizacional es considerado como un esfuerzo para promover el cambio y el desarrollo en términos de actitudes de conducta y desempeño de los colaboradores.

La estrategia que se propone para este factor es la siguiente:

“Mejorar el desempeño de los colaboradores; a través de capacitaciones que incluyan la apertura al cambio aprovechando la tecnología y la innovación de procedimientos para poder prestar mejores servicios a los usuarios.”

Por tal razón se hace la propuesta de capacitación denominada, "**Desarrollo Organizacional, cambio y mejora continua**". Con la intención de poder facultar a las personas en la toma de decisiones y alentar la colaboración y el aprendizaje en equipo, creando oportunidades de aprendizaje cotidiano.

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en un evento que se desarrollará una vez al año, en la cual la jefatura encargada de la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad expondrá y explicará a fondo la planeación estratégica para el siguiente año, así como los nuevos cambios o retos tecnológicos, culturales y sociales que afectarán a los empleados en particular y a la Facultad en el área administrativa. Posteriormente serán conformadas mesas de trabajo conformadas por las distintas áreas en donde se discutirán y expondrán sus inquietudes, para que puedan ser tomadas en cuenta por la Dirección de la Facultad.

¿Dónde se realizará y a quienes estará dirigida?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas administrativas de la Facultad Ciencias Agronómicas, con un mes de anticipación a realizarse la capacitación,

por la Unidad de Recursos Humanos y posteriormente será dirigida a todos los empleados Administrativos de la Facultad.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir y que se logrará?

Las personas que asistirán a las capacitaciones deberán ser empleados de la Institución, del área administrativa de la Facultad.

A través de la realización de la capacitación el empleado podrá tener una visión más amplia de los cambios sobre aspectos internos y externos, que afectan el cumplimiento de sus labores.

Los empleados se sentirán comprometidos con el alcance de los objetivos de Facultad ya que ellos aportaran sus ideas y serán parte de la toma de decisiones.

El detalle de los costos y actividades de las estrategias se presentan a continuación:

DETALLE DE LOS COSTOS Y ACTIVIDADES. ESTRATEGIA 2

Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas							
Capacitación: " Desarrollo Organizacional, cambios y mejora continua "							
Objetivos: Preparar a los empleados de la Facultad para los nuevos retos tecnológicos, culturales y sociales tanto internos como externos.							
Responsable: Unidad de Recursos Humanos				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Unidad de Recursos Humanos				Duración : 7 Horas			
Colaboradores: Comité de desempeño laboral				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 4 pm			
Componente de estudio: Desarrollo Organizacional							
Nº	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Explicación del plan diseñado para el siguiente año, así como los nuevos cambios o retos tecnológicos, culturales y sociales que afectaran a los empleados en particular y a la Institución en general.	Unidad de Recursos Humanos	Primer semestre de 2022				\$400.00
2	Conformación de mesas de trabajo, para que los empleados discutan y expongan sus inquietudes ante lo expuesto y aporten con sus comentarios e inquietudes.	Comité de desempeño laboral.	Segundo semestre de 2022				\$350.00
Costo Total							\$750.00

Cuadro N° 10

Fuente: Grupo de Investigación.

Estrategia No. 3. MOTIVACION.

Con la motivación de los miembros de la organización, se logra la productividad ya que entre más preparado se encuentra un empleado posee más competencias para desarrollar sus labores y si se encuentra motivado lo hará con mayor entusiasmo. La eficiencia con que los empleados realicen sus labores, depende en gran medida del grado de Motivación que posean, ya que esta es la que mueve y empuja a las personas a cumplir con sus obligaciones.

La estrategia que se propone para el factor Motivación es la siguiente:

“Motivar al personal para aumentar la productividad y satisfacción en las diferentes actividades que realizan y que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la facultad creando un ambiente de armonía entre jefes y empleados que permitan un mejor desempeño por parte del colaborador”.

La propuesta de capacitación que se hace para este factor es: **“La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos”**

¿En qué consiste la capacitación?

La capacitación consiste en un evento que se desarrollara una vez por año, en la cual los encargados del área de Recursos Humanos, expondrán una actualización de incentivos en lo que a prestaciones y necesidades de los empleados respecta, teniendo en cuenta la situación actual del país; para que estos formen mesas de trabajo y analicen si la propuesta es acorde a sus necesidades y de esta manera el empleado se sienta parte importante en la toma de decisiones de la Facultad.

¿Dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas administrativas de la Facultad Ciencias Agronómicas, con un mes de anticipación a realizarse la capacitación, por la Unidad de Recursos Humanos.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados Administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, así como también a los jefes inmediatos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a las capacitaciones deberán ser empleados de la Institución, del área administrativa de la Facultad.

¿Qué se logrará?

Con esta capacitación se logrará que el empleado sienta un incentivo motivacional y parte fundamental de la Facultad, y que sus aportes son tomados en cuenta, fortaleciendo así su autoestima, y por lo tanto solidificando el Clima Organizacional por medio de una alta motivación.

Los empleados aumentarán el desempeño laboral, al sentirse identificados con su trabajo, ya que ellos participarán en la toma de decisiones.

El detalle de los costos y actividades de las estrategias se presentan a continuación:

DETALLE DE LOS COSTOS Y ACTIVIDADES. ESTRATEGIA 3

Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas							
Capacitación: "La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos"							
Objetivos: Aumentar la eficiencia en el trabajo de los empleados, por medio del nuevo programa de incentivos.							
Responsable: Unidad de Recursos Humanos				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Unidad de Recursos Humanos				Duración: 7 Horas			
Colaboradores: comité de desempeño laboral.				Horarios: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 4 pm			
Componente de estudio: Motivación							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre actualización de incentivos en lo que a prestaciones y necesidades de los colaboradores respecta, teniendo en cuenta la situación actual del país.	Departamento de Recursos Humanos	Primer semestre de 2022				\$400.00
2	Conformación de mesas de trabajo, con empleados de diferentes Unidades y rangos jerárquicos.	Comité de desempeño laboral.	Primer semestre de 2022				
Costo Total							\$400.00

Cuadro N° 11

Fuente: Grupo de Investigación.

Estrategia No.4. COMUNICACIÓN.

En toda organización deben existir canales de comunicación que sean los adecuados con la finalidad de evitar malos entendidos al momento de dar una directriz y recordar que la buena comunicación consiste en la práctica de la escucha activa, asertiva y proactiva por lo que es de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman parte de la organización para lograr la eficacia y la eficiencia en los procesos administrativos.

La estrategia propuesta para el Factor Comunicación es la siguiente:

“Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos para desarrollar iniciativas en los puestos trabajo y crear un programa de modernización administrativa”

¿En qué consiste la capacitación?

El tema de capacitación propuesta es: **"Eliminando barreras para una comunicación efectiva"**.

Consiste en un evento que se desarrollara una vez al año, en el cual los encargados de la Unidad de Recursos Humanos, harán una exposición sobre los canales, de comunicación formales e informales existentes en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad, así como las barreras que los afectan debido a que la comunicación efectiva puede construir o destruir relaciones y esta debe presentarse cuando las necesidades de la Unidad así lo requieran ,porque comunicar es trasladar información necesaria y adecuada de forma oportuna.

Luego los empleados formaran mesas de trabajo compuestas por las personas de distintas áreas y niveles jerárquicos, para que den su aporte al tema sobre el uso adecuado de los medios de comunicación formal para el buen desarrollo de actividades y mejora de las relaciones interpersonales.

¿Dónde se realizará?

Esta información será detallada con exactitud en las oficinas administrativas de la Facultad Ciencias Agronómicas, con un mes de anticipación a realizarse la capacitación, por la Unidad de Recursos Humano.

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados Administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas así como a los jefes inmediatos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a las capacitaciones deberán ser empleados de la Institución, del área administrativa de la Facultad.

¿Qué se logrará?

Con esta capacitación se pretende, que con la colaboración de todas las fuerzas vivas de la Institución las barreras en la comunicación queden reducidas al mínimo.

Con esta capacitación se logrará que el empleado conozca, aplique y respete los canales de comunicación que queden establecidos.

Los empleados aumentarán su desempeño laboral, ya que su compromiso con la Institución crecerá una vez que el factor comunicación tenga claridad.

El detalle de los costos y actividades de las estrategias se presentan a continuación:

DETALLE DE LOS COSTOS Y ACTIVIDADES. ESTRATEGIA 4

Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas							
Capacitación: "Eliminando barreras para una comunicación efectiva"							
Objetivos: Eliminar en la medida de lo posible las barreras en la comunicación, para que esta sea más efectiva, y contribuya a mejorar el desempeño en el trabajo de los colaboradores.							
Responsable: Unidad de Recursos Humanos				Facilitador:			
Coordinador: Jefe de Recursos humanos				Duración: 7 Horas			
Colaboradores: Comité de desempeño laboral.				Horario: 8 am A 12 m, y 1 pm. A 4 pm			
Componente de estudio: Comunicación							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre los canales de comunicación formales e informales existentes en la Institución, así como las barreras que lo afectan.	Unidad de Recursos Humanos	Primer semestre de 2022				\$300.00
2	Formación de mesas de trabajo compuestas por personas de distintas áreas administrativas y niveles jerárquicos para que den su aporte al tema.	Jefes inmediatos.	Primer semestre de 2022				\$200.00
3	Implementar una política de puertas abiertas en la Institución la cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a los demás compañeros y jefes.	Jefes inmediatos.	Primer semestre de 2022				
Costo Total							\$500.00

Cuadro N° 12

Fuente: Grupo de Investigación.

Estrategia No. 5. LIDERAZGO.

El liderazgo en cualquier Institución debe considerarse como un factor importante, ya que los líderes formales e informales, son los que motivan al grupo por un mismo camino, que consecuentemente llevarán a la obtención de los objetivos y metas de la misma.

La estrategia propuesta para el Factor Liderazgo es la siguiente:

“Promover el liderazgo de los colaboradores creando un programa que desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para enriquecer sus puestos de trabajo”, de esta manera influir como equipo de trabajo en la mejora del desempeño de toda la Unidad a nivel de Facultad.

El tema de capacitación propuesta es: **Buscando el perfil del líder adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar los objetivos Institucionales"**

¿A quiénes está dirigido?

A todos los empleados Administrativos de la Facultad de Ciencias Agronómicas, así como también a los jefes inmediatos.

¿Cuáles son los requisitos que debe de cumplir?

Las personas que asistirán a las capacitaciones deberán ser empleados de la Institución, del área administrativa de la Facultad.

¿Beneficios que se logran?

Con esta capacitación se pretende que, cada uno de los empleados miembros de la administración de la Facultad, conozca el perfil del liderazgo democrático con la finalidad de alcanzar los objetivos de Facultad con eficiencia.

Los empleados aumentarán el desempeño laboral, ya que podrán experimentar un liderazgo que los motive a alcanzar los objetivos individuales y colectivos con eficiencia.

¿Costo del Programa?

El costo dependerá del lugar en el cual se llevarán a cabo las capacitaciones, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación así como todos los costos asociados.

El detalle de los costos y actividades de las estrategias se presentan a continuación:

DETALLE DE LOS COSTOS Y ACTIVIDADES. ESTRATEGIA 5

Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas							
Capacitación: " Buscando el perfil del líder adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar los objetivos Institucionales "							
Objetivos: Construir entre todas las fuerzas vivas de la Institución, el perfil del líder adecuado para que los guíe a la obtención de sus objetivos individuales y colectivos.							
Responsable: Unidad de Recursos Humanos				Facilitador:			
Coordinador: Jefe de Unidad Recursos Humanos				Duración: 7 Horas			
Colaboradores: Comité de desempeño laboral.				Horarios: 8am a 12m, y 1pm. a 4 pm			
Componente de estudio: Liderazgo							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre los aspectos generales del liderazgo.	Unidad de Recursos humanos	Primer semestre de 2022				\$300.00
2	Conformación de mesas de trabajo.	Comité de desempeño laboral.					
3	Dar a conocer el perfil del líder democrático.	Unidad de Recursos humanos.	Primer semestre de 2022				\$225.00
	Costo Total						\$525.00

Cuadro N° 13

Fuente: Grupo de Investigación.

Estrategia No. 6. PUESTOS DE TRABAJO.

Es necesario que las Jefaturas de la Facultad sepan o estén al tanto de cuál es el sentir y pensar de sus colaboradores a cerca de sus puestos de trabajo, si les gusta lo que hacen, si se siente a gusto consigo mismo y con los demás, si se siente subestimados o sobrestimados, todo ello con el fin de evitar la desmotivación y la pérdida de productividad por parte de los mismos.

La estrategia propuesta para el Factor Puestos de Trabajo es la siguiente:

“Brindar al personal medidas eficaces para promover la salud física y mental mediante un programa de desarrollo de actividades preventivas y de promoción de la salud mental que permita mejorar el desempeño de los empleados”.

El tema de capacitación propuesta es: **“Contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos individuales y colectivos desde nuestros puestos de trabajo con dinamismo y entusiasmo”**

¿En qué consiste la capacitación?

Este programa consistirá en establecer capacitaciones dos veces al año para los empleados de la Institución, de forma que tomen conciencia de lo importante que es el desempeño de las actividades que cada uno realiza en sus puestos de trabajo, para lograr encaminar los objetivos de los mismos empleados y los de la Institución en un solo objetivo común.

El programa consiste en capacitar a los empleados y jefes para que estos tengan una comunicación permanente, si un empleado no tiene claras sus actividades a realizar, es porque no existe una comunicación clara, existen barreras para que se identifiquen con su puesto de trabajo, por tal razón el objetivo primordial de este programa es eliminar dichas barreras a través de capacitaciones constantes en temas como desempeño en los puestos de trabajo, así como actividades preventivas de la salud física y mental en los puestos de trabajo.

A la vez se capacitará a las jefaturas en cuanto a cómo incentivar al personal reconociéndole competencias profesionales que presenta en la realización de su trabajo, con la finalidad que los jefes conozcan mecanismos nuevos para mantener al personal motivado a desempeñar sus labores en sus puestos de trabajo.

¿A quién está dirigido?

Directivos de la Institución

Jefes de la Unidad.

Empleados Administrativos de la Facultad.

Objetivos y beneficios que se obtendrán

Los jefes y colaboradores adquieren los conocimientos necesarios para establecer objetivos que sean aplicables al puesto de trabajo.

Los colaboradores deberán conocer las herramientas administrativas necesarias para poder realizar sus labores correspondientes, o tener la iniciativa de solicitarlas a la dirección.

Los jefes obtendrán mejor criterio para la selección apropiada de las metodologías a seguir para con su personal que tienen a cargo.

Los jefes tendrán mejores ideas para llevar a cabo un plan de acción en el momento que se requiera.

¿Cuándo se realizará?

La fecha exacta de la iniciación de las capacitaciones se determinará por el departamento de Recursos Humanos, con anticipación mediante la circulación de memorándum a la Facultad y notificación a través de correo electrónico u otro medio que esté al alcance para informar sobre esto.

Duración del programa

Las capacitaciones serán de una jornada entera de trabajo.

¿Quién impartirá las capacitaciones?

Las capacitaciones serán impartidas por profesionales especialistas en cada tema o factor.

¿Costo del Programa?

Para llevar a cabo el desarrollo e implementación de las estrategias El costo dependerá del lugar en el cual se llevarán a cabo las capacitaciones, y deberá incluir costo de transporte, alimentación, estadía, incentivos y diplomas de participación así como todos los costos asociados en cada evento o capacitación.

El detalle de los costos y actividades de las estrategias se presentan a continuación:

DETALLE DE LOS COSTOS Y ACTIVIDADES. ESTRATEGIA 6

Oficinas Administrativas de la Facultad de Ciencias Agronómicas Capacitación: "Contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos individuales y colectivos desde nuestros puestos de trabajo con dinamismo y entusiasmo"							
Responsable: Unidad de Recursos humanos				Facilitador:			
Coordinador: Jefe Recursos humanos				Duración : 7 Horas			
Colaboradores: Comité de desempeño laboral.				Horarios 8 am a 12 m, y : 1 pm. a 4 pm			
Componente de estudio: Puesto de trabajo							
No	Actividades a realizar	Responsable	Fecha prevista	Fecha real	Recursos adicionales	Descripción	Costo
1	Exposición sobre el tema desempeño en el puesto de trabajo	Unidad de Recursos humanos	Primer semestre de 2022				\$300.00
2	Reflexión sobre: "Me siento subestimado o sobrestimado en mi puesto de trabajo"						
3	Actividades preventivas de la salud física y mental en los puestos de trabajo						
4	Promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.						
5	Como tomar conciencia del entorno de trabajo y como poder promover la mejora de la salud física y mental	Unidad de Recursos humanos	Primer semestre de 2022				\$250.00
6	Brindar programas de desarrollo profesional						

	Costo Total						\$550.00
--	-------------	--	--	--	--	--	----------

Cuadro N° 14

Fuente: Grupo de Investigación.

El objetivo principal de las estrategias es fortalecer el proceso en favor de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores que pertenecen a la unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos estratégicos se plantean de acuerdo al diagnóstico situacional a fin de que estos posibiliten la concentración de recursos y esfuerzos para desarrollar las estrategias con el fin de que se logre mejorar y fortalecer el clima organizacional en la Unidad de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

- **Objetivo estratégico 1**

Mejorar las actividades del personal que integra la unidad de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Agronómicas brindando manuales administrativos que orienten la conducta de los colaboradores y al mismo tiempo capacitarles sobre estructura organizacional para fortalecer este factor que es muy importante para toda organización.

- **Objetivo estratégico 2**

Lograr que mejore el desempeño de los colaboradores administrativos mediante la propuesta de capacitación constante que incluya temas de apertura al cambio, tecnología e innovación de procedimientos en los puestos de trabajo.

- **Objetivo estratégico 3.**

Motivar y capacitar al personal para aumentar la productividad con el fin de lograr la satisfacción de cada uno de los miembros que acompañado de la propuesta de capacitación y desarrollo de la motivación en el trabajo pueda crear un ambiente de armonía para mejorar el desempeño de los colaboradores.

- **Objetivo estratégico 4.**

Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos como un medio que sirva para desarrollar en los puestos de trabajo y así crear un programa de modernización administrativa que irá acompañado de capacitación sobre la eliminación de barreras para la comunicación efectiva.

- **Objetivo estratégico 5.**

Promover el liderazgo a través de un programa que desarrolle las capacidades, habilidades y destrezas de los colaboradores administrativos que les permita enriquecer sus puestos de trabajo, ayudando con esto a descubrir qué tipo de liderazgo existe entre los miembros.

- **Objetivo estratégico 6.**

Desarrollar las medidas preventivas necesarias en materia de salud física, mental y ambiente físico de trabajo para los colaboradores administrativos de la Facultad.

2. POLITICAS GENERALES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Como marco de actuación de las decisiones en materia de personal de la unidad de Recursos Humanos de la Facultad para el periodo de los años 2021 al 2024 se considera conveniente implementar políticas de recursos humanos y se formulan de la siguiente manera:

- El departamento de Recursos Humanos acompañado del comité de desempeño laboral serán los encargados de gestionar la elaboración de los manuales administrativos, además de proporcionarlos a sus colaboradores oportunamente y que llevará a cabo el proceso de capacitación que se realizará dos veces al año.

- El departamento de Recursos Humanos junto al comité de desempeño laboral se encargará de planificar talleres y actividades para potenciar y desarrollar procesos, también de actualizar los conocimientos adquiridos para definir nuevas formas de

realizar los procedimientos administrativos que irá acompañado de la capacitación sobre desarrollo organizacional que se llevará a cabo dos veces al año.

- El departamento de Recursos Humanos deberá crear un programa de incentivos, reconocimientos, y recompensas para el personal administrativo con el fin de garantizar un ambiente positivo y agradable; además de gestionar la capacitación sobre el factor motivación que se realizará dos veces al año.

- La Jefatura de Recursos Humanos en colaboración con el comité de desempeño laboral serán los encargados de definir procesos claros de trabajo, de proponer y adecuar procedimientos menos costosos y eficaces, teniendo procesos bien definidos a través de manuales de procedimientos; así mismo tendrá que gestionar la capacitación de los colaboradores con el factor comunicación que se realizara dos veces al año.

- Recursos Humanos y el comité de desempeño laboral se encargará de realizar la evaluación de desempeño, la Jefatura de recursos humanos decidirá si lleva a cabo la rotación de puestos, tanto como preparar a los colaboradores para un ascensos y mejorar la comunicación , esto irá acompañado de capacitación mediante la cual se dará a conocer el perfil del líder adecuado.

- El programa preventivo para la salud física y mental de los colaboradores administrativos de la Facultad estará enfocado en reducir los factores de riesgo relacionados al trabajo promoviendo la salud mental desarrollando los aspectos positivos del trabajo, las cualidades y capacidades del personal, la evaluación podrá realizarse de acuerdo al criterio del comité de desempeño laboral.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

El plan de implementación de estrategias está estructurado de la siguiente manera: las actividades a realizar, el responsable de llevar a cabo la actividad, los recursos requeridos, los costos estimados y el tiempo de implementación estimado para desarrollar las estrategias, de tal manera que se puedan visualizar y evaluar ya que su implementación dependerá del criterio del personal que colabore con la ejecución del plan y a quien delegue la Jefa de Recursos Humanos, para seleccionar aquellas que se consideren de mayor importancia y factibilidad.

G. EJECUCION DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El plan de ejecución de las estrategias se divide en dos partes; la primera comprende la guía de implementación para las estrategias; la segunda comprende la evaluación y seguimiento.

1. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

La presente guía trata acerca de la implementación que será necesaria llevar a cabo para hacer efectivo el Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional que permita mejorar el desempeño de los Colaboradores Administrativos de la F.C.A. comprende las siguientes acciones:

a. Actividades a realizar

Para la puesta en marcha del Plan estratégico es necesario realizar las actividades que se listan a continuación:

Presentación

Esta inicia con la presentación del Plan estratégico para fortalecer el Clima Organizacional a la Unidad de Recursos Humanos para que brinde la validez del mismo.

Aprobación y autorización

La Unidad de Recursos Humanos debe someter a consideración las incidencias del Plan estratégico y sus recomendaciones, a fin de analizar conjuntamente con las personas involucradas que darán el apoyo para la implementación de dicho plan.

Reproducción y distribución

La reproducción del Plan estratégico para fortalecer el Clima Organizacional deberá hacerse después de su aprobación; posteriormente, se deberá calendarizar el levantamiento de la información necesaria para llevarlo a cabo.

Capacitación de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos

Con el objeto de que la implementación sea efectiva, es necesario e indispensable que la Unidad de Recursos Humanos reciba capacitación sobre los aspectos teóricos y prácticos del Clima Organizacional, de esta manera estarán en condiciones de orientar mejor a sus subordinados.

Implementación del Plan

Para implementar el Plan se requiere llevar a cabo una serie de capacitaciones, de esta manera consolidar las áreas de interés para la evaluación.

Evaluación de resultados

Para esto es necesario que hayan realizado las actividades anteriores. Esta consistirá en evaluar los resultados parciales que se obtenga para identificar aciertos y desaciertos y poder tomar las acciones correctivas necesarias para su efectiva aplicación.

b. Recursos humanos requeridos

Para realizar la implementación del Plan estratégico se hace necesario, contar con los recursos humanos, materiales y financieros para que esta sea efectiva.

- **Recursos Humanos**

Como ya es conocido en la propuesta, la jefatura de recursos humanos en coordinación con el equipo que elija para desarrollar el plan estratégico, serán los encargados de realizar las evaluaciones a través de técnicas como Encuestas, entrevistas, y la observación directa, por lo tanto se deberá dar una capacitación a estos colaboradores por medio de expertos en estos procesos, la capacitación tendrá el siguiente costo a considerar:

Servicios Profesionales por capacitación.

Honorarios de la persona que impartirá la capacitación: \$ 400.00

Refrigerio \$ 50.00

Diplomas de participación \$ 25.00

Total \$ 475.00

Perfil del capacitador

Ser un profesional que se encargue de mediar en un proceso de aprendizaje entre un tema específico, una realidad individual o comunal y un grupo de personas.

Ayuda a un grupo de personas para que trabajen en conjunto hacia un objetivo o propósito común. Ser un buen facilitador es una destreza que tienen los buenos líderes.

Todas las personas tienen alguna experiencia como facilitador y algún tipo de conocimiento para compartir acerca de cómo puede realizarse bien esta tarea.

El facilitador conoce diversas metodologías y herramientas técnicas para el aprendizaje y comportamiento del ser humano, cuenta con la capacidad de reconocer cuál de ellas podría ser la más óptima dependiendo del contexto en el cual se está desarrollando el proceso.

