



Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DISEÑO DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL,
APLICADO EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ, ISMAEL DE JESÚS
RAMÍREZ URBINA, JOSÉ ATILIO
RIVAS NUILA, JOSÉ RICARDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2010

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador

Docente Director : Lic. Jorge Eliseo Merino González

Coordinador Del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortíz

Diciembre 2010

San Salvador

El Salvador,

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por su protección y misericordia; a mamá por esforzarse día a día para darme todo lo necesario, por enseñarme que todo esfuerzo al final tiene su recompensa; mamá... Gracias, su esfuerzo se convirtió en su triunfo y en el mío; a mis hermanos: Santos, Verónica y Griselda quienes han sido en mi vida un motivo de alegría por su apoyo incondicional...Gracias; a mis compañeros de tesis quienes fueron parte fundamental en muchas etapas académicas; finalmente a todos aquellos amigos y amigas que de alguna forma me apoyaron en toda mi carrera....Gracias.

Ismael de Jesús Martínez

Agradezco a Dios todo poderoso por acompañarme y protegerme todo este tiempo; a mis padres por ser ejemplo y darme todo lo necesario, por enseñarme que todo esfuerzo tiene recompensa; Papá, Mamá...Gracias, su esfuerzo se convirtió en su triunfo y en el mío; a mi hermana Silvia por sus consejos y apoyo; a mi hermano Oscar por estar siempre dispuesto a ayudarme; a mi sobrinito Justin quien siempre ha sido en mi vida un motivo de alegría; y a mis compañeros de tesis quienes fueron parte fundamental en muchas etapas académicas y personales, por su amistad.... Gracias; finalmente a todas las personas y amigos quienes de una u otra forma fueron parte de este logro... Gracias.

José Atilio Ramírez Urbina

A Dios todo poderoso y la Virgen santísima, por haberme permitido culminar una de las metas de mi vida, a mis padres: Bernardo Rivas Membreño y Marina Filomena de Rivas por su Amor, comprensión, y apoyo incondicional; su esfuerzo se convirtió en su triunfo y el mío... Gracias; a Roxana Beatriz Posada por su comprensión y apoyo en los momentos más difíciles de mi carrera, a mis amigos y compañeros de tesis por su esfuerzo dedicación y apoyo quienes han sido parte incondicional. Finalmente a todas las personas, familiares y amigos quienes de una u otra forma me apoyaron en toda mi carrera....Gracias

José Ricardo Rivas Nuila

Agradecemos a Nuestro asesor Lic. Jorge Eliseo Merino González, por el ejemplo, la confianza y apoyo que nos brindó desde el primer día que comenzamos a trabajar.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
Capítulo I	
“GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”.	
A. GENERALIDADES EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR	1
1. Antecedentes del Turismo en El Salvador	1
2. Historia del Ministerio de Turismo	2
3. Misión	3
4. Visión	3
5. Política de Calidad	4
6. Objetivos	4
7. Valores	5
8. Estructura Organizativa	7
9. Descripción de la Estructura Organizativa	8
10. Servicios que Ofrece el Ministerio de Turismo	10
11. Atribuciones del Ministerio de Turismo	11
12. Recursos con los que Cuenta el Ministerio de Turismo De El Salvador	12
B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR	13
1. Personal con el que Cuenta el Ministerio de Turismo	13
2. Salarios y Prestaciones Laborales	14
3. Reclutamiento y Selección del Personal	17
4. Leyes Laborales Aplicables	17
C. MARCO REGULATORIO DEL MINISTERIO DE TURISMO	18
1. Constitución de la República	18
2. Ley de Servicio Civil	18

3. Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos	18
4. Ley de Turismo	19
5. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (ley AFI)	19
6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	20
7. Ley de la Corte de Cuentas	20
8. Ley Sobre la Compensación Adicional en Efectivo	20
9. Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (RIOE)	20
D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	21
1. Definiciones	21
2. Importancia	22
3. Ventajas de un buen Clima Organizacional	22
4. Políticas de Clima Organizacional	23
5. Estrategias de Clima Organizacional	24
6. Características de Clima Organizacional	25
7. Modelos de Clima Organizacional	26
8. Variables Influyentes del Clima Organizacional	28
9. Tipologías del Clima Organizacional	29
a. SISTEMA I: AUTORITARIO	29
b. SISTEMA II:PATERNAL	29
c. SISTEMA III:CONSULTIVO	30
d. SITEMA IV: PARTICIPATIVO	30
10. Dimensiones del Clima Organizacional	31
11. Determinantes Específicos del Clima Organizacional	33
12. Factores que Forman Parte del Clima Organizacional	34
13. Evaluación del Clima Organizacional	38
14. Métodos de Investigación de Clima Organizacional	39
15. Diagnóstico de Clima Organizacional.	43
16. Otros Conceptos Relacionados con el Clima ORGANIZACIONAL	45
a. Desempeño Laboral	45
b. Cultura Organizacional	46

Capítulo II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR”.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	49
B. ALCANCES Y LIMITACIONES	49
1. Alcance	49
2. Limitaciones	50
C. OBJETIVOS	50
1. General	50
2. Específicos	50
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. Método de Investigación	51
2. Tipo de investigación	51
3. Fuentes de Recolección de Datos	51
4. Técnicas de Recolección de Datos	52
5. Instrumentos de Recolección de Datos	52
6. Determinación de la Población de Estudio	53
7. Tabulación y Análisis de Datos	54
E. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR	55
1. Determinación y Análisis del Clima Organizacional En el Ministerio de Turismo de El Salvador	58
a. Clima Organizacional a nivel general en el MITUR	58
b. Clima Organizacional por Factores de Estudio en MITUR	59
c. Resumen de Factores y Preguntas a nivel general en MITUR	69
d. Clima Organizacional por Jefes, Colaboradores Y por factores de estudio	71
e. Tablas de Evaluación Comparativas	79
F. CONCLUSIONES	81
G. RECOMENDACIONES	84

Capítulo III

“PROPUESTA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL, APLICABLE EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR”.

A. DESCRIPCIÓN	87
B. IMPORTANCIA	87
C. OBJETIVOS	88
1. Objetivo General	88
2. Objetivo Específico	88
D. VENTAJAS	89
E. CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	90
1. Políticas	90
2. Estrategias	90
3. Método de Evaluación de Clima Organizacional, Aplicable en el Ministerio de Turismo de El Salvador	91
4. Recursos para ejecutar el método propuesto	102
5. Control y Seguimiento	103
6. Retroalimentación	103
7. Diagrama de Flujo de Procesos	104
F. PLANTILLA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR	105
1. Descripción	105
2. Menú	106
3. Cuestionario	107
4. Tabulación	108
5. Resultados (1)	109
6. Resultados (2)	110
7. Resultados (3)	111
8. Resultados (4)	112
9. Pautas de Control	113
10. Vínculos	114
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	115

ANEXOS

RESUMEN

El Ministerio de Turismo (MITUR), es la Institución rectora en materia turística en El Salvador, le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la política y plan nacional de turismo, busca ser el generador y facilitador para promover al país como un destino turístico.

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen las personas acerca del ambiente laboral que los rodea y el cual influye de manera positiva o negativa en su conducta, es por ello que, en los últimos años se ha vuelto objeto de estudio para empresas de diferentes sectores.

El objetivo principal de esta investigación, es diseñar un método de evaluación de clima organizacional, aplicable en el Ministerio de Turismo de El Salvador, que permita conocer el nivel de satisfacción que los empleados tienen de su ambiente laboral.

El método de investigación utilizado fue el deductivo, porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares, ya que partimos de información proporcionada por autoridades de MITUR, además las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: cuestionario, entrevista, y observación directa. A si mismo se presenta una propuesta metodológica para evaluar el clima organizacional, diseñada a partir de las características y necesidades que la institución presenta.

Al evaluar el clima organizacional en el Ministerio de Turismo de El Salvador se presentan las principales conclusiones: a nivel general, los factores con mayor porcentaje de satisfacción son: Ambiente Físico, Motivación, y Estructura Organizativa. y los tres factores con mayor nivel de insatisfacción son: Trabajo en Equipo, Comunicación y Remuneración; a nivel de jefes, es decir considerando únicamente a los 6 jefes encuestados, se determinó que los factores que presentan mayores niveles de

satisfacción son: Ambiente Físico, Motivación, y Estructura Organizativa, y los que reflejan mayor insatisfacción son: Comunicación, y Remuneración; finalmente a nivel de colaboradores, es decir considerando únicamente a los 25 colaboradores encuestados, se determinó que los factores con mayor nivel de satisfacción son: Ambiente Físico, Motivación, Relaciones Interpersonales, Estructura Organizativa y Responsabilidad, estos cinco percibidos en estado destacado; por otra parte los que reflejan mayor insatisfacción son: Trabajo en Equipo, Comunicación y Remuneración.

Una de las recomendaciones más relevantes es la conformación de un comité de valores institucional, integrado por empleados de las diferentes áreas del MITUR para promover y explicar diferentes valores institucionales; también se recomienda que la dirección superior de MITUR gestione alianzas estratégicas que permitan que los empleados obtengan beneficios que complementen sus prestaciones económicas actuales, como por ejemplo alianzas con supermercados, gasolineras, centros comerciales y otros.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un tema que en los últimos años ha despertado un gran interés por parte de las líneas directivas en las organizaciones alrededor del mundo, adquiere tal importancia debido a que se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio, es decir el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la organización, los espacios existentes para que el personal pueda expresar sus opiniones, las oportunidades de desarrollo y crecimiento. En resumen, el Clima Organizacional, es una percepción que las personas de una organización tienen sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente de trabajo.

En el Capítulo I del presente documento se presenta las generalidades del Ministerio de Turismo (MITUR) de El Salvador, entre las que se encuentran historia, misión, visión, objetivos, funciones y valores institucionales entre otros aspectos generales, además el capítulo contiene un marco de referencia teórico, del Clima Organizacional, con los elementos más importantes del mismo, entre los que se incluyen definiciones, objetivos, importancia, características, determinantes y métodos que permiten llevar a cabo el desarrollo de un estudio de Clima Organizacional.

El Capítulo II, comprende el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en el Ministerio de Turismo, con sus respectivos elementos investigativos entre ellos la importancia, objetivos, alcances y limitaciones, metodología que parte desde el método y tipo de investigación, las fuentes de información, instrumentos de recolección de datos, y determinación de la población en estudio. También presenta los resultados de la

evaluación de la situación actual del Clima Organizacional, con sus respectivas conclusiones y las recomendaciones de mejora.

Finalmente el Capítulo III, contiene una propuesta de un método de evaluación del Clima Organizacional, que se le presentará a las autoridades del Ministerio de Turismo de El Salvador, la propuesta está diseñada en base a las necesidades que la institución presenta, por lo que se determinó la importancia, objetivos, ventajas y los factores a evaluar para el método propuesto, esto con el fin de proveer al Ministerio de Turismo de una herramienta metodológica que pueda ser aplicable, para conocer las percepciones que los empleados tienen acerca del ambiente en el cual laboran, lo cual permitirá tener criterios para tomar medidas que estén encaminadas a crear un ambiente laboral propicio y fortalecer continuamente el desempeño laboral.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DE EL MINISTERIO DE TURISMO

1. Antecedentes del Turismo en El Salvador

La historia alrededor del turismo en El Salvador, registra varios momentos¹:

- a. El interés del Estado salvadoreño por impulsar el turismo con la creación del Instituto Nacional de Turismo (ISTU), en 1961, enfocada de forma especial en la promoción del turismo local.
- b. En 1967, se crea la Ley de Fomento de la Industria Turística.
- c. En 1982, creación de la Comisión Nacional de Turismo.
- d. En 1996 se funda la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). Hasta junio de 2004 fue la entidad rectora del turismo en El Salvador, cuya labor principal era la promoción del turismo de sol y playa y de negocios a nivel internacional.
- e. En el 2004, se constituye el Ministerio de Turismo, que incorpora al ISTU y CORSATUR, como instancias operativas. El propósito inicial fue de disponer de una Ley de Turismo. El anteproyecto de ley fue analizado y consensuado en el año 2004 con distintos sectores: municipalidades, universidades, ONG'S, corporaciones, asociaciones, sectores políticos e institucionales relacionados con el desarrollo turístico del país.

¹ www.congresodearqueologia.org/uploaded

- f. En el 2005, se crea la Ley de Turismo. Responde a una estrategia económica del sector. Incluye definiciones básicas, referencias al Registro Nacional de Turismo, Además, las obligaciones de las personas inscritas en el registro, como medio para obtener ingresos en la promoción turística; el impuesto del 5% del pago de alojamiento y la salida por vía aérea del país. Los beneficios e incentivos, entre los que se incluyen la exención parcial de los impuestos sobre la renta; las condiciones y regulaciones para el otorgamiento de los incentivos; infracciones y sanciones, y procedimientos sancionadores. De esta forma, con esta Ley se derogarían la Ley de Fomento de la Industria Turística, la Ley Transitoria de Reactivación de la Industria Turística, y la Ley de Creación de la Comisión Nacional de Turismo. Como anteproyecto de ley, transitó por varias instancias oficiales hasta lograr su aprobación por la Asamblea Legislativa el día 10 de diciembre de 2005.

2. Historia del Ministerio de Turismo de El Salvador

El Ministerio de Turismo (MITUR), fue creado a través del Decreto Ejecutivo No. 1 de fecha 01 de Junio de 2004, como una Institución Rectora en materia de Turismo, le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo, publicado en el Diario Oficial Numero 100, Tomo N° 363, de fecha 01 de Junio de 2004.

Comenzó sus labores en enero del año de 2007, en la Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, Pasaje y Edificio Carbonel N° 1, San Salvador, MITUR no solamente ha ido creciendo en personal, sino también en la realización de acciones muy significativas promoviendo el país, en el mercado internacional y colocándolo como destino turístico atractivo para contribuir al desarrollo económico y social de manera sostenible.

Como ente rector, El Ministerio de Turismo busca ser el generador y facilitador del turismo. Promover al país como un destino turístico, en coordinación con el trabajo del sector privado y gobiernos municipales. El Ministerio de Turismo propuso como estrategia nacional, cinco ejes importantes para promover su desarrollo:

- a. Impulso del turismo como una política de Estado,
- b. Desarrollo del destino turístico,
- c. Promoción y mercadeo turístico,
- d. Apoyo a la competencia turística, y
- e. Facilitación turística.

3. Misión

La misión del Ministerio de Turismo de El Salvador es: “Las entidades turísticas de El Salvador, tanto públicas como privadas, adoptan la Misión de posicionar a El Salvador como marca y destino turístico de primer orden en la región Centroamericana, mediante la ordenación turística del territorio, la mejora cuantitativa y cualitativa de la oferta, así como la puesta en valor y sostenibilidad de los recursos turísticos, haciendo partícipe, mediante la sensibilización, formación e información, a la comunidad salvadoreña, donde quiera esta resida”.

4. Visión

La visión del Ministerio de Turismo de El Salvador es: “En el año 2014, la actividad turística en El Salvador se habrá consolidado como un instrumento indispensable para la revitalización y el bienestar social de todos los salvadoreños, la puesta en valor y la conservación de los recursos así como para la estrategia de dinamización de la economía y el empleo en el país.

El Salvador será un destino turístico competitivo referente en Centroamérica, en cuyo mercado se posicionara como líder en aquellos segmentos en que, por su singularidad, puede potenciar una ventana diferencial significativa.

Un país que se suma a la senda proyección turística mayor para toda Centroamérica y que, apoyado por una imagen de marca-país reconocida, se presenta como destino integrador de turismos temáticos especializados en el marco de una reconocida estabilidad política, social y económica”.

5. Política de Calidad

La política de calidad en el Ministerio de Turismo de El Salvador es: “En MITUR nos dedicamos y esforzamos por garantizar excelencia como ente Rector del Turismo, a través de la mejora continua de nuestros métodos de trabajo, al fomento, fortalecimiento y promoción de un sector turístico sostenible en El Salvador”.

6. Objetivos

El Ministerio de Turismo se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Mejorar la imagen turística de El Salvador y consolidar el desarrollo del sector turismo, haciendo uso racional de los recursos culturales y naturales como un medio efectivo de generación inmediata y sostenible de empleos y divisas para mejorar las condiciones de vida de la población.
- Desarrollar productos turísticos atractivos y competitivos.
- Colocar el turismo como una de las principales fuentes generadoras de empleo en el país.
- Colocar a El Salvador como destino de convenciones y congresos en el ámbito mundial.

- Coordinar con el sector privado y otras instituciones gubernamentales, el rescate y conservación de los patrimonios culturales y naturales del país, en función de aprovecharlos como incentivo para el turismo.
- Crear conciencia a nivel nacional sobre la importancia del turismo como una alternativa de desarrollo social y económico.
- Fomentar la inversión nacional y extranjera en proyectos de desarrollo turístico.
- Establecer el marco regulador básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas en El Salvador bajo un ámbito ordenado, seguro y confiable.

7. Valores

- **Productividad:**

Sabemos administrar el tiempo y los recursos con eficiencia, optimizamos el trabajo, cumplimos nuestra agenda y los requerimientos que el resto de la organización espera de nosotros en el tiempo requerido, logramos respeto, atención y buscamos el logro de los objetivos y metas institucionales como una responsabilidad de todos.