Competencias que debe poseer el capacitador

Comunicación, entendida como la posibilidad de transmitir la información que pretende con un lenguaje claro y preciso las vivencias y conceptos relacionados con los temas de interés. Asimismo, esta competencia implica, en todo momento, escuchar activamente a los interlocutores. Y es que de poco sirve ser un gran experto o dominar un tema si al momento de darnos a entender divagamos o nos hacemos líos o “bolas” con nuestras propias palabras.

Relaciones interpersonales, que le permitan establecer nexos y redes con quienes interactúa: participantes, colegas y con todas aquellas personas que pudieran fungir como pieza clave para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto tiene que ver con ese don de gentes o capacidad para relacionarnos con nuestros semejantes para alcanzar un fin común.

Análisis y solución de problemas, competencia entendida como la capacidad para discriminar y comprender aspectos esenciales de la información a transmitir, así como los planteamientos expuestos por los aprendices.

Una labor educativa integral debe traducirse en la capacidad para sintetizar el cúmulo de conocimientos que como avalancha nos bombardean desde distintos ángulos: medios masivos, electrónicos e inquietudes y necesidades particulares de aprendizaje expuestas por cada participante en un proceso de formación.

Liderazgo, (influencia, procesos y persuasión), que tenga como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes que hagan posible que incorporen a su comportamiento los nuevos procedimientos y estrategias. Un líder es, entre otras cosas, alguien capaz de llevar a otros de un punto promedio de rendimiento a uno superior. Como facilitador debe ir más allá y lograr que las personas excedan sus propias expectativas al hacer propios los conocimientos recién escuchados.

Integridad que le permita reconocer sus limitantes y actuar conforme a una ética profesional firme. La integridad es un componente que tiene como fin ser ejemplo de

responsabilidad, sinceridad, veracidad, puntualidad y honestidad entre lo que se dice y hace.

Orientación a resultados definida como la capacidad de implantar los pasos necesarios que faciliten la consecución de las metas. Este aspecto también es clave; muchos instructores transmiten de manera estupenda y con un lenguaje claro y preciso sus conocimientos, pero carecen de un método puntual que traduzca toda esa riqueza conceptual en resultados visibles, prácticos y útiles para alcanzar ese objetivo.

Adaptación al cambio y flexibilidad para realizar las modificaciones que surjan durante el proceso de instrucción y para transformar los contenidos y dinámicas que optimicen los talleres. Cada aprendiz o grupo en proceso de formación es distinto y tiene requerimientos específicos. Si nos mostramos inflexibles al cambio el resultado será sucumbir; por ello, es más eficaz modificar contenidos y ejercicios con base en las necesidades detectadas.

Por otra parte el propósito del facilitador es proporcionar conocimientos, ayudar a desarrollar o perfeccionar habilidades y facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el desarrollo profesional para ello hace uso de la comunicación.

Es importante que sea firme, decidido y hasta estricto en sus planteamientos, para evitar confusión y ambigüedades en el grupo con el que trabaja.

Por lo tanto se puede decir que un facilitador es un profesional que posee una adecuada información en el campo profesional, tecnológico y humanístico que le permite relacionarse con sus semejantes o socios de aprendizaje para motivar su crecimiento personal o profesional.

COMPETENCIAS DEL CAPÁCITADOR	
El facilitador debe poseer un perfil que integre diversos elementos a continuación se proponen los siguientes:	
Edad	Mínima 35 años
Sexo	Masculino o Femenino
Educación profesional	Licenciado en Administración de Empresas, Psicólogo especializado en capacitación de líderes, Psicólogo especializado en motivación de personal, Psicólogo organizacional.
Experiencia laboral	5 años como mínimo de facilitador y experiencia comprobable en áreas de recursos humanos y en capacitación a cerca de comunicación interna institucional.
Conocimientos	Dominio del paquete de Microsoft Office o similares, manejo de equipo audio visual, desarrollo en la ejecución de evaluación de clima organizacional, programas de capacitación y áreas de servicios.
Habilidades	Dinámico Integrador de los participantes y orientador para el logro de objetivos. Generador de confianza y desarrollador de capacidades en los participantes. Capacidad para trasladar información. Orientado resolución de conflictos e imprevistos. Creador de espacios de comunicación. Capacidad de escucha empática. Liderazgo.
Características	Tolerante, líder, sentido del humor, motivador, ético, disciplinado, creativo, sociable.

Cuadro N° 15

Fuente: Grupo de investigación.

- **Recursos Materiales**

Los recursos materiales que se necesitarán para la implementación del Plan estratégico son: equipo de computación para procesar la información, equipo de oficina, papelería en general y la sala de reuniones, cabe mencionar que estos recursos ya los posee la Facultad, por lo que no significa desembolso adicional.

- **Recursos Financieros**

La unidad de Recursos Humanos, será la encargada de la ejecución y control del presupuesto, previamente aprobado por la dirección de la Facultad, además, cabe mencionar que los fondos serán gestionados por la administración en el plan de gastos administrativos y provenientes de fondos para la Facultad de Ciencias Agronómicas del presupuesto de parte del gobierno de El Salvador según se estime conveniente, a continuación se presentan los cuadros de costos presupuestados para la implementación de las estrategias y el plan de capacitaciones que servirá de apoyo y complemento para las estrategias propuestas que juntos hacen un total de **\$10,550.00**.

Los cuadros con detalle se presentan a continuación:

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Este cuadro muestra los valores estimados presupuestados para la implementación de las estrategias descritas dentro del plan, cada una de contiene diversas actividades que deberán ser desarrolladas y que tienen un costo, en la estrategia número seis encontramos un valor de \$2,500 que corresponde al programa de incentivos (recompensas, reconocimientos, etc.)

PRESUPUESTO DE INVERSION PARA ESTRATEGIAS		
No.	ESTRATEGIAS	COSTO
1	Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos para desarrollar iniciativas en los puestos trabajo y crear un programa de modernización administrativa.	\$300.00
2	Promover el liderazgo de los colaboradores creando un programa que desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para enriquecer sus puestos de trabajo.	\$250.00
3	Mejorar el desempeño de los colaboradores; a través de capacitación que incluya la apertura al cambio aprovechando la tecnología y la innovación de procedimientos para poder prestar mejores servicios a los usuarios.	\$300.00
4	Mejorar las actividades de los colaboradores con el apoyo de Manuales Administrativos, que además orienten la conducta de los integrantes unificando criterios que den cumplimiento a los objetivos trazados por la institución.	\$450.00
5	Brindar al personal medidas eficaces para promover la salud física y mental mediante el desarrollo de un programa preventivo para la salud física y mental de los colaboradores.	\$600.00
6	Motivar y capacitar al personal para aumentar la productividad y satisfacción en las diferentes actividades que realizan y que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la facultad creando un ambiente de armonía entre jefes y empleados para un mejor desempeño.	\$2,500.00
	TOTALES	\$4,400.00

Cuadro N° 16

Fuente: Grupo de Investigación.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN CAPACITACIONES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El presupuesto de inversión para capacitaciones contiene un valor estimado de lo que puede llegar a costar cada uno de los eventos a realizar como parte del apoyo a cada una de las estrategias propuestas, en este presupuesto se detalla la capacitación inicial que corresponde al comité de desempeño laboral, a continuación se detalla los costos de honorarios para el personal que impartirá las capacitaciones.

Nº	Eventos	Inversión
1	Capacitación para el comité de desempeño laboral.	\$475.00
2	Honorarios para personal capacitador (seis capacitaciones).	\$2,000.00
3	Capacitación: " Conciliando percepciones, para la consecución de nuestros objetivos de Facultad "	\$ 950.00
4	Capacitación: " Desarrollo Organizacional, cambios y mejora constante "	\$ 750.00
5	Capacitación: " La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos "	\$ 400.00
6	Capacitación: " Eliminando barreras para una comunicación efectiva "	\$ 500.00
7	Capacitación: " Buscando el perfil del líder adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar los objetivos Institucionales "	\$ 525.00
8	Capacitación: " Contribuyendo a mejorar el puesto de trabajo con dinamismo y entusiasmo "	\$ 550.00
Totales		\$6,150 .00

Cuadro N° 17

Fuente: Grupo de Investigación.

Recurso Técnico-Administrativo.

Las herramientas administrativas que se utilizarán para evaluar los resultados del plan estratégico propuesto para el fortalecimiento del Clima Organizacional será a través de:

- Reglamento de la Institución
- Organigrama
- Matrices para tabular
- Manuales administrativos
- Formulario sobre el Clima Organizacional.

Cuadro resumen de Estrategias: El cuadro que se presenta a continuación contiene la descripción de las estrategias, el área, encargado, detalle de las acciones para cada una de ellas y el costo, la estrategia número seis es la que contiene más valor monetario porque pertenece al plan de incentivos.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS Y COSTOS					
Nº	Estrategias	Área	Puesto	Acciones	costo
1	Aprovechar la libertad que tienen los colaboradores administrativos para desarrollar iniciativas en los puestos trabajo y crear un programa de modernización administrativa.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos y sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Definir procesos de trabajo claros, precisos, confiables, controlables y compartidos por todo el personal. Proponer y adecuar procesos y procedimientos administrativos menos costosos y más eficaces para el apoyo de las funciones sustantivas. Tener procesos definidos a través de manuales de procedimientos. 	\$300.00
2	Promover el liderazgo de los colaboradores creando un programa que desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para enriquecer sus puestos de trabajo.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos y sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Proceso formal de evaluación de desempeño. Puesta en marcha de proyectos por parte de equipos y no de formación individual. Rotación de puestos de trabajo, prepararlos para un ascenso y mejorar la comunicación. Reordenación del espacio de trabajo. Tomar medidas para mejorar la comunicación entre superiores y subordinados a través del coaching laboral. 	\$250.00
3	Mejorar el desempeño de los colaboradores; a través de capacitación que incluya la apertura al cambio aprovechando la tecnología y la innovación de procedimientos para poder prestar mejores servicios a los usuarios.	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos y sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Planificar talleres y actividades para descubrir cómo se genera y se adquiere el conocimiento. Potenciar y desarrollar procesos para mejorar los servicios para los usuarios. Actualizar los conocimientos adquiridos y definir nuevas formas de realizar los procedimientos administrativos. 	\$300.00

4	Mejorar las actividades de los colaboradores poniendo a la disposición Manuales Administrativos, que además orientar la conducta de los integrantes unificando criterios, den cumplimiento a los objetivos trazados por la institución.	Recursos Humanos.	Jefe de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar con las instancias competentes para elaboración de los manuales. • Describir los puestos de trabajo de cada empleado administrativo. • Brindar inducción al personal contratado. • Recopilar la información necesaria. • Describir las tareas de cada puesto de trabajo. 	\$ 450.00
5	Brindar al personal medidas eficaces para promover la salud física y mental mediante el desarrollo de un programa preventivo para la salud física y mental de los colaboradores.	Recursos Humanos.	Jefe de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conciencia del entorno de trabajo y de cómo se puede adaptar para promover una mejora de la salud mental de los distintos empleados. • Conocer las necesidades de cada trabajador y las oportunidades de que dispone, con el fin de elaborar mejores políticas en materia de salud mental en el lugar de trabajo. • Dar apertura a la toma de decisiones a los colaboradores que contribuyan a que se identifiquen y se sientan parte de la institución. 	\$600.00
6	Motivar y capacitar al personal para aumentar la productividad y satisfacción en las diferentes actividades que realizan y que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la facultad creando un ambiente de armonía entre jefes y empleados para un mejor desempeño.	Recursos Humanos.	Jefe de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de incentivos. • Reconocimiento por la dedicación. • Recompensas al personal por el esfuerzo de su trabajo realizado. • Garantizar un ambiente de trabajo positivo. • Crear relaciones con empresas capacitadoras para que brinden temas actualizados como relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo, desempeño laboral entre otros. 	\$2,500.00
COSTO TOTAL					\$4,400.00

Cuadro N° 18

Fuente: Grupo de Investigación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA REALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA F.C.A

No.	Actividad	Tiempo	Mes 1/2022				Mes 1/2022				Mes 1/2022				OBSERVACIONES
			Semana				Semana				Semana				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del Plan estratégico por parte del Grupo de Trabajo a la Unidad de Recursos Humanos														
2	Aprobación y autorización del Plan estratégico para fortalecimiento del Clima Organizacional														
3	Reproducción del Plan estratégico para evaluación por parte de la Unidad de Recursos Humanos														
4	Distribución del Plan estratégico para evaluación por parte de la Unidad de Recursos Humanos														
5	Capacitación de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos														
6	Capacitación : “Conciliando percepciones, para la consecución de los objetivos Institucionales”														
7	Capacitación : “ Desarrollo Organizacional, cambios y mejora continua ”														
8	Capacitación : “ La motivación en el trabajo, factor determinante en la consecución de los objetivos individuales y colectivos ”														
9	Capacitación : “ Eliminando barreras para una comunicación efectiva ”														
10	Capacitación : “ Buscando el perfil del líder adecuado, para guiar a los empleados a alcanzar los objetivos institucionales ”														
11	Capacitación : “ Contribuyendo a alcanzar nuestros objetivos individuales y colectivos, desde nuestros puestos de trabajo, con dinamismo y entusiasmo ”														
12	Evaluación de resultados por parte de comité evaluador														
13	Evaluación y seguimiento de Modelo de estrategias propuestas para mejorar el Clima Organizacional.														

Cuadro N° 19

Fuente: Grupo de Investigación.

2. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Un sistema integral de evaluación de la capacitación implica el desarrollo de instrumentos de evaluación para cada uno de los niveles. Evaluar no es solo medir, es también interpretar la medida obtenida. La idea de la evaluación va también asociada a la de corrección o mejora, es ésta la finalidad misma de la evaluación. Asimismo, para una organización la evaluación va más allá de los resultados del aprendizaje, tiene que medir el impacto en el puesto de trabajo, el impacto en la organización y la transferencia al contexto laboral. Cada herramienta plantea diversos cuestionamientos, los mismos que se ejemplifican a continuación.

Aplicabilidad
Intención de aplicación
1. Mide la posibilidad de aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso en las funciones que desempeña el participante. Esta referido al interés propio del participante, su motivación intrínseca. En suma, mide la determinación o voluntad de hacer cierta cosa (propósito).
Autoeficacia
2. La Autoeficacia es la impresión de que uno es capaz de desempeñarse o actuar de una cierta forma y de poder alcanzar ciertas metas. Es la creencia de que uno tiene las habilidades para ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones previstas. Lo que se busca medir entonces es la creencia del participante en su propia capacidad para /de: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar lo aprendido • Ganar seguridad en el tema • Que le irá bien cuando aplique lo aprendido en su trabajo.
Favorabilidad del entorno
3. Mide la percepción que tiene el participante respecto a la coyuntura de su institución para que pueda aplicar lo aprendido.
Percepción global
4. Mide de manera general la satisfacción de las expectativas de los que participan en la capacitación.

Cuadro N° 20

Fuente: Grupo de Investigación.

La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de la Evaluación y el Seguimiento, de la puesta en marcha del Plan estratégico para el fortalecimiento del Clima Organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios internos y externos que afectan a la Facultad en general y a sus colaboradores en particular.

a. Evaluación

La evaluación tendrá como objetivo primordial establecer el nivel de aprendizaje que los empleados han tenido, para la mejora en su desempeño laboral, luego de la asistencia a las diferentes capacitaciones.

La primera evaluación será efectuada tres meses después de haberse realizado la primera capacitación, y la segunda tres meses después de haber finalizado el proceso de capacitación.

b. Seguimiento

El siguiente paso a efectuar, luego de realizadas las evaluaciones, será la de verificar si el desempeño en el trabajo ha mejorado o sigue igual, con el objeto de cambiar el rumbo de las capacitaciones si los resultados no son satisfactorios, retroalimentar en la medida de lo posible para lograr los objetivos esperados por la administración de recursos humanos de la Facultad. Para poder evaluar y dar seguimiento al plan se presentan a continuación algunos modelos y formularios propuestos, cuadros que pueden ser utilizados y algunas técnicas para aquellos factores que se consideraran deben ser fortalecidos y evaluados de acuerdo al plan de capacitaciones presentado anteriormente y que a continuación se describen:

• **MODELOS PROPUESTOS PARA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN**

Cuadro N° 21

Fuente: Grupo de Investigación.

EVALUACION POR CAPACITACION						
<p>Tema de la Capacitación : Fecha: Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala .Marque sus respuestas con una X. 5. Totalmente de acuerdo. 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni desacuerdo. 2. totalmente en desacuerdo 1. En desacuerdo</p>						
DIMENSION	INDICADORES	RESPUESTA				
Aplicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera aplicable esta capacitación en las funciones que usted desarrolla? 	1	2	3	4	5
Interés personal	<ul style="list-style-type: none"> La temática afrontada me despertó interés 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Ha fortalecido mis conocimientos con el aprendizaje adquirido en la formación 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Los temas desarrollados en la formación puedo aplicarlos en mis evaluaciones diarias. 	1	2	3	4	5
Intención de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> El tema me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
Autoeficacia	<ul style="list-style-type: none"> Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
Favorabilidad del entorno	<ul style="list-style-type: none"> Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo. 	1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes 	1	2	3	4	5
Percepción global	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades. 	1	2	3	4	5
¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional con respecto a la capacitación recibida?	Respuesta:					

- **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE CONDUCTAS Y RAZONES REFERENTE A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA.**

En el caso que las conductas precedentes sean evaluadas con “desacuerdo” o “total desacuerdo”, indique la/s razón o razones posibles, que a usted le parecen, por las que el colaborador(a) no ha podido poner en práctica sus nuevos conocimientos/habilidades de forma adecuada. Favor, identifique la/s razón/es y asocie a la conducta que afecta.

EVALUACION DE RAZONES Y CONDUCTAS DEL COLABORADOR REFERENTES A LA CAPACITACION RECIBIDA	
CONDUCTA	RAZONES
	No ha tenido oportunidad de poner en práctica los aprendizajes de la capacitación.
	No ha recibido apoyo.
	Resistencia al cambio.
	No recuerda los contenidos del curso.
	La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido.
	Ha cambiado de labor dentro del Servicio.
	No aprendió nada nuevo.
	No dispone de los elementos necesarios (infraestructura, informáticos, financieros, etc.)
	No siente o no tiene las motivaciones para aplicar.
	Otros. Indíquelos.

Cuadro N° 22

Fuente: Grupo de Investigación.

La importancia de la evaluación de la capacitación radica en medir su real contribución con los objetivos organizacionales y el cierre de brechas de desempeño de los colaboradores. Las evaluaciones de las acciones de capacitación solo tienen sentido si se realizan sobre aquellas que hayan nacido de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

- **PROPUESTA DE FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El desempeño laboral es el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes y obligaciones inherentes a un puesto de trabajo, es lo que en realidad hace, son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para alcanzar los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada

individuo y su nivel de contribución a la organización.

Se evaluará a los empleados mediante un formulario de Evaluación de desempeño dos veces al año al inicio y a final del año. Además esta evaluación servirá para la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades administrativas como: ascensos, aumento de sueldos, creación de programas de capacitación etc. De esta manera también se sentirán motivados para poder realizar adecuadamente sus deberes y obligaciones.

DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PROPUESTO

El formulario para la Evaluación del Desempeño que se presenta a continuación debe ser utilizado por el Administrador para cada uno de sus subordinados, el cual especifica un cierto número de cualidades y características del desempeño en el trabajo que hay que tener en cuenta; mediante este procedimiento suelen identificarse los mejores y los peores empleados en función de su desempeño. **(Ver. Anexo 7)**

El funcionamiento del formulario consiste en asignar una nota al empleado según el aspecto que se está calificando, estas van en escala par, de 2 a 10 para no representar una nota demasiado baja; después que se ha evaluado al empleado en todos los aspectos contenidos en el formulario se procede a realizar un conteo, y el resultado se divide entre el número de aspectos para obtener la nota final y de acuerdo al resultado obtenido se interpretan por medio de una escala que está estructurada de la siguiente manera:

CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS

ESCALA	PUNTAJE
Excelente	9.1 – 10 puntos
Muy Bueno	8.1 – 9 puntos
Bueno	7.1 – 8 puntos
Necesita Mejorar	6 – 7 puntos
Malo	Menos de 5.9 puntos

Cuadro N° 23 Fuente: Grupo de Investigación.

- **PROPUESTA DE TECNICAS PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES**

Es importante reconocer que una fuerza de trabajo comprometida y motivada es ideal para tener una ventaja competitiva en el sector. A continuación se presentan algunas técnicas de motivación debido a que es una institución de servicios públicos con empleados que deben estar satisfechos.

TÉCNICAS DE MOTIVACION	
RECONOCIMIENTOS	Se proporcionará un diploma, carta o presente, en las celebraciones de fin de año a todo empleado que de acuerdo a la evaluación de desempeño haya obtenido un puntaje sobresaliente. Además, se reconocerá a aquellos colaboradores que cumplan 5, 10, 15, 20 o más años al servicio de la Facultad, a quien además de un diploma se le entregará un pin alusivo a los años laborados dentro de una ceremonia conmemorativa.
EMPLEADO DEL MES	Se hará para recompensar el desempeño sobresaliente del colaborador administrativo en un mes, y se dará a conocer mediante la colocación de un cuadro con su nombre y fotografía ubicado en un área visible en la oficina.
CELEBRACION DE DIAS FESTIVOS	Programar y organizar celebraciones en días festivos como: día de la secretaria, día de la madre, día del padre, día de la amistad, etc.; para mejorar las relaciones interpersonales e integrar más al personal.
EXCURSIONES	Se pueden programar excursiones a playas, caminatas, etc. en tiempos de vacación; con la finalidad de disfrutar y tener un momento de esparcimiento con los compañeros de trabajo.

ÁREAS DE DESCANSO EN LOS INTERVALOS DE TRABAJO.	Asignar un lugar específico y adecuado dentro de las instalaciones, que posea mobiliario necesario, para que los empleados puedan descansar en sus intervalos de tiempo estipulado por la Unidad de Recursos Humanos como se considere conveniente que al menos sea de 10 a 15 minutos máximo, de esta forma lograr un alto grado de eficiencia y trabajar con más ánimo y actitud positiva.
AREA DE COMIDA	Debe destinarse un área de comedor, equipada con una mesa, sillas, un horno microondas, y artículos de limpieza como jabón para platos etc.
SUMINISTRO DE CAFÉ Y AGUA	Se debe suministrar café o agua cuando el empleado así lo requiera.
MUSICA AMBIENTAL	Proporcionar a los empleados música que relaje y evite el estrés; lo que implica que se deberá programar y actualizar música adecuada para el aburrimiento, ya que lo que se pretende es la concentración y relajación, más no la distracción de éstos.
ASCENSOS	Realizar como primera opción la promoción interna cuando haya plazas vacantes y se disponga de recurso humano con experiencia y capacidad comprobada.

Cuadro N° 24**Fuente: Grupo de Investigación.**

- **PROPUESTA PARA FORTALECER EL FACTOR COMUNICACIÓN**

La comunicación es una forma inteligente de interacción humana que alude a la transferencia de información y entendimiento de personas. Es importante ya que enlaza las actividades de las diferentes áreas y unidades que la conforman, contribuyendo al funcionamiento de toda la estructura orgánica. Mantiene informados a los miembros de la organización y las decisiones que se tomen serán más acertadas.

Por esta razón se proponen las siguientes sugerencias:

COMUNICACIÓN
Establecer reuniones semanales , mensuales y anuales
<ul style="list-style-type: none"> • Semanales: servirán para dar instrucciones precisas para la ejecución de actividades cotidianas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mensuales: se programaran con el fin de verificar el trabajo de la unidad bajo su responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Anuales: servirán para dar a conocer el resultado de la gestión anual del trabajo realizado y para participar en la elaboración del nuevo plan.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un periódico mural que informe sobre las actividades de cada mes, que incluya las noticias más relevantes de la Facultad, cumpleaños, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Precisar la información que se desea dar a conocer analizando cada tema antes de enviar el mensaje.
<ul style="list-style-type: none"> • En cada reunión se hará un informe de los temas tratados, para que la información sea analizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un tono de voz cortés al momento de transmitir un mensaje verbal, inclusive cuando sea necesario amonestar a un empleado.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el método de retroalimentación para asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un lenguaje que no sea muy técnico, sino que vaya acorde al nivel de conocimiento de cada empleado.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar un material legible y que en la medida de lo posible, lleve dibujos y símbolos que ayuden a visualizar y comprender la información.

Cuadro N° 25

Fuente: Grupo de Investigación.