- **Espíritu de Servicio:**

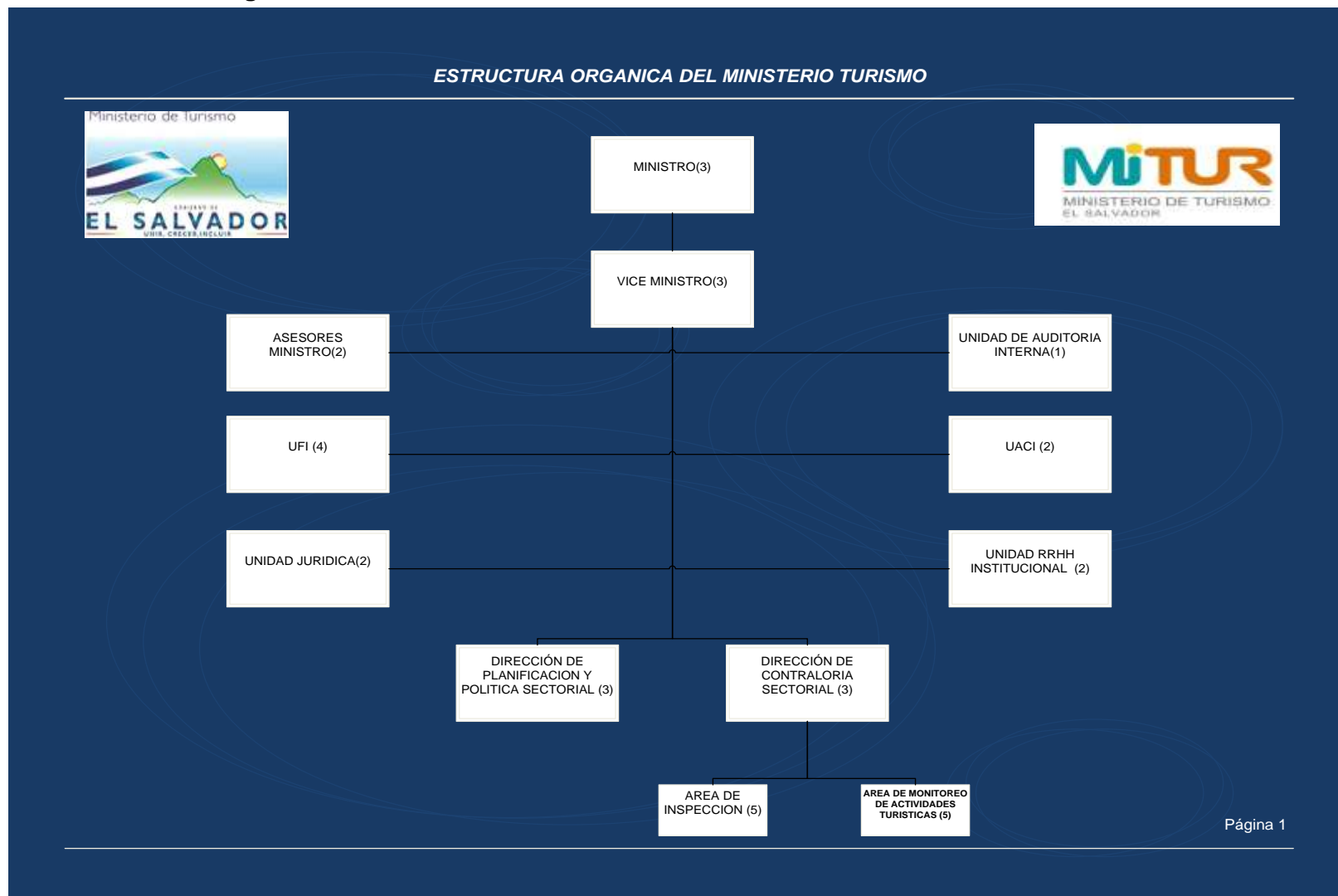
Somos un solo equipo con una misma misión, nos esforzamos por brindar servicios de calidad mediante un esfuerzo de voluntad entre compañeros, compartimos el éxito y hacemos nuestro el fracaso, actuamos con sabiduría, visión y autodominio.

- **Lealtad:**

La honestidad del recurso humano nos hace diferentes, trabajamos bajo un clima organizacional armónico y saludable, obedecemos nuestros propios valores, nos sentimos

parte adherida a la Corporación y ofrecemos resistencia al apartarnos de ella, expresamos libremente nuestras ideas y actuamos sin falsedad, ponemos en alto el nombre de nuestra institución fortaleciéndola día a día, somos leales al país, a la Corporación a nuestros jefes a nosotros mismos y tenemos como objetivo consolidarnos como el principal rubro de la economía de nuestro país.

8. Estructura Organizativa



9. Descripción de la Estructura Organizativa

▪ **Ministro de Turismo**

Área encargada de asegurar que se cumpla el objetivo de creación del Ministerio de Turismo en función de la promoción y el desarrollo del turismo nacional, a partir del cumplimiento de las disposiciones y proyecciones de la legislación correspondiente, políticas, estrategias, planes, programas y proyectos.

▪ **Viceministro de Turismo**

Área encargada de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales en apoyo al Despacho del Ministro, a través de la coordinación de las áreas de apoyo y la administración técnica.

▪ **Unidad de Asesores del Ministro**

Unidad responsable de proporcionar asesoría al Ministro y Viceministro, así como realizar estudios, y emitir opiniones calificadas sobre temas de especialización

▪ **Unidad de Auditoría Interna**

Unidad Responsable de verificar la efectividad del Sistema de Control Interno del Ministerio, así como de la normativa interna y externa aplicable a los procesos de trabajo; adicionalmente brindar asistencia técnica en materia de control a todas las dependencias de la Institución, para que tomen decisiones.

▪ **Unidad Financiera Institucional (UFI)**

Unidad responsable de lograr eficiencia en la gestión financiera institucional a través del desarrollo de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)**

Unidad responsable de planificar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la ejecución del Plan Anual de Compras de la Institución, realizando oportunamente las actividades para la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, cumpliendo con el marco legal vigente.

- **Unidad Jurídica**

Unidad responsable de proporcionar asesoría legal y apoyar la gestión a los diferentes niveles y dependencias del Ministerio de Turismo, a efecto de contribuir a que los procesos de trabajo se desarrollen cumpliendo las disposiciones establecidas en la normativa y legislación aplicable a la actividad institucional.

- **Unidad de Recursos Humanos**

Unidad Responsable de desarrollar las políticas, procesos y acciones orientadas a la administración del recurso humano institucional, definidos para garantizar la adecuada asignación, como el desarrollo y mantenimiento del mismo, en función del logro de los objetivos y metas planteados para el Ministerio.

- **Dirección de Planificación y Política Sectorial**

Unidad responsable de formular políticas y estrategias, planificación sectorial e institucional en coordinación con los actores del sector e institucionales.

- **Dirección de Contraloría Sectorial**

Unidad responsable de controlar la calidad de los prestadores de servicios turísticos de acuerdo a las normas establecidas, mediante el monitoreo, la evaluación e inspección de sus actividades.

- **Área de Inspección y Evaluación**

Área responsable de desarrollar los procedimientos de verificación a la normativa, legislación y otras disposiciones aplicables a los operadores turísticos en el país, con el propósito de garantizar la calidad de los servicios.

- **Área de Monitoreo de Actividades Turísticas**

Área Responsable de asistir, colaborar y elaborar en coordinación con la Dirección Ejecutiva del Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) los perfiles, programas de trabajo, planes de desarrollo y reconversión de los parques turísticos bajo la administración del Instituto Salvadoreño de Turismo².

10. Servicios que Ofrece El Ministerio de Turismo de El Salvador

- Capacitación en temas de turismo para pequeñas y medianas empresas turísticas.
- Asesoría para formar “Comités de Desarrollo Turísticos” en las zonas con potencial desarrollo de turismo.
- Talleres en materia de turismo, para los “Comités de Desarrollo Turísticos” existentes en el País.
- Líneas de Crédito para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MYPYMES) turísticas, para desarrollo de proyectos turísticos (Creditur).
- Publicidad para las empresas que brindan productos y servicios del sector turismo.
- Promoción y estímulo para eventos y actividades de fomento y desarrollo turístico.
- Convenios de cooperación con gobiernos municipales para el desarrollo turístico local, a través del aprovechamiento de sus recursos.
- Fortalecer el turismo interno a través del rescate de la cultura y tradiciones de cada municipio en el evento de “Pueblos Vivos”.
- Congresos empresariales del sector turismo.

² Manual de bienvenida del Ministerio de Turismo 2010

- Señalización para el desarrollo turístico de las municipalidades.
- Desarrollo de nuevas modalidades de productos turísticos para ser implementados en distintas zonas del país (ej. Necro-turismo que son visitas a cementerios)
- Alianza con universidades para el desarrollo de conocimiento turístico a nivel académico superior (Diplomados).

11. Atribuciones del Ministerio de Turismo de El Salvador

Compete al Ministerio de Turismo³:

1. Elaborar, formular, planificar y ejecutar la política y el plan nacional de turismo, así como formular los proyectos normativos;
2. Atender las cuestiones atinentes al turismo y lo que se relaciona con ello en materias atribuidas a otros Ministerios;
3. Fomentar las industrias del turismo
4. Actuar como el ente coordinador y contralor del turismo;
5. Fomentar el turismo interno y hacia el país;
6. Gestionar en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores la cooperación internacional relativa al mantenimiento de la Infraestructura y las zonas turísticas;
7. Impulsar el régimen, registro y certificación de hoteles, pensiones y afines, organizaciones promotoras y demás prestadores de servicios turísticos;
8. Realizar congresos, conferencias, cursos, exposiciones, ferias y concursos referentes a su especialidad y promoción y estímulo de su realización;
9. Coordinar con otros ministerios, entes autónomos e instituciones, lo pertinente a la atracción, creación y supervisión de inversiones y proyectos turísticos;

³ Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo de El Salvador, Año: 2009.

10. Representación Nacional en foros, eventos, congresos y demás actividades vinculadas con la promoción del turismo;
11. Coordinar con otros Ministerios e instituciones el trabajo sobre la construcción de una imagen positiva de El Salvador a nivel nacional e internacional;
12. Participar en esfuerzos de seguridad pública, programas de inversión, de infraestructura y capacitación de habilidades en servicios orientados al fomento de la industria del turismo;
13. Las demás funciones y atribuciones que otras leyes y reglamentos señalen.

12. Recursos con los que Cuenta el Ministerio de Turismo de El Salvador

Los recursos con los que cuenta el Ministerio de Turismo para promover el desarrollo turístico en El Salvador son:

- Recursos Humanos

El ministerio de turismo dispone de 36 empleados en la actualidad, que realizan diferentes roles de acuerdo a su cargo, para lograr los objetivos de la institución.

- Recursos Materiales

El ministerio de turismo posee recursos materiales tales como: infraestructura moderna (arrendada), vehículos, equipo y mobiliario de oficina, que son utilizados para desarrollar las actividades de la institución.

- Los ingresos con los que cuenta el ministerio de turismo proviene del la ley de presupuesto general del estado, el monto asignado para el ministerio de turismo en el 2010 fue de \$1,023,900

B. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR

1. Personal con el que cuenta el Ministerio de Turismo

El Ministerio de Turismo de El Salvador cuenta en la actualidad con 36 empleados divididos en las diferentes áreas que lo componen. A continuación se presenta una tabla donde se muestra el número de empleados por área o unidad.

UNIDAD	No. DE EMPLEADOS
MINISTRO DE TURISMO	3
VICEMINISTRO DE TURISMO	3
UNIDAD DE ASESORES DEL MINISTRO	2
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	1
UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL (UFI)	4
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONALES (UACI)	2
UNIDAD JURIDICA	2
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS INSTITUCIONAL	2
DIRECCION DE PLANIFICACION Y POLITICA SECTORIAL	3
DIRECCION DE CONTRALORIA SECTORIAL	3
AREA DE INSPECCION Y EVALUACION	5
MONITOREO DE ACTIVIDADES TURISTICAS	5
MOTORISTA	1
TOTAL	36

RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO DE TURISMO.

2. Salarios y Prestaciones Laborales en El Ministerio de Turismo

Los Salarios y beneficios complementarios que el Ministerio de Turismo otorga a sus trabajadores son las siguientes:

a. Salarios

El período con el cual se paga el salario a los empleados en el ministerio de turismo es de forma Mensual, del 20 al 23 de cada mes

b. Asuetos

Todo el personal de MITUR tendrá derecho a gozar de licencias con goce de sueldo en concepto de asuetos.

- 1° de enero
- Jueves, viernes y sábado de la semana santa
- 1° de mayo, “Día del Trabajo”
- 10 de Mayo, “Día de la Madre”
- Tres, cinco y seis de agosto
- 15 de Septiembre, “Día de la Independencia”
- 2 de Noviembre, “Día de los Difuntos”
- 25 de Diciembre.
- Tendrá derecho además de gozar los días de asueto que sean decretados por la honorable Asamblea Legislativa.

c. Vacaciones

El personal de MITUR tendrá derecho a gozar de licencias con goce de sueldo en concepto de vacaciones:

- Semana Santa, 8 días (de Lunes santo a Lunes de pascua, ambas fechas inclusive).
- Fiestas Agostinas, del 1 al 6 de Agosto.
- Navidad, del 24 de Diciembre al 2 de Enero.

d. Aguinaldo

El aguinaldo o “Compensación adicional en efectivo”, será concedido a todo el personal que al 12 de diciembre tuvieran un año o más de estar al servicio de MITUR.

Dicha prima será calculada de conformidad a lo establecido en el Decreto Legislativo N° 761 de fecha: 15/12/1993, de la Ley Sobre Compensación Adicional en Efectivo. Según el Artículo N° 8 de dicha ley Se establece como cantidad máxima a pagar en concepto de compensación adicional en efectivo el equivalente al ciento cincuenta por ciento del salario mínimo de los trabajadores del Comercio, Industria y Servicios vigente al 30 de junio del año recién anterior al año de la compensación adicional a otorgar a los servidores públicos.

Al empleado que no tuviere un año de servicio se le reconocerá la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que le habría correspondido si hubieren completado un año de servicio a la fecha indicada.

e. Seguro de Vida

Los empleados tendrán derecho a un seguro de vida que el gobierno pagará a los beneficiarios, ya sea directamente o por medio de contrato celebrado con compañía aseguradora por la suma de treinta mil colones por empleado.

f. Capacitaciones y Adiestramiento

Se le ofrece la capacitación y adiestramiento necesario para que pueda desarrollar sus actividades, de acuerdo al puesto que desempeñará.

g. Estudios Universitarios

La institución te da la oportunidad de que puedas estudiar, permitiéndote dos horas diarias de tu horario laboral y de conformidad a las necesidades del servicio.

h. Horas extras

Los empleados de **MITUR** que cumplan con los requisitos para el cobro de horas extras contemplados en la normativa legal vigente, tendrán derecho al pago extraordinario, de las horas laboradas en horas fuera de audiencia.

i. Hora de Almuerzo

El receso para tomar los alimentos en la hora de almuerzo será de 12:30pm a la 1:10pm.

j. Teléfono

No debe utilizarse el teléfono en horas de trabajo para llamadas privadas excepto en casos de emergencia. Es importante la brevedad.

k. Permisos.

Todos los empleados deberán llenar la respectiva solicitud de permiso, los cuales son autorizados por su Jefe Inmediato. Según las condiciones del permiso puede ser con o sin goce de sueldo, de acuerdo a los reglamentos establecidos por la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos.

l. Uniformes

La institución provee a sus empleados uniformes, los cuales deben ser utilizados todos los días, de acuerdo al calendario establecido

3. Reclutamiento y Selección de Personal

En el Ministerio de Turismo de El Salvador para reclutar y seleccionar al personal se hace de la siguiente forma⁴:

- Se da a conocer la existencia de una plaza vacante
- Se busca en la base de datos del ministerio de turismo un grupo no más de 5 personas que sean las idóneas para ocupar la plaza.
- Seguidamente se procede a revisar el perfil de los candidatos plasmados en su hoja de vida, por ejemplo sus habilidades, destrezas, experiencia laboral, estudios etc.
- Luego que a seleccionado a la persona idónea para ocupar la plaza vacante, se lleva a cabo la entrevista del candidato , de acuerdo a su perfil en la hoja de vida
- posteriormente se le hacen las evaluaciones pertinentes, de acuerdo a plaza aplicada.

4. Leyes Laborales Aplicables en el Ministerio de Turismo

El marco regulatorio con el cual se administra a las personas en el ministerio de turismo es el siguiente:

- Ley de servicio Civil
- Ley de asuetos, vacaciones, y licencias de los empleados públicos
- Ley sobre la compensación adicional en efectivo

⁴ Información brindada por parte del Jefe de RRHH del Ministerio de Turismo.

C. MARCO REGULATORIO DEL MINISTERIO DE TURISMO

El Ministerio de Turismo como ente rector en materia de turismo se rige por diferentes leyes entre las cuales podemos mencionar:

1. Constitución de la República de El Salvador.

En la constitución de la República de El salvador, menciona que para la gestión de los negocios públicos habrá las Secretarías de Estado que fueren necesarias, entre las cuales se distribuirán los diferentes Ramos de la Administración. Cada Secretaría estará a cargo de un Ministro, quien actuará con la colaboración de uno o más Viceministros. Los Viceministros sustituirán a los Ministros en los casos determinados por la ley (Art. 159)⁵.

2. Ley de Servicio Civil

En el artículo 1 de la ley de servicio civil menciona que tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud⁶.

3. Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos

En el Artículo numero 1, de la “Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos” especifica las fechas en las cuales tienen derecho a gozar de los días de asueto remunerados⁷.

⁵ Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38, Diario Oficial N°. 234, Tomo 281, Año: 1983.

⁶ Ley de Servicio Civil de El Salvador.

⁷ Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos de El Salvador.

4. Ley de Turismo

La ley de Turismo de El salvador tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras y hace referencia al Ministerio de Turismo (Secretaría de Estado conocedora de materia de turismo), en siguiente artículo.

Según el Art. 4 de la ley de turismo de El Salvador: La Secretaría de Estado que de acuerdo al Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo conozca de la materia de turismo en adelante la Secretaría de Estado, es el organismo rector en materia turística; le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la Política y del Plan Nacional de Turismo, así como del cumplimiento de los objetivos de la presente Ley y sus Reglamentos⁸.

5. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (LEY AFI)

Según el Artículo 1, esta ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público además de establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprende los subsistemas de presupuestos, tesorería, inversión y crédito público y contabilidad gubernamental⁹.

Según el Artículo 2, establece que están sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, y las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo que se consideren con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado¹⁰.

⁸Ley de Turismo, Decreto N° 899, Año: 2005.

⁹Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (LEY AFI), Decreto No 516, Año: 1995.

¹⁰ Ídem (Nota al pie 5).

6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública

En esta ley se encuentra el marco legal que rige todo tipo de contrataciones y adquisiciones que se hacen con fondos públicos y que necesitan hacer las instituciones de la administración pública para el cumplimiento de sus fines (Art. 1)¹¹.

7. Ley de la Corte de Cuentas.

La Corte de Cuentas de la república es el organismo encargado de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular así como la de gestión económica de las entidades estatales (Art 1)¹².

8. Ley Sobre la Compensación Adicional en Efectivo

En Artículo 1 de la ley sobre compensaciones adicionales en efectivo menciona que tiene por objeto regular la compensación adicional en efectivo que deberá concederse durante el mes de diciembre de cada año a todo el personal civil y militar, al servicio de la Administración Pública¹³.

9. Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (RIOE)

El Artículo 1, del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (RIOE), menciona que tiene por objeto determinar la estructura del Órgano Ejecutivo, el número y organización de los Ministerios, su respectiva competencia y la de los demás entes del Órgano Ejecutivo. También en el Artículo 28, en su numeral 13, menciona que el Ministerio de Turismo de El Salvador es una de las Secretarías de Estado encargada de los negocios públicos. El Artículo 45, del RIOE, especifica las competencias del Ministerio de Turismo¹⁴.

¹¹ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo 347, Año: 2000.

¹² Ley de la Corte de Cuentas de la República, Decreto N° 438, Diario Oficial N° 176, Tomo 328, Año: 1995.

¹³ Ley Sobre la Compensación adicional en Efectivo. Año 1997

¹⁴ Idem (Nota al Pie 3)

D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Definiciones.

Se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen las personas a cerca de ambiente laboral que los rodea y el cual influye de manera positiva o negativa en su conducta, por lo que se presentan algunas definiciones referentes a este concepto.

- Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.¹⁵
- Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento.¹⁶
- Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.¹⁷
- Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influye sobre su conducta.¹⁸

¹⁵ Admon.8m.com/html/glosario/htm

¹⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición Mc Graw Hill.

¹⁷ es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

¹⁸ www.gestipolis.com

2. Importancia

La importancia de un buen Clima Organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización¹⁹

3. Ventajas de un buen Clima Organizacional

Las organizaciones con un buen clima organizacional presentan las siguientes ventajas:

a. Para la Empresa.

- Fortalece el grado de compromiso de los empleados con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización por medio de su desempeño.
- Mantiene la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
- Orienta a una conducta pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.
- Clientes satisfechos.

b. Para el Empleado

- Mejora las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Contribuye a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- Permite la participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.
- Fomenta una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa y Finalmente empleados altamente motivados.

¹⁹ monografias.com: Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales, año 3/Nº 9/Abril 2008

4. Políticas de Clima Organizacional

Algunos lineamientos generales que permiten lograr un buen Clima Organizacional en las organizaciones son²⁰:

- Potenciar la participación del personal. Es necesario el involucramiento decidido de los trabajadores de una empresa, en la evaluación de Clima Organizacional. De esta manera, se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral en una institución.
- Ser coherentes con la misión. La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe de quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una institución. Por ejemplo, un superior que regañe en público difícilmente está actuando de forma coherente con la misión de la evaluación.
- Decidir sobre la base de datos que expresen la situación real. Los planteamientos de proyectos estratégicos que habrán de incidir en la motivación del personal de una institución, deben partir de los resultados objetivos, que se hayan obtenidos en la evaluación realizada.
- Pasar siempre del buen deseo a la acción. Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán, a un más, se crearán falsas expectativas, lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de una institución.

²⁰ Urías Myrna Cristela y otros. Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, caso práctico área administrativa, Año 2001. UES.

5. Estrategias para lograr un buen Clima Organizacional

Las estrategias utilizadas para lograr un buen Clima Organizacional pueden ser:

- Compromiso de los niveles de dirección para lograr un buen Clima organizacional. Es decir, orientar esfuerzos para lograr un mejor clima organizacional.
- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera, se asegura que los procesos grupales funciones adecuadamente.
- Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unos departamentos de la institución de manera aislada sino que el cambio hacia el clima laboral debe generalizarse para toda la organización.
- Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. La mejora del clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se deben asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos, como por ejemplo cada cierto período se debe de evaluar el Clima Organizacional, y realizar comparaciones de está, con evaluaciones anteriores que permitan verificar si el grado de satisfacción de los empleados respecto a los factores evaluados ha disminuido, mantenido o aumentado.

6. Características del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos mencionar:

- El Clima Organizacional es permanente, es decir las empresas tienen estabilidad en su clima laboral con algunos cambios graduales que se dan conforme pasa el tiempo.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima laboral de una empresa. De acuerdo al clima que predomine en la empresa sea este bueno o malo tendrá una fuerte influencia en la forma de comportarse del empleado.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los empleados con la institución. Con un buen clima organizacional se espera un mayor compromiso e identificación de los empleados con la empresa.
- Los trabajadores modifican el clima organizacional de la empresa y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Es decir, que una persona puede percibir el clima de su empresa de buena manera e inconscientemente este contribuye con su propio comportamiento para que el clima se mantenga de igual forma.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, que los empleados están insatisfechos.

7. Modelos de Clima Organizacional

Para realizar estudios del clima organizacional existen algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dado que el clima organizacional es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos²¹.

a. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn.

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

b. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson.

Este modelo de Clima Organizacional de Anderson, se enfoca en la búsqueda del Clima Escolar e identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como posturas teóricas de partida:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o estudiantes.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como calidad de vida dentro del centro escolar.

²¹ Mario Barahona y otros. "Estudio y Diseño de una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo". UES, Año 2009.

c. Modelo de Clima Organizacional de Evan

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

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

d. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs

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

Cuando se cambian las variables de conducta estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos

recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

8. Variables Influyentes del Clima Organizacional

Rensis Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima en tal sentido se citan²²:

- **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, ejemplo: estructura, reglas, normas, toma de decisiones.
- **Variables Intervinientes:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, ejemplo: motivación, comunicación, actitudes y aptitudes.
- **Variables Finales:** surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, ejemplo: productividad, ganancias, pérdidas.

Existen otras variables que influyen en el Clima Organizacional de la empresa, entre ellas pueden mencionar:

- Los cambios significativos en la organización, ya sean positivos o negativos.
- Alteración de las condiciones económicas de la organización, que repercuten evidentemente en las presentaciones y beneficios de los empleados.
- Cambio de líderes, ya que trae consigo un clima de incertidumbre para los empleados que están a la expectativa de nuevas reglas de trabajos.

²² IDEM (Nota al Pie 22)

- Reestructuración y reducción. En la actualidad muchas empresas para reducir sus gastos adoptan la estrategia de reducir el número de empleados lo cual trae consigo la reestructuración de sus procesos y la adaptación del personal a estos.
- Emergencia, urgencia, días de pago, problemas con algunos empleados. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.
- Esquema cultural (equidad de género, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.) Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aun se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

9. Tipologías de Clima Organizacional

Rensis Likert propone cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular²³:

a. Sistema I: Autoritario

En este tipo de sistema se caracterizan por la desconfianza. Las decisiones y objetivos están a cargo de los directivos de la empresa de forma puramente descendentes.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados, los empleados trabajan bajo una atmósfera de miedo, castigo, amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanente en los niveles psicológicos y de seguridad.

b. Sistema II: Paternalista

Se caracterizan porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. El clima de este tipo de sistema

²³ Darío Rodríguez Mansilla/Diagnóstico Organizacional/6ta edición Alfa-omega, 2005.

organizacional de basa en relaciones de confianzas condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

c. Sistema III: Consultivo.

Este es un sistema organizacional en el que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d. Sistema IV: Participativo

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical- horizontal- ascendente- descendente. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

10. Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como²⁴:

a. Estructura

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

b. Responsabilidad

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

c. Recompensa

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

²⁴ Serrano Alexis, Administración de Personas, 1ª Edición 2007, Talleres Gráficos UCA.

d. Desafío

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

e. Relaciones

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

f. Cooperación

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

g. Estándares

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

h. Conflictos

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

i. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización²⁵.

²⁵ www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm

11. Determinantes Específicos del Clima Organizacional

Son determinantes del Clima Organizacional los siguientes:²⁶

- **Condiciones Económicas.** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo la forma en la que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- **Estilo de Liderazgo.** El Estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- **Políticas Organizacionales.** Las políticas específicas, como por ejemplo (ascenso de los de adentro) pueden influir en el Clima Organizacional.
- **Valores Gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el Clima Organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- **Estructura Organizacional.** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima muy diferente.
- **Características de los Miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, puede tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de Actividad.** De acuerdo al tipo de actividad al que se dedica la organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma que se comportan después de contratarlos.

²⁶ IDEM (Nota al Pie 25)

- **Adelantos Tecnológicos.** Muchas organizaciones ahora operan con equipos completamente diferentes de las que operaban hace algunos años.
- **Contratos Laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional, diseño de puestos y sistema de recompensas.
- **Crecimiento Organizacional.** Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivacionales, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- **Atractivo del Descanso.** Desde que las industrias de la recreación en tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Se trata de que con el creciente número de oportunidades para recreación y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

12. Factores que Forman parte del Clima Organizacional

Los factores que forman parte del Clima Organizacional son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una organización, estos en su conjunto son percibidos como el clima laboral y que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Alguno de los factores que forman parte del clima Organizacional de acuerdo con expertos en el Tema, son entre otros:

a. Ambiente físico

Las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonido de máquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado que el trabajador en el puesto de trabajo.

b. Relaciones Interpersonales.

A través de este factor se evalúa las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente.

c. Liderazgo

“Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales”²⁷.

d. Motivación

“Conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por el que se hace una cosa”.²⁸

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares”.²⁹

e. Comunicación

Todas las personas buscamos un entendimiento mutuo. Entonces comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.

f. Trabajo en Equipo

Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas las que se consideran mutuamente responsables.

²⁷ Idem (Nota al Pie 22)

²⁸ Mauro Rodríguez estrada: Motivación al trabajo, 2ª Edición, 1998

²⁹ Harold Koontz: Administración una Perspectiva Global 10ª edición Mc Graw Hill

g. Estructura Organizativa

Este factor representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control.

h. Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo.

i. Remuneración

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

j. Riesgo

La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos.

k. Toma de Decisiones

Hay relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía en las decisiones. La mayor participación se da en el nivel directivo.

l. Estándares de rendimiento laboral

Es la percepción de los miembros a cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

m. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, constituye un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

n. Resultado

El trabajo de las personas se orienta hacia la consecución de objetivos.

o. Obstáculos

El control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

p. Control

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

q. Calidad en el Servicio

El servicio es en esencia el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones en la organización y los demandantes en los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

r. Condiciones económicas de la empresa

Es la percepción que los empleados tienen acerca de las estipulaciones que regulan las relaciones económicas por parte de la empresa y los trabajadores.

s. Desarrollo personal

Este factor se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la empresa a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

13. Evaluación del Clima Organizacional

Se entiende por el clima organizacional el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.

Dicho clima, se expresa por variables que orienta sus creencias, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

La evaluación del Clima Organizacional es la revisión de las percepciones que tienen las personas sobre el clima laboral; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles para su fortalecimiento y las áreas fuertes para su potencialización.

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

Se debe contar con las herramientas e instrumentos necesarios de evaluación indicados, como por ejemplo la encuesta que se utilizará en el capítulo II y que forma parte de la propuesta metodológica que será presentada en el Capítulo III, que comprende una serie de preguntas relacionadas con cada factor.

Una vez procesado los datos se obtendrá la información necesaria para realizar el diagnóstico (Capítulo II) de la situación actual del Clima Organizacional en la institución.

14. Métodos de Investigación del Clima Organizacional

Metodológicamente los estudios sobre clima organizacional comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica³⁰.

- Identificación del problema
- Planificación-hipótesis generales
- Ejecución de la Investigación
- Análisis e Interpretación de los datos
- Conclusiones
- Recomendaciones

El como investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización. Las técnicas más apropiadas para realizar estudios de Clima Organizacional son las siguientes:

- Encuesta de Clima Organizacional.

Es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las percepciones, opiniones u otros datos de una población, estas percepciones se miden a través de ponderar las alternativas de respuesta del cuestionario y obteniendo así puntajes por cada uno luego se aplica una fórmula y se obtiene el puntaje específico del clima evaluado, para este método existen criterio definidos para poder interpretar los niveles de clima organizacional. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa.

³⁰ www.losrecursoshumanos.com

- Entrevista Para Evaluar Clima Organizacional.

La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de obtener resultados sobre los factores que se desean evaluar del clima organizacional.

- Observación

Observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta. Previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

- Dinámica de Grupo

Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos, para conocer las percepciones que estos tienen a cerca de diferentes factores que forman parte del Clima Organizacional.

Para realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en el Ministerio de Turismo de El Salvador (Capítulo II), se utilizará el método de la encuesta de clima organizacional, por ser la metodología que ofrece resultados con mayor certeza y confiabilidad, debido a su sistema de ponderación de las alternativas de cada pregunta presentadas en el cuestionario, lo que permite un menor porcentaje de sesgo en los resultados

El método para interpretar la percepción de los empleados del clima organizacional, incluye la elaboración del cuestionario para conocer y profundizar los factores propuestos.

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

Paso 1. Se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene preguntas por cada componente.

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

Paso 3. Se asignan valores que van del uno al cinco (los valores pueden variar dependiendo del número de alternativas) a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma positiva, de lo contrario los valores serán del cinco al uno.

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

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

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

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

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

Paso 9. Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional³¹.

³¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrhh.htm>.

Donde:

CO = Clima Organizacional

$\sum X$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

X1 = Representa el total de preguntas del cuestionario (o Factor)

X2 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas.

Paso 10. Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional existente en la organización.

CUADRO DE PORCENTAJES

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

Estado de Clima Organizacional

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

15. Diagnóstico de Clima Organizacional

El diagnóstico de Clima Organizacional es la revisión de la conducta de los miembros de la organización, en función de los factores o condiciones que forman parte del clima laboral; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles, y orientar acciones para compensarlas y las áreas fuertes para su mantenimiento.

Por tanto una metodología para diagnosticar el clima organizacional está conformada por las siguientes etapas³².

a. Contacto inicial.

Se les explica a los representantes de la organización, la necesidad, utilidad y características de realizar un diagnóstico de clima organizacional. Además se solicita información impresa existente en la organización como: Organigrama, leyes, filosofía de la institución, historias oficiales, diarios y revistas internas que constituyan la cultura organizacional.

b. Examen de aspectos culturales.

Se lleva a cabo un estudio de los diferentes escritos de la organización ya que estos representan los valores, normas e imagen organizacional, que son ofrecidos a los miembros de la organización.

c. Reuniones con Informantes internos.

Se obtiene interpretaciones y sugerencias de parte de los informantes internos con respecto a la información recabada.

³² Velis Alas, Karen Lisette y otros. Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS). Año 2007. UES.

d. Determinación de hipótesis.

Se formulan distintas hipótesis sobre las posibles variables que puedan estar afectando positiva o negativamente el clima organizacional.

e. Elaboración del Cuestionario.

Se diseña el instrumento de recolección de datos, con el cual se encuestará a los miembros de la organización donde se realizará la investigación.

f. Entrevistas a Informantes Calificados.

Se realiza una serie de entrevistas a personas que por su posición y aportes al clima organizacional, puede brindar información adicional y complementaria a los datos obtenidos a través del cuestionario.

g. Recopilación, Tabulación y Análisis de los Datos.

Se consolida y analiza toda la información obtenida a través de la observación, reuniones, cuestionarios y entrevistas.

h. Elaboración y Presentación del Informe Final

Se redacta un informe final donde se presenta la información recabada sobre la percepción de la situación actual del clima organizacional, definiendo acciones de mejora sobre los aspectos o factores que muestran debilidades y de igual forma sobre las fortalezas detectadas a fin de mantenerlas.

i. Elaboración de un Plan de Acción

Se elabora un plan de acción en el cual se detallan las acciones de mejoras, el momento para ejecutarlas y de igual manera el período para realizar otra evaluación del clima para conocer los avances logrados.

16. Otros Conceptos Relacionados con el Clima Organizacional.

a) Desempeño laboral.

Toda organización que se desarrolla productivamente en un área determinada posee herramientas necesarias que le permiten seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos sus empleados. La interacción que tienen esas herramientas o recursos y los empleados es lo que podemos denominar desempeño laboral, ya que las personas son las que dan vida a la organización.

Según Gary Dessler, el desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.³³

El Clima Organizacional está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, debido a que el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que los empleados tienen de ciertos factores relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral (productividad).

El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas del empleado con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma. El Clima Organizacional influye en el desempeño laboral según el grado de motivación y satisfacción que el empleado tenga en su puesto de trabajo, de modo de que realice las tareas eficientemente. La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo en gran medida estas percepciones pueden depender de las

³³ Gary Dessler, Administración de Personal, 5ª Edición, año 1996

interacciones y actividades a demás de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades cumplidos estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia, desempeño laboral y los patrones de comunicación que tiene gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.

b) Cultura Organizacional.

Es el patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen, hacen o piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conductas durante un periodo; esto significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.³⁴

La Cultura Organizacional es algo estable en las organizaciones y no se modifica fácilmente, puede llevar muchos años, Conlleva a modificar valores, símbolos y conductas. Es propia de cada organización y es establecida por los accionistas y los altos ejecutivos. Es una fuerza básica que guía la conducta de las personas. Se puede decir que la cultura organizacional son los patrones de comportamiento, creencias que se encuentran dentro de una organización. Cuando se dice que es dada por los gerentes de alto nivel, se debe a que son sus creencias y formas de percibir el mundo laboral las que se vuelven como normas. Entonces, todas las aspiraciones y expectativas de los jefes y trabajadores conforman la cultura que se vive día a día en la organización, la cultura es particular para cada organización, como las huellas digitales, donde cada persona tiene las propias y ninguna es igual a otras.

³⁴ Ídem (Nota al Pie 16).

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Formas de Expresar la Cultura Organizacional³⁵

- La cultura se expresa en la sensación de las personas al realizar un buen trabajo y en la armonía entre sí.
- La cultura se manifiesta en la forma de bromear, caricaturas en los baños, mensajes en los tableros, información que circula entre los miembros.
- Se transmite a través de la forma de vestir de las personas, comportamiento y sus expresiones.
- Se manifiesta a la hora de entrada y salida de la organización. Esta práctica por parte de las personas, expresa mucho la cultura que viven en su organización, Ya que hay almas que mueren a la hora de entrada de trabajo y resucitan a la hora de salida.

Características Primarias de la Cultura Organizacional

Entre las principales acciones que se permite practicar, en una organización con una cultura organizacional sana, están:

³⁵ Phegan, Barry. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. 1ª edición México 1998.

- **Innovación y Toma de Riesgos.** El grado en el cual se alienta al empleado a ser innovadores y correr riesgos.
- **Atención al Detalle.** El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los Resultados.** El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- **Orientación Hacia las Personas.** El grado que en la de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados de la gente dentro de la organización.
- **Orientación al Equipo.** El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- **Energía.** El Grado en que la gente es emprendedora, competitiva y pasiva.
- **Estabilidad.** El Grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el estatus que encontrase con la insistencia en crecimiento.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de realizar un Diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en el Ministerio de Turismo de El Salvador, es para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores, y proponer el diseño de un método de evaluación de clima organizacional.

B. ALCANCE Y LIMITACIONES

1. Alcance

Para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Diseño de un Método de Evaluación de Clima Organizacional, Aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”, se contó con el apoyo de las autoridades del Ministerio de Turismo. La investigación está orientada a los Jefes y colaboradores administrativos conformado por 36 empleados de los cuales se encuestó a la población total, con el fin de obtener información necesaria para la realización de esta investigación.

2. Limitaciones

Al realizar la investigación de campo se presentaron limitantes tales como:

- Retraso en la elección de la lista de factores a evaluar por falta de tiempo de los Jefes.
- Retraso en la aplicación del cuestionario por falta de un lugar espacioso que facilitara reunir a todos los empleados, por lo que se aplicó el cuestionario en la mañana y por la tarde.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de clima organizacional en el Ministerio de Turismo de El Salvador, para determinar el nivel de satisfacción actual de los empleados a cerca de su ambiente de trabajo, y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

2. Objetivos Específicos

- Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado del Clima Organizacional en el Ministerio de Turismo.
- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en el Ministerio de Turismo por cada factor evaluado para conocer la percepción que tienen los Jefes y empleados administrativos del ambiente en el que laboran.
- Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un clima organizacional armonioso que fomente la productividad institucional.