- **PROPUESTA PARA FORTALECER Y EVALUAR EL FACTOR LIDERAZGO**

Se debe poner especial énfasis en que el personal desempeñe su labor con una filosofía de Trabajo en Equipo. Por lo que el Administrador debe transformarse en un líder efectivo en la administración y conducción de la Unidad, para lo cual se propone lo siguiente:

ACCIONES DE UN LIDER
<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar atentamente sugerencias, aportes o ideas de su personal, así mismo atender los problemas e inquietudes.
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar una comunicación estrecha y permanente. Cada integrante de la Unidad debe conocer que piensa y que siente su jefe; para ello será preciso expresar con máxima claridad, la visión de futuro, los objetivos y las metas por alcanzar y la intención con la que se enfrentarán las acciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Dar solución efectiva y oportuna a los problemas individuales y colectivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender personalmente los problemas particulares, brindando un consejo oportuno cuando sea necesario.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los trabajos y tareas en forma equitativa. Efectuar rotación en los puestos de responsabilidad. Cada empleado debe conocer su función y sentirse importante en su gestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Delegar responsabilidades. El líder debe preparar su equipo para que en cualquier situación imprevista cualquiera de los integrantes pueda reemplazarlo en su gestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y fijar estándares de calidad como también objetivos y metas por alcanzar.
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar al personal en la toma de decisiones. Es importante escuchar el aporte que los subalternos pueden hacer en cualquier tipo de acción que se desarrolle.

Cuadro N° 26

Fuente: Grupo de Investigación.

ACTIVIDADES A POTENCIAR	
El líder debe ser capaz de trabajar en equipo, siendo fundamental cumplir, entre otras, las siguientes acciones recomendadas:	
POTENCIAR	
	<ul style="list-style-type: none"> • Distinguir, capacitar y fortalecer a los integrantes de su Unidad como piezas fundamentales de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del consenso de la Unidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en los detalles que favorezcan y fortalezcan la imagen y prestigio de la Unidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Generar sólidas, sinceras y en lo posible afectuosas relaciones interpersonales entre los miembros de la Unidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el impulso para crecer, mejorar y superarse constantemente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estar siempre bien dispuesto para aceptar críticas constructivas, sugerencias y consejos
	<ul style="list-style-type: none"> • Estar siempre bien dispuesto y entrenado para asumir nuevas y mayores responsabilidades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desafiar los conocimientos adquiridos, apoyando constantemente la innovación y la creatividad

Cuadro N° 27

Fuente: Grupo de Investigación.

- **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ESCALA DE RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituyen un factor primordial en toda institución y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización.

Para evaluar y fortalecer las relaciones interpersonales se propone el siguiente instrumento:

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de enunciados, seguido de una columna de cuatro categorías: Siempre (1) Casi siempre (2) A veces (3) Nunca (4)

Marque usted con una (x) según considere oportuno en relación a su servicio.

ENUNCIADOS	1	2	3	4
1. Saludo a mis compañeros de trabajo.				
2. Conversar con mis compañeros de trabajo amplió mi grupo de amistades.				
3. A través de la comunicación en el ambiente laboral amplio el conocimiento de mí mismo.				
4. Cuando converso con mis compañeros me doy cuenta de mis fortalezas como de mis debilidades.				
5. Las relaciones con mis compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación interpersonal.				
6. Cuando interactué con mis compañeros de trabajo me siento apreciado por ellos.				
7. La participación de mis compañeros de trabajo me permiten realizar mejor mis tareas.				
8. Las amistades cordiales en el ambiente laboral facilitan un trabajo cooperativo.				
9. La honestidad en el lugar de trabajo produce acciones que facilitan el cumplimiento de metas.				
10. En mi centro de labores siempre prevalece la verdad.				
11. Mis relaciones con los demás están basadas en la confianza.				
12. Recibo un trato respetuoso de mis compañeros de trabajo.				
13. Los compañeros de trabajo son unidos y se tratan con afecto y comprensión.				
14. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los compañeros de trabajo.				
15. Hombres y mujeres se tratan por igual.				

Cuadro N° 28

Fuente: Grupo de Investigación.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato I. Gestión del talento humano Tercera edición

Chruden, H. y Sherman, A. (1999) Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México

Chiavenato, Idalberto .Administración en los nuevos tiempos. En su publicación editorial McGraw Hill 2002.

Dessler, Gary. Administración y Organización. Tercera Edición, Prentice Hall.

Goodstein L. (1999) "Planeación Estratégica Aplicada". Colombia: Edit. Mc Graw Hill Pág.159

Koontz, H.(1998).Administración: una perspectiva global. Mc Graw – Hill. México, pag.136

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8va. Ed.). México: Pearson Educación. Pag. 234

Rodríguez, Darío. Clima Organizacional. Tercera Edición, Editorial Alfaomega.

Stoner, James A. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México, 1996. pp.11

Sampieri, R. Hernández, Collado, C. Fernández, & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --). México D.F.: McGraw-Hill.

TRABAJOS DE GRADUACION

Alfaro Ávila, Néstor Corado, y otros: Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuathuacán de Responsabilidad Limitada de la Ciudad de Santa Ana. Agosto 2010.

Sandra Burgos, Joel Miranda, Karla Reyes. Plan de Capacitación para fortalecer el Clima Organizacional del personal de la Facultad de Ciencias Naturales y Matemática de la Universidad de El Salvador.

Urías González, Mirna Cristela. "Diseño de un modelo de clima organizacional en el Hospital Nacional Zacamil". Caso práctico, área administrativa, 2001.

Ponce Batres, Vilma Ivette. "Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el distrito 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, 2001.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente No. 38, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. Decreto No. 597 de fecha 29 de abril de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 96, Tomo 343 de fecha 25 de mayo de 1999.
- Ley de Educación Superior. Decreto No. 468 de fecha 14 de octubre de 2004, publicado en el Diario Oficial No. 216, Tomo 365 de fecha 19 de noviembre de 2004.
- Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador. Diario Oficial No.88, Tomo 359 de fecha 16 de mayo de 2003. Acuerdo No. 72/2002-2003 (V).

SITIOS WEB

- <https://www.ues.edu.sv/>
- https://www.ues.edu.sv/administracion_ues
- <http://www.transparencia.ues.edu.sv/>

- Universidad de El Salvador Sitio web:
<http://www.transparencia.ues.edu.sv/sites/default/files/PDF/PLANRECTORIA2016.pdf>
- http://www.agronomia.ues.edu.sv/nuestra_facultad.php
- <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- <https://elpulsolaboral.com.mx/recursos-humanos/4140/diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional>
- Psicología y empresa. (2011). Factores que afectan y conforman el clima organizacional. 15-05-2017, de Psicología y empresa Sitio web:<http://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>
- Fransheka N. (2016). Factores internos y externos que influyen en el Clima Organizacional. 15/05/2017, de Gerencia de Recursos Humanos Sitio <https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/17/factores-internos-y-externos-que-influyen-en-el-clima-organizacional/>
- Castillo, Carola. Clima Organizacional, documento tomado de internet. Sitio Web: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.html>
- Conocimientos Web.NET. (2015). Teoría del Clima Organizacional de Likert. 11/05/2017, de ConocimientosWeb.net Sitio web: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>.
- Lucero Carlos. (2002, Julio 29). Administración de remuneraciones e Incentivos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-remuneraciones-e-incentivos/>. (24 de marzo de 2018).

OTROS

- Entrevista realizada a la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO ORIGINAL DEL CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ESUCELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido al personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador, con la finalidad de proponer un Plan Estratégico que permita mejorar el desempeño de los colaboradores.

I. PERFIL DE LA PERSONA ENCUESTADA

a) SEXO		b) EDAD		c) NIVEL ACADÉMICO		d) TIPO DE CONTRATACION Y CATEGORIA		e) TIEMPO DE LABORAR EN LA FACULTAD	
Femenino		18-30 años		Bachillerato		Servicios generales			
Masculino		31-43 años		Técnico		Empleado calificado			
		44-56 años		Pregrado		Asistente administrativo			
		57-69 años		Postgrado		Técnico			
		más de 70 años							

f) ¿Vínculo laboral?

Ley de salarios Contrato

g) ¿ha obtenido algún grado académico a través de beca proporcionada por la universidad de El Salvador?

Sí No

II. DATOS GENERALES

Nombre del cargo que ocupa: _____

Unidad en la que labora: _____

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

INDICACIONES: Lea cuidadosamente y marque con una “X” según su criterio, complemente su respuesta en las preguntas abiertas según su opinión, y si tiene alguna duda pregunte al Encuestador.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál de estos aspectos filosóficos conoce de la Facultad de Ciencias Agronómicas? Marque con una x?

Misión	<input type="checkbox"/>
visión	<input type="checkbox"/>
principios	<input type="checkbox"/>
valores	<input type="checkbox"/>
políticas	<input type="checkbox"/>
organigrama	<input type="checkbox"/>

2. ¿Recibió inducción al momento de ingresar al área administrativa donde actualmente desempeña su trabajo?

SI () **NO** ()

3. ¿Considera que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo?

SI () **NO** ()

CULTURA ORGANIZACIONAL

4. ¿Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

SI () **NO** ()

5. ¿En su Departamento se práctica el trabajo en equipo?

SI () **NO** ()

6. ¿Se siente parte importante de la Facultad?

SI () **NO** ()

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

7. ¿Ha recibido Capacitación a cerca de los siguientes temas?

Mejora continua	
Relaciones interpersonales	
Trabajo en equipo	
Motivación	
clima organizacional	
Inteligencia emocional	
Seguridad e Higiene Industrial	
Ninguna de las anteriores	

8. ¿Tiene problemas para establecer buenas relaciones interpersonales con sus superiores y compañeros de trabajo?

SI () **No** ()

9. ¿Se le informa cuando se realiza algún tipo de cambio de las Jefaturas de la Facultad?

SI () **No** ()

MOTIVACIÓN

10. ¿El trato que le dan sus superiores le motiva a mejorar su desempeño?

SI () **No** ()

11. ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal?

SI () **No** ()

12. ¿Le reconocen sus esfuerzos por alcanzar metas?

SI () **No** ()

13. ¿Su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva?

SI () **No** ()

14. ¿Se siente satisfecho con el tiempo y lugar de esparcimiento que le proporciona la Facultad?

SI () **No** ()

15. ¿Su Jefe le permite realizar nuevos procedimientos para desarrollar sus actividades laborales correspondientes?

SI () **No** ()

16. ¿Considera necesario recibir capacitaciones y entrenamiento para mejorar el desempeño de su trabajo y el de su departamento?

SI () **No** ()

COMUNICACIÓN

17. ¿La comunicación que se practica en el departamento es adecuada y le permite expresar sus opiniones?

SI () **No** ()

18. ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e inquietudes?

Reuniones informativas () **Boletines** () **Circulares**()

Correo electrónico () **otros** ()

19. ¿Cuándo tiene inquietudes y sugerencias se siente con libertad para hablar con sus jefes o superiores?

SI () **NO** ()

LIDERAZGO

20. ¿Considera que el trabajo realizado por su jefe está enfocado en ser un líder de equipo?

SI () **NO** ()

21. ¿Siente libertad para poder desarrollar sus capacidades de Liderazgo?

SI () **NO** ()

22. ¿Las jefaturas le permiten expresar sus ideas y opiniones?

SI () **NO** ()

23. ¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

Muy Buena () Buena ()

Regular () Deficiente ()

RELACIONES INTERPERSONALES

24. ¿Se fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones laborales entre jefe y compañeros de trabajo?

SI () **NO** ()

25. ¿Existe confianza entre jefes y equipos de trabajo que permitan el logro de los objetivos de la Facultad?

SI () **NO** ()

26. ¿Considera que el ambiente laboral que se percibe en la Facultad es el adecuado para el logro de las metas?

SI () **NO** ()

PUESTO DE TRABAJO

27. ¿El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo son asignados oportunamente en cantidades y condiciones adecuadas?

SI () **NO** ()

28. ¿El espacio físico de su área de trabajo le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores?

SI () **NO** ()

29. ¿La ergonomía del mobiliario que utiliza le permite desarrollar sus actividades diarias con entusiasmo?

SI () **NO** ()

30. ¿La Facultad desarrolla medidas preventivas para cuidar de su salud física y mental?

SI () **NO** ()

31. ¿Recibe algún tipo de beneficio medico de parte de la Institución para mantenerse saludable?

SI () **NO** ()

AMBIENTE FISICO

32. ¿Existe facilidad de acceso para el recorrido de su puesto de trabajo hacia el de sus compañeros y dentro del departamento donde labora?

SI () **NO** ()

33. ¿La iluminación que recibe en el lugar de trabajo es la adecuada para realizar sus labores con mayor facilidad?

SI () **NO** ()

34. ¿La ventilación de su área de trabajo le permite un ambiente agradable para desarrollar sus actividades diarias?

SI () **NO** ()

35. ¿Los servicios sanitarios que utiliza son limpios, higiénicos así como también su ambiente agradable y en cantidad acorde al número de usuarios?

SI ()

NO ()

36. ¿Se encuentra desarrollando sus labores en un ambiente libre de malos olores?

SI ()

NO ()

37. ¿Los colaboradores saben que deben hacer para evacuar las instalaciones en caso de una emergencia?

SI ()

NO ()

ANEXO 2: TABULACIÓN E INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

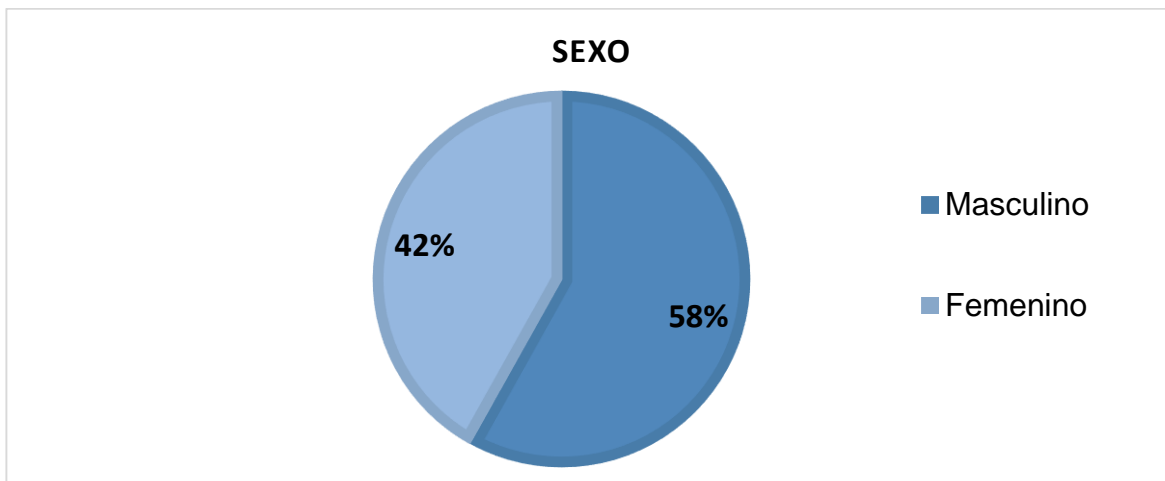
a) Sexo

Objetivo: Determinar la cantidad de hombres y mujeres que conforman el personal administrativo que labora en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro No. 1

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	36	58%
Femenino	26	42%
Total	62	100%

Gráfico No. 1



Interpretación: La mayor parte del personal administrativo que labora en la Facultad de Ciencias Agronómicas está conformado por el sexo masculino, que en este caso es el que predomina según la investigación de campo realizada.

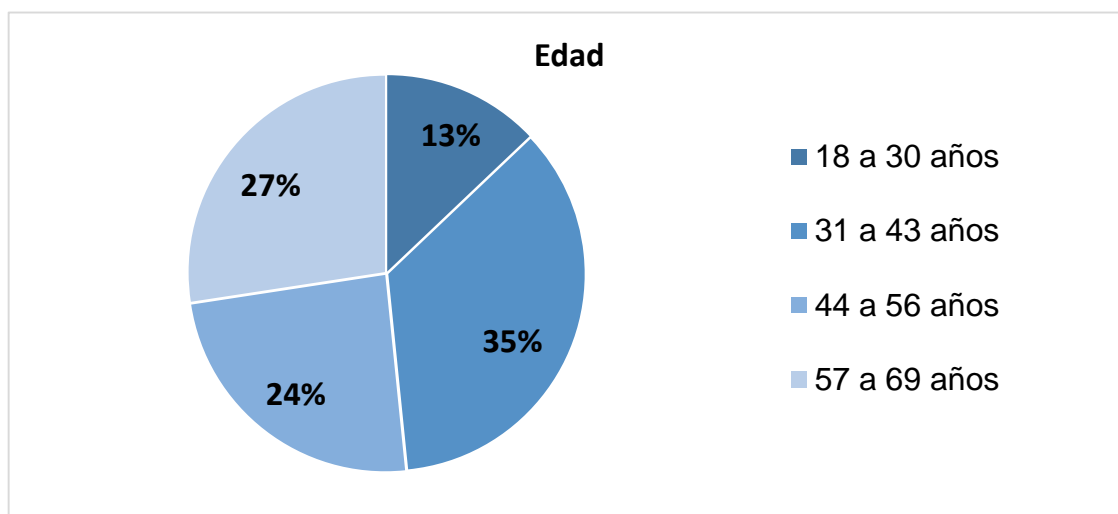
b) Edad

Objetivo: Determinar la edad promedio del personal que labora en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro No. 2

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18 a 30 años	8	13%
31 a 43 años	22	35%
44 a 56 años	15	24%
57 a 69 años	17	27%
Total	62	100%

Gráfico N°. 2



Interpretación: Según los datos obtenidos se determina que el 35% del personal de la Facultad tiene una edad promedio entre 31 a 43 años, un 27% la edad de 57 a 69 años en el rango de edad que se considera pueden jubilarse sin embargo muchos no lo hacen y siguen trabajando en la Facultad.

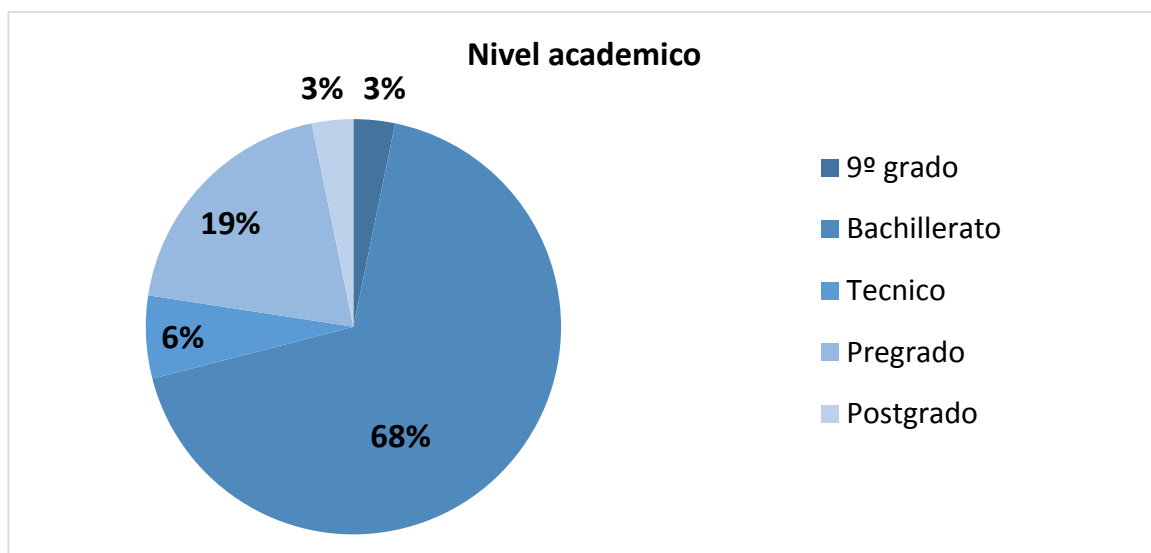
c) Nivel académico

Objetivo: Conocer el nivel de estudios que posee el personal encuestado que labora en la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro No. 3

Nivel académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta
9º grado	2	3%
Bachillerato	42	68%
Técnico	4	6%
Pregrado	12	19%
Postgrado	2	3%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 3



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 68% tiene un nivel académico de bachillerato, el 19% del personal, pregrado; Por lo tanto, para brindar un mejor servicio a la institución es necesario que el personal administrativo se supere académicamente.

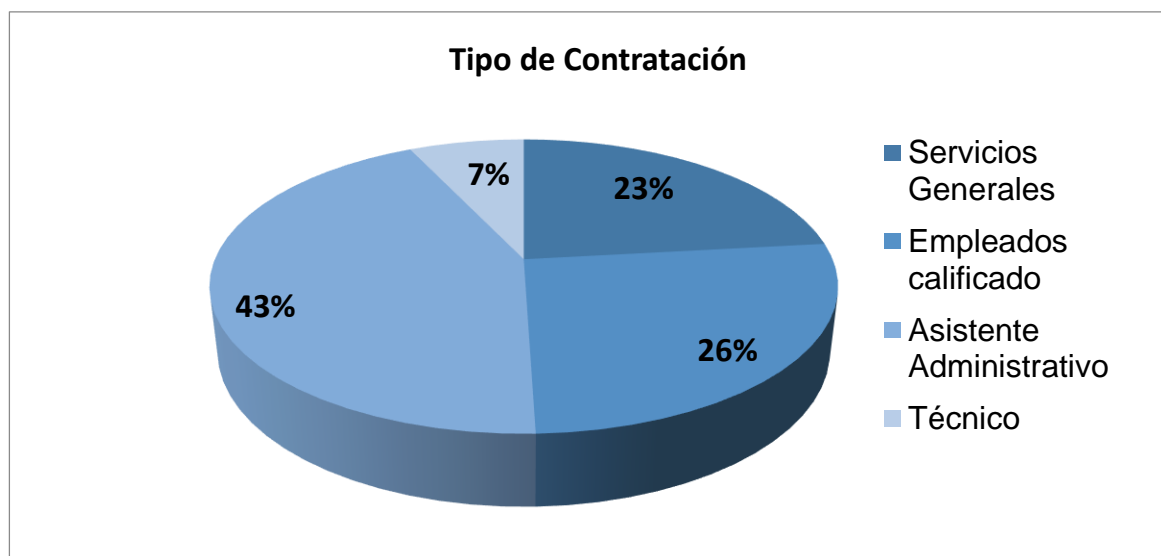
d) Tipo de contratación

Objetivo: Conocer el tipo de contratación a la que pertenecen los empleados de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro No. 4

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicios Generales	14	23%
Empleados calificado	17	26%
Asistente Administrativo	27	43%
Técnico	4	7%
Total	62	100%

Gráfico N°. 4



Interpretación: Según los datos obtenidos del personal encuestado, el 43% del personal administrativo está bajo la categoría de asistente administrativo, esto significa que hay una buena parte del personal que se dedica a las actividades propiamente administrativas de la Facultad, el porcentaje más alto después de este es el de los

colaboradores calificados que se encuentra con un 26% quiere decir que están aptos para poder desarrollar sus actividades laborales de la mejor manera posible.

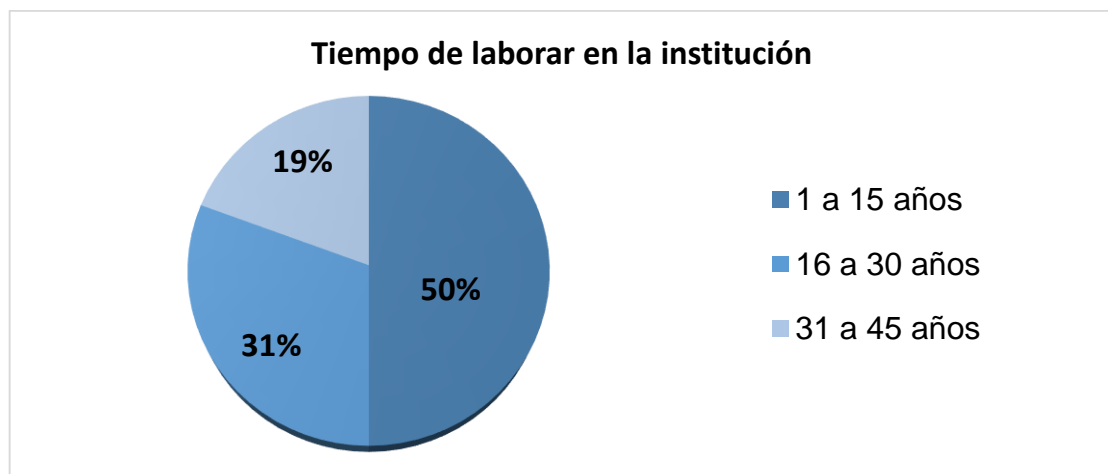
e) Personal administrativo por tiempo de laborar en la institución.

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene el personal administrativo de laborar en la Facultad de Agronómicas.

Cuadro No. 5

Tiempo de laborar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
1 a 15 años	31	50%
16 a 30 años	19	31%
31 a 45 años	12	19%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 5



Interpretación: La cantidad de años laborados por los empleados refleja que existe estabilidad laboral aceptable. El 50% representa el tiempo de servicio a la Facultad de menor tiempo, según se puede ver en la gráfica el intervalo que representa a empleados que tienen más de 16 años de prestar sus servicios es el 31%, también se puede ver que el 19% pertenece a las personas que tienen la mayoría de años laborando para la Facultad, esto muestra un ambiente laboral seguro, a su vez indica que ellos presentan sensación de monotonía en su desempeño diario y esto genera que no se hagan

cambios en el desarrollo de las actividades. Lo anterior, en parte, hace que se genere un ambiente de desmotivación.

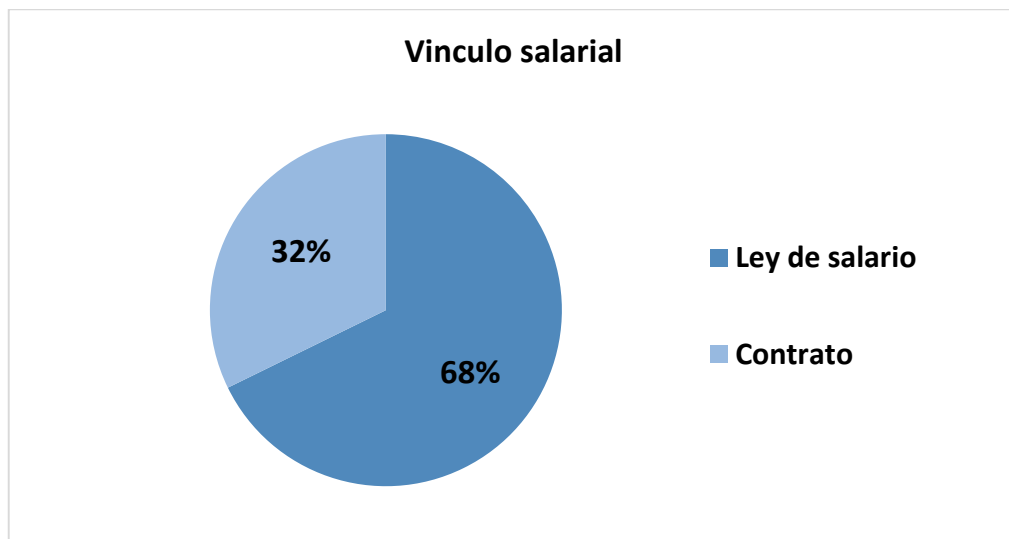
f) Vinculo salarial.

Objetivo: Conocer el vínculo laboral que tiene el personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro No. 6

Vinculo salarial	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Ley de salario	42	68%
Contrato	20	32%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 6



Interpretación: El 68% del personal que trabaja en la Facultad presenta estabilidad laboral porque se encuentra bajo el régimen de Ley de Salarios, el cual les genera prestaciones, programas y todos los servicios a los que tienen derecho los empleados de la institución.

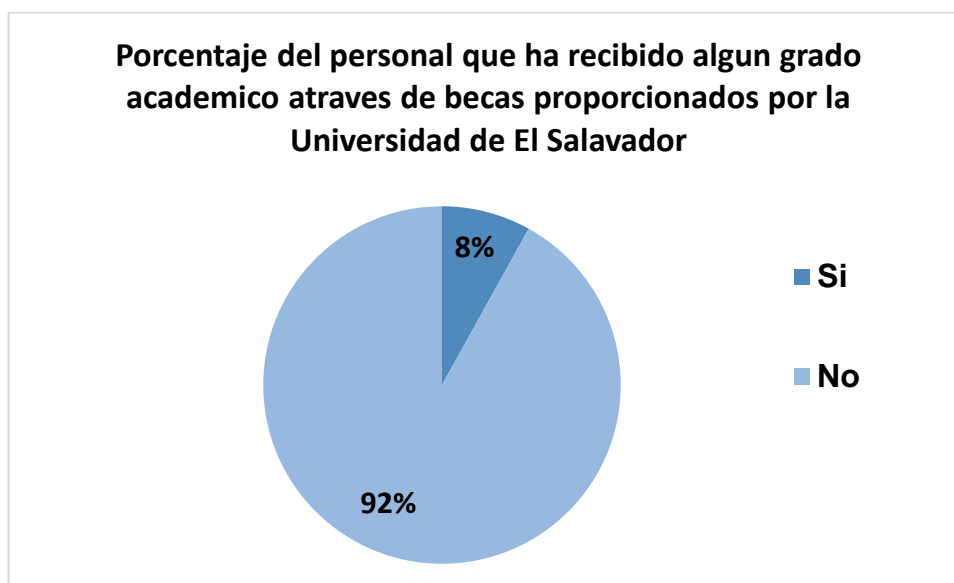
g) ¿Ha obtenido algún grado académico a través de becas proporcionada por la Universidad de El Salvador?

Objetivo: Identificar si el personal ha obtenido algún grado académico a través de becas proporcionada por la Universidad de El Salvador

Cuadro N°. 7

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	8%
No	57	92%
Total	62	100%

Gráfico N°. 7



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 92% comentó que no ha obtenido ningún grado académico a través de becas proporcionada por la Universidad de El Salvador.

Salvador. Pero si existe un 8% que si ha obtenido otro grado académico gracias a becas proporcionadas por la Universidad.

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

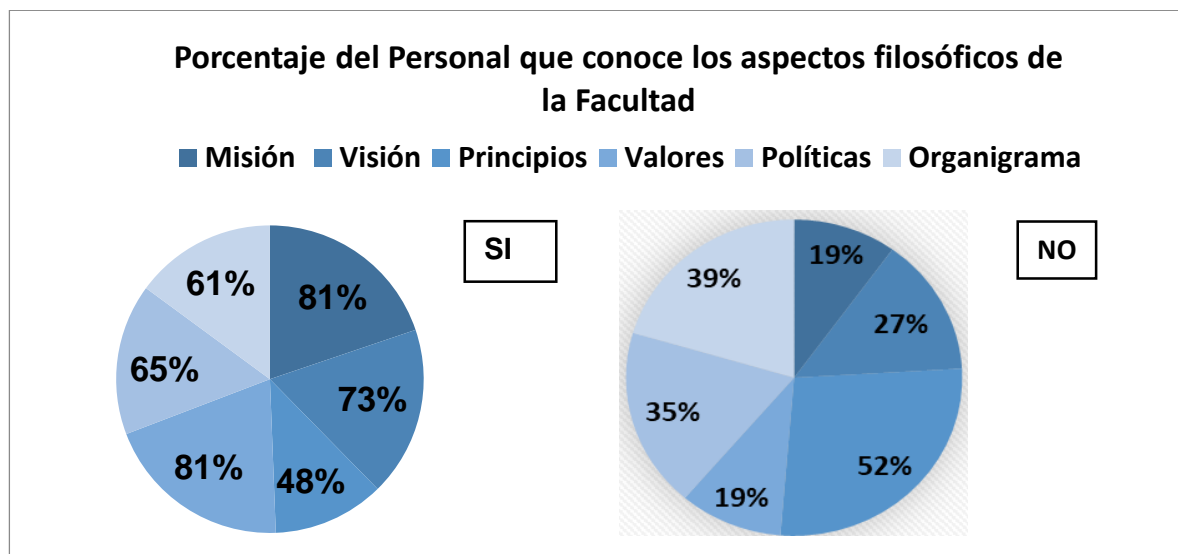
1. ¿Cuál de estos aspectos filosóficos de la Facultad de Ciencias Agronómicas conoce?

Objetivo: Identificar si el personal conoce los aspectos filosóficos de la Facultad de Ciencias Agronómicas.

Cuadro N°. 8

FRECUENCIA	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa	
Respuesta	SI	NO	SI	NO
Misión	50	12	81%	19%
Visión	45	17	73%	27%
Principios	30	32	48%	52%
Valores	50	12	81%	19%
Políticas	40	22	65%	35%
Organigrama	38	24	61%	39%
Total	62	62	100%	100%

Gráfico N°. 8



Interpretación: Del personal administrativo, la mayoría tiene conocimiento de los aspectos filosóficos de la Facultad pero sin embargo se cuenta con personal que no conoce estos aspectos mencionados ya que no poseen un manual de organización y no cuentan con uno que tenga la descripción de puestos de trabajo.

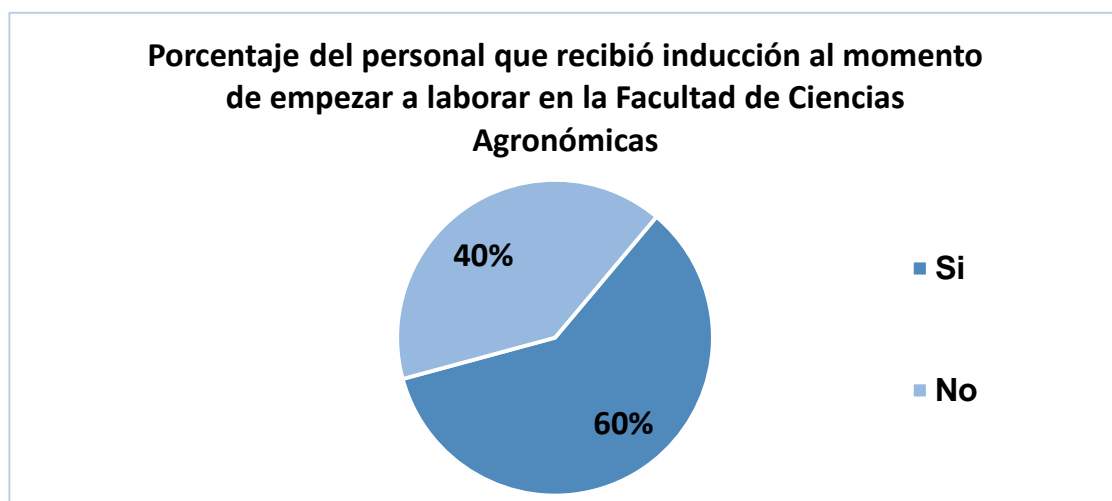
2. ¿Recibió inducción al momento de ingresar al área administrativa donde actualmente desempeña su trabajo?

Objetivo: Determinar si el personal de la Facultad de Ciencias Agronómicas recibe inducción al ser contratada.

Cuadro Nº. 9

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	15	24%
No	47	76%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 9



Interpretación: Se puede decir que el porcentaje más alto del personal administrativo no recibió inducción al momento de su contratación, cuando una persona ingresa a laborar a la Facultad le asignan a otra persona para que la oriente en el desempeño de

sus labores un 60% opina que si recibió inducción, pero para el 40% responde que no recibió inducción ya que existe personal que llegó a laborar a esa Facultad proveniente de otras facultades.

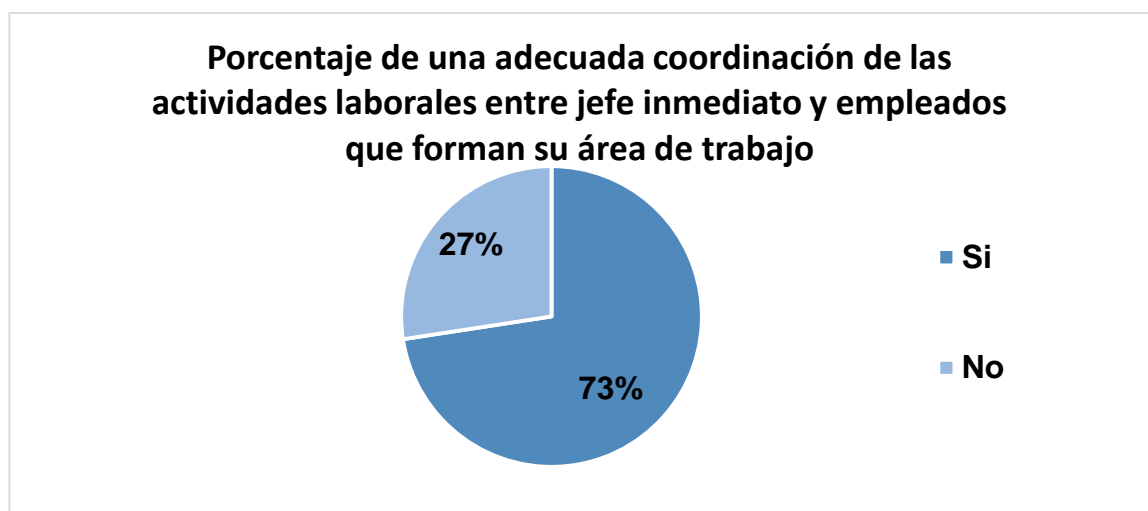
3. ¿Considera que hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo?

Objetivo: Determinar si hay una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo.

Cuadro Nº. 10

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	45	73%
NO	17	27%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 10



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 73% comentó que si existe una adecuada coordinación de las actividades laborales entre su jefe inmediato y los empleados que conforman su área de trabajo. En cambio un 27% mencionó que no ya

que algunos empleados no cumplen con las actividades laborales asignadas y no quieren acatar órdenes.

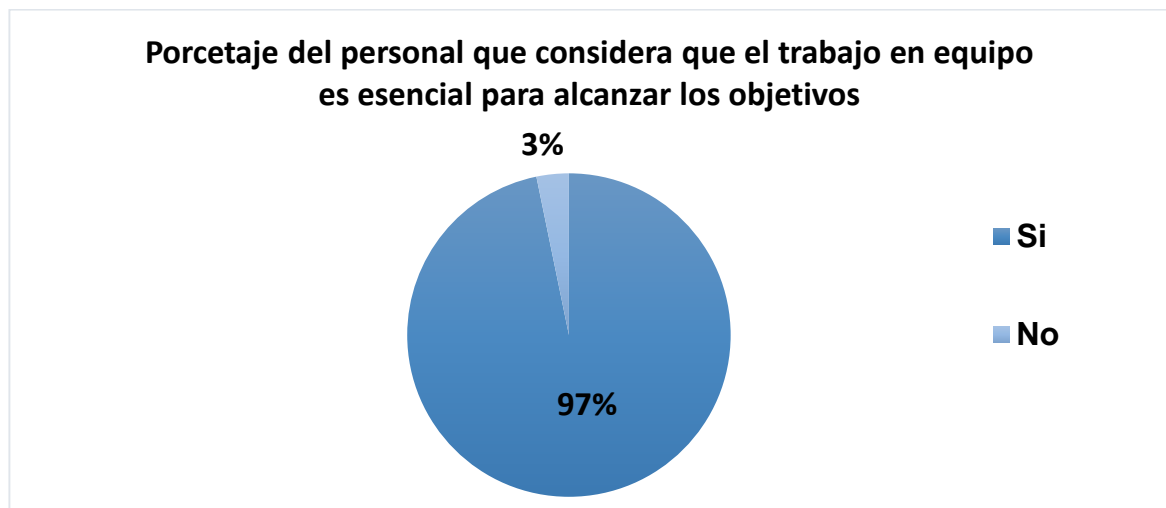
4. ¿Reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas?

Objetivo: Determinar si el personal Administrativo reconoce que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos de la Facultad.

Cuadro N°. 11

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	60	97%
NO	2	3%
Total	62	100%

Gráfico N°. 11



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 97% comentó que el trabajo en equipo es esencial para alcanzar los objetivos de la Facultad ya que al trabajar de esta manera disminuye el tiempo invertido en las labores y exige mayor comunicación entre

el personal. Sin embargo un 3% dijo que no lo considera esencial, esto se debe a que han tenido diferencias con algunos compañeros de trabajo.

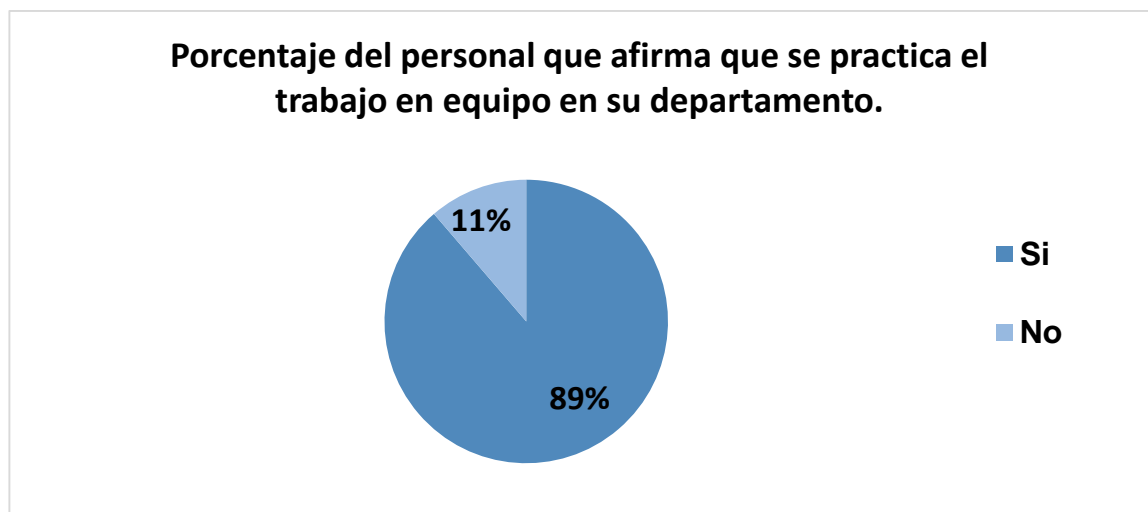
5. ¿En su departamento existe el trabajo en equipo?

Objetivo: Determinar si en cada departamento se trabaja en equipo para el logro de objetivos y metas de la Facultad.

Cuadro N°. 12

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	55	89%
NO	7	11%
Total	62	100%

Gráfico N°. 12



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 89% comentó que si existe el trabajo en equipo en su departamento porque lo consideran parte esencial para realizar sus labores y que esto les permite alcanzar objetivos y metas establecidas por la

dirección de la Facultad. Pero el 11% mencionó que no se práctica ya que algunos departamentos no cuentan con un número adecuado de personal.

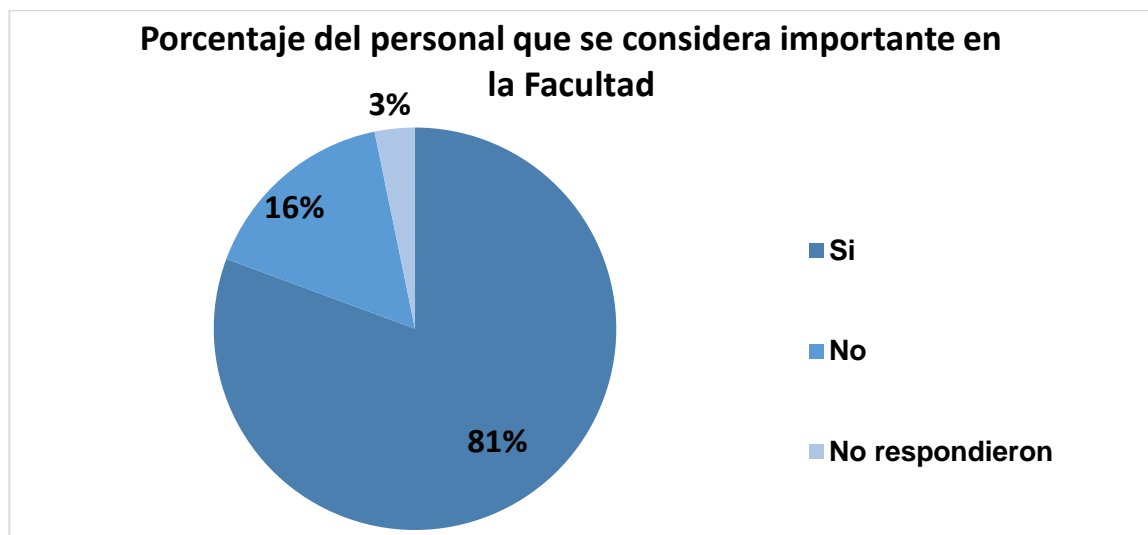
6. ¿Se siente parte importante de la Facultad?

Objetivo: Determinar si el personal Administrativo se siente parte importante de la Facultad y si tiene sentido de pertenencia a la Facultad.

Cuadro N°. 13

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	50	81%
No	10	16%
No respondieron	2	3%
Total	62	100%

Gráfico N°. 13



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 81% comentó que si se siente parte importante de la Facultad ya que realizan labores únicas y se sienten orgullosos de pertenecer a la Facultad, reconocen que la actividad realizada en su área de trabajo es importante. Pero el 16% mencionó que no debido a que se sienten inconformes en su área de trabajo.

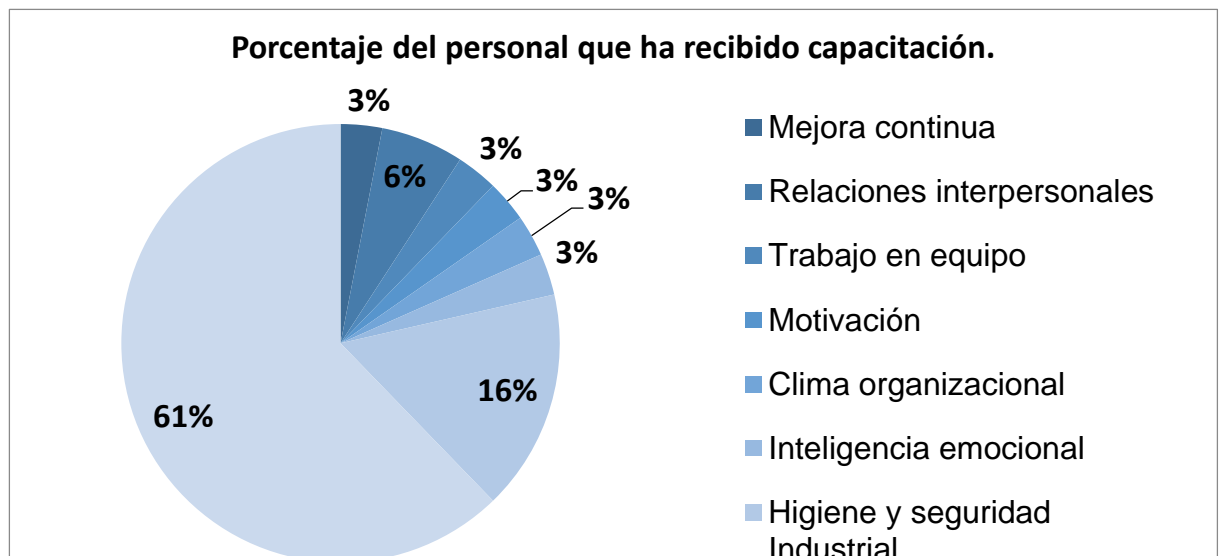
7. ¿Recibe algún tipo de capacitación referido a los siguientes temas?

Objetivo: Determinar si el personal Administrativo ha recibido algún tipo de capacitación referida a los temas mencionados a continuación.

Cuadro N°. 14

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mejora continua	2	3%
Relaciones interpersonales	4	6%
Trabajo en equipo	2	3%
Motivación	2	3%
Clima organizacional	2	3%
Inteligencia emocional	2	3%
Higiene y seguridad Industrial	10	16%
Ningunas de las anteriores	38	61%
Total	62	100%

Gráfico N°. 14



Interpretación: Sobre los temas de capacitación el 61% de los encuestados manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación referente a los temas mencionados, sin embargo un 16% mencionó que ha recibido capacitación sobre higiene y seguridad Industrial, quiere decir que el tema de capacitaciones esta deficiente y que necesita urgentemente un plan para .mejorar y fortalecer el desempeño de los colaboradores.