D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Método de Investigación

El método de investigación utilizado fue el deductivo porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares, ya que partimos de información proporcionada por autoridades del Ministerio de Turismo de El Salvador; además se utilizó la técnica de la Observación Directa para la obtención de información que complementó la investigación.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada fue Descriptiva, con el fin de obtener información para evaluar la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en el Ministerio de Turismo, y así determinar los factores que influyen en el estado actual en el que se encuentra el Clima Organizacional.

3. Fuentes de Recolección de Datos

a. Fuentes Primarias

La información se obtuvo de forma directa en el Ministerio de Turismo, donde se presenta el fenómeno en estudio, a través de la aplicación de un cuestionario para conocer la percepción que tienen los Jefes y Colaboradores acerca del Clima Laboral, también mediante la Observación Directa del ambiente donde realizan su trabajo.

b. Fuentes Secundarias

Esta investigación fue antecedida de una consulta bibliográfica en libros de texto, tesis y sitios web relacionados con el Clima Organizacional, antecedentes del Ministerio de Turismo, generalidades, así como el marco regulatorio que rigen el funcionamiento de la institución.

4. Técnicas de Recolección de Datos

a. Encuesta

Se utilizó esta técnica para diseñar un instrumento de recolección de información para aplicarlo a los Jefes y Colaboradores administrativos del Ministerio de Turismo, para la elaboración del diagnóstico, e identificar los factores que influyen en el clima organizacional de la institución.

b. Entrevista

Se entrevistó al Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Turismo, para exponer el tema de estudio y su importancia, recibiendo por parte de él apoyo, interés e información necesaria para la investigación.

c. Observación

Se puso en práctica la técnica de la observación directa para complementar información que no se pudo obtener mediante la encuesta, esta técnica se realizó a través de visitas constantes al Ministerio de Turismo, teniendo contacto directo con el personal en su ambiente de trabajo.

5. Instrumentos de Recolección de Datos

a. Guía de preguntas (Entrevista)

Se entrevistó al Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Turismo con el propósito de ampliar y corroborar la información que se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario, de manera que la información recopilada sea veraz y confiable para la investigación.

b. Cuestionario

Se elaboró un cuestionario que evalúa 10 factores previamente seleccionados por los Jefes de las diferentes áreas administrativas del Ministerio de Turismo, el cuestionario consta de 50 preguntas cerradas con cinco opciones de respuestas dirigidos a los Jefes y colaboradores, con el fin de recopilar información que permita conocer el estado actual del Clima Organizacional.

6. Determinación de la población en estudio

a. Población Total

La población en estudio fueron los jefes y empleados administrativos que pertenecen al Ministerio de Turismo, por ser una institución rectora en materia de turismo que inició operaciones en el año 2007, en la actualidad cuenta con un total de 36 empleados, divididos en 8 Jefes y 28 Colaboradores.

b. Población de Estudio

Para efectos de esta investigación en el Ministerio de Turismo de El Salvador, se decidió encuestar a la población total, exceptuando cinco personas las cuales son; el ministro y vice-ministro de turismo, a demás dos asesores del ministro, y un motorista. Tanto para el ministro como para el viceministro no se consideraron para el estudio por razones de tiempo y por naturaleza de sus cargos, mientras que los dos asesores y el motorista fueron excluidos del estudio porque la mayor parte de su tiempo laboral lo pasan fuera de la institución; por lo tanto la población de estudio para la investigación es de 31 personas, específicamente 6 jefes y 25 colaboradores.

Distribución de la Población de Estudio

La población de la investigación está comprendida por un total de 31 empleados, entre los cuales hay Jefes y Colaboradores, pero para efectos de estudio para el capítulo II se dividió en 6 Jefes y 25 Colaboradores que pertenecen al Ministerio de Turismo, por lo tanto la distribución queda de la siguiente forma:

MINISTERIO DE TURISMO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN DE ESTUDIO
Jefes Administrativos	8	6
Colaboradores	28	25
Total	36	31

Distribución de Jefes y Colaboradores

Para la distribución de las encuestas a los Jefes administrativos del Ministerio de Turismo se tomaron en cuenta únicamente a 6 Jefes: Jefe UFI, Jefe de Unidad de Auditoría Interna, Jefe UACI, Jefe de Unidad de Recursos Humanos, Jefe de Dirección de Planificación y Política Sectorial, y Jefe de Dirección de Contraloría Sectorial.

7. Tabulación y Análisis de Datos

a. tabulación

Para tabular los datos obtenidos a través del cuestionario, se elaboró una plantilla en Microsoft Excel (plantilla E.C.O.), donde se colocaron los 10 factores evaluados con sus respectivas preguntas y se procedió a realizar la sumatoria de todos los puntos obtenidos por factor, por preguntas, por Jefes y por colaboradores, a los resultados obtenidos se les aplicó la fórmula del Clima Organizacional, para determinar el estado en el que se encuentran, de acuerdo a los criterios de clima organizacional establecidos (ver Pág. No. 56).

b. Análisis

Conforme a los resultados que se obtuvieron a través de los instrumentos, se analizó e interpretó los datos de la plantilla E.C.O. tomando en cuenta los porcentajes correspondientes a cada factor evaluado, lo cual constituyó la base para el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional para Jefes y Colaboradores del Ministerio de Turismo de El Salvador.

E. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR.

El diagnóstico de Clima Organizacional que se realizó en el Ministerio de Turismo de El Salvador, está basado en la evaluación de 10 factores que forman parte de su clima organizacional, y que fueron seleccionados por los jefes de la institución, estos factores son: Ambiente físico, relaciones interpersonales en el trabajo, motivación, comunicación, Trabajo en equipo, estructura organizativa, responsabilidad, remuneración, identidad y desarrollo personal.

Para determinar el estado actual del clima organizacional en MITUR, y analizar con el grado de detalle que la investigación requirió, se realizaron los siguientes pasos:

Paso 1 Se elaboró un listado de 20 factores que son parte del clima organizacional, dicho listado fue dirigido a los jefes del MITUR, para que seleccionaran 10 de ellos.

Paso 2 Con los 10 factores elegidos por los jefes del MITUR, se diseñó el cuestionario, este estaba compuesto por 50 preguntas (situaciones), es decir fueron 5 preguntas por factor.

Paso 3 Luego se aplicó el cuestionario a 31 de las 36 personas que laboran en MITUR.

Paso 4 Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a la tabulación de la información obtenida.

Paso 5 Con la tabulación hecha, se aplicó la fórmula para determinar el Clima, en el grado de detalle que se consideraba más conveniente: clima a nivel general, por jefes, por colaboradores, por factores, por preguntas.

La fórmula aplicada es la siguiente:

Donde:

CO = Clima Organizacional

$\sum X$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

X1 = Representa el total de preguntas del cuestionario.

X2 = Representa el máximo puntaje que puede obtener cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas.

Paso 6 Una vez aplicada la fórmula anterior, se multiplica por 100 el resultado, luego se clasifica el estado de clima organizacional de acuerdo a la siguiente tabla de criterios (paso 4,5, y 6 Mediante plantilla de E.C.O.).

ESTADO	INTERVALO
CRITICO	0 – 50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
OPTIMO	90.1 – 100%

Paso 7 Determinado el estado de Clima de la organización para los factores en estudio, se revisó las pautas de control a fin de conocer lo que indica el estado de clima organizacional para analizar y proponer medidas que contribuyan a mejorar las áreas débiles y mantener las fuertes.

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimas condiciones y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra en malas condiciones y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en condiciones aceptables pero que puede mejorar por lo cual es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado; significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones , que los niveles de insatisfacción son bajos, por lo que se deben ejecutar acciones de mejora continua para lograr un estado óptimo.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción plena y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

1. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR (MITUR).

a. CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL GENERAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO.

➤ GENERAL

Para determinar el estado actual del Clima Organizacional en MITUR, se utilizó el puntaje obtenido de los cuestionarios aplicados al personal, tanto jefes como colaboradores el puntaje es de 6,186, dato que sirvió para aplicar la fórmula de clima organizacional, que se muestra a continuación.

Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 6,186$ $X1 = 50$ $X2 = 5$ $N = 31$	_____	79.82%	PROMEDIO	20.18%

El resultado fue **79.82%** de satisfacción, indica que el Clima Organizacional actual en el MITUR, se encuentra en estado **PROMEDIO**, reflejando que es percibido por los empleados en condiciones aceptables para los factores de estudio: AMBIENTE FÍSICO, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RESPONSABILIDAD, REMUNERACIÓN, IDENTIDAD Y DESARROLLO PERSONAL. La brecha de insatisfacción es de **20.18%** margen que lo separa de un estado óptimo.

b. CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES DE ESTUDIO EN EL MINISTERIO DE TURISMO

➤ AMBIENTE FÍSICO

Este factor se evalúa como las personas perciben las condiciones físicas de su entorno laboral tales como iluminación, espacio, ventilación, mobiliario, equipo entre otros.

FACTOR: AMBIENTE FÍSICO				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 682$ $X1=5$ $X2=5$ $N=31$	_____	88.00%	DESTACADO	12.00%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo	89,68%	DESTACADO	10,32%
La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente	91,61%	ÓPTIMO	8,39%
La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores	94,19%	ÓPTIMO	5,81%
En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores	77,42%	PROMEDIO	22,58%
La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	87,10%	DESTACADO	12,90%

La investigación muestran que al ser evaluado el **AMBIENTE FÍSICO** en el MITUR obtuvo un **88%** de satisfacción, indica que se encuentra estado **DESTACADO**, según los parámetros de clima organizacional de está investigación, cabe mencionar que la brecha de insatisfacción con respecto a este factor es del **12%**; el factor se encuentra en muy buenas condiciones de acuerdo a la opinión de los encuestados, indicando que los empleados disponen de un buen espacio para trabajar, se encuentran conformes con el mobiliario y equipo que la institución brinda, así como la ventilación, la iluminación dentro de las áreas de trabajo. Referente a ruidos y otras distracciones que dificulten el realizar las labores lo consideran en condiciones aceptables.

➤ RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

A través de este factor se avalúa como los miembros de la organización perciben las relaciones que se generan dentro y fuera de la institución a través de los grupos formales e informales que forman parte del MITUR.

FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 643$ $X1 = 5$ $X2 = 5$ $N = 31$	_____	82.97%	DESTACADO	17.03%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo	83,23%	DESTACADO	16,77%
En el Ministerio de Turismo existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros	82,58%	DESTACADO	17,42%
Existe respeto mutuo y confianza entre mi jefe y yo	90,32%	ÓPTIMO	9,68%
La buena relación laboral con mis compañeros, me permite realizar un mejor trabajo.	89,03%	DESTACADO	10,97%
En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros	69,68%	BAJO	30,32%

Los resultados obtenidos para el factor de **RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO** muestran, que obtuvo un **82.97%** de satisfacción, clasificándolo en estado **DESTACADO**, indica que es percibido en muy buenas condiciones, es decir, que el ambiente entre compañeros en la institución es grato y agradable, existe confianza y respeto entre jefes y colaboradores, lo que permite realizar mejor su trabajo. La brecha de insatisfacción es de **17.03%**, debido a la inconformidad que presenta el factor en la pregunta a cerca de la “realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros”.

➤ MOTIVACIÓN

Por medio de este factor se evalúa si el personal está motivado por realizar sus labores diarias, por ayudar a alcanzar las metas de la organización, y qué los incentiva para realizar sus actividades.

FACTOR: MOTIVACIÓN				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma X = 659$ $X1 = 5$ $X2 = 5$ $N = 31$	_____	85.03%	DESTACADO	14.97%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Mi jefe reconoce y elogia la labor que realizamos mis compañeros y yo en nuestro trabajo	81,94%	DESTACADO	18,06%
Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento	86,45%	DESTACADO	13,55%
Trabajando en el Ministerio de Turismo siento que puedo lograr mis objetivos personales	87,74%	DESTACADO	12,26%
Cada día que me levanto y voy al trabajo me siento motivado	84,52%	DESTACADO	15,48%
Mis actitudes y el ambiente de mi departamento me hacen mantenerme motivado	84,52%	DESTACADO	15,48%

El factor **MOTIVACIÓN** obtuvo **85.03%** de satisfacción, se clasifica en estado **DESTACADO**, refleja que es percibido en muy buenas condiciones; significa que el personal trabaja por contribuir con la institución en el logro de sus objetivos organizacionales, además de sentirse motivados con la realización de sus labores, también expresan que sus jefes reconocen y elogian su trabajo. La brecha de insatisfacción es de **14.94%**.

➤ COMUNICACIÓN

En este factor se evalúa si las autoridades del MITUR, informan a todos los empleados de manera clara y oportuna, procedimientos, cambios, logros que se dan en la institución.

FACTOR: COMUNICACIÓN				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma X = 569$ $X1 = 5$ $X2 = 5$ $N = 31$	_____	73.42%	PROMEDIO	26.58%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
La información que se trasmite en la institución es clara y no genera malos entendidos	76,77%	PROMEDIO	23,23%
La información fluye de manera rápida; esto ocasiona que se realice a tiempo el trabajo	70,32%	PROMEDIO	29,68%
Los cambio o logro que se dan en la institución, son informados a todos los empleados oportunamente	67,74%	BAJO	32,26%
Considero que la comunicación que se da dentro de mi departamento es adecuada	76,13%	PROMEDIO	23,87%
Mi jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos su colaboradores	76,13%	PROMEDIO	23,87%

La investigación dio como resultado que el factor de **COMUNICACIÓN** obtuvo **73.42%**, clasificándolo en estado **PROMEDIO**, refleja que el personal percibe la comunicación dentro de MITUR en condiciones aceptables, existen aspectos positivos como por ejemplo, que los jefes se interesan por conocer las inquietudes de sus colaboradores, también que la información por lo general es clara y no genera mayor confusión, o que la información a nivel de sus respectivos departamentos es adecuada. La brecha de insatisfacción del factor es **26.58%**; los aspectos que le dan mayor margen a la brecha son, que los cambios y logros de la institución no son informados oportunamente y por consecuencia también expresan su insatisfacción referente a la rapidez con la que fluye la información a nivel institucional.

➤ TRABAJO EN EQUIPO

Este factor evalúa si los diferentes departamentos y empleados de la institución cooperan entre sí para lograr un objetivo común.

FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 583$ $X1=5$ $X2=5$ $N=31$	_____	75.23%	PROMEDIO	24.77%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
En MITUR, el trabajo en equipo es una realidad en todas las áreas	72,90%	PROMEDIO	27,10%
Mis compañeros preguntan, opinan y se les da participación sobre la forma de hacer bien el trabajo	75,48%	PROMEDIO	24,52%
En mi departamento confío en que, entre compañeros y mi jefe trabajo como equipo	81,29%	DESTACADO	18,71%
Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros	69,68%	BAJO	30,32%
Con mis compañeros de trabajo compartimos logros y fracasos	76,77%	PROMEDIO	23,23%

Al evaluar el factor **TRABAJO EN EQUIPO** resultó que su porcentaje de satisfacción es de **75.23%**, clasificándolo estado **PROMEDIO**, indicando que se encuentra en condiciones aceptables. La brecha de insatisfacción es **24.77%**, reflejando que el personal de MITUR está insatisfecho referente a aspectos como por ejemplo, insatisface en mayor medida que no se recibe ayuda desinteresada entre compañeros y que el trabajo en equipo en todas la áreas de MITUR no es una realidad; aunque existen situaciones favorables como cuando hay logros y fracasos se afrontan en grupo, y se trabaja en equipo a nivel de departamentos.

➤ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A través de este factor se evalúa como percibe el personal los procedimientos, reglas, normas, delegación de funciones y unidad de mando en la institución.

FACTOR: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 645$ $X1 = 5$ $X2 = 5$ $N = 31$	_____	83.23%	DESTACADO	16.77%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Para realizar las actividades dentro de la institución se respetan los procedimientos establecidos	77,42%	PROMEDIO	22,58%
Se establecen reglas para normar el comportamiento de las personas dentro de la institución	84,52%	DESTACADO	15,48%
Las reglas son aplicadas equitativamente para todas las personas dentro de la institución.	72,90%	PROMEDIO	27,10%
cuando existe un problema tengo claro a quien debo dirigirme para resolverlo	86,45%	DESTACADO	13,55%
En el desempeño de mis funciones tengo claro las actividades que debo realizar	94,84%	ÓPTIMO	5,16%

La investigación muestra que el factor **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA** obtuvo **83.23%** de satisfacción, se encuentra en estado **DESTACADO**, significa que es percibido por el personal de MITUR en muy buenas condiciones; el margen de insatisfacción es de **16.77%**, en general este factor muestra que los procedimientos, las reglas, la delegación de funciones y la unidad de mando se perciben en buenas condiciones; sin embargo existe mayor insatisfacción referente a que las reglas no son aplicadas equitativamente a todas las personas dentro de la institución.

➤ RESPONSABILIDAD

Por medio de este factor se evalúa el compromiso de las personas para con la institución y la forma en que se toman decisiones relacionadas al trabajo, así como la capacidad de asumir las consecuencias de tales acciones.

FACTOR: RESPONSABILIDAD				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma X = 643$ $X1=5$ $X2=5$ $N=31$	_____	82.97%	DESTACADO	17.03%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Mis compañeros mantienen un alto grado de compromiso con el trabajo institucional	85,81%	DESTACADO	14,19%
Todos mis compañeros cumplen con los horarios establecidos por la institución	83,23%	DESTACADO	16,77%
Mis compañeros no se retiran de sus labores hasta haber cumplido con todas sus responsabilidades	76,77%	PROMEDIO	23,23%
Mis compañeros utilizan adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigna	82,58%	DESTACADO	17,42%
Todos en mi departamento, asumimos las consecuencias de nuestras acciones en el trabajo	86,45%	DESTACADO	13,55%

El factor de **RESPONSABILIDAD** obtuvo **82.97%** de satisfacción, clasificándolo en estado **DESTACADO**, indica que se encuentra en muy buenas condiciones; su brecha de insatisfacción es de **17.03%**. Este factor presenta destacada percepción en todos sus aspectos evaluados tales como el compromiso de las personas con su trabajo, los horarios y con el buen uso de los equipo de la institución, además que el personal expresa que son muy responsables cuando se trata de asumir consecuencias de sus acciones. La situación en la cual se percibe mayor insatisfacción es que: los empleados se retiran de sus labores hasta haber cumplido con todas sus responsabilidades.