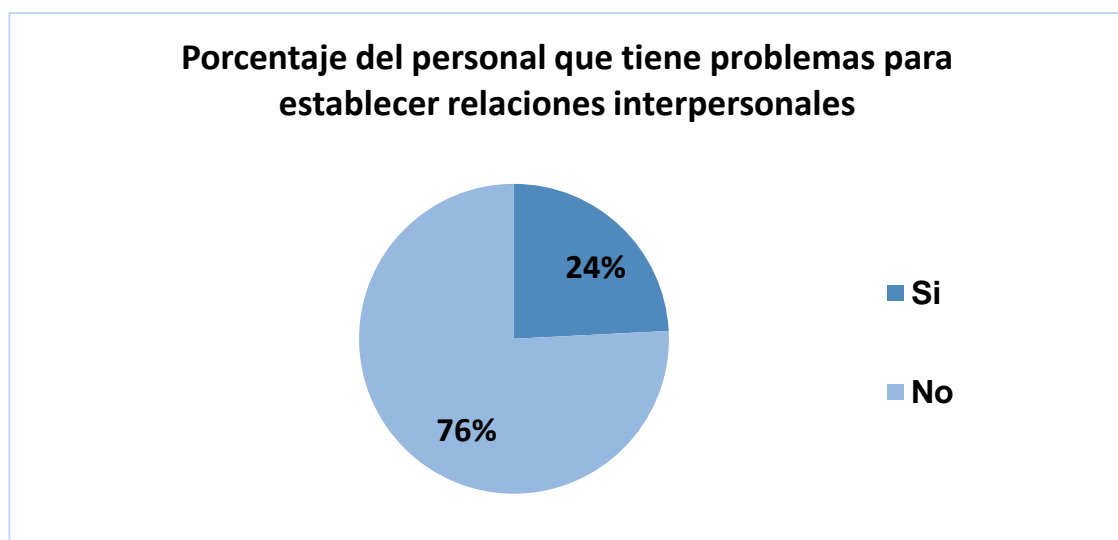
8. ¿Tiene problemas para establecer buenas relaciones interpersonales con sus superiores y compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar si existen problemas entre superiores y compañeros de trabajo para establecer buenas relaciones interpersonales.

Cuadro N°. 15

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	15	24%
NO	47	76%
Total	62	100%

Gráfico N°. 15



Interpretación: El 76% de los encuestados mencionó que no tiene problemas para establecer buenas relaciones interpersonales con sus superiores y compañeros de trabajo. Pero el 24% afirmó que si tiene problemas para establecer buenas relaciones interpersonales esto se debe a la falta de comunicación entre jefes y empleados y las diferencias entre ellos.

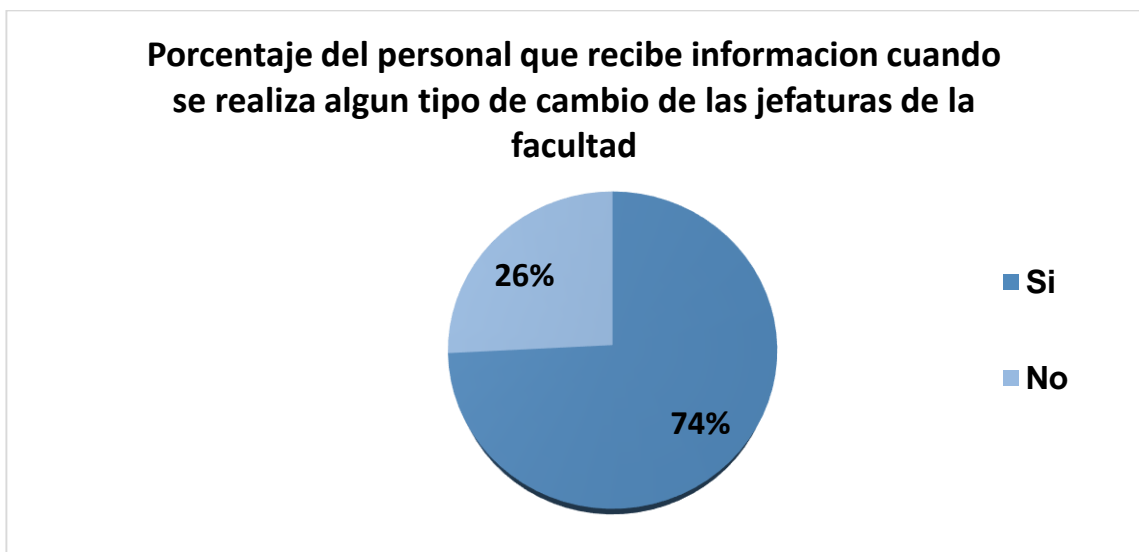
9. ¿Se le informa cuando se realiza algún tipo de cambio de las Jefaturas de la Facultad?

Objetivo: Conocer si el personal Administrativo recibe información de los cambios que realiza la facultad.

Cuadro N°. 16

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	46	74%
NO	16	26%
Total	62	100%

Gráfico N°. 16



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 74% comentó que si recibe información de los cambios que realiza la Facultad ya que es importante estar atentos a cualquier tipo de cambio que se esté realizando. Pero un 26% mencionó que no recibe información y que consideran importante que se lo hagan saber de manera más inmediata.

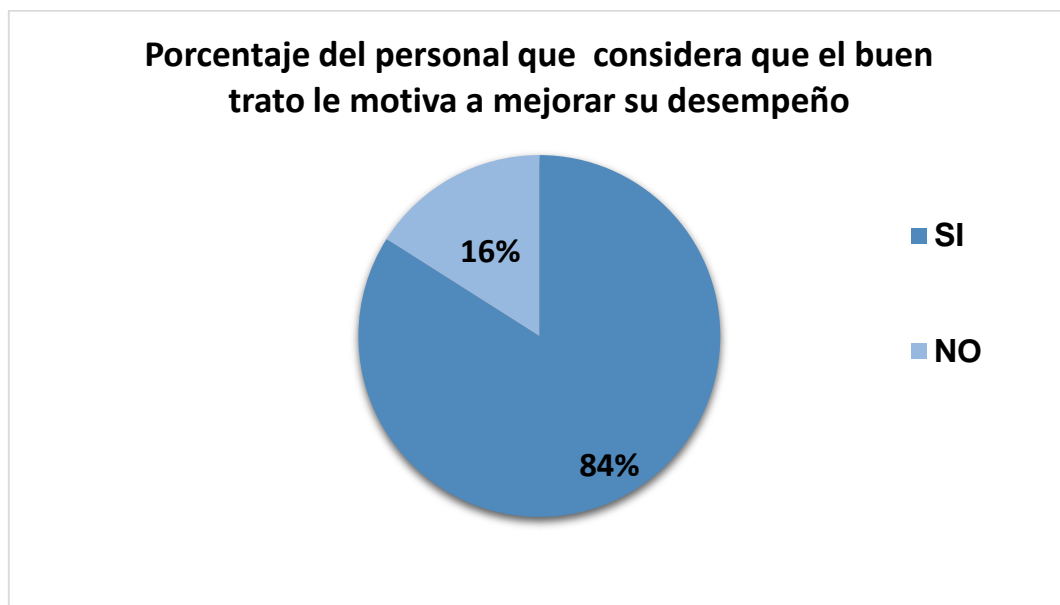
10. ¿El trato que le dan sus superiores le motivan a mejorar su desempeño?

Objetivo: Conocer si el personal Administrativo considera que el trato que le dan sus superiores le motiva a mejorar su desempeño.

Cuadro Nº. 17

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	52	84%
NO	10	16%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 17



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 84% comentó que considera que el buen trato que le dan sus superiores le motiva a mejorar su desempeño. El 16% mencionó que no, ya que el trato que le dan sus superiores no es el adecuado y esto no los motiva a mejorar su desempeño y debido a esto se considera deficiente el trabajo realizado ya que no hay motivación para hacerlo de la mejor manera.

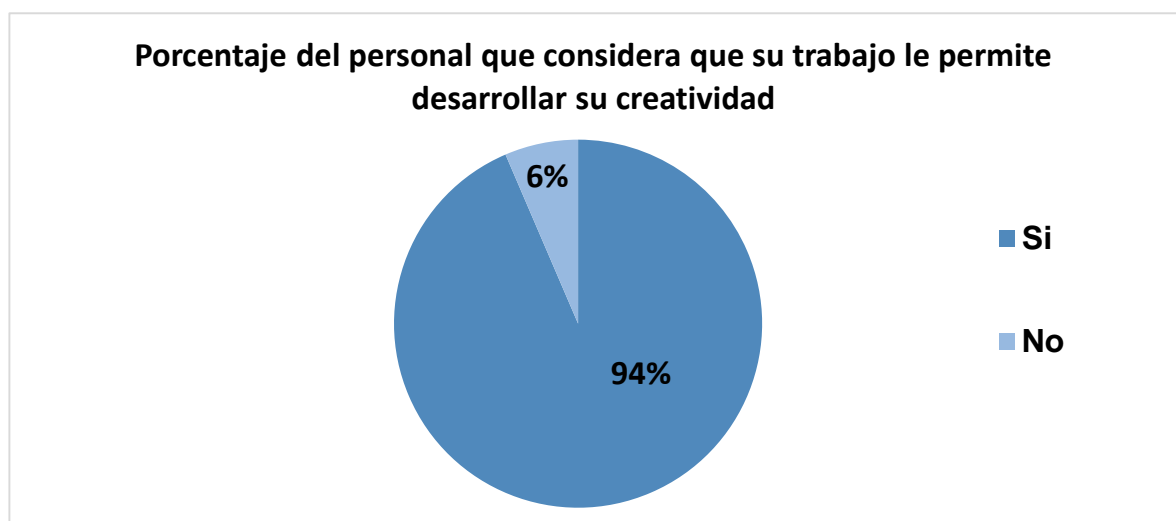
11. ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal?

Objetivo: Saber si el personal administrativo puede desarrollar su creatividad en el trabajo que realiza a diario.

Cuadro N°. 18

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	58	94%
NO	4	6%
Total	62	100%

Gráfico N°. 18



Interpretación: la mayoría de las personas encuestadas que son el 94% mencionó que su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal ya que en cada departamento las actividades que realizan son diferentes y acordes a los puestos de trabajo, dijeron que les dan la libertad para desarrollar nuevos métodos de cómo realizar su trabajo. El 6% comentó no estar de acuerdo con esta afirmación.

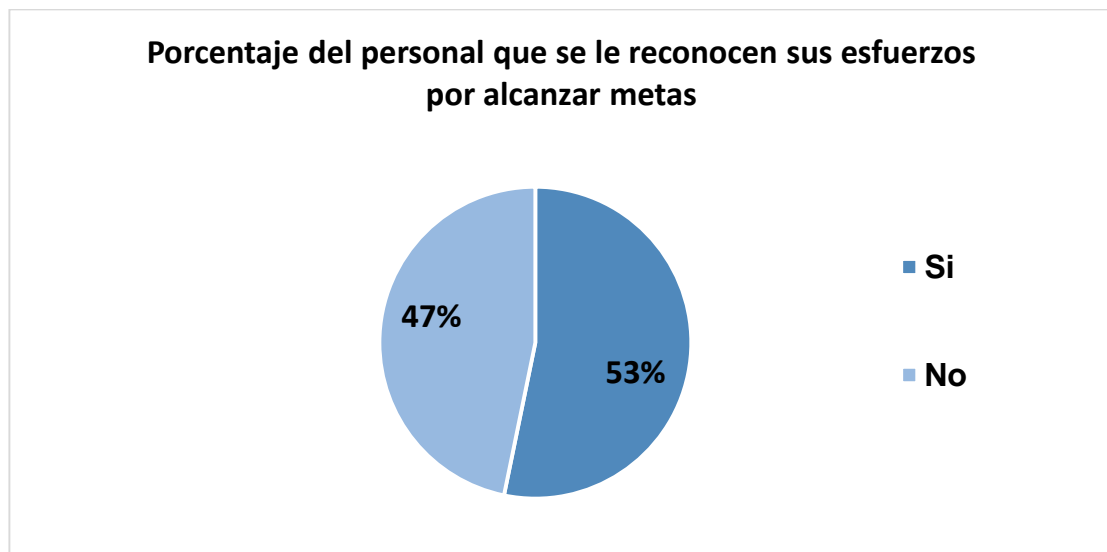
12. ¿Se le reconocen sus esfuerzos por alcanzar metas?

Objetivo: Saber si al personal Administrativo se le reconocen sus esfuerzos por alcanzar metas.

Cuadro N°. 19

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	33	53%
NO	29	47%
Total	62	100%

Gráfico N°. 19



Interpretación: El 53% del personal encuestadas considera que se le reconocen sus esfuerzos por alcanzar metas; no de manera como ellos quisieran con un plan de

incentivos o premios pero que si a través de una felicitación por el trabajo bien hecho. El 47% comentó que no se le reconocen sus esfuerzos realizados y que por esta razón se sienten desmotivados.

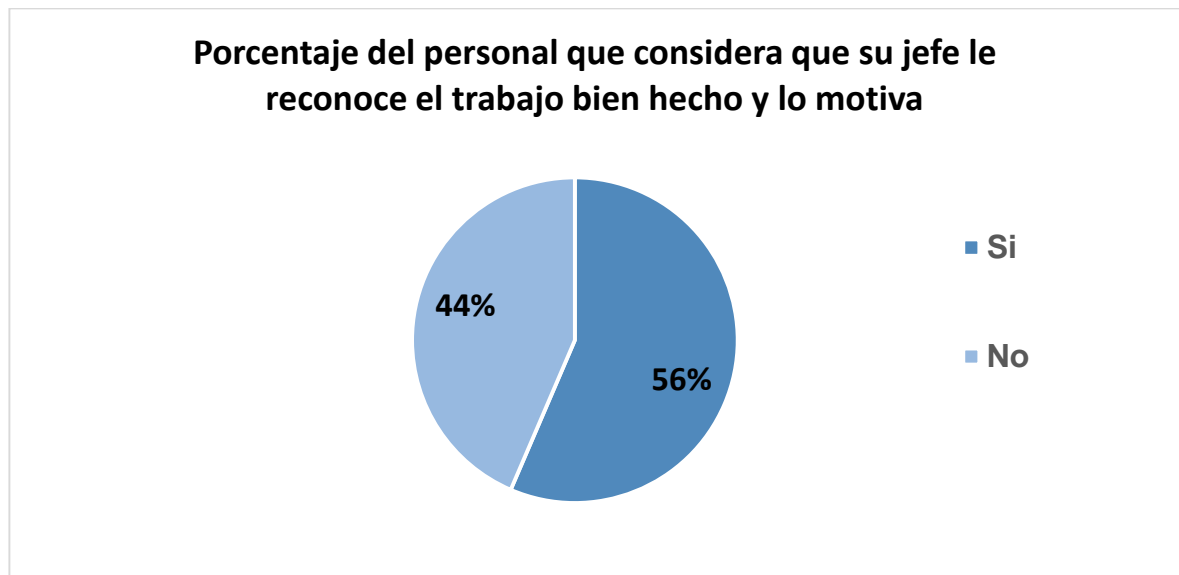
13. ¿Su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva?

Objetivo: Determinar si el jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva.

Cuadro N°. 20

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	35	56%
NO	27	44%
Total	62	100%

Gráfico N°. 20



Interpretación: El 56% del personal encuestadas considera que su jefe le reconoce su trabajo bien hecho y lo motiva de forma verbal, esto les hace sentir bien y se esfuerzan

por realizar su trabajo de la mejor manera posible. El 44% comentó que su jefe no le reconoce el trabajo bien hecho y mucho menos lo motiva por esta razón se considera necesario fortalecer o crear un plan de reconocimientos que motive a los colaboradores.

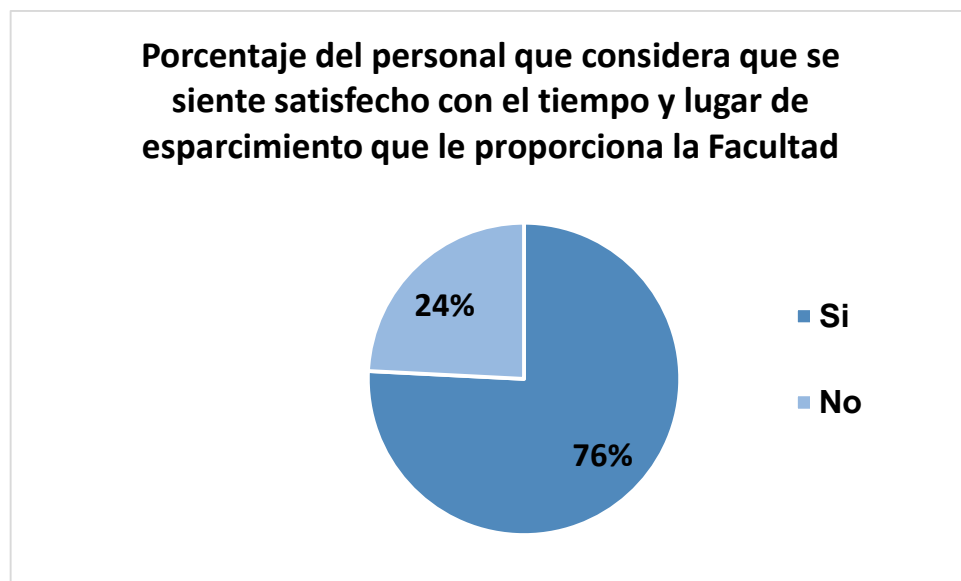
14. ¿Se siente satisfecho con el tiempo y lugar de esparcimiento que le proporciona la Facultad?

Objetivo: Determinar si el personal Administrativo se siente satisfecho con el tiempo y lugar de esparcimiento que le proporciona la Facultad.

Cuadro Nº. 21

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	47	76%
NO	15	24%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 21



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 76% del personal administrativo considera que se siente satisfecho con el tiempo y lugar de esparcimiento aunque este lugar solamente es el polideportivo donde pueden hacer ejercicio después de la jornada laboral y no durante sus horas laborales. Un 24% no se siente satisfecho porque no cuentan con el tiempo para hacerlo.

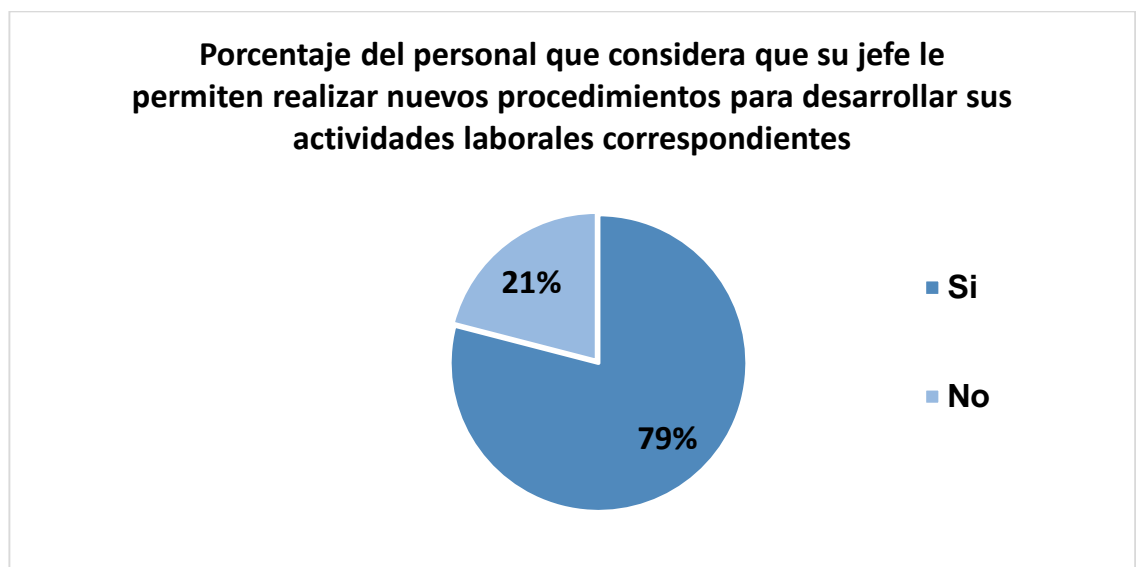
15. ¿Su jefe le permiten realizar nuevos procedimientos para desarrollar sus actividades laborales correspondientes?

Objetivo: Conocer si el jefe le permiten realizar nuevos procedimientos para desarrollar sus actividades laborales correspondientes.

Cuadro N°. 22

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	49	79%
NO	13	21%
Total	62	100%

Gráfico N°. 22



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 79% del personal administrativo considera que su jefe le permite realizar nuevos procedimientos para desarrollar sus actividades laborales correspondientes. Un 21% comentó que no se le permite realizar cambios porque ya existen procedimientos estructurados que no pueden cambiarse y deben realizarse de acuerdo al modelo establecido.

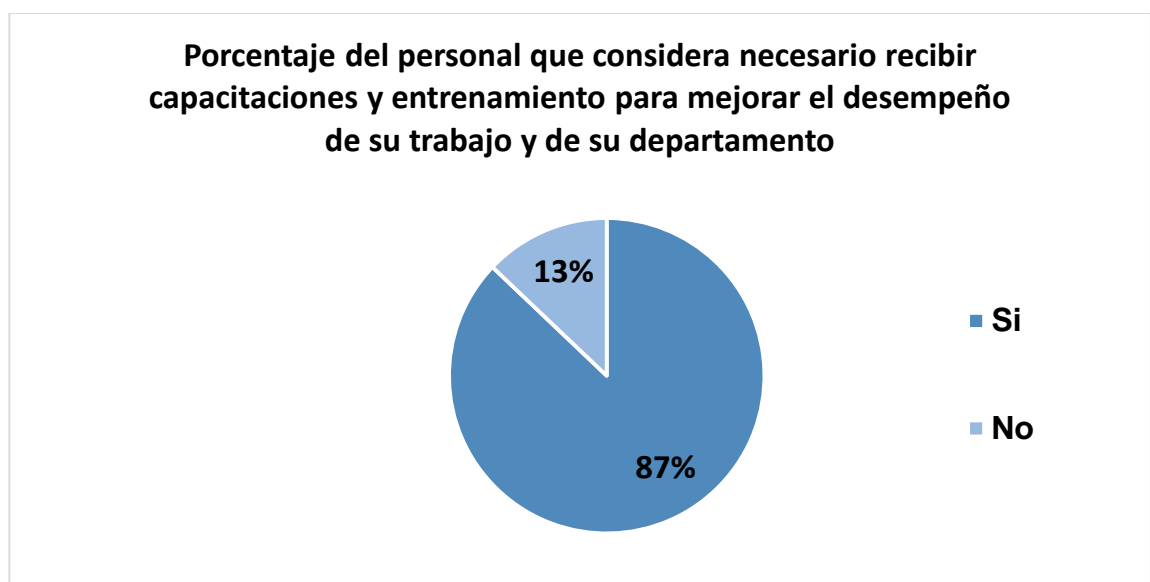
16. ¿Considera necesario recibir capacitaciones y entrenamiento para mejorar el desempeño de su trabajo y de su departamento?

Objetivo: Determinar si es necesario recibir capacitaciones y entrenamiento para mejorar el desempeño de su trabajo y de su departamento.

Cuadro Nº. 23

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	54	87%
NO	8	13%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 23



Interpretación: Según la opinión de los encuestados, el 87% del personal administrativo considera que es necesario recibir capacitaciones y entrenamiento para mejorar el desempeño de su trabajo y de su departamento. Un 13% comentó que para su área o puesto de trabajo no es necesario contar con capacitaciones y que no lo necesitan aunque están abiertos a participar en ellas si se les solicitara hacerlo por parte de las jefaturas.

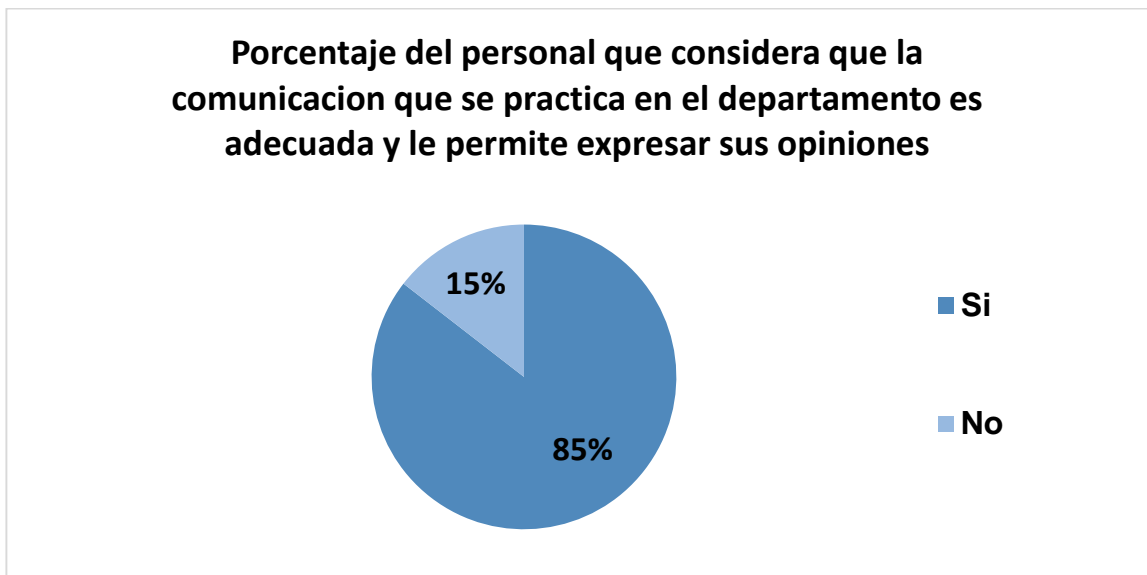
17. ¿La comunicación que se practica en el departamento es adecuada y le permite expresar sus opiniones?

Objetivo: Conocer cómo percibe el personal administrativo la comunicación en el departamento y si es adecuada.

Cuadro N°. 24

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	53	85%
NO	9	15%
Total	62	100%

Gráfico N°. 24



Interpretación: El 85% de las personas encuestadas considera que la comunicación que se practica en el departamento es adecuada y que se practica de buenas maneras aunque manifestaron que no en su totalidad, El otro 15% considera que no es adecuada y que hace falta mejorar tanto la comunicación como los medios a través de los cuales reciben mensajes o la información que necesitan para estar al tanto de todos los requerimientos de la dirección.

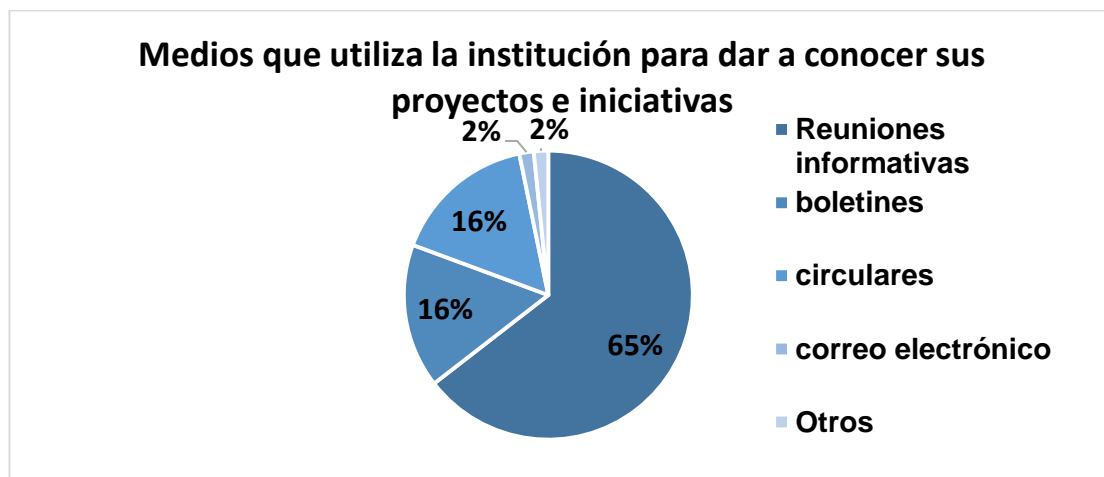
18. ¿Qué medios utiliza la institución para dar a conocer sus proyectos e iniciativas?

Objetivo: Conocer los medios que utiliza la administración de la Facultad de Ciencias Agronómicas para dar a conocer proyectos e iniciativas a los subalternos.

Cuadro N°. 25

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Reuniones informativas	40	68%
boletines	10	16%
circulares	10	16%
correo electrónico	1	2%
Otros	1	2%
Total	62	100%

Gráfico N°. 25



Interpretación: El 65% afirma que los proyectos e iniciativas de parte de la facultad se dan a conocer al personal a través de reuniones informativas, un 16% afirma que se les da a conocer a través de boletines, y el otro 16% coincide en que se les hace saber por medio de circulares, aunque estos medios son los más utilizados se considera se puede mejorar.

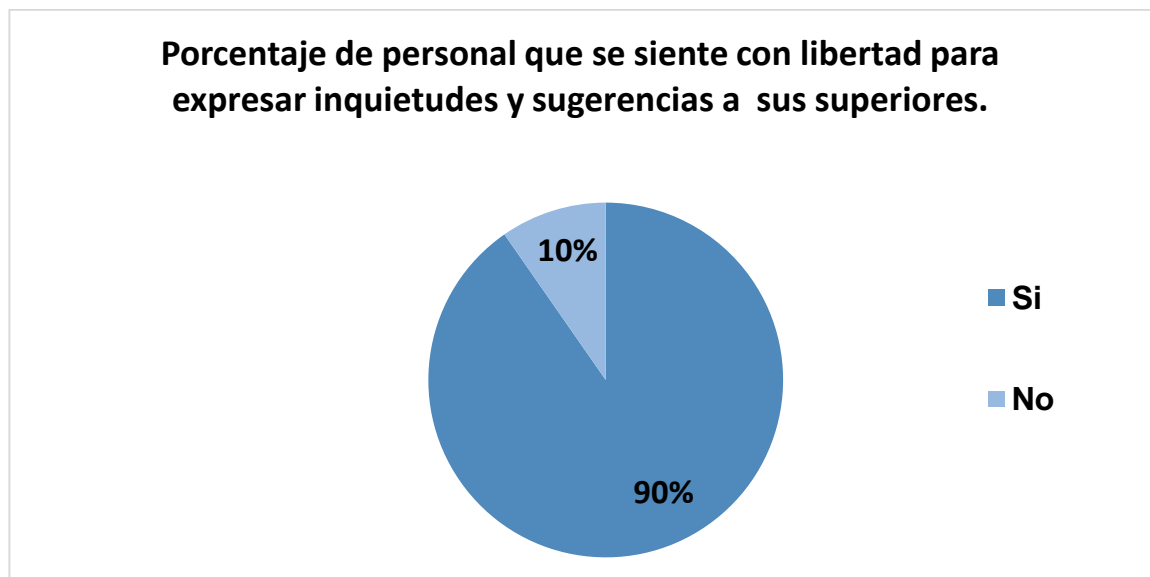
19. ¿Cuándo tiene inquietudes y sugerencias se siente con libertad para hablar con sus jefes o superiores?

Objetivo: Saber si el personal Administrativo se siente con libertad de hablar con sus superiores al momento de tener inquietudes o sugerencias.

Cuadro Nº. 26

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	56	90%
NO	6	10%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 26



Interpretación: El 90% del personal administrativo manifiesta que se siente con la libertad para poder expresar inquietudes y sugerencias a sus superiores; que esto les hace sentir bien ya que se perciben que son importantes en la toma de decisiones y que son tomados en cuenta, sin embargo piensan que sería bueno que en verdad sus opiniones y sugerencias se vean plasmadas en algo concreto. Aunque un 10% opina que no siente la misma libertad para poder expresarse.

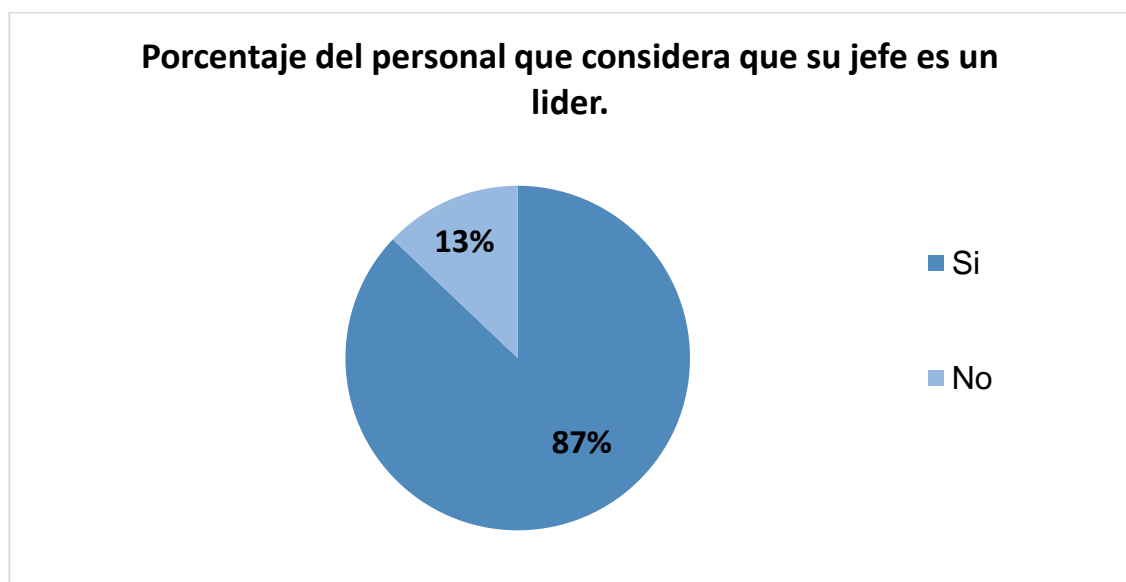
20. ¿Considera a su jefe como un líder de equipo?

Objetivo: Identificar la percepción que tienen los subalternos sobre la jefatura y si este está enfocado en el trabajo en equipo.

Cuadro N°. 27

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	54	87%
NO	8	13%
Total	62	100%

Gráfico N°. 27



Interpretación: EL 80% de las personas encuestadas considera que su jefe es un líder y que su enfoque está en desarrollar el trabajo en equipo y lo consideran como un ejemplo a seguir o al menos es un referente que les motiva a trabajar con entusiasmo; un 13% no lo consideran de la misma manera.

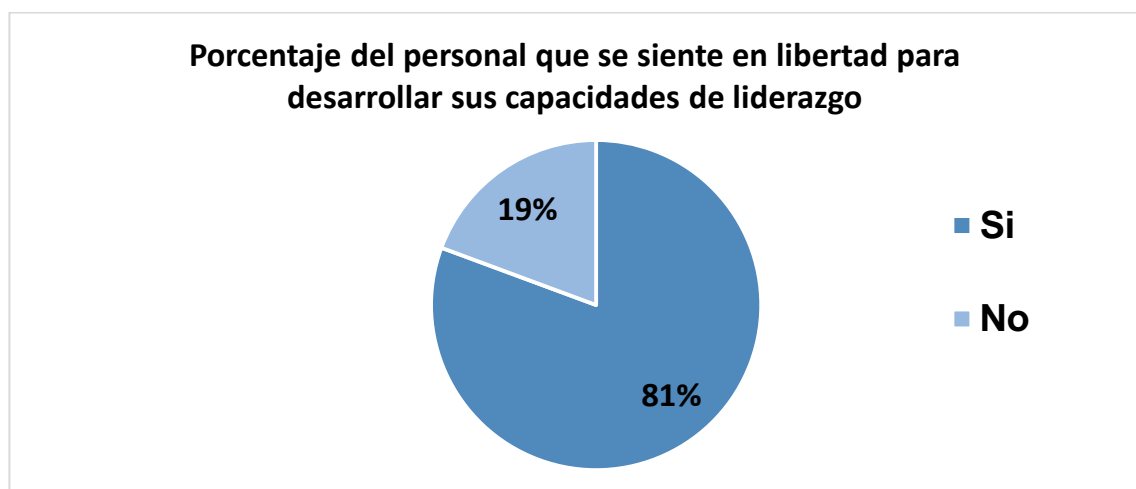
21. ¿Siente libertad para desarrollar sus capacidades de liderazgo?

Objetivo: Conocer si el personal administrativo se siente con la libertad para desarrollar sus capacidades de liderazgo.

Cuadro Nº. 28

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	50	81%
NO	12	19%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 28



Interpretación: El 81% del personal encuestado se siente con la libertad para desarrollar sus capacidades de liderazgo aunque reconocen que pueden hacerlo muchas veces no lo demuestran y pasan desapercibidos. El 19% considera que no se siente en libertad de hacerlo.

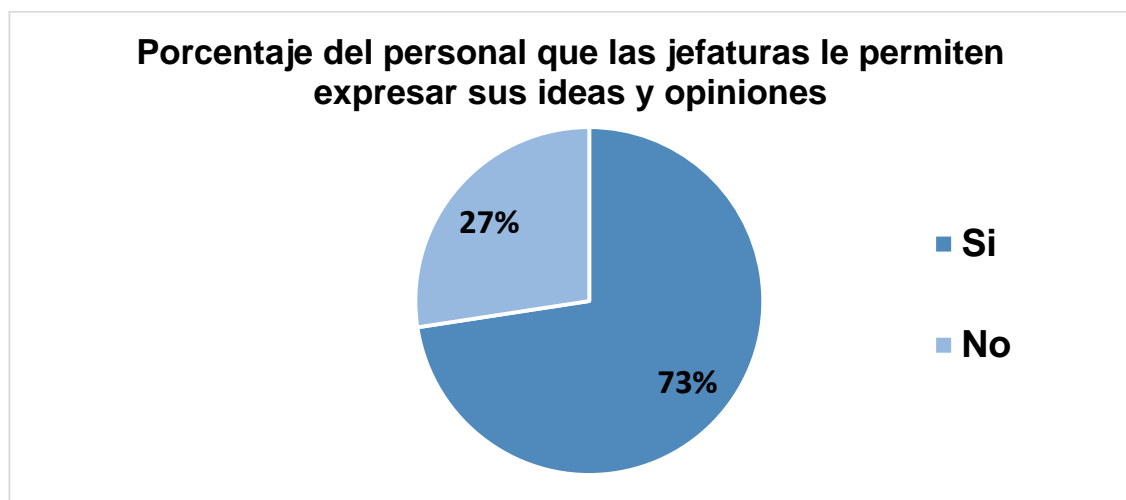
22. ¿Las jefaturas le permiten expresar sus ideas y opiniones?

Objetivo: Conocer si los jefes le permiten expresar sus ideas y opiniones al personal administrativo.

Cuadro Nº. 29

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	45	73%
No	17	27%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 29



Interpretación: El 73% del personal encuestado considera que sus jefes le permiten expresar sus ideas y opiniones, pero perciben que no es suficiente solo expresarlo si no que más bien quisieran que esto fuera tomado en cuenta o más bien que se vea reflejado

en acciones de bienestar para el personal . El 27% comentó que sus jefes no se lo permiten.

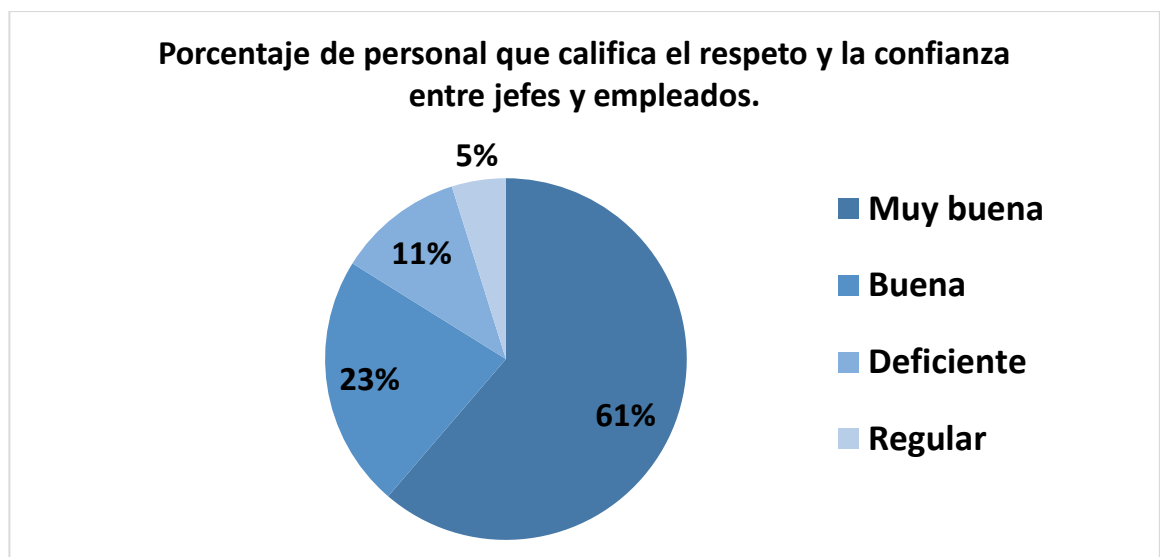
23. ¿Cómo califica el respeto y confianza entre jefes y empleados?

Objetivo: Conocer la calificación que el personal administrativo le da a la confianza y el respeto entre jefes y subalternos.

Cuadro N°. 30

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy bueno	38	61%
Bueno	14	23%
Deficiente	7	11%
Regular	3	5%
Total	62	100%

Gráfico N°. 30



Interpretación: Del personal encuestado el 61% califica como muy bueno el respeto y la confianza entre jefes y compañeros y dice sentirse satisfecho con esto, un 23% lo califica como bueno, el 11% opina que es deficiente piensan que es necesario mejorar ya que esto les permitiría un mejor ambiente laboral y un 5% lo considera regular y no le dan mucha importancia.

24. ¿Se fomenta el respeto y la lealtad, en las relaciones laborales con su jefe y compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer si se fomenta el respeto y la lealtad en las relaciones de trabajo entre jefes y empleados.

Cuadro N°. 31

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	53	85%
No	9	15%
Total	62	100%

Gráfico N°. 31



Interpretación: El 85% del personal administrativo considera que sí se fomenta el respeto y la lealtad en las relaciones laborales entre jefe y compañeros y que esto les hace sentir seguridad y se sienten parte de, un 15% opina que no se fomenta.

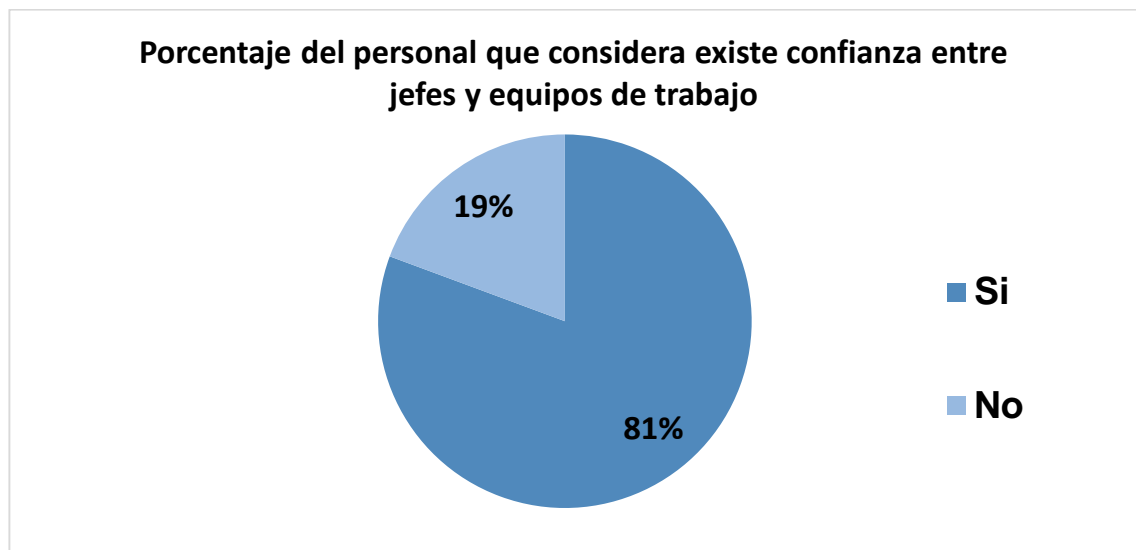
25. ¿Existe confianza entre jefes y equipo de trabajo?

Objetivo: Descubrir si existe confianza entre jefes y colaboradores dentro de la Facultad.

Cuadro N° .32

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	50	81%
NO	12	19%
Total	62	100%

Gráfico N°.32



Interpretación: El 81% del personal administrativo respondió que sí considera existe confianza entre jefes y equipos de trabajo en la Facultad, un 19% considera que no existe confianza.

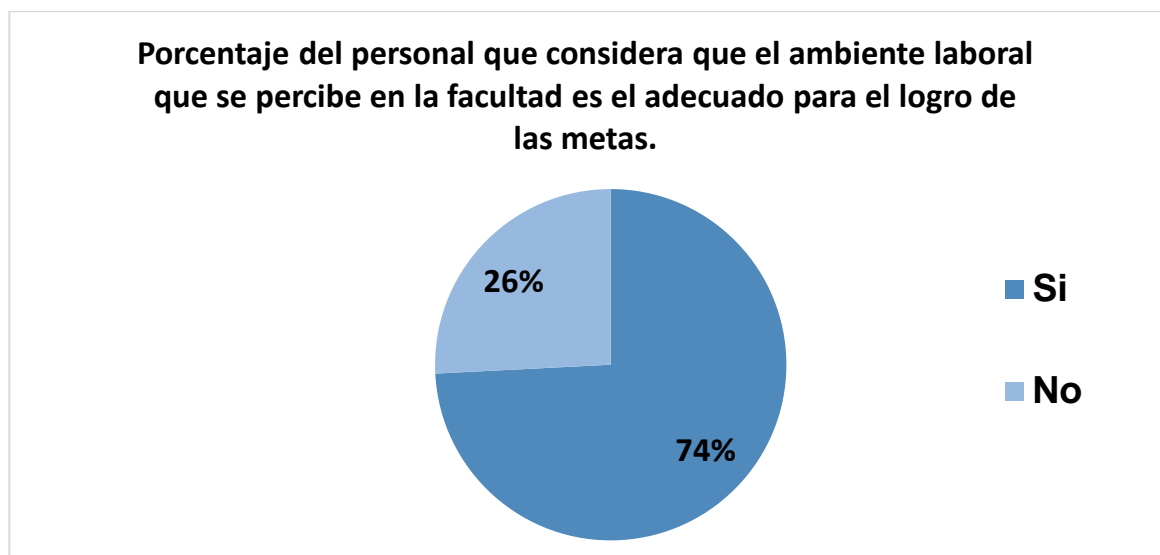
26. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la Institución es el adecuado para el logro de las metas?

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el personal administrativo a cerca del ambiente laboral y si este les permite el logro de metas.

Cuadro N°. 33

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	46	74%
No	16	26%
Total	62	100%

Gráfico N°. 33



Interpretación: el 74% del personal encuestado considera que el ambiente laboral que se percibe en la facultad es adecuado para el logro de la metas, un 26% indica que no se percibe de la misma manera.

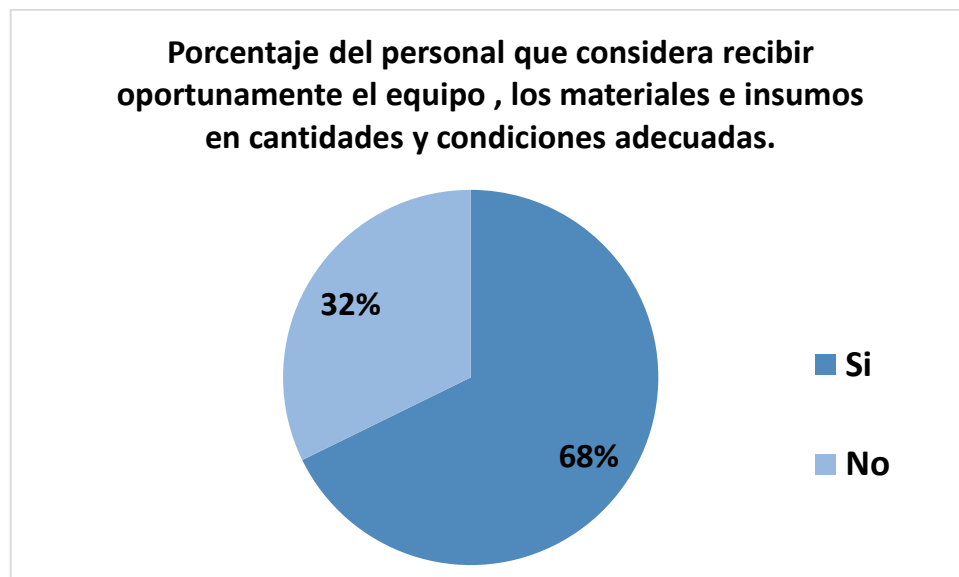
27. ¿El equipo, los materiales y los demás insumos necesarios para realizar su trabajo son proporcionados oportunamente, en cantidades y condiciones adecuadas?

Objetivo: Identificar si el personal recibe oportunamente los materiales y todo lo necesario para realizar su trabajo en cantidad y condiciones adecuadas.