➤ REMUNERACIÓN

A través de este factor se evalúa la aceptación del sistema de compensaciones existente y la relación que existe entre trabajo y remuneración.

FACTOR: REMUNERACIÓN				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 528$ $X1=5$ $X2=5$ $N=31$	_____	68.13%	BAJO	31.87%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Me siento satisfecho con el salario que recibo actualmente	80,00%	PROMEDIO	20,00%
El salario que recibo corresponde al trabajo que realizo	75,48%	PROMEDIO	24,52%
El período en el cual me pagan el salario, es conveniente para suplir mis necesidades de gastos	80,65%	DESTACADO	19,35%
La institución me brinda compensaciones adicionales a mi salario	46,45%	CRÍTICO	53,55%
Me siento satisfecho con las prestaciones económicas que me brinda la institución	58,06%	BAJO	41,94%

El factor **REMUNERACIÓN** obtuvo **68.13%** de satisfacción, clasificándolo en estado **BAJO**, indica que es percibido en malas condiciones; su brecha de insatisfacción es de **31.87%**; en este factor, el personal percibe en condiciones aceptables su salario actual y la periodicidad con la que se recibe. Reflejan mayor insatisfacción las compensaciones adicionales en efectivo, y las prestaciones económicas que brinda MITUR.

➤ IDENTIDAD

Por medio de este factor se evalúa en el personal el sentimiento de pertenencia hacia la Institución en la cual laboran.

FACTOR: IDENTIDAD				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\sum X = 615$ $X1=5$ $X2=5$ $N=31$	_____	79.35%	PROMEDIO	20.65%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Los objetivos personales de mis compañeros se identifican con los objetivos de la institución	76,13%	PROMEDIO	23,87%
El trabajo que realizan mis compañeros y el personal de otras áreas es importante para que la institución logre sus objetivos	91,61%	ÓPTIMO	8,39%
Existen espacios para que el personal de MITUR pueda expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la institución	62,58%	BAJO	37,42%
La vocación de trabajo de mis compañeros se identifica con el cargo que desempeñan en la institución	79,35%	PROMEDIO	20,65%
Mis compañeros se sienten orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo del Ministerio de Turismo	87,10%	DESTACADO	12,90%

El resultado que obtuvo el factor **IDENTIDAD** es **79.35%**, con una brecha de insatisfacción de **20.65%**, clasificándolo en estado **PROMEDIO**, es decir en condiciones aceptables. El personal de MITUR muestra un destacado sentimiento de orgullo y pertenencia a la institución, porque sienten que su trabajo es valioso para que el ministerio pueda lograr sus objetivos, aunque existe insatisfacción referente a espacios para expresar sugerencias.

➤ DESARROLLO PERSONAL

A través de este factor se evalúa la percepción que tienen las personas, acerca de, las condiciones y oportunidades que brinda la organización a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

FACTOR: DESARROLLO PERSONAL				
Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma X = 619$ $X1 = 5$ $X2 = 5$ $N = 31$	_____	79.87%	PROMEDIO	20.13%

PREGUNTAS (SITUACIONES) DEL FACTOR	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Me siento satisfecho con las capacitaciones que brinda el Ministerio de Turismo, para mi desarrollo.	80,65%	DESTACADO	19,35%
Me siento seguro porque existe un plan de carrera para mi desarrollo dentro de la institución	67,10%	BAJO	32,90%
Existe flexibilidad por parte del MITUR para que yo pueda estudiar y desarrollarme académicamente	83,23%	DESTACADO	16,77%
En mi departamento cuando existe una plaza vacante la primera opción es promover el personal dentro del mismo	77,42%	PROMEDIO	22,58%
El MITUR es una buena institución para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida	90,97%	ÓPTIMO	9,03%

La investigación muestra que el factor **DESARROLLO PERSONAL** obtuvo **79.87%** de satisfacción, indicando que se encuentra en estado **PROMEDIO**, es decir, en condiciones aceptables; la brecha de insatisfacción es de **20.13%**. En la evaluación de este factor resalta que el personal percibe que el MITUR es una institución donde se pueden desarrollar y mejorar su calidad de vida, también la flexibilidad de parte del Ministerio para que el personal pueda continuar con sus estudios y desarrollo académico; pero existe insatisfacción en el hecho de no sentirse seguros por la existencia de planes de carrera en la institución.

c. RESUMEN DE FACTORES Y PREGUNTAS A NIVEL GENERAL EN MITUR

FACTORES DE ESTUDIO A NIVEL GENERAL	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Ambiente Físico	88,00%	DESTACADO	12,00%
Motivación	85,03%	DESTACADO	14,97%
Estructura Organizativa	83,23%	DESTACADO	16,77%
Relaciones Interpersonales	82,97%	DESTACADO	17,03%
Responsabilidad	82,97%	DESTACADO	17,03%
Desarrollo Personal	79,87%	PROMEDIO	20,13%
Identidad	79,35%	PROMEDIO	20,65%
Trabajo en Equipo	75,23%	PROMEDIO	24,77%
Comunicación	73,42%	PROMEDIO	26,58%
Remuneración	68,13%	BAJO	31,87%

Evaluación de Factores a nivel general

En la tabla anterior se muestran los 10 factores de estudio que han sido objeto de evaluación en esta investigación y que son la base para el diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en El Ministerio de Turismo, los factores están ordenados de mayor a menor porcentaje de satisfacción.

Los factores **AMBIENTE FÍSICO, MOTIVACIÓN, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RELACIONES INTERPERSONALES, RESPONSABILIDAD** se clasifican en estado **DESTACADO**, indica que el personal los percibe en muy buenas condiciones.

Los factores **DESARROLLO PERSONAL, IDENTIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN**, se clasifican en estado **PROMEDIO**, es decir el personal de MITUR los percibe en condiciones aceptables.

El Factor **REMUNERACIÓN**, se clasifica en estado **BAJO**, esto indica que es percibido por el personal en malas condiciones.

No.	Pregunta	Porcentaje de Clima Organizacional	Brecha De Insatisfacción	Factor al cual pertenece
1	En MITUR, el trabajo en equipo es una realidad en todas las áreas	72,90%	27,10%	Trabajo en Equipo
2	Las reglas son aplicadas equitativamente para todas las personas dentro de la institución.	72,90%	27,10%	Estructura Organizativa
3	La información fluye de manera rápida; esto ocasiona que se realice a tiempo el trabajo	70,32%	29,68%	Comunicación
4	En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros	69,68%	30,32%	Relaciones Interpersonales
5	Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros	69,68%	30,32%	Trabajo en Equipo
6	Los cambio o logro que se dan en la institución, son informados a todos los empleados oportunamente	67,74%	32,26%	Comunicación
7	Me siento seguro porque existe un plan de carrera para mi desarrollo dentro de la institución	67,10%	32,90%	Desarrollo Personal
8	Existen espacios para que el personal de MITUR pueda expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la institución	62,58%	37,42%	Identidad
9	Me siento satisfecho con las prestaciones económicas que me brinda la institución	58,06%	41,94%	Remuneración
10	La institución me brinda compensaciones adicionales a mi salario	46,45%	53,55%	Remuneración

Diez Preguntas del cuestionario, con menor porcentaje de evaluación

La tabla anterior muestra diez de las cincuenta preguntas del cuestionario, que al evaluarlas con la fórmula aplicada para conocer el estado del clima organizacional, obtuvieron menor porcentaje de satisfacción y en consecuencia las que obtuvieron mayor brecha de insatisfacción.

Las **Preguntas del 1 al 3** en la tabla, se clasifican en estado **PROMEDIO**, indica que son percibidas en condiciones aceptables.

Las **Preguntas del 4 al 9** en la tabla, se clasifican en estado **BAJO**, es decir el personal las percibe en malas condiciones.

Únicamente la **Pregunta 10** de la tabla, se clasifica en estado **CRÍTICO**, refleja que el personal la percibe en pésimas condiciones.

Es de destacar que las dos preguntas que obtuvieron mayor insatisfacción de parte del personal del MITUR pertenecen al factor de **REMUNERACIÓN**.

d. CLIMA ORGANIZACIONAL POR JEFES, COLABORADORES Y POR FACTORES DE ESTUDIO

➤ CLIMA ORGANIZACIONAL POR JEFES

Para evaluar el Clima Organizacional por Jefes en el Ministerio de Turismo se utilizó el total de puntos obtenidos de los 6 cuestionarios ($\Sigma X = 1,254$) que le fueron aplicados a cada jefe de cada departamento entre estos están: Jefe UFI, Jefe de Auditoría Interna, Jefe UACI, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Dirección de Planificación y Política Sectorial, Jefe de Contraloría Sectorial.

Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma X = 1,254$ $X1 = 50$ $X2 = 5$ $N = 6$	_____	83.60%	DESTACADO	16.40%

La investigación muestra que los **JEFES** encargados de las distintas áreas del Ministerio de Turismo perciben el Clima Organizacional en estado **DESTACADO** con **83.60%** de satisfacción para los factores de estudio: AMBIENTE FÍSICO, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RESPONSABILIDAD, REMUNERACIÓN, IDENTIDAD Y DESARROLLO PERSONAL, significa, que el clima organizacional para ellos se encuentra en muy buenas condiciones; la brecha de insatisfacción es de **16.40%**.

➤ CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES DE ESTUDIO A NIVEL DE JEFES

Para evaluar el Clima Organizacional por factores de estudios a nivel de Jefes se utilizó el total de puntos de cada factor de acuerdo a los cuestionarios que le fueron aplicados a cada uno de ellos.

FACTORES	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Ambiente Físico	93,33%	OPTIMO	6,67%
Relaciones Interpersonales	84,00%	DESTACADO	16,00%
Motivación	88,67%	DESTACADO	11,33%
Comunicación	74,00%	PROMEDIO	26,00%
Trabajo en Equipo	81,33%	DESTACADO	18,67%
Estructura Organizativa	86,00%	DESTACADO	14,00%
Responsabilidad	92,67%	OPTIMO	7,33%
Remuneración	72,00%	PROMEDIO	28,00%
Identidad	79,33%	PROMEDIO	20,67%
Desarrollo Personal	84,67%	DESTACADO	15,33%

Evaluación de Factores de Estudio a Nivel de Jefes

AMBIENTE FÍSICO, este factor muestra un porcentaje de **93.33%**, refleja que el estado del Clima Organizacional en este ámbito es **ÓPTIMO**, indica que los Jefes en el Ministerio de Turismo perciben una satisfacción plena con respecto a este factor y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados, esto se debe a que al analizar las preguntas del factor, los Jefes afirman contar un buen espacio físico para realizar el trabajo, que la institución les proporciona el mobiliario y equipo apropiado, así como, la iluminación y la ventilación es adecuada, por ello, la brecha de insatisfacción que presenta el factor es de **6.67%**.

El factor **RELACIONES INTERPERSONALES**, presenta un **84%** de satisfacción, significa que su estado es **DESTACADO**, por lo tanto es percibido en muy buenas condiciones, debido a que al analizar las preguntas de este factor, los Jefes afirman que existe respeto

y confianza entre ellos y buenas relaciones laborales; presenta una brecha de insatisfacción de **16%**.

El factor **MOTIVACIÓN**, muestra un **88.67%** de satisfacción, significa que su estado es **DESTACADO**, indica que está en muy buenas condiciones. Esto se debe a las preguntas evaluadas donde los Jefes afirman, que trabajando en la institución logran sus objetivos personales y se siente motivados por el ambiente institucional; la brecha de insatisfacción es de **11.33%**.

COMUNICACIÓN, este factor presenta un **74%** de satisfacción, clasificándolo en estado **PROMEDIO**, indica que es percibido en condiciones aceptables; la brecha de insatisfacción es de **26%**, debido a que consideran que la información a nivel institucional no fluye de manera adecuada lo que no permite realizar mejor su trabajo.

El factor **TRABAJO EN EQUIPO**, presenta un **81.33%** de satisfacción, indica que los Jefes lo perciben en estado **DESTACADO**, de acuerdo a las preguntas planteadas, consideran que en el departamento trabajan como equipo, cuando hay demasiado trabajo se ayudan mutuamente, hacen suyos los triunfos o fracasos; reflejando que este factor se encuentra en muy buenas condiciones; la brecha de insatisfacción es de **18.67%**.

El factor **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**, presenta un **86%** de satisfacción, significa que su estado es **DESTACADO**, indicando que es percibido en muy buenas condiciones, debido a que los Jefes afirman que se establecen normas de conducta dentro de la institución; cuando existe un problema está claro a quien deben dirigirse; están claras las funciones que cada Jefe debe de realizar y que las reglas son aplicadas equitativamente; la brecha de insatisfacción para este factor es de **14%**.

El factor **RESPONSABILIDAD** muestra un **92.67%** de satisfacción, y una brecha de insatisfacción del **7.33%**, significa que su estado es **ÓPTIMO**, indica que los Jefes tienen una satisfacción plena referente al compromiso del personal para con la institución.

El factor **REMUNERACIÓN** muestra un **72%** de satisfacción, significa que su estado es **PROMEDIO**, refleja que es percibido en condiciones aceptables, cabe mencionar que los jefes afirman que están plenamente satisfechos con el salario que reciben actualmente; pero se encuentran insatisfechos con los incentivos y las prestaciones laborales que la institución les brinda, lo que deriva en una brecha de insatisfacción del factor del **28%**.

El factor **IDENTIDAD** muestra un **79.33%** de satisfacción, significa que su estado es **PROMEDIO**, es decir que es percibido en condiciones aceptables, debido a que los jefes afirman que se sienten orgullosos de pertenecer al MITUR, que su trabajo es valioso para la institución, y que se identifican con el cargo que desempeñan; la brecha de insatisfacción del factor es de **20.67%**, debido a que no existen espacios para expresar sugerencias.

De acuerdo a los datos obtenidos del factor **DESARROLLO PERSONAL**, presenta un **84.67%** de satisfacción, indica que su estado es **DESTACADO**, es decir que es percibido por los Jefes en muy buenas condiciones y por lo tanto, los niveles de insatisfacción son bajos; la brecha que presenta el factor es de **15.33%**.

➤ **CLIMA ORGANIZACIONAL POR COLABORADORES**

Para evaluar el Clima Organizacional general por Colaboradores en el Ministerio de Turismo se utilizó el total de puntos obtenidos de los 25 cuestionarios (, aplicados a los Colaboradores.

Donde	SUSTITUYENDO	RESULTADO	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
$\Sigma X = 4,932$ $X1 = 50$ $X2 = 5$ $N = 25$	_____	78.91%	PROMEDIO	21.09%

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación los **COLABORADORES** del Ministerio de Turismo perciben el Clima Organizacional en Estado **PROMEDIO** con un **78.91%** de satisfacción, para los factores de estudio: AMBIENTE FÍSICO, RELACIONES INTERPERSONALES, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, RESPONSABILIDAD, REMUNERACIÓN, IDENTIDAD Y DESARROLLO PERSONAL, indica que es percibido por los colaboradores en condiciones aceptables; la brecha de insatisfacción es de **21.09%**.

➤ **CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES DE ESTUDIO A NIVEL DE COLABORADORES**

Para evaluar el Clima Organizacional por factores de estudios a nivel de Colaboradores del Ministerio de Turismo, se utilizó el total de puntos de cada factor de acuerdo a los cuestionarios que le fueron aplicados a cada uno de ellos.

COLABORADORES	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
Ambiente Físico	86,72%	DESTACADO	13,28%
Relaciones Interpersonales	82,72%	DESTACADO	17,28%
Motivación	84,16%	DESTACADO	15,84%
Comunicación	73,28%	PROMEDIO	26,72%
Trabajo en Equipo	73,76%	PROMEDIO	26,24%
Estructura Organizativa	82,56%	DESTACADO	17,44%
Responsabilidad	80,64%	DESTACADO	19,36%
Remuneración	67,20%	BAJO	32,80%
Identidad	79,36%	PROMEDIO	20,64%
Desarrollo Personal	78,72%	PROMEDIO	21,28%

Evaluación de Factores de Estudio a nivel de Colaboradores

AMBIENTE FÍSICO, este factor presenta un **86.72%** de satisfacción, y una brecha de insatisfacción del **13.28%**, clasificándolo en estado **DESTACADO**, refleja que es percibido por los Colaboradores en muy buenas condiciones, es decir que ellos afirman que cuentan con un buen espacio físico para realizar el trabajo, que la institución les proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente, así como, la iluminación y ventilación de las instalaciones es adecuada.

El factor **RELACIONES INTERPERSONALES** muestra un **82.7%** de satisfacción, y una brecha de insatisfacción del **17.28%**, clasificándolo en estado **DESTACADO**, reflejando que es percibido por los Colaboradores en muy buenas condiciones, dado que ellos afirman que las relaciones laborales están basadas en el respeto y la confianza, el ambiente en la institución es grato y armonioso.

MOTIVACIÓN, este factor presenta un **84.16%** de satisfacción, y una brecha de insatisfacción del **15.84%**, clasificándolo en Estado **DESTACADO**, reflejando que es percibido por los colaboradores en muy buenas condiciones, debido a que ellos afirman que trabajando en la institución logran sus objetivos personales, se sienten motivados por su trabajo, además que sus jefes elogian y reconocen la labor que realizan.

Respecto al factor **COMUNICACIÓN** presenta un **73.28%** de satisfacción, y una brecha de insatisfacción del **26.72%**, indica que su estado es **PROMEDIO**, significa que los colaboradores lo perciben en condiciones aceptables, debido a que ellos afirman que la información que trasmite la institución no genera malos entendidos, además que a nivel de unidades la información es adecuada.

En cuanto al factor **TRABAJO EN EQUIPO** presenta un **73.76%** de satisfacción, clasificándolo en estado **PROMEDIO**, y una brecha de insatisfacción del **26.24%**, significa que los colaboradores lo perciben en condiciones aceptables debido a que ellos afirman que en sus respectivas unidades trabajan en equipo, afrontan en grupo los logros y fracasos.

El factor **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA** al hacer la respectiva evaluación presenta un **82.56%** de satisfacción, indica que su estado es **DESTACADO**, significa que los colaboradores lo perciben en muy buenas condiciones debido a que ellos afirman que se establecen normas de conducta dentro de la institución, cuando existe un problema está claro a quien deben dirigirse, están claras las funciones que cada Colaborador debe de realizar; el factor presenta una brecha de insatisfacción del **17.44%**.

El factor **RESPONSABILIDAD** muestra un **80.64%** de satisfacción, indica que su estado es **DESTACADO**, significa que los colaboradores lo perciben en muy buenas condiciones debido a que ellos afirman mantener un alto grado de compromiso por el trabajo; todos

cumplen con los horarios establecidos por la institución; todos en el departamento asumen las consecuencias de sus acciones en el trabajo; utilizan adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigna. El factor presenta una brecha de insatisfacción de **19.36%**.

REMUNERACIÓN, este factor presenta un **67.20%** de satisfacción, clasificándolo en estado **BAJO**, indica que los colaboradores lo perciben en malas condiciones, la brecha de insatisfacción es del **32.80%**, debido que ellos afirman que no se sienten satisfechos con las prestaciones económicas que la institución les brinda.

El factor **IDENTIDAD** presenta un **79.36%** de satisfacción, clasificándolo en estado **PROMEDIO**; y mostrando una brecha de insatisfacción del **20.64%**, significa que los colaboradores lo perciben en condiciones aceptables debido a que ellos afirman que el trabajo que realizan es importante para que la institución logre sus objetivos, que se sienten orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo del MITUR y que los objetivos personales se identifican con los de la institución.

DESARROLLO PERSONAL, este factor presenta un **78.72%** de satisfacción, clasificándolo en estado **PROMEDIO**, significa que los colaboradores lo perciben en condiciones aceptables, debido a que ellos afirman que existe flexibilidad por parte de la institución para que ellos sigan estudiando y desarrollándose, que la institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida, que se sienten satisfechos con las capacitaciones que se les brinda. El factor presenta una brecha de insatisfacción del **21.18%**.

e. TABLAS DE EVALUACIÓN COMPARATIVAS

Segmentos de Análisis	Jefes	Colaboradores
Porcentajes		
Porcentaje de Clima Organizacional	83,60%	78,91%
Brecha de Insatisfacción	16,40%	21,09%

Tabla comparativa de Clima Organizacional a Nivel General

En la tabla anterior se muestra una comparación de cómo perciben el clima organizacional los jefes y como lo perciben los colaboradores. La investigación muestra que los **JEFES** perciben el clima organizacional con un **83.60%** de satisfacción, indicando un estado **DESTACADO**; mientras que los **COLABORADORES** con un **78.91%** en estado **PROMEDIO**.

Segmentos de Análisis	Jefes	Colaboradores	Diferencia Porcentual
Factores de Estudio			
Identidad	79,33%	79,36%	0,03%
Comunicación	74,00%	73,28%	0,72%
Relaciones Interpersonales	84,00%	82,72%	1,28%
Estructura Organizativa	86,00%	82,56%	3,44%
Motivación	88,67%	84,16%	4,51%
Remuneración	72,00%	67,20%	4,80%
Desarrollo Personal	84,67%	78,72%	5,95%
Ambiente Físico	93,33%	86,72%	6,61%
Trabajo en Equipo	81,33%	73,76%	7,57%
Responsabilidad	92,67%	80,64%	12,03%

Tabla Comparativa de Clima Organizacional Por factores

La tabla anterior muestra una comparación de cómo perciben los factores en estudio los jefes y los colaboradores. Ordenados según el porcentaje de diferencia entre ambos.

En los factores IDENTIDAD, COMUNICACIÓN, RELACIONES INTERPERSONALES, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y MOTIVACIÓN, tanto Jefes y Colaboradores tienen similar nivel de satisfacción. Mientras que para ambos presentan insatisfacción más evidente en el factor REMUNERACIÓN, en el cual experimentan mayor insatisfacción los Colaboradores.

En los factores de DESARROLLO PERSONAL Y AMBIENTE FISICO, los niveles de insatisfacción son bajos, pero son mejor percibidos por los jefes.

En los factores TRABAJO EN EQUIPO Y RESPONSABILIDAD, se evidencia más la diferencia entre las percepciones de los jefes y los colaboradores, en los cuales presentan mayores niveles de satisfacción los jefes.

F. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico de clima organizacional expuesto, se concluye:

- El AMBIENTE FÍSICO es percibido en general por los empleados de MITUR, en estado destacado, indicando que se encuentra en muy buenas condiciones, debido a que los empleados gozan de buen espacio para trabajar, mobiliario y equipo en buenas condiciones, la iluminación y ventilación es adecuada.
- En MITUR, las RELACIONES INTERPERSONALES en el trabajo están basadas en el respeto, además existe un ambiente grato y agradable entre compañeros y jefes, lo que les permite realizar mejor su trabajo. Este factor se encuentra en muy buenas condiciones.
- En MITUR existe un personal altamente MOTIVADO para trabajar, se sienten muy bien por el ambiente que impera en la institución, también porque sus superiores reconocen y elogian sus labores, es decir son personas que se motivan y responden positivamente al reconocimiento de su trabajo. El factor MOTIVACIÓN es percibido por el personal en muy buenas condiciones.
- En relación al factor de COMUNICACIÓN se determinó que los empleados no son informados de manera oportuna, acerca de los cambios o logros institucionales y que la información no fluye de tal manera que ayude a mejorar el trabajo en la institución, sin embargo la información que se da es clara y no genera malos entendidos. Es por ello que este factor se percibe en condiciones aceptables.
- El factor TRABAJO EN EQUIPO es percibido por el personal en condiciones aceptables, debido a que ellos expresan que no reciben ayuda desinteresada de sus compañero cuando tienen demasiado trabajo, también existe evidente insatisfacción referente a que el trabajo en equipo sea una realidad en MITUR, cabe mencionar que si existe confianza que, entre compañeros y jefes son un

equipo de trabajo. Refleja que el personal encuestado percibe que en su departamento de trabajo si existe el trabajo en equipo, pero no lo percibe de la misma manera respecto a otras unidades del MITUR.

- En relación al establecimiento de reglas, procedimientos, unidad de mando, resolución de problemas y delegación de funciones, las personas que laboran en MITUR, perciben esos aspectos en muy buenas condiciones, pero hay disconformidad referente a que no se aplican las reglas de igual manera a todas las personas que laboran en la institución, evidenciando problemas de liderazgo en la dirección superior.
- La RESPONSABILIDAD es un factor que es percibido por el personal de MITUR en muy buenas condiciones, los encuestados expresan entre si su responsabilidad y compromiso para con la institución.
- El factor REMUNERACIÓN es percibido en estado BAJO dentro de MITUR, debido a que los empleados expresan en mayor medida su insatisfacción referente a las prestaciones económicas que la institución les brinda: aunque se determinó que los empleados expresan estar satisfechos con el salario que reciben actualmente.
- En relación al factor IDENTIDAD, los empleados expresan sentirse muy orgullosos de trabajar en MITUR ya que este un aspecto destacado del factor, también sienten que el trabajo que realizan es importante para que la institución logre sus objetivos lo cual permite que las personas se sientan parte importante de la institución. Por otra parte se determinó que existe una evidente insatisfacción en cuanto a la falta de medios para expresar sugerencias por parte del personal.
- En cuanto al DESARROLLO PERSONAL, los encuestados perciben en muy buenas condiciones las capacitaciones que MITUR les brinda; así como la flexibilidad para que puedan seguir desarrollándose académicamente, es por ello

que consideran al Ministerio de Turismo como una institución donde se pueden desarrollar y mejorar su calidad de vida. También se determinó que Insatisface en mayor medida que no existen planes de carrera en los puestos de trabajo.

- A nivel de percepción GENERAL es decir incluyendo los 31 encuestados, los factores con mayor porcentaje de satisfacción son AMBIENTE FÍSICO, MOTIVACIÓN, y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Y los tres factores con mayor nivel de insatisfacción son TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN y REMUNERACIÓN.
- A nivel de JEFES, es decir considerando únicamente a los 6 jefes encuestados, se determinó que los factores que presentan mayores niveles de satisfacción son AMBIENTE FÍSICO, MOTIVACIÓN, y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA; y los que reflejan mayor insatisfacción son COMUNICACIÓN, y REMUNERACIÓN.
- A nivel de COLABORADORES, es decir considerando únicamente a los 25 colaboradores encuestados, se determinó que los factores con mayor nivel de satisfacción son AMBIENTE FÍSICO, MOTIVACIÓN, RELACIONES INTERPERSONALES, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA y RESPONSABILIDAD, estos cinco percibidos en estado destacado; por otra parte los que reflejan mayor insatisfacción son TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN y REMUNERACIÓN.

G. RECOMENDACIONES

Conocido los resultados de la investigación y luego de llegar a las conclusiones, se puntualizan las siguientes recomendaciones:

- Las autoridades del MITUR deben procurar que las instalaciones y equipos de la institución estén siempre en muy buenas condiciones y concientizar a los empleados por medio de circulares, campañas de ornato y limpieza, para que exista un espacio físico propicio para trabajar.
- La unidad de Recursos Humanos debe gestionar eventos fuera del horario de trabajo, como aniversarios de la institución, eventos deportivos o celebraciones familiares, que sigan promoviendo ese ambiente grato y de respeto entre compañeros, para que las relaciones no se vayan desgastando con el tiempo.
- Los jefes deben de estar siempre pendiente de reconocer cuando un empleado ha hecho bien su trabajo y también hacerle ver cuando lo hace mal, para que siga motivado por hacer de forma correcta las tareas que le corresponden.
- El Ministerio de Turismo dispone de un sistema de intranet en el cual todas las terminales (computadoras) informáticas de la institución están conectadas, en ese sistema se recomienda que el jefe de recursos humanos en coordinación con el encargado de informática incluyan aplicaciones que sirva para informar a todos los empleados de forma oportuna los cambios y logros que se dan en la institución, o crear una cartelera (recursos humanos) en la cual se informe a los empleados oportunamente de las cosas relevantes que suceden con el MITUR.
- El jefe de Recursos Humanos debe conformar un comité de valores institucional, integrado por empleados de las diferentes áreas del MITUR para promover y explicar el concepto de trabajo en equipo, a través de brochure, carteleras, u otras

decoraciones que sirvan para llevar el mensaje del trabajo en equipo como un valor que debe ser adoptado por el personal que labora en MITUR.

- Toda clase de normativa vigente en la institución debe ser aplicada por igual a todas las personas que ahí laboran, y ese es el mensaje que se les debe transmitir a los empleados de MITUR que “las reglas son para ser aplicadas equitativamente a toda persona dentro de la institución”, por lo que se debe de capacitar a los jefes en temas de liderazgo y disciplina laboral.
- La responsabilidad debe ser también un valor institucional en MITUR, y debe ser promovido en toda la institución, a través de diferentes medios como brochure, carteleras u otras decoraciones. Se recomienda conformar el Comité de Valores Institucional.
- Se recomienda que la dirección superior de MITUR gestione alianzas estratégicas que permitan que los empleados obtengan beneficios, que complementen sus prestaciones económicas actuales, como por ejemplo alianzas con supermercados, gasolineras y centros comerciales.
- Los jefes deben de comunicar periódicamente como el trabajo de sus colaboradores ayuda a la institución, por medio de cartas o memorándum girado cada mes, de manera que el trabajador se sienta importante para la institución, además de realizar reuniones, dinámicas, buzones o cualquier otro medio por el cual los empleados puedan expresar sugerencias para mejorar y contribuir con el desarrollo de la institución, y así fortalecer el sentimiento de pertenencia e identidad con la institución.
- La unidad de recursos humanos debe diseñar y establecer planes de carrera para todos los puestos en MITUR para que las personas tengan seguridad de que podrán desarrollarse y crecer dentro de la institución. También se deben diseñar

planes de capacitación técnica para el personal y que estén enfocados hacia los conocimientos que la institución necesite o necesitará en corto o mediano plazo.

- Realizar la evaluación de Clima Organizacional en momentos de estabilidad en la institución.
- Realizar evaluaciones periódicas de clima organizacional en el Ministerio de Turismo, implementando el método propuesto en el capítulo III de ésta investigación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL, APLICABLE EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR

A. DESCRIPCIÓN

El método de evaluación de Clima Organizacional es un conjunto lógico de pasos que explican cuales son las acciones y recursos necesarios para realizar una evaluación de clima organizacional en el Ministerio de Turismo de El Salvador, con el propósito de conocer el estado del clima organizacional existente en la institución.

Está propuesta contiene, las políticas y estrategias que permitirán aplicar el método de evaluación, además se presentan modelos de los instrumentos de recolección de información en su debido orden y que son necesarios para evaluar el Clima Organizacional.

B. IMPORTANCIA

Este método servirá como una herramienta administrativa para evaluar las percepciones, grado de satisfacción de los empleados y como una guía para que se puedan realizar evaluaciones de clima organizacional periódicamente en el Ministerio de Turismo de El Salvador, lo que permitirá a las autoridades de la institución tener información útil, para orientar esfuerzos que permitan mantener las áreas fuertes y mejorar las áreas débiles del clima, cabe mencionar que gracias a está herramienta se podrá evaluar el Clima Organizacional del Ministerio de Turismo por primera vez en este año 2010, desde que inició operaciones en enero de 2007, por lo que será de gran beneficio para la institución y sus empleados.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Proponer un método de evaluación de Clima Organizacional, que permita al Ministerio de Turismo de El Salvador realizar evaluaciones futuras y tener criterios para orientar esfuerzos a mejorar el clima organizacional de la institución.

2. Objetivos Específico

- Presentar el esquema teórico del método de evaluación aplicable al Ministerio de Turismo de El Salvador, para realizar evaluaciones de clima organizacional.
- Proponer los instrumentos de recolección de información necesarios, para aplicar el método de evaluación de clima organizacional.
- Esquematizar el procedimiento a seguir para realizar la evaluación de clima organizacional, utilizando el método propuesto.

D. VENTAJAS

Las ventajas que la institución y los empleados, tendrán con esta guía para evaluar el clima organizacional, son:

Para el Ministerio de Turismo:

- Contará con un método diseñado de acuerdo a las características de la institución, que sirva como una guía para realizar evaluaciones de clima organizacional.
- Obtendrá información útil, que le permitirá tener criterios para orientar esfuerzos encaminados a mejorar el Clima de la Institución.
- Se podrá evaluar y diagnosticar el clima organizacional a nivel general o por la segmentación que se estime conveniente.
- Podrá comparar el estado de clima organizacional de un área con otra si es que así lo desean los evaluadores.
- A partir de la primera evaluación de clima organizacional, se contará con parámetros de comparación para futuras evaluaciones.
- Se logrará una mayor identificación de los colaboradores con la institución.
- Al mejorar el clima organizacional, habrá un ambiente propicio para el eficiente desempeño laboral.

Para los Empleados:

- Mejora las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Los empleados podrán expresar sus insatisfacciones acerca de algunos factores que son parte de su ambiente de trabajo, en el momento que se evalué el clima organizacional.
- Permite la participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.

- Fomenta una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa.
- Empleados altamente motivados.

E. CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Políticas

- a. Las autoridades del MITUR formaran un equipo de trabajo que realizará el proceso de evaluación de Clima Organizacional.
- b. Todos los Jefes y Empleados serán sujetos de participar en la evaluación de Clima Organizacional.
- c. El equipo evaluador será el responsable de presentar los resultados de la evaluación de Clima Organizacional oportunamente a las autoridades del MITUR.
- d. El Jefe de Recursos Humanos en coordinación con los demás Jefes, revisarán, analizarán y actualizarán cada año, la lista de factores a evaluar de acuerdo a las necesidades de la situación actual.
- e. El equipo evaluador formulará las recomendaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de Clima Organizacional que servirá para la toma de decisiones en la alta dirección.

2. Estrategias

- a. Evaluar el Clima Organizacional en el mes fijado cada año para garantizar que los resultados serán comparables entre sí.
- b. Las autoridades del MITUR concientizarán a sus colaboradores de la importancia de participar en la evaluación de Clima Organizacional.

- c. El equipo evaluador garantizará a los empleados total confidencialidad sobre la información brindada a través de los cuestionarios aplicados.

3. Método de Evaluación de Clima Organizacional, Aplicable en el Ministerio de Turismo de El Salvador

El método a seguir para ejecutar la evaluación de clima organizacional se expresa en la siguiente sucesión de pasos, a fin de facilitar la guía para su aplicación:

Paso 1: Conformación del equipo evaluador

Paso 2: Cronograma de actividades

Paso 3: Listado de factores

Paso 4: Tabulación y selección de factores

Paso 5: Elaboración del Instrumento de evaluación

Paso 6: Aplicación del Instrumento de Evaluación

Paso 7: Recopilación y Análisis de la información

Paso 8: Elaboración del Informe de resultados

Paso 9: Elaboración de recomendaciones

Paso 1: Conformación del equipo evaluador

El equipo evaluador estará compuesto por cinco personas de distintas unidades de trabajo, entre ellos el jefe de recursos humanos de la institución, y otras cuatro personas, que serán dos jefes y dos colaboradores, la elección de estas cuatro personas del equipo evaluador, quedará a **criterio** del jefe de Recursos Humanos.

Paso 2: Cronograma de actividades

El equipo Evaluador deberá realizar un cronograma de actividades, que sirva de guía para realizar el proceso de evaluación de clima organizacional, en el tiempo planificado, a continuación se presenta un modelo de cronograma con el mínimo de actividades indispensables que se necesita, para implementar el método de evaluación.

Cronograma de Actividades para Implementar el Método de Evaluación de Clima Organizacional en el Ministerio de Turismo de El Salvador

PERIODO ACTIVIDAD	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	DÍAS					DÍAS					DÍAS					DÍAS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nombramiento del Equipo Evaluador																				
Listado de factores																				
Tabulación y Selección de factores																				
Elaboración de Instrumento de Evaluación (cuestionario)																				
Aplicación de Instrumento de Evaluación (cuestionario)																				
Recopilación y análisis de la información																				
Elaboración de Informe de resultados																				
Elaboración de recomendaciones																				
Presentación de resultados y recomendaciones, a las autoridades del MITUR																				

Paso 3: Listado de factores

El equipo evaluador, elaborará un listado de factores, que será presentado a los jefes de las distintas unidades del ministerio de turismo, para seleccionar entre 8 y 10 que se desean evaluar, de acuerdo a las necesidades que se presenten, a continuación se presenta un modelo de listado de factores.

**LISTA DE FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR.**

Dirigido a jefes del Ministerio de Turismo de El Salvador

Objetivo: Determinar diez factores para evaluar el Clima Organizacional en El Ministerio de Turismo de El Salvador.

Indicaciones: A continuación se presenta una lista de factores a tomar en cuenta para evaluar el clima organizacional, seleccione colocando una "X" en el recuadro de la par, diez de los factores que considere que deben ser evaluados en el Ministerio de Turismo de El Salvador

Nombre de la Unidad: _____

a. Ambiente físico

Este factor representa la percepción que tienen los empleados de las condiciones físicas del ambiente laboral, tales como: espacio físico, sonido de maquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado que el trabajador tiene en el puesto de trabajo.

b. Relaciones Interpersonales.