Cuadro Nº. 34

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	42	68%
NO	20	32%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 34



Interpretación: El 68% del personal administrativo dice recibir el equipo, los materiales e insumos necesarios para realizar su trabajo; que estos son proporcionados oportunamente que las cantidades y en condiciones adecuadas, un 32% no está de acuerdo y comenta que no son proporcionados en el tiempo oportuno

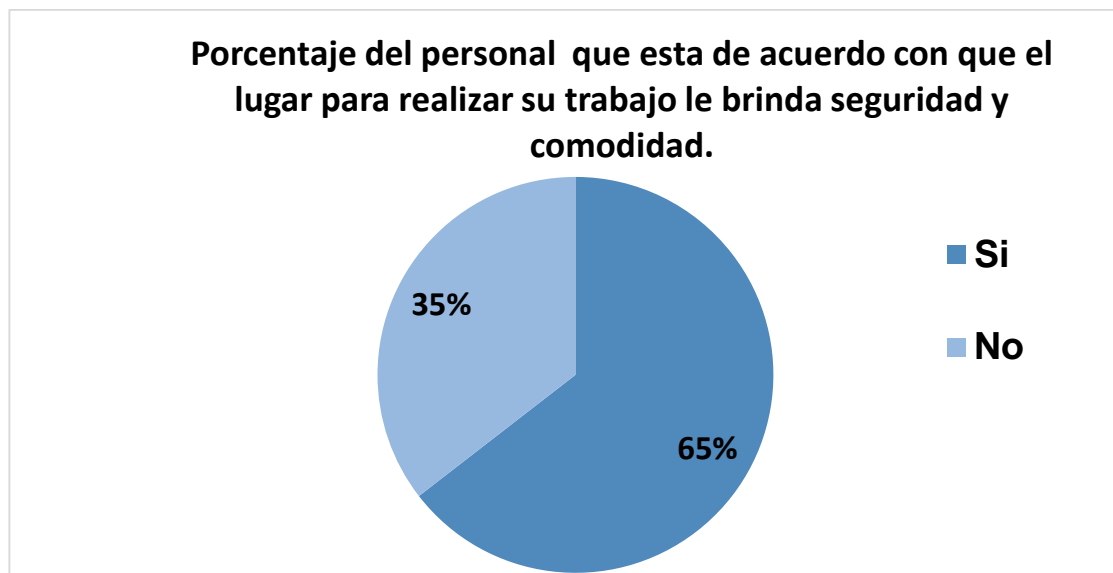
28. ¿El espacio físico de su área de trabajo le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores?

Objetivo: Conocer si el espacio físico proporciona seguridad y comodidad para realizar el trabajo del personal administrativo.

Cuadro Nº. 35

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	40	65%
No	22	35%
Total	62	100%

Gráfico Nº. 35



Interpretación: De las personas encuestadas el 65% considera que el espacio físico de su área de trabajo le brinda seguridad y comodidad, un 35% considera que no tiene las condiciones físicas adecuadas para trabajar y que no les brinda seguridad y comodidad para llevar a cabo sus actividades laborales

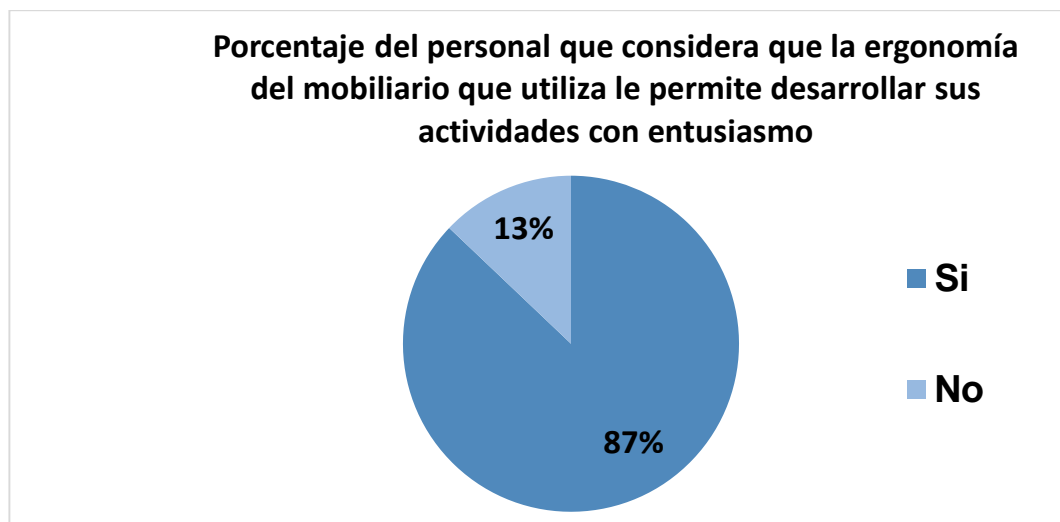
29. ¿La ergonomía del mobiliario que utiliza le permite desarrollar sus actividades con entusiasmo?

Objetivo: Detectar si el mobiliario que utiliza el personal administrativo es adecuado y les permite desarrollar sus actividades con entusiasmo.

Cuadro N°. 36

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	54	87%
No	8	13%
Total	62	100%

Gráfico N°. 36



Interpretación: EL 87% del personal administrativo de la Facultad considera que la ergonomía del mobiliario que utiliza si es adecuado y le permite desarrollar con

entusiasmo sus actividades laborales, un 13% opina que no es adecuada la ergonomía y que no se sienten satisfechos con este aspecto en el puesto de trabajo.

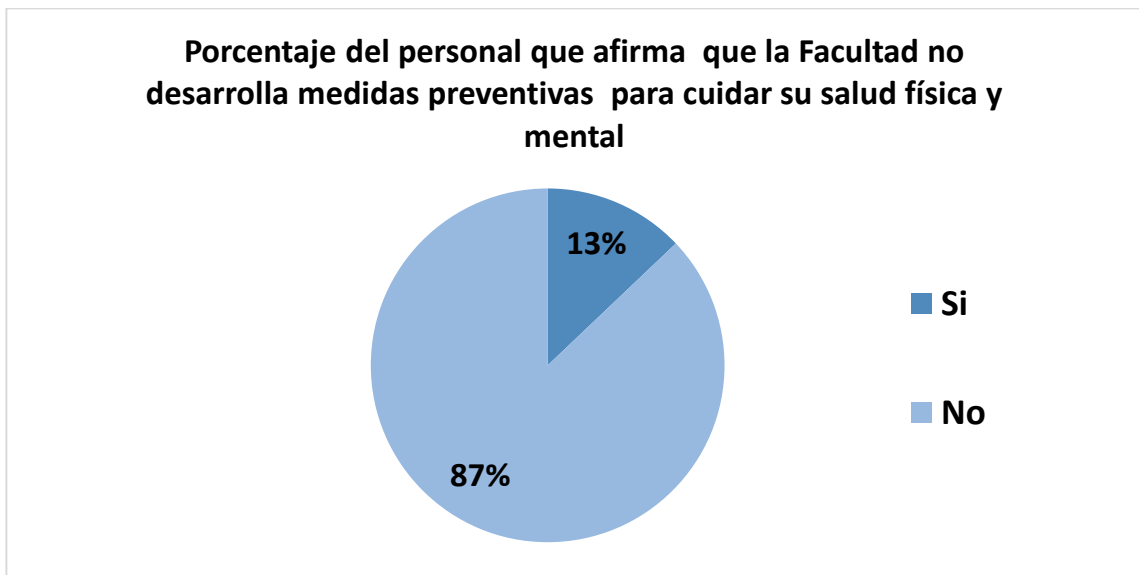
30. ¿La Facultad desarrolla medidas preventivas para cuidar su salud física y mental?

Objetivo: Conocer si La Facultad desarrolla medidas preventivas para cuidar de la salud física y mental del personal administrativo.

Cuadro N°. 37

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	8	13%
NO	54	87%
Total	62	100%

Gráfico N°. 37



Interpretación: El 87% del personal administrativo afirma que la Facultad no desarrolla medidas preventivas para cuidar su salud física y mental, manifestaron que es necesario

crear un plan de medidas preventivas para cuidar de ellos porque a veces el estrés aunque no es notorio a primera vista es una de las enfermedades silenciosas que afectan su desempeño laboral. Pero un 13% dice que si las desarrolla.

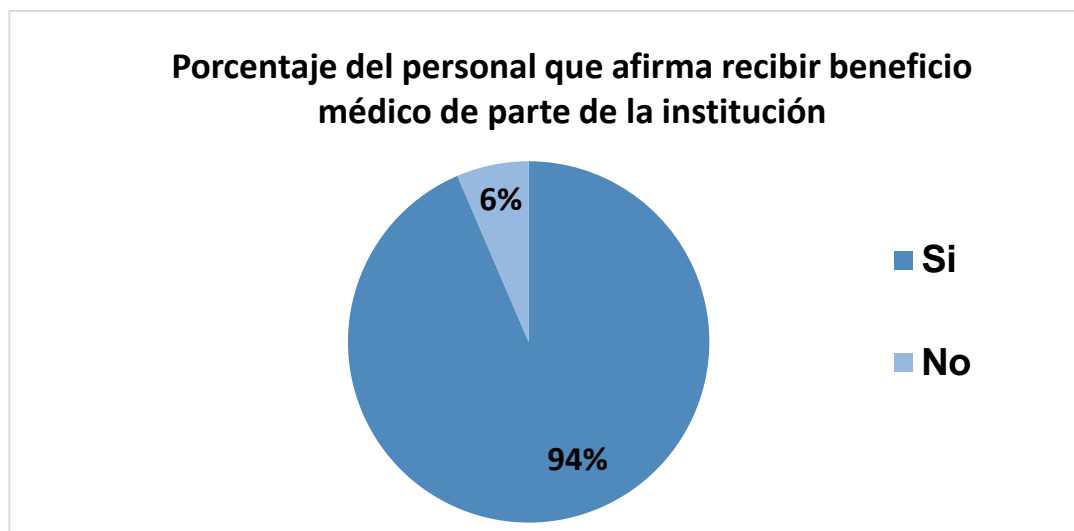
31. ¿Recibe algún tipo de beneficios médico de parte de la Institución para mantenerse saludable?

Objetivo: Descubrir si el personal administrativo recibe algún tipo de beneficio médico de parte de la Institución para mantenerse saludable.

Cuadro N°. 38

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	58	94%
NO	4	6%
Total	62	100%

Gráfico N°. 38



Interpretación: El 94% del personal afirma que recibe beneficio médico de parte de la Institución como el de bienestar universitario y la clínica del FUP en estos lugares pueden

pasar sus consultas y recibir medicamento en caso de necesitarlo, pero un 6% dice no recibirlo.

32. ¿Existe facilidad de acceso para el recorrido de su puesto de trabajo al de sus compañeros y el de su departamento?

Objetivo: Saber si el acceso para el recorrido dentro del departamento donde labora el personal es administrativo es adecuado.

Cuadro N°. 39

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	56	90%
No	6	10%
Total	62	100%

Gráfico N°. 39



Interpretación: El 90% del personal manifiesta que el acceso para el recorrido entre sus puestos de trabajo en el departamento es libre y no tienen problema para moverse dentro del departamento.

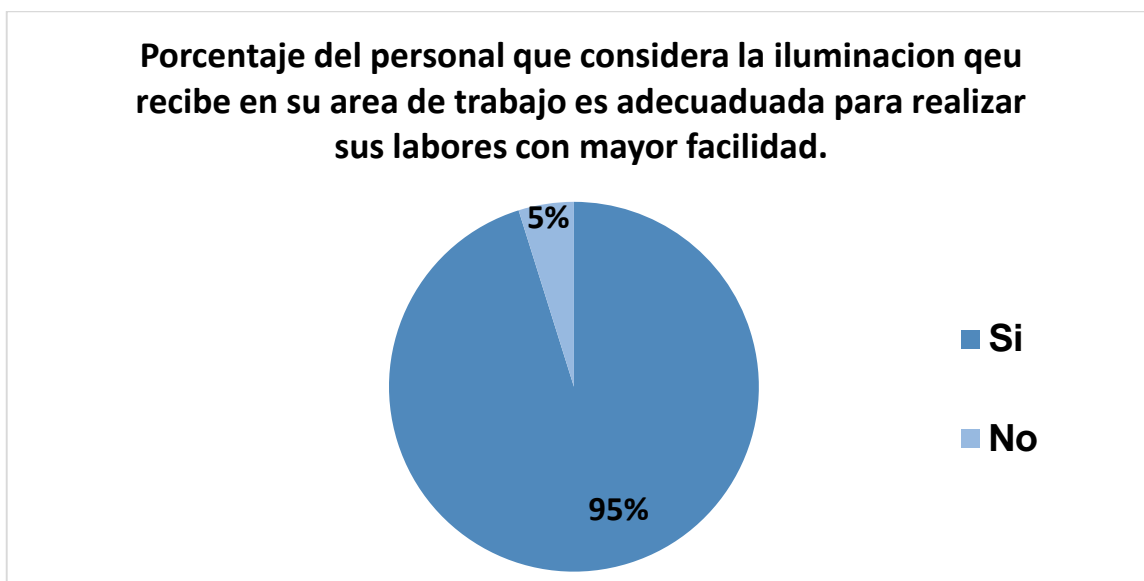
33. ¿La iluminación que recibe en su lugar de trabajo es la adecuada para realizar sus labores con mayor facilidad?

Objetivo: Identificar si la iluminación del lugar de trabajo donde los empleados administrativos realizan sus labores es la adecuada.

Cuadro N°. 40

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	59	95%
No	3	5%
Total	62	100%

Gráfico N°. 40



Interpretación: el 95% del personal asegura que la iluminación que recibe en su puesto de trabajo es adecuada y les permite realizar sus actividades con mayor facilidad, sin embargo un porcentaje menor del 5% dice que no es adecuado.

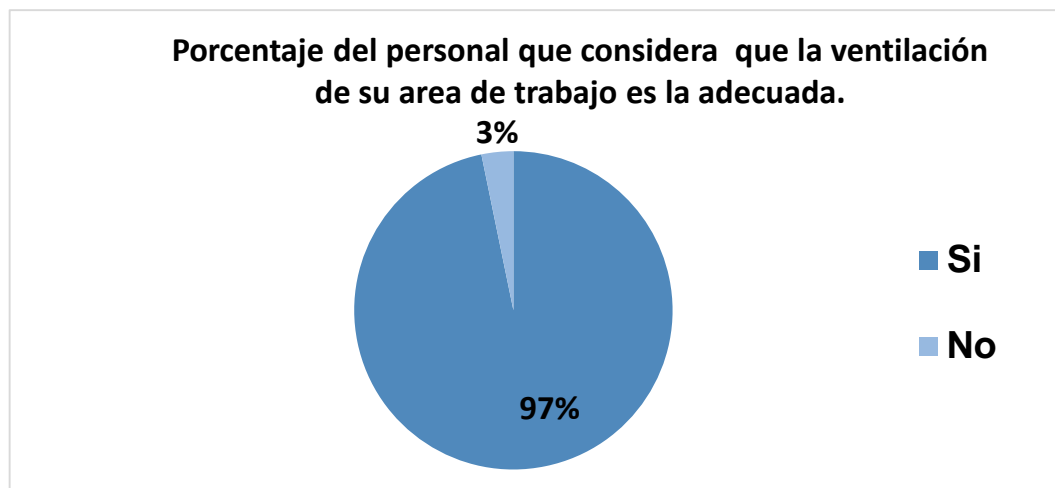
34. ¿La ventilación de su área de trabajo le permite un ambiente agradable para desarrollar sus actividades diarias?

Objetivo: Identificar si la ventilación del lugar de trabajo donde los empleados administrativos realizan sus actividades diarias es la adecuada.

Cuadro N°. 41

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	60	97%
NO	2	3%
Total	62	100%

Gráfico N°. 41



Interpretación: El 97% del personal administrativo respondió positivamente dice que la ventilación de su área de trabajo es adecuada y les permite desarrollar sus actividades

en un ambiente agradable, el 3% que son la menor parte del personal dice no sentirse satisfecho con la ventilación de su área de trabajo, opinan negativamente y consideran no es adecuada.

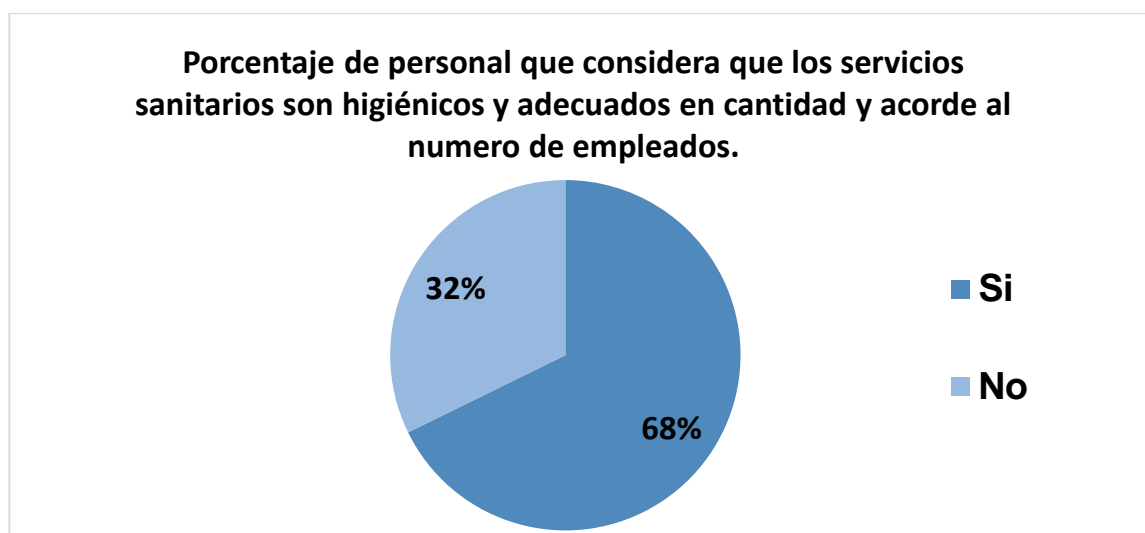
35. ¿Los servicios sanitarios que se utilizan en la institución son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es la adecuada?

Objetivo: Identificar si los sanitarios de la institución son limpios e higiénicos tanto como la cantidad adecuada para el personal.

Cuadro N°. 42

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	42	68%
NO	20	32%
Total	62	100%

Gráfico N°. 42



Interpretación: El 68% del personal administrativo opina que los servicios sanitarios que utiliza son higiénicos que están adecuados de acuerdo al número del personal del

departamento, un 32% no está de acuerdo con la cantidad y por eso es necesario considerar colocar más servicios sanitarios.

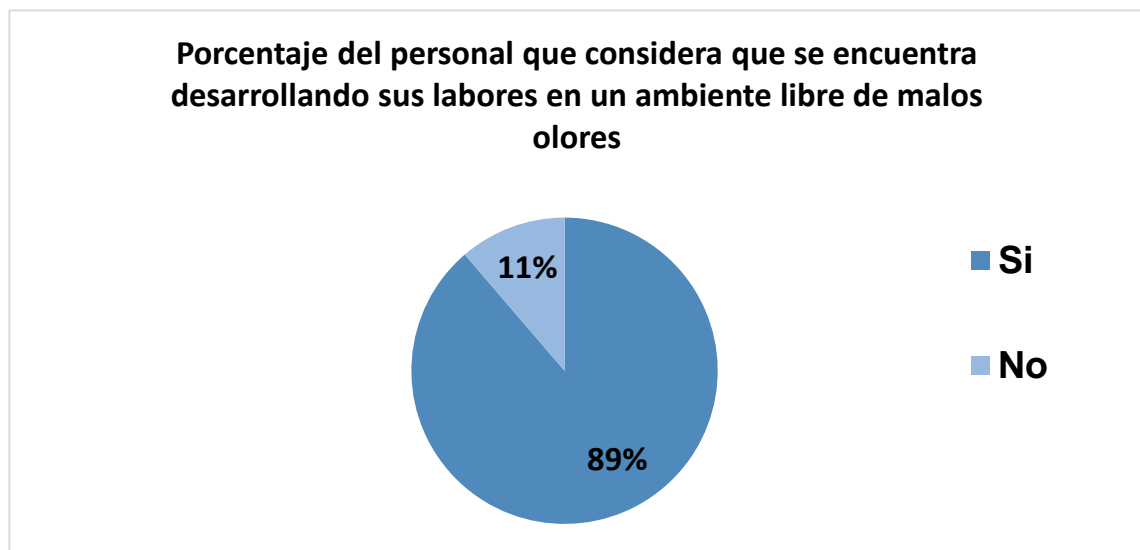
36. ¿Se encuentra desarrollando sus labores en un ambiente libre de malos olores?

Objetivo: Detectar si el personal realiza sus labores en un ambiente libre de malos olores.

Cuadro N°. 43

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	55	89%
NO	7	11%
Total	62	100%

Gráfico N°. 43



Interpretación: El 87% del personal encuestado respondió que se encuentra realizando sus labores en un ambiente libre de malos olores, el porcentaje restante considerado como el 11% asegura que no está en las mismas condiciones debido a la actividad laboral que realizan.

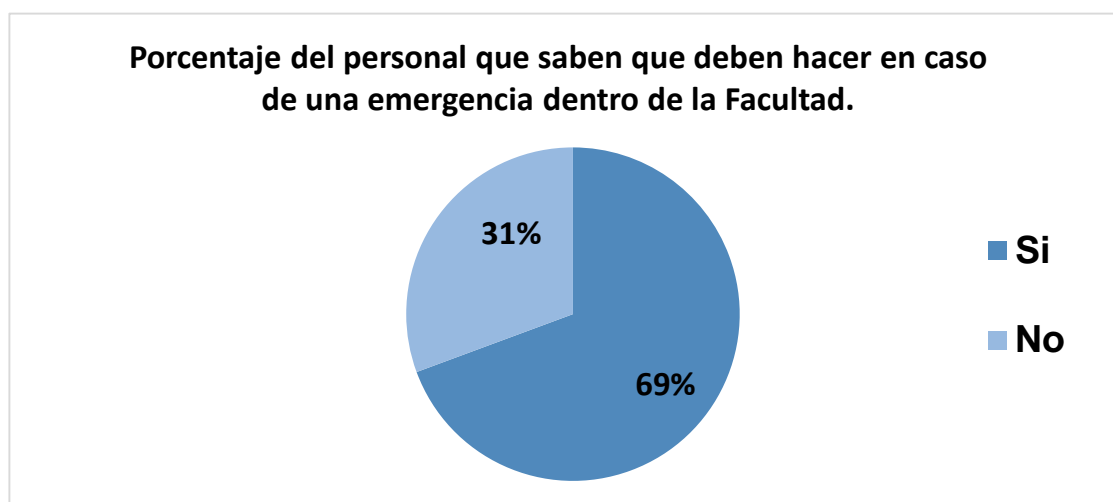
37. ¿Los trabajadores saben qué deben hacer para evacuar las instalaciones en caso de una emergencia?

Objetivo: Conocer si el personal Administrativo tiene conocimiento de que hacer en caso de emergencia.

Cuadro N°. 44

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	43	69%
No	19	31%
Total	62	100%

Gráfico N°. 44



Interpretación: Del 100% de las personas encuestadas un 69% sabe que es lo que debe hacer en caso de emergencia ya que se les ha capacitado a través del comité de higiene y seguridad industrial quiere decir que están preparados en caso de que llegara a suceder un suceso de emergencia, el 31% lo desconoce y este porcentaje no está preparado para responder ante la presencia de una situación como esta.

ANEXO 3: FORMATO ORIGINAL DE LA ENTREVISTA



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



Objetivo: Recolectar información del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador para conocer la situación actual del clima organizacional.

Indicaciones: El presente instrumento de recolección de información contiene una serie de ítems, para los cuales se pide de favor contestar de la forma que considere pertinente.

I. Datos generales

Nombre del Departamento: _____

Nombre del Encargado del Departamento: _____

Cuántas personas laboran en el Departamento: _____

II. Cuerpo de la entrevista

1. ¿Cómo percibe usted el Clima Organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas?
2. Considera que en el personal a su cargo es el adecuado. ¿Por qué?:
3. ¿Considera que la comunicación es clara y efectiva entre el personal a su cargo?
4. ¿Entre el personal a su cargo se practican valores de Facultad?
5. ¿Cómo considera usted el desempeño del personal a su cargo?
6. ¿El personal cumple con sus Obligaciones en el tiempo establecido?

7. ¿Cuenta el personal con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?
8. ¿El personal recibe algún tipo de motivación en el área de trabajo? ¿Qué tipo de motivación?
9. ¿El personal recibe capacitaciones que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo?
10. ¿Considera usted que es importante y necesario mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre el personal de esta Facultad?
11. ¿Cuáles son los principales problemas o dificultades de convivencia laboral que suceden con mayor relevancia en la Facultad?
12. ¿Qué piensa del ausentismo en los puestos de trabajo?
13. ¿Qué acciones considera adecuada y necesarias para el personal al momento de ingresar a la institución?
14. ¿Qué medios se da a conocer el organigrama, políticas y valores de la Facultad?
15. ¿Qué factores considera necesarios para mejorar las actitudes del personal para tener un ambiente laboral más agradable?
16. ¿Se realizan programas de la motivación para mejorar el ambiente laboral entre sus colaboradores y el personal en general de la Institución?
17. ¿Factores que considera necesario mejorar para que haya una comunicación efectiva entre compañeros?
18. ¿Considera que existen obstáculos para el ascenso del personal? ¿Cuáles serían esos obstáculos?