A través de este factor se determina como perciben los miembros de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización a través de los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica de organización y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar.

c. Liderazgo

Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales

d. Motivación

Factor que representa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.

e. Comunicación

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprender dicha información.

f. Trabajo en Equipo

Este factor representa grupos de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas, en esta dinámica se pone de manifiesto la colaboración, el compañerismo y la amistad entre las personas.

g. Estructura Organizativa

Este factor representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de los procesos, reglas, normas, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control

h. Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo.

i. Remuneración

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración

j. Riesgo

La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos

k. Toma de Decisiones

Este factor representa la relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía que tiene la persona en las decisiones.

l. Estándares de rendimiento laboral

Es la percepción de los miembros a cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

m. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, constituye un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

n. Resultado

Factor que representa, como las personas perciben que su trabajo se orienta hacia la consecución de objetivos

o. Obstáculos

Se refiere al control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil.

p. Control

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

q. Calidad en el Servicio

El servicio es en esencia el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

r. Condiciones económicas de la empresa

Es la percepción que los empleados tienen acerca de las estipulaciones que regulan las relaciones económicas por parte de la empresa y los trabajadores

s. Desarrollo personal

Este factor se refiere a la percepción que tienen las personas a cerca de las condiciones y oportunidades que brinda la empresa u organización a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

Paso 4: Tabulación y selección de factores

En este paso se presenta el modelo de un formulario para tabular los resultados de la aplicación del listado de factores, a través de una matriz cruzada, en la cual los factores son ubicados en las filas y los jefes a quienes fue dirigido el listado de se ubican en las columnas, luego se colocan las “X” que obtuvo cada factor y después se contabiliza el total, los factores que hayan obtenido el mayor número de “X” serán evaluados a través del cuestionario. (Se deben seleccionar de 8 a 10 factores).

FORMULARIO PARA TABULAR FACTORES A EVALUAR								
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL								
SELECCIÓN DE FACTORES								
FACTORES		JEFEES DEL MINISTERIO DE TURISMO						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	
a.	Ambiente Físico							
b.	Relaciones Interpersonales							
c.	Liderazgo							
d.	Motivación							
e.	Comunicación							
f.	Trabajo En equipo							
g.	Estructura Organizativa							
h.	Responsabilidad							
i.	Remuneración							
j.	riesgos							
k.	Toma de decisiones							
l.	Estándares de Rendimiento							
m.	Identidad							
n.	Resultados							
o.	Obstáculos							
p.	Control							
q.	Calidad en El Servicio							
r.	Condiciones económicas							
s.	Desarrollo Personal							
t.	Conflicto							

Paso 5: Elaboración del Instrumento de Evaluación

Teniendo los factores elegidos por los jefes, se procede a elaborar el cuestionario que servirá como instrumento de recolección de información en la encuesta, el cuestionario deberá tener su objetivo, indicaciones generales y una breve reseña de lo que se refiere cada factor que se está evaluando, y el número de preguntas que se considere conveniente por cada factor (Entre 3 y 5 preguntas por factor).

FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Objetivo:

Conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en el Ministerio de Turismo de El Salvador, para tener criterios que permitan orientar esfuerzos a la mejora del Clima Organizacional

Indicaciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una "X" la casilla de la opción que de acuerdo a su punto de vista considere más conveniente.

La información proporcionada a través de este cuestionario es estrictamente confidencial, por lo tanto no coloque su nombre. Por favor conteste todas las preguntas según los siguientes criterios.

Marque **1** si no conoce sobre la situación que se le pregunta.

Marque **2** si la situación nunca se da en su departamento o institución.

Marque **3** si la situación ocasionalmente en su departamento o institución.

Marque **4** si la situación casi siempre ocurre en su departamento o institución.

Marque **5** si la situación siempre ocurre en su departamento o institución.

1	2	3	4	5
No conoce	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre

Factor 1: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 1	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 1	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 1	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 1	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 1	1	2	3	4	5
Factor 2: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 2	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 2	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 2	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 2	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 2	1	2	3	4	5
Factor 3: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 3	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 3	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 3	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 3	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 3	1	2	3	4	5
Factor 4: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 4	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 4	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 4	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 4	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 4	1	2	3	4	5
Factor 5: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 5	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 5	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 5	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 5	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 5	1	2	3	4	5
Factor 6: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 6	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 6	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 6	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 6	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 6	1	2	3	4	5
Factor 7: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 7	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 7	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 7	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 7	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 7	1	2	3	4	5

Factor 8: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 8	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 8	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 8	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 8	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 8	1	2	3	4	5
Factor 9: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 9	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 9	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 9	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 9	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 9	1	2	3	4	5
Factor 10: Se escribe una breve reseña del factor.						
a.	Pregunta 1, acerca del factor 10	1	2	3	4	5
b.	Pregunta 2, acerca del factor 10	1	2	3	4	5
c.	Pregunta 3, acerca del factor 10	1	2	3	4	5
d.	Pregunta 4, acerca del factor 10	1	2	3	4	5
e.	Pregunta 5, acerca del factor 10	1	2	3	4	5

Paso 6: Aplicación del Instrumento de Evaluación

Con el cuestionario terminado en el paso anterior, se procede a coordinar la reunión para aplicarlo a los empleados que serán objeto de estudio, y para que puedan ser orientados referente a la forma de contestarlo, y responder a otras interrogantes que estos tengan acerca de la evaluación, la fecha de la reunión deberá responder a lo planificado en el paso dos, y será coordinada por el equipo evaluador.

Paso 7: Recopilación y Análisis de datos

Para recopilar y analizar la información obtenida a través de la investigación de campo, que servirá para diagnosticar el estado en que se encuentra el clima organizacional en el ministerio de turismo, se debe seguir los pasos enunciados en los siguientes literales:

- a. Sumar los puntos asignados a cada pregunta y así determinar el total de puntos acumulados por cada pregunta, factor y por cada cuestionario.
- b. Sumar el puntaje acumulado por todos los cuestionarios.
- c. Utilizar la fórmula con la cual se determina el estado en que se encuentra el clima organizacional

Fórmula:

Donde:

CO = Clima Organizacional

$\sum X$ = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

X1 = Representa el total de preguntas del cuestionario.

X2 = Representa el máximo puntaje que puede obtener cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas.

NOTA: el estado de clima organizacional que se puede obtener a través de la fórmula anterior, puede ser para distintos niveles de detalle, que quedará a opción del equipo evaluador hasta donde se quiere llegar, por ejemplo se puede obtener el estado de clima para cada pregunta, para cada factor o para todos los cuestionarios, si se desea saber como se percibe cada pregunta se tiene que, sustituir en " " el total de puntos obtenido por la pregunta en todos los cuestionarios; en "**X1**" sería uno por que solo es una pregunta; en "**X2**" el puntaje máximo que podría obtener la pregunta y en "**N**" el numero de encuestados del que se quiere conocer la percepción acerca de la pregunta; y el mismo procedimiento para cualquier otro nivel de detalle que se quiera analizar.

- d. Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional existente en la organización.

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

- e. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel de Clima Organizacional que se ha diagnosticado, para tomar las medidas necesarias que permitan mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima. Las pautas de control que será aplicadas para este método son las que aparecen en la siguiente tabla:

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimas Condiciones y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra en malas condiciones y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en condiciones aceptables pero que puede mejorar por lo que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo y llevarlo hacia un mejor estado.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado; significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, por lo que se deben acciones de mejora continua para lograr un mejor estado.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción plena y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Paso 8: Elaboración del Informe de resultados

Una vez que se realice el diagnóstico de la situación actual de clima organizacional, el equipo evaluador deberá elaborar un informe en el cual se incluyan los datos más relevantes que haya brindado la investigación (conclusiones).

Paso 9: Elaboración de recomendaciones.

El equipo evaluador, debe elaborar un listado de recomendaciones que vayan encaminadas a mejorar el clima organizacional o mantenerlo si se encuentra en un estado aceptable.

4. Recursos Para Ejecutar El Método Propuesto

Para realizar investigaciones de clima organizacional, utilizando el método propuesto, las autoridades del Ministerio de Turismo de El Salvador, deberán proporcionar los siguientes recursos:

- Recursos Humanos

Para ejecutar la propuesta será necesario contar con un equipo evaluador de clima organizacional, conformado por cinco personas, que en la propuesta se especifica quienes serán.

- Recursos Materiales

Para poder llevar a cabo una evaluación de clima organizacional con el método propuesto será necesario contar con los siguientes recursos materiales de trabajo: Computadora, escritorio, silla, fotocopidora, calculadora, papel tamaño carta y oficio, lapiceros, marcadores para pizarra, sala de reuniones entre otras.

- Recursos Financieros

Las autoridades del ministerio de turismo determinarán la procedencia de los recursos financieros necesarios para ejecutar la propuesta del método de evaluación de clima organizacional y la posterior ejecución de las acciones de mejora.

Cuadro de Gastos			
Unidades	Requerimientos	Costo Unitario	Costo Total
	Mobiliario y Equipo de Oficina*	\$0.00	\$0.00
1	Resma de Papel T/ Oficio	\$5.00	\$5.00
1	Tóner Negro	\$20.00	\$20.00
35	Lapiceros	\$1.00	\$35.00
4	Marcadores P/Pizarra	\$1.25	\$5.00
1	Borrador P/Pizarra	\$2.00	\$2.00
	Sala de Reuniones*	\$0.00	\$0.00
	Honorarios de Equipo Evaluador de Clima Organizacional*	\$0.00	\$0.00
TOTAL			\$67.00

*Los valores con cero de costo, es porque la institución ya cuenta en con ellos.

5. Control y Seguimiento

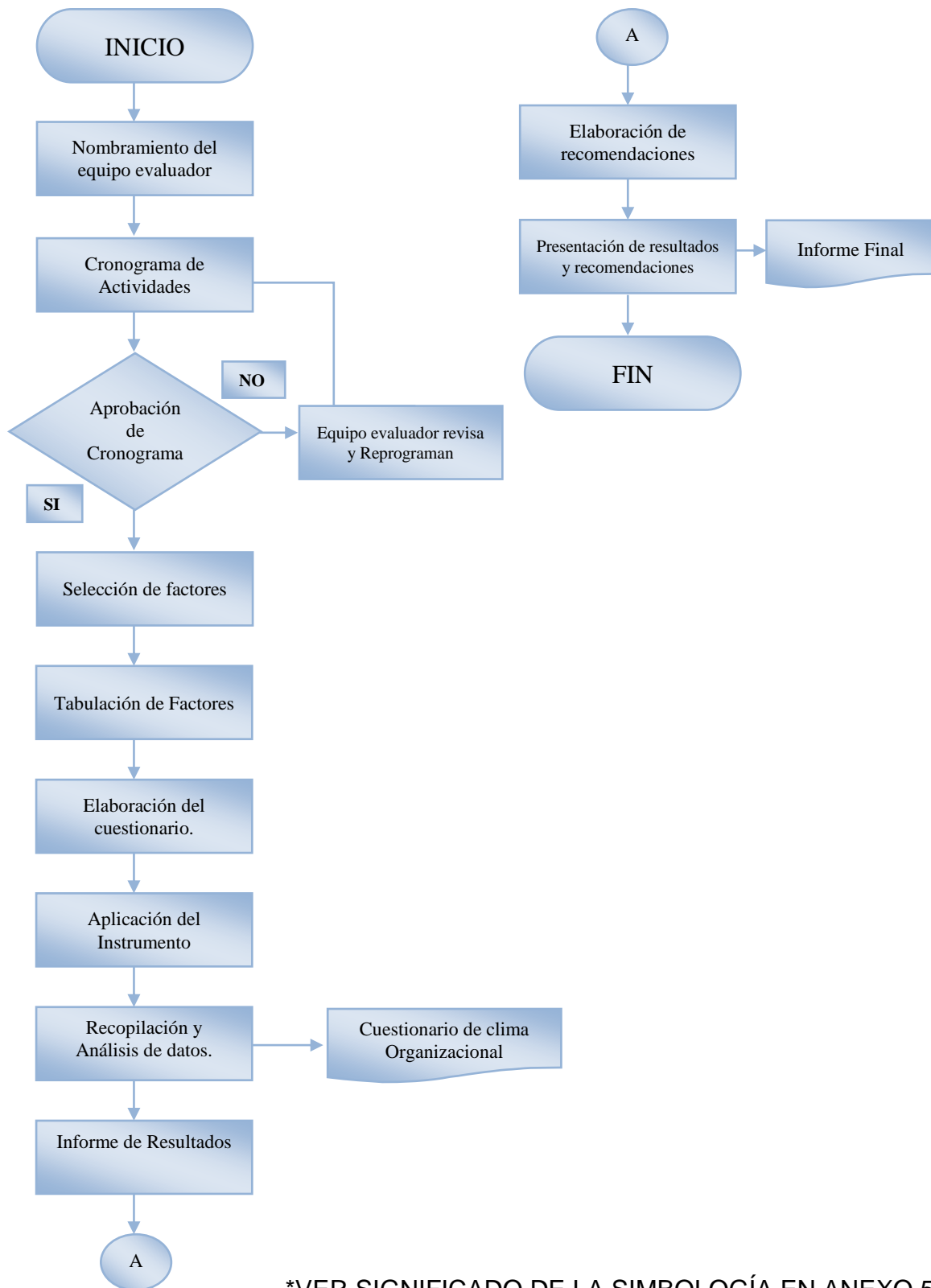
Los encargados de realizar el seguimiento de las actividades orientadas a garantizar la implementación del método de evaluación de clima organizacional, y la posterior ejecución de las acciones de mejora son.

- Equipo Evaluador
- Jefes de Unidad

6. Retroalimentación

La retroalimentación se realizará compartiendo observaciones, preocupaciones y sugerencias entre el equipo evaluador, con la intención de recabar información posterior a la implementación del método de evaluación de Clima Organizacional para corregir si es necesario algún elemento del método.

7. Diagrama de Flujo de Proceso de Evaluación de Clima organizacional



**F. PLANTILLA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR**

***PLANTILLA PARA EVALUAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO
DE TURISMO DE EL SALVADOR***

1. DESCRIPCIÓN.

La plantilla para evaluar el Clima Organizacional en MITUR (plantilla de ECO), es una herramienta que ha sido creada en el programa de Microsoft Excel, de acuerdo a las características y necesidades específicas de la institución³⁶.

La plantilla de ECO sirve para que a partir de los datos obtenidos mediante una encuesta de Clima Organizacional, se determine los niveles de satisfacción y brechas de insatisfacción de los empleados referente a los distintos factores evaluados en la encuesta. La plantilla fue diseñada para facilitar el paso 7 del método de evaluación propuesto en el presente capítulo.

La plantilla de ECO determina resultados por medio de dos segmentos de la población objeto de estudio y estos son: jefes y colaboradores; además determina distintos escenarios de clima organizacional, como lo son a nivel general, por factor general, por factor y jefes, por factor y colaboradores, por preguntas general, por preguntas y jefes, por preguntas y colaboradores; además la plantilla le indica al usuario, según el resultado de lo que se está evaluando el estado en el que se encuentra el clima organizacional, es decir si es crítico, bajo, promedio, destacado u óptimo, y también indica al usuario los

³⁶ Plantilla ECO Creada por el Grupo de Tesis

porcentajes más bajos. Todo lo anterior lo realiza esta herramienta únicamente llenando la sección del cuestionario y la de tabulación, son las únicas dos secciones en la que el usuario introduce información, las demás secciones son para informar todos los resultados en los distintos escenarios mencionados anteriormente.

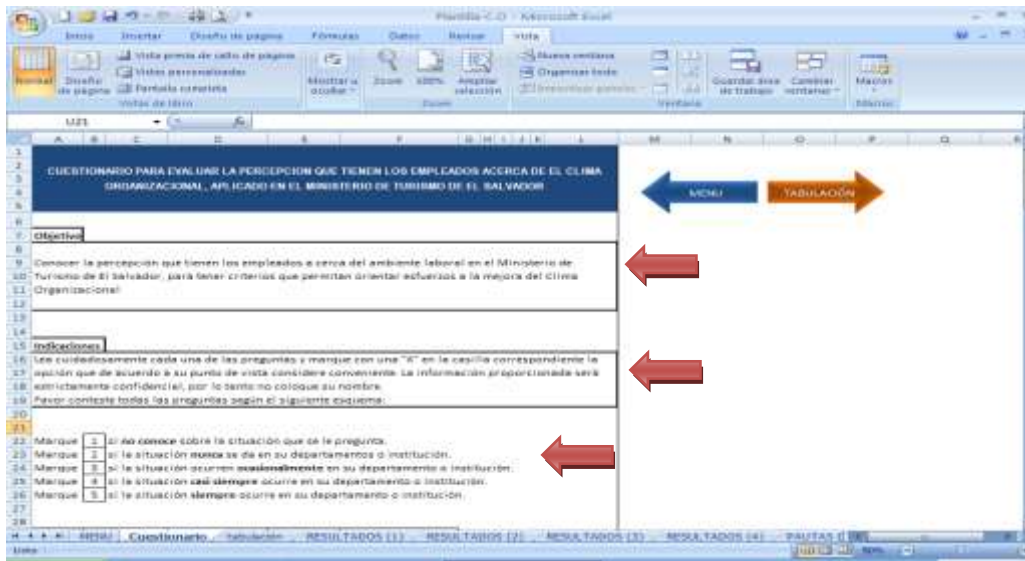
¿CÓMO TRABAJAR EN LA PLANTILLA DE ECO?

2. MENU



En la figura anterior se muestra el MENU de la plantilla donde están ubicados siete rectángulos azules, en los cuales al hacer clic sobre uno de estos lo envía a la sección seleccionada las cuales son: cuestionario, tabulación, resultados (1), resultados (2), resultados (3), resultados (4), pautas de control.

3. CUESTIONARIO



La figura anterior muestra la sección donde se debe introducir el objetivo y la indicación del cuestionario, además los criterios de respuesta, que se utilizan para el llenado del cuestionario (flechas rojas), pero estos criterios están protegidos, únicamente puede ser modificado por el equipo evaluador que son los administradores de la plantilla.

Ambiente Físico: Es la percepción que se tiene a cerca de las condiciones físicas del ambiente laboral, tales como: espacio físico, sonido de maquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros						AMBIENTE FÍSICO	
a	En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo	1	2	3	4		5
b	La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente	1	2	3	4		5
c	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores	1	2	3	4		5
d	En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores	1	2	3	4		5
e	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	1	2	3	4		5

En la imagen anterior se muestra la sección donde se debe introducir el cuestionario, es decir, los factores de estudio que han sido evaluados con su respectiva definiciones; también las preguntas de acuerdo al tipo de factor.