19. ¿Qué actividades considera se deben realizar para mejorar el clima laboral?
20. ¿Dispone la Facultad de un programa de capacitación que vaya acorde a las necesidades del personal en materia de mejora del clima laboral?
21. ¿Qué tipo de reconocimientos recibe el personal a su cargo?
22. ¿Los colaboradores reciben algún tipo de beneficio médico por parte de la Institución para mantenerse saludables?
23. ¿Qué medidas preventivas desarrolla la Facultad para cuidar la salud física y mental de los colaboradores administrativos?
24. ¿Considera que la iluminación, la ventilación y los servicios sanitarios se encuentran en óptimas condiciones para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades laborales de la mejor manera?
25. ¿Se le ha dado a conocer al personal administrativo que debe hacer en caso de una emergencia?
26. ¿Se le da la oportunidad a los colaboradores de desarrollar capacidades de liderazgo y al mismo tiempo expresar sus ideas y opiniones?

ANEXO 4: Entrevista (Matriz)

PREGUNTAS	LIC. CRUZ GILMA ORTIZ DE ALARCÓN JEFA DE RECURSOS HUMANOS	ING. EFRAIN ANTONIO RODRIGUEZ URRUTIA DIRECTOR DE LA E.E.
1. ¿Cómo percibe usted el Clima Organizacional del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas?	Existen muchas divisiones en los departamentos, no participan.	Se respeta por dependencia del decanato, hay buena comunicación y se cumple con la planificación
2. Considera que en el personal asignado a su cargo es el adecuado. ¿Por qué?	Es el adecuado, ya que tienen las competencias necesarias para el cargo que desempeñan (personal profesional), y personal calificado para área de mantenimiento.	Considera que el desempeño es bueno
3. ¿Considera que la comunicación es clara y efectiva entre el personal a su cargo?	Sí, pero se presentan problemas con el personal de servicios ya que existen discusiones.	La comunicación se considera efectiva, se trata de dar indicaciones y que la información que se transmite sea fluida.
4. ¿Entre el personal a su cargo se practican valores de Facultad?	Si se practican, pero hay personal que los desconocen o no los leen.	Algunos

5. ¿Cómo considera usted el desempeño del personal a su cargo?	En algunos casos es deficiente.	Se considera bueno
6. ¿El personal cumple con sus Obligaciones en el tiempo establecido?	No todos, ya que el personal de servicios no quiere acatar órdenes.	Se podría decir que si en lo que cabe ya que se le daría un porcentaje de entre 75% y el 50%.
7. ¿Cuenta el personal con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	Sí, ya que se les ha brindado el equipo necesario para que desarrollen su trabajo.	Tienen todo el equipo para desempeñar su trabajo.
8. ¿El personal cuenta con algún tipo de motivación en el área de trabajo? ¿Qué tipo de motivación?	Tiempos integrales remunerados y tiempos compensatorios.	Se incorporan en capacitaciones de proveedores sobre el uso adecuado del equipo y se les incluye en crecimiento personal.
9. ¿El personal recibe capacitaciones que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo?	No hay planes de capacitaciones durante 4 o 5 años se han brindado muy pocas capacitaciones ya que carecen de fondos y aprobación por parte de la dirección.	Si cuenta con capacitaciones de crecimiento personal pero no todo el tiempo depende cuando salen porque no están planificadas pero cuando salen se les trata de incluir ya que no hay programación mensual pero siempre agregan actividades donde ellos puedan participar.

<p>10. ¿Considera usted que es importante y necesario mejorar el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre el personal de esta Facultad?</p>	<p>Si es muy importante y necesario mejorar las relaciones interpersonales. Fomentarlo dentro de la Facultad.</p>	<p>10. si</p>
<p>11. ¿Cuáles son los principales problemas o dificultades de convivencia laboral que suceden con mayor frecuencia en la Facultad?</p>	<p>La inconformidad de parte del personal esto se da más que todo con el personal de servicios, desacuerdos con algunas actividades asignadas al personal de servicios, falta de compañerismo y cooperación.</p>	<p>Chambres sobre todo es el principal problema o dificultad que se tiene y que es el más relevante.</p>
<p>12. ¿Qué piensa del ausentismo en los puestos de trabajo?</p>	<p>Si existe en los puestos de trabajo, pero este ha disminuido con el tiempo.</p>	<p>No existe ausentismo.</p>
<p>13. ¿Qué acciones considera adecuadas y necesarias para el personal al momento de ingresar a la Institución?</p>	<p>Proporcionar inducción al personal sobre áreas específicas en las que se va a desempeñar. Dar a conocer políticas, lineamientos y normativas institucionales.</p>	<p>Que se hagan instrumentos adecuados y específicos para el proceso de inducción y evaluación de puestos ya que al no contar con estos se favorece a algunas personas que no son las idóneas para el puesto que desempeñan.</p>

<p>14. ¿Qué medios se utilizan para dar a conocer el organigrama, políticas y valores de la Facultad?</p>	<p>A través de los documentos de Plan Operativo, Plan de Gestión que se da cada 4 años, y por afiches pegados en cada departamento.</p>	<p>Reunión general cada año para darlo a conocer, y en reuniones internas para coordinación.</p>
<p>15. ¿Qué factores considera necesarios para mejorar las actitudes del personal para tener un ambiente laboral más agradable?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Incentivos - Capacitaciones - Comunicación 	<p>Convivios, intercambios de experiencias, actividades recreativas, capacitaciones y análisis psicológico para el personal.</p>
<p>16. ¿Se realizan programas de motivación para mejorar el ambiente laboral entre sus colaboradores y el personal en general de la Institución?</p>	<p>Actualmente no se llevan a cabo estos tipos de programas.</p>	<p>No existe planificación de este tipo de programas.</p>
<p>17. Factores que considera necesario mejorar para que haya una comunicación efectiva entre compañeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Fomentar la confianza mutua entre jefe empleado subalterno. • La escucha activa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darles confianza a los colaboradores. • Usar medios formales de comunicación • Reuniones donde puedan expresar sus opiniones. • Que no se promuevan los chambres.

<p>18. ¿Considera que existen obstáculos para el ascenso del personal? ¿Cuáles serían esos obstáculos?</p>	<p>Si hay obstáculos porque no existen plazas disponibles para poder ascender y no se cuenta con un presupuesto.</p>	<p>Educación no lo ven prioritario, la mayoría son bachilleres, son pocos los que tienen el deseo de superación en educación.</p>
<p>19. ¿Qué actividades considera se deben realizar para mejorar el clima laboral?</p>	<p>Convivios, participaciones en actividades de los 3 sectores administrativo, docente y estudiantil.</p>	<p>Establecer planificaciones que contribuyan a la formación del personal. Planes de educación más formales, mejorar las condiciones de trabajo, herramientas y la inducción.</p>
<p>20. ¿Dispone la Facultad de un programa de capacitación que vaya acorde a las necesidades del personal en materia de mejora del clima laboral?</p>	<p>Para el personal administrativo no hay, programas de capacitaciones en algunos casos sí. Para el personal docente si hay.</p>	<p>No tiene.</p>
<p>21. ¿Qué tipo de reconocimientos recibe el personal a su cargo?</p>	<p>Monetariamente reciben dos bonos al año, aumentos y aguinaldo.</p>	<p>Reciben 2 bonos al año, aumentos, y aguinaldos.</p>
<p>22. ¿Los colaboradores reciben algún tipo de beneficio médico por parte de la Institución para mantenerse saludables?</p>	<p>Sí, tienen beneficio de salud a través de Bienestar Universitario y la Clínica de los trabajadores del ISSS.</p>	<p>El beneficio que reciben es Bienestar universitario, FUP la clínica donde reciben el beneficio tanto para ellos como para sus hijos.</p>

<p>23. ¿Qué medidas preventivas desarrolla la Facultad para cuidar la salud física y mental de los colaboradores administrativos?</p>	<p>No existe actualmente un plan preventivo de cuidado para la salud física y mental de los colaboradores.</p>	<p>No existe plan de medidas preventivas, pero se considera necesario esto ayudaría a mantener un clima organizacional agradable.</p>
<p>24. ¿Considera que la iluminación, la ventilación y los servicios sanitarios se encuentran en óptimas condiciones para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades laborales de la mejor manera?</p>	<p>La iluminación es buena, no obstante la ventilación en algunas oficinas no es muy buena y en cuanto a los sanitarios se ha hecho esfuerzos por mantenerlos con las condiciones requeridas para ofrecer este servicio en buenas condiciones.</p>	<p>En lo que cabe se podría decir que la iluminación es bastante buena y que la ventilación también aunque también en algunas oficinas no es muy adecuada; los sanitarios están en las condiciones requeridas y se mantienen en buenas condiciones y sobre todo limpios.</p>
<p>25. ¿Se le ha dado a conocer al personal administrativo que debe hacer en caso de una emergencia?</p>	<p>A través del comité de salud y seguridad ocupacional se han desarrollado algunos simulacros.</p>	<p>Mediante el comité de seguridad e higiene Ocupacional. Con capacitaciones para casos de emergencia.</p>
<p>26. ¿El personal puede desarrollar sus capacidades de liderazgo y tienen la oportunidad de expresar ideas y opiniones?</p>	<p>El personal puede desarrollar sus capacidades y se les da la oportunidad de poder expresar ideas y opiniones.</p>	<p>Todos pueden expresar sus ideas y opiniones, pero las capacidades de liderazgo cada uno las desarrolla a su manera en el área de trabajo que le corresponde.</p>

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

A través de la entrevista realizada al área de jefaturas se obtienen resultados que ilustran claramente la situación actual del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas y que permiten formular las bases para mejorarlo y de esta manera obtener un mejor desempeño laboral en general.

El área de jefaturas manifiesta que el clima organizacional es percibido de la siguiente manera: se dijo que existen muchas divisiones y que falta participación por parte de los empleados, pero que en cierta forma se respeta la dependencia del decanato y que de parte de las jefaturas hay buena comunicación, además de considerar que el desempeño de los colaboradores es bueno, también se menciona que la comunicación es efectiva y que se practican algunos valores entre el personal.

El desempeño de los colaboradores se considera deficiente, porque no todos cumplen con sus obligaciones y a veces no quieren acatar órdenes.

Se ha tratado de brindar el equipo necesario para desempeñar su trabajo, y cuentan con tiempos compensatorios y se incorporan en capacitaciones sobre el uso adecuado de los equipos a utilizar; sin embargo carece de planes de capacitaciones debido a que no existen fondos ni aprobación por parte de la dirección.

Consideran que es muy necesario mejorar las relaciones interpersonales dentro de la Facultad ya que los principales problemas que se dan son la inconformidad y desacuerdos por actividades asignadas al personal de servicios hay falta de compañerismo y cooperación entre otros mencionar los cambios debido a la mala comunicación o porque los medios formales están deficientes.

Además se dio a conocer que se necesita crear los instrumentos adecuados y específicos para el proceso de inducción, evaluación de puestos y desempeño ya que no contar con ellos favorece a algunas personas que no son idóneas para los puestos que desempeñan.

Los factores que se considera necesario para mejorar las actitudes del personal y tener un ambiente laboral más agradable son los de: motivación, capacitación, comunicación a través de convivios actividades y hasta en casos análisis psicológicos.

Actualmente carecen de programas de motivación para mejorar el ambiente laboral.

Se menciona que se debe tomar en cuenta la empatía, fomentar la confianza de los colaboradores y escucharlos activamente para que haya comunicación efectiva.

Las actividades que se proponen para mejorar el clima organizacional son las participaciones en actividades que incluyan los tres sectores administrativo, docente y estudiantil y establecer planificaciones de programas que contribuyan a la formación de las personas ya que para el personal administrativo no existen programas de capacitación.

No se han considerado las medidas preventivas para cuidar la salud física y mental de los colaboradores administrativos, pero se necesita que haya un plan de estas para ellos.

El personal debe desarrollar sus capacidades de liderazgo pero en la Facultad se mencionó que se les da la oportunidad de poder expresar ideas y opiniones pero que las capacidades de liderazgo cada uno las desarrolla a su manera en el área de trabajo que le corresponde.

ANEXO 5: LISTA DE COTEJO



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



Lista de cotejo para evaluar mediante la observación directa las diferentes áreas donde labora el personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

Objetivo: Recolectar información que sea de referencia para ampliar el conocimiento de la situación actual del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador.

Fecha: Jueves 24 de julio de 2019

Observador/es: Ana María de la O Maradiaga

Variables Observables	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Porqué
a) Infraestructura		X			Está en buenas condiciones.
b) Ventilación		X			Hay ventilación artificial y natural
c) Iluminación		X			Cumple con los requerimientos
d) Mobiliario de trabajo		X			Está en buenas condiciones
e) Servicios sanitarios		X			Es aceptable
f) Accesibilidad al lugar de trabajo				X	Complicado por el diseño y espacio.
g) Limpieza		X			Aceptable

h) Área de trabajo adecuada		X			Se cuenta con lo necesario para trabajar.
i) Ergonomía		X			Mobiliario en buenas condiciones
j) Ruidos				X	Se escuchan los ruidos externos cerca del lugar de trabajo
K) Polvo				X	Se constató que hay polvo en ventanas
l) Botiquín de primeros auxilios				X	Está ubicado en el área externa
m) Señalización rutas de evacuación		X			Se confirmó que se encuentra señalizado.
n) Señalización puntos de encuentros		X			Se confirmó que se encuentra señalizado
o) Extintores				X	No cuentan con extintores en áreas de peligro son pocos los que están en el área adecuada.

ANEXO 6: FOTOGRAFIAS E INTERPRETACIÓN DE LISTA DE COTEJO

Variables Observables

a) Infraestructura



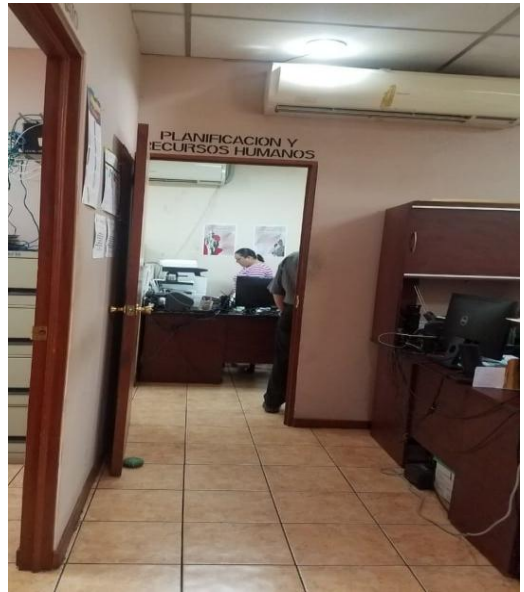
Al observar la infraestructura de las oficinas Administrativas de la Facultad, se concluye que se encuentra en buenas condiciones, lo que se necesita realizar es un mantenimiento preventivo y permanente en los pasillos de los diferentes departamentos.

b) Ventilación



Al evaluar la ventilación de las oficinas Administrativas en la Facultad, se determinó que está se encuentra en buenas condiciones, porque existen departamentos donde hay buena ventilación.

c) Iluminación



En materia de iluminación, las oficinas Administrativas de la Facultad presentan buenas condiciones referentes a esta variable, se logró observar que en algunos pasillos se necesita que le den mantenimiento.

d) Mobiliario de trabajo



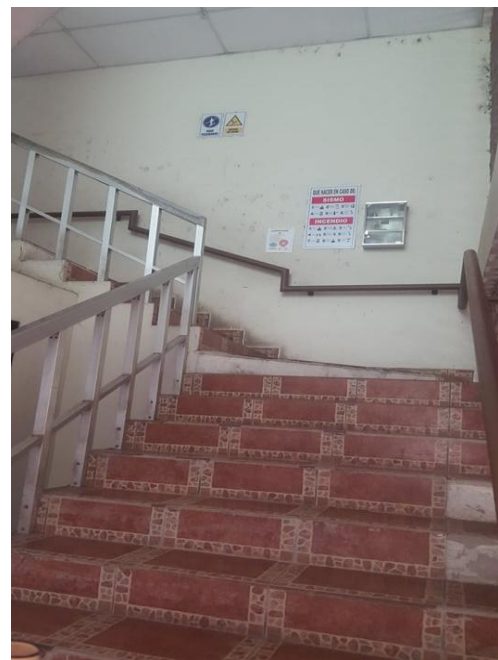
Se observó que el mobiliario que se encuentra en las oficinas administrativas está en buenas condiciones, pero la ergonomía del mobiliario no es la adecuada para realizar las actividades laborales.

e) Servicios sanitarios



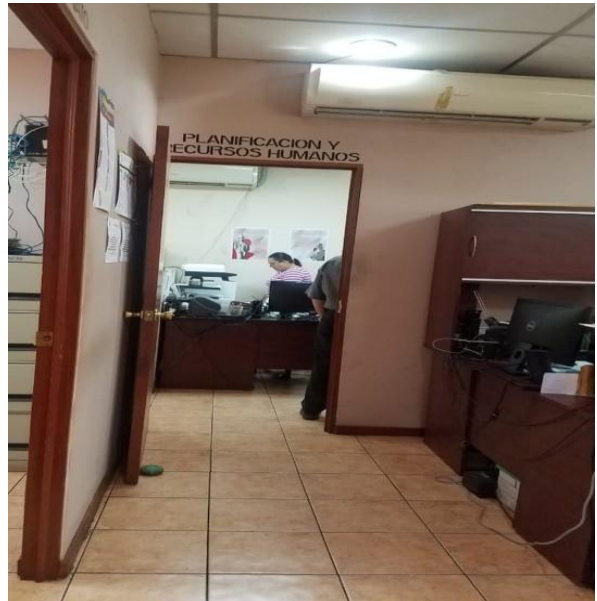
Se encuentran en condiciones aceptables, les falta mantenimiento y mayor limpieza a los que son utilizados por el personal administrativo. Se pudo observar que el número de servicios sanitarios no es el adecuado, y el espacio para acceder no es muy angosto.

f) Accesibilidad al lugar de trabajo



La accesibilidad es mala, se observó que los espacios para ascender a la segunda planta de los edificios de la Facultad son muy estrechos, lo que en una emergencia de sismo o incendio dificultaría su descenso al personal que se encuentra laborando en la segunda planta.

g) Limpieza



La limpieza es buena, se observó que los pasillos y el área de trabajo están en condiciones adecuadas.

h) Área de trabajo adecuada



La Unidad administrativa central es la que presenta mejores condiciones en el área de trabajo, para desarrollar sus actividades diarias.

i) Ergonomía



En el lugar de trabajo, la ergonomía del mobiliario que utiliza el personal administrativo no es el adecuado para el desempeño de sus actividades diarias.

j) Ruidos

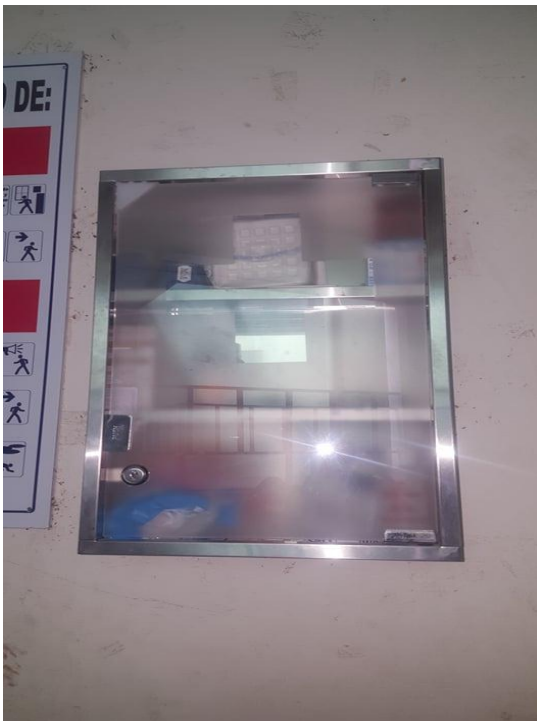
Sin evidencia fotográfica, pero lo más comentado y escuchado por el equipo investigador fueron los ruidos de pasillos ocasionados por el sector estudiantil, el ruido de vehículos en las afueras de los departamentos.

k) Polvo



Se puede observar a simple vista, que el polvo es una variable que está presente en la mayoría de ventanales de los edificios correspondientes a las oficinas administrativas de la facultad.

l) Botiquín de primeros auxilios



En las oficinas administrativas no cuentan con un botiquín de primeros auxilios, estos fueron encontrados en los pasillos de los edificios de la Facultad.

m) Señalización de rutas de evacuación



La unidad de Recursos Humanos es la que cuenta con una buena señalización para evacuar en casos de emergencia. En algunos departamentos no cuenta con está.

n) Señalización de puntos de encuentros





La Facultad cuenta con un punto de encuentro en caso de emergencia.

o) Extintores



La Unidad de Recursos Humanos cuenta con un extinguidor en caso de emergencia, en algunas departamentos no cuentan con esté.

ANEXO N° 7 FORMULARIO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

	FACULTAD DE CIENCIAS AGRONÓMICAS			
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
I. DATOS GENERALES				
Nombre del empleado: _____				
Nombre de la Unidad: _____				
Nombre del Cargo: _____ Sección: _____				
Período Evaluado: Desde _____ Hasta: _____				
Fecha de Evaluación: _____ Nombre del Jefe: _____ Firma: _____				
II. INSTRUCCIONES AL CALIFICADOR				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lea detenidamente la definición de cada aspecto. ▪ Marque con una "x", sobre la descripción que mejor se adapte al empleado (Marque solamente una casilla). ▪ Califique cada aspecto independiente de los demás. 				
III. ASPECTOS A CALIFICAR				
IDONEIDAD: Correspondencia entre los requisitos del puesto y los conocimientos técnicos del empleado.				
2	4	6	8	10
No Posee los conocimientos teóricos ni prácticos para el Puesto.	No Posee los conocimientos teóricos pero Posee conocimientos Prácticos y mínimos.	Posee conocimientos prácticos, pero carece de los conocimientos Teóricos necesarios.	Posee conocimientos teóricos sólidos y conocimientos Prácticos satisfactorios.	Posee los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el Puesto.
CALIDAD: Acabado final del trabajo, de acuerdo a los requisitos establecidos.				
2	4	6	8	10
Su trabajo contiene siempre errores, desconoce los requisitos y es Descuidado.	Su trabajo contiene regularmente errores que reflejan Negligencia.	Su trabajo contiene errores por falta de Concentración.	Su trabajo respeta los requisitos, los errores Son mínimos.	Su trabajo refleja minuciosidad y Esmero. Los errores Son excepcionales.
DISCIPLINA: Acatamiento de las disposiciones que norman la conducta en el trabajo.				
2	4	6	8	10
Falta continuamente y hace caso omiso de las ordenes y Disposiciones.	Se ausencia de su puesto de trabajo impuntual y reniega ante las tareas.	Obedece normas y se apega a su estricto Cumplimiento.	Acata las normas y sugiere a veces Mejoras al trabajo.	Su trabajo refleja minuciosidad y Esmero. Los errores Son excepcionales.
INICIATIVA E INTERESES: Actitud positiva hacia su trabajo y emprender acciones.				
2	4	6	8	10
Su actitud hacia el trabajo es negativa, Trabaja a desgano.	Su actitud es positiva, no realiza acciones fuera de su trabajo Rutinario.	Su actitud es positiva, pero apoya las Iniciativas de otros.	Su actitud es positiva, hace propuestas, pero No las operativiza.	Su actitud es de entrega al trabajo, hace propuestas y Operativiza las ideas.
ESPÍRITU DE COOPERACIÓN: Actitud positiva para sacar adelante el trabajo.				
2	4	6	8	10
Nunca coopera y menosprecia los Aportes de los demás.	Bajo presión y a regañadientes coopera Para sacar su trabajo.	Coopera cuando se le pide, esperando Siempre retribución.	Coopera desinteresadamente bajo presión, a fin de Sacar el trabajo.	Coopera siempre por sacar adelante su trabajo y el de los Demás.
ÉTICA PROFESIONAL: Desempeña principios morales establecidos.				
2	4	6	8	10
El empleado no es de confianza, la confidencialidad es Imposible.	Los principios son regularmente violados Por el empleado.	Conoce los principios del puesto, pero sus acciones no son siempre coherentes Con ello.	En general, el empleado respeta los principios exigidos por El puesto.	Los principios del puesto son Respetados. Empleado De absoluta confianza.
TIEMPO DE SERVICIO: Son los años de servicio que el empleado ha acumulado en la Institución.				
2	4	6	8	10
Número de años <2	2 ≤ N° de años < 4	4 ≤ N° de años < 8	8 ≤ N° de años 10	10 ≤ N° de años