4. TABULACIÓN

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Plantilla-C.O - Microsoft Excel'. The spreadsheet is used for survey tabulation. At the top, there is a blue bar with the text 'TABULACIÓN' and two arrows: a blue arrow pointing left labeled 'MENU' and an orange arrow pointing right labeled 'RESULTADOS (1)'. Below this bar, the spreadsheet is organized into columns for different factors and rows for different questionnaires. The factors are: AMBIENTE FÍSICO, RELACIONES INTERPERSONALES, and MOTIVACIÓN. Each factor has a list of questions with corresponding response options. The spreadsheet is protected, as indicated by the 'Listo' status bar at the bottom. The bottom of the spreadsheet shows a row of tabs: 'MENU', 'Cuestionario', 'tabulación', 'RESULTADOS (1)', 'RESULTADOS (2)', 'RESULTADOS (3)', 'RESULTADOS (4)', and 'PAUTAS'.

Esta imagen presenta la sección de tabulación de la encuesta, muestra el factor con su respectivas preguntas (situaciones), en los cuadros en blanco el usuario de esta plantilla, deberá introducir las respuestas o puntajes que se obtuvieron en los cuestionarios para cada pregunta por cuestionario, para que la plantilla calcule los puntos obtenidos por cada factor, por cada pregunta, por cada cuestionario, teniendo de esta forma un total general verticalmente así como horizontalmente, los cuadros de los totales no se pueden modificar, ya que están protegidos, solamente lo pueden modificar el grupo evaluador.

5. RESULTADOS (1)

	A	B	C	D	E
1	2010				
2	CRITICO	BAJO	MODERADO	DESTACADO	OPTIMO
3	0%-50%	50,1%-70%	70,1%-80%	80,1%-90%	90,1%-100%
6	RESULTADOS-GENERAL	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCION
8	GENERAL EN MITUR	8186	79.82%	PROMEDIO	20.18%
9	GENERAL EN JEFEES	1254	83.60%	DESTACADO	16.40%
10	GENERAL EN COLABORADORES	4932	78.91%	PROMEDIO	21.09%
13	LOS PORCENTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE APARECEN EN ROJO SON LOS 3 MÁS BAJOS				
16	RESULTADOS POR FACTORES-GENERAL	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCION
17	AMBIENTE FISICO	682	88.00%	DESTACADO	12.00%
18	RELACIONES INTERPERSONALES	643	82.97%	DESTACADO	17.03%
19	MOTIVACION	659	85.05%	DESTACADO	14.97%
20	COMUNICACION	569	73.42%	PROMEDIO	26.58%
21	TRABAJO EN EQUIPO	583	75.25%	PROMEDIO	24.77%
22	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	645	83.23%	DESTACADO	16.77%
23	RESPONSABILIDAD	643	82.97%	DESTACADO	17.03%
24	REMUNERACION	528	68.15%	BAJO	31.87%
25	IDENTIDAD	615	79.35%	PROMEDIO	20.65%
26	DESARROLLO PERSONAL	619	79.87%	PROMEDIO	20.13%
29	RESULTADOS POR FACTORES-JEFES				
30	AMBIENTE FISICO	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCION
31	AMBIENTE FISICO	140	93.33%	PROMEDIO	6.67%
32	RELACIONES INTERPERSONALES	126	84.00%	DESTACADO	16.00%
33	MOTIVACION	132	88.67%	DESTACADO	11.33%
34	COMUNICACION	111	74.00%	PROMEDIO	26.00%
35	TRABAJO EN EQUIPO	122	81.33%	DESTACADO	18.67%
36	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	139	86.00%	DESTACADO	14.00%
37	RESPONSABILIDAD	139	92.67%	OPTIMO	7.33%
38	REMUNERACION	108	72.00%	PROMEDIO	28.00%
39	IDENTIDAD	119	79.33%	PROMEDIO	20.67%
40	DESARROLLO PERSONAL	127	84.67%	DESTACADO	15.33%
43	RESULTADOS POR FACTORES-COLABORADORES				
44	AMBIENTE FISICO	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCION
45	AMBIENTE FISICO	542	86.72%	DESTACADO	13.28%
46	RELACIONES INTERPERSONALES	517	82.25%	DESTACADO	17.75%
47	MOTIVACION	526	84.16%	DESTACADO	15.84%
48	COMUNICACION	458	73.86%	PROMEDIO	26.72%
49	TRABAJO EN EQUIPO	461	75.76%	PROMEDIO	26.24%
50	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	516	82.98%	DESTACADO	17.44%
51	RESPONSABILIDAD	504	80.64%	DESTACADO	19.36%
52	REMUNERACION	420	67.40%	BAJO	32.60%
53	IDENTIDAD	496	79.36%	PROMEDIO	20.64%
54	DESARROLLO PERSONAL	492	78.72%	PROMEDIO	21.28%

Las figuras anteriores muestran los resultados obtenidos a nivel: **general**, a nivel de **Jefes**, a nivel de **Colaboradores**, por **factores-general**, por **factores-jefes** y por **factores-colaboradores**, cada uno con su respectivo porcentaje del clima organizacional, el Estado del CO y la brecha de insatisfacción. Esta sección está protegida totalmente, por lo cual no se le puede hacer ningún cambio, solamente el grupo evaluador ya que, son ellos quienes poseen la contraseña.

6. RESULTADOS (2)

	A	B	C	D	E
	RESULTADOS POR PREGUNTAS-GENERAL	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
9	AMBIENTE FÍSICO				
10	En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo	139	89.68%	DESTACADO	10.32%
11	La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente	142	91.61%	OPTIMO	8.39%
12	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores	146	94.19%	OPTIMO	5.81%
13	En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores	120	77.42%	PROMEDIO	22.58%
14	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	135	87.10%	DESTACADO	12.90%
15	RELACIONES INTERPERSONALES				
16	Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo	129	83.23%	DESTACADO	16.77%
17	En el Ministerio de Turismo existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros	128	82.58%	DESTACADO	17.42%
18	Existe respeto mutuo y confianza entre mi jefe y yo	140	90.32%	OPTIMO	9.68%
19	La buena relación laboral con mis compañeros, me permite realizar un mejor trabajo.	138	89.03%	DESTACADO	10.97%
20	En la Institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros	108	69.68%	BAJO	30.32%
21	MOTIVACIÓN				
22	Mi jefe reconoce y elogia la labor que realizamos mis compañeros y yo en nuestro trabajo	127	81.94%	DESTACADO	18.06%
23	Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento	134	86.45%	DESTACADO	13.55%
24	Trabajando en el Ministerio de Turismo siento que puedo lograr mis objetivos personales	136	87.74%	DESTACADO	12.26%
25	Cada día que me levanto y voy al trabajo me siento motivado	131	84.52%	DESTACADO	15.48%

La figura anterior muestra los resultados a nivel de preguntas-general, es decir que están colocados los factores trabajo con sus respectivas pregunta (situaciones), obteniendo de esta forma los porcentajes por cada pregunta, y el estado de clima organizacional en el cual se clasifica, además su respectiva brecha de insatisfacción, cabe mencionar que a esta sección también está protegida, por lo que es únicamente para observar resultados.

7. RESULTADOS (3)

RESULTADOS POR PREGUNTAS-JEFES	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	BRECHA DE INSATISFACCIÓN
AMBIENTE FÍSICO				
En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo	28	93,33%	OPTIMO	6,67%
La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente	30	100,00%	OPTIMO	0,00%
La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores	30	100,00%	OPTIMO	0,00%
En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores	26	86,67%	DESTACADO	13,33%
La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	26	86,67%	DESTACADO	13,33%
RELACIONES INTERPERSONALES				
Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo	23	75,67%	PROMEDIO	23,33%
En el Ministerio de Turismo existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros	24	80,00%	PROMEDIO	20,00%

En la sección de “resultados (3)”, se muestra un nuevo nivel de detalle de clima organizacional, ya que esta parte brinda los porcentajes de clima pero a nivel de preguntas solo por jefes, es decir muestra como perciben los jefes cada una de las preguntas del cuestionario y según esa percepción también indica en que estado se encuentran, esta sección no se puede modificar, **solo muestra resultados**, los únicos que pueden modificarla son los administradores de la plantilla es decir el equipo evaluador que tiene la contraseña para desbloquear la hoja.

Los porcentajes de clima organizacional que aparecen en rojo, como el que aparece en la figura anterior encerrado en un círculo azul, son los diez con menor puntaje, es decir los diez menores; todo lo anterior es calculado por la plantilla a partir de los datos que se introducen en la sección de tabulación

8. RESULTADOS (4)

	A	B	C	D	E	F
1	2010					
2						
3	CRITICO	BAJO	PROMEDIO	DESTACADO	OPTIMO	
4	0%-50%	50,1%-70%	70,1%-80%	80,1%-90%	90,1%-100%	
5						
6	LOS PORCENTAJES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE APARECEN EN ROJO SON LOS 10 MÁS BAJOS					
7						
8	DETALLE POR PREGUNTAS-	PUNTOS	PORCENTAJE DE CLIMA	ESTADO DE CLIMA	BRECHA DE	
9	COLABORADORES		ORGANIZACIONAL	ORGANIZACIONAL	INSATISFACCIÓN	
10	AMBIENTE FÍSICO					
11	En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo	111	88,80%	DESTACADO	11,20%	
12	La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente	112	89,60%	DESTACADO	10,40%	
13	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores	116	92,80%	OPTIMO	7,20%	
14	En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis	94	75,20%	PROMEDIO	24,80%	
15	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	109	87,20%	DESTACADO	12,80%	
16	RELACIONES INTERPERSONALES					
17	Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo	106	84,80%	DESTACADO	15,20%	
	En el Ministerio de Turismo existe un ambiente	104	83,20%	DESTACADO	16,80%	

En la sección de “resultados (4)”, se muestra un nuevo nivel de detalle de clima organizacional, porque calcula los porcentajes de clima pero a nivel de preguntas solo por colaboradores, es decir muestra como perciben los colaboradores cada una de las preguntas del cuestionario y según esa percepción también indica en que estado se encuentran, esta sección no se puede modificar, **solo muestra resultados**, los únicos que pueden modificarla son los administradores de la plantilla es decir el equipo evaluador que tiene la contraseña para desbloquear la hoja.

También en esta sección los porcentajes de clima organizacional que aparecen en rojo, son los diez con menor puntaje, es decir los diez menores; todo lo anterior es calculado por la plantilla a partir de los datos que se introducen en la sección de tabulación.

9. PAUTAS DE CONTROL

Plantilla-C.O - Microsoft Excel

PAUTAS DE CONTROL	
ESTADO	PAUTAS
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra en mal estado y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio, significa que el clima organizacional se encuentra en condiciones aceptables pero que puede mejorar por lo cual es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado.

← MENU

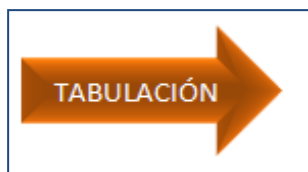
En esta sección de la plantilla se muestran las pautas de control del Clima Organizacional, que son, los parámetros que sirven para saber que indica el estado de clima organizacional para analizar y proponer medidas que sirvan para mejorar las áreas débiles y mantener las fuertes.

Esta sección es determinada por el equipo evaluador, que son los únicos que pueden modificar dichas pautas, ya que esta sección solo es para informar y explicar los diferentes estados del clima los cuales son: CRÍTICO, BAJO, PROMEDIO, DESTACADO Y ÓPTIMO.

10. VINCULOS



Al hacer clic sobre esta figura, regresa el usuario al MENU.



Al hacer clic sobre esta figura, ubica al usuario en la siguiente sección.



Al hacer clic sobre esta figura, ubica al usuario al inicio de la sección.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Libros:

- Campos Muñoz, Roberto: "Investigación Científica Paso a Paso", 4ª edición, Editorial talleres Gráficos UCA, Año 2009.
- Chiavennato, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc. Graw Hill. 3ª y 4ª edición.
- Dessler, Gary: "Administración de Personal", Editorial Prentice Hall 5ª Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto: Metodología de la Investigación, 3ª edición.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich: "Administración una Perspectiva Global", Editorial Mc. Graw Hill 10ª Edición
- Rodríguez Estrada, Mauro: "Motivación al Trabajo" 2ª Edición, Año 1998.
- Rojas Soriano, Raúl: Guía Para realizar investigaciones sociales, 40ª edición.
- Serrano, Alexis: "Administración de Personas", Talleres Editoriales UCA, 1ª Edición, Año 2007.
- Sikula, Andrew F.: "Administración de Recursos Humanos en Empresas" pie de Imprenta Chicago publicación 1990.

Tesis:

- Anaya Villeda, Francisco: "Estudio del Clima Organizacional, Base Propiciadora de Productividad..." Año 2001, Universidad de El Salvador.
- Ortiz, Milton René y Otros: "Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador", Año 2002, Universidad de El Salvador.

- Velis Alas, Karen Lisette y otros. Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS). Año 2007. UES
- Mario Barahona y otros. “Estudio y Diseño de una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo”. UES, Año 2009.

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38, Diario Oficial N°. 234, Tomo 281, Año: 1983.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), Decreto N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo 347, Año: 2000.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República, Decreto N° 438, Diario Oficial N° 176, Tomo 328, Año: 1995.
- Ley de Turismo, Decreto N° 899, Año: 2005.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (LEY AFI), Decreto No 516, Año: 1995.
- Ley de Servicio Civil
- Ley de Asuetos, Vacaciones, y Licencias de los Empleados Públicos
- Ley Sobre la Compensación Adicional en Efectivo
- Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo (RIOE)

Internet:

- www.losrecursoshumanos.com
- www.congresodearqueologia.org/uploaded
- www.csj.gob.sv
- admon.8m.com/html/glosario.htm
- [es.wikipedia.org/wiki/Clima organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)
- Manual de Bienvenida 2010, Ministerio de Turismo.
- www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm
- www.gestipolis.com
- www.mitur.gob.sv.
- www.monografias.com

Otros:

- Manual de Bienvenida del Ministerio de Turismo, Año 2010
- Presentación de Power Point de gestión de labores año 2009

ANEXOS

ANEXO 1



LISTA DE FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR.



Dirigido a jefes del Ministerio de Turismo de El salvador

Objetivo: Determinar diez factores para evaluar el Clima Organizacional en El Ministerio de Turismo de El Salvador.

Indicaciones: A continuación se presenta una lista de factores a tomar en cuenta para evaluar el clima organizacional, seleccione colocando una “X” en el recuadro de la par, nueve de los factores que considere que deben ser evaluados en el Ministerio de Turismo de El Salvador

Nombre de la Unidad: _____

a. Ambiente físico

Este factor representa la percepción que tienen los empleados de las condiciones físicas del ambiente laboral, tales como: espacio físico, sonido de maquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado que el trabajador tiene en el puesto de trabajo.

b. Relaciones Interpersonales.

A través de este factor se determina como perciben los miembros de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización a través de los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica de organización y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar.

c. Liderazgo

Es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales

d. Motivación

Factor que representa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.

e. Comunicación

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprender dicha información.

f. Trabajo en Equipo

Este factor representa grupos o pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas, de las que se consideran mutuamente responsables, en esta dinámica se pone de manifiesto la colaboración, el compañerismo y la amistad entre las personas.

g. Estructura Organizativa

Este factor representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de los procesos, reglas, normas, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control

h. Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo.

i. Remuneración

Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración

j. Riesgo

La posibilidad que tiene el empleado de asumir riesgos y desafíos que aparecen en su trabajo con el propósito de cumplir con las tareas y objetivos propuestos

k. Toma de Decisiones

Este factor representa la relación directa entre el cargo desempeñado y la autonomía que tiene la persona en las decisiones.

l. Estándares de rendimiento laboral

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

m. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, constituye un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

n. Resultado

Factor que representa, como las personas perciben que su trabajo se orienta hacia la consecución de objetivos

o. Obstáculos

Se refiere al control exigente que se realiza a través de la supervisión, unido a la escasa comunicación y poca calidad en las relaciones interpersonales con los superiores determina un ambiente de trabajo difícil, afectando el normal desempeño de los empleados.

p. Control

Los empleados reciben supervisión y control sobre las tareas asignadas por parte de los directivos quienes les exigen que se cumplan tal y como están determinadas.

q. Calidad en el Servicio

El servicio es en esencia el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal debe ser consciente que el éxito de la relación organización-cliente depende en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización.

r. Condiciones económicas de la empresa

Es la percepción que los empleados tienen acerca de las estipulaciones que regulan las relaciones económicas por parte de la empresa y los trabajadores

s. Desarrollo personal

Este factor se refiere a la percepción que tienen las personas a cerca de las condiciones y oportunidades que brinda la empresa u organización a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.

ANEXO 2

TABULACIÓN DE FACTORES ELEGIDOS POR JEFES DEL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR								
SELECCIÓN DE FACTORES A EVALUAR								
Factores		Jefes del Ministerio de Turismo						
		1	2	3	4	5	6	Total
a	Ambiente Físico		x	x		x		3
b	Relaciones Interpersonales	x	x		x		x	4
c	Liderazgo		x			x		2
d	Motivación	x	x		x		x	4
e	Comunicación	x	x		x		x	4
f	Trabajo en Equipo	x	x				x	3
g	Estructura Organizativa	x	x	x	x	x	x	6
h	Responsabilidad			x	x	x		3
i	Remuneración		x	x	x	x		4
j	Riesgo				x	x	x	3
k	Toma de Decisiones	x		x				2
l	Estándares de Rendimiento Laboral							0
m	Identidad	x		x		x	x	4
n	Resultado			x				1
o	Obstáculo	x					x	2
p	Control				x			1
q	Calidad en el Servicio					x		1
r	Condiciones Económicas en la empresa			x	x			2
s	Desarrollo Personal	x	x	x	x		x	5

Donde:

Del 1 al 6: Representa el número de Jefes del Ministerio de Turismo que eligieron los factores que a su criterio deben ser evaluados

X: Factores seleccionados por cada Jefe del Ministerio de Turismo

1 al 6: Puntos que cada factor puede sumar; por lo tanto se evaluarán los factores que mayor puntaje obtuvieron

En suma, los factores que serán evaluados en el Ministerio de Turismo son: Ambiente Físico, Relaciones Interpersonales, Motivación, Comunicación, Trabajo en Equipo, Estructura Organizativa, Remuneración, identidad, Desarrollo Personal, Responsabilidad.

ANEXO 3
CUESTIONARIO PARA EVALUAR
EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Objetivo:

Conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en el Ministerio de Turismo de El Salvador, para tener criterios que permitan orientar esfuerzos a la mejora del Clima Organizacional

Indicaciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la casilla de la opción que de acuerdo a su punto de vista considere más conveniente.

La información proporcionada a través de este cuestionario es estrictamente confidencial, por lo tanto no coloque su nombre. Por favor conteste todas las preguntas según los siguientes criterios.

Marque **1** si no conoce sobre la situación que se le pregunta.

Marque **2** si la situación nunca se da en su departamento o institución.

Marque **3** si la situación ocurre ocasionalmente en su departamento o institución.

Marque **4** si la situación casi siempre ocurre en su departamento o institución.

Marque **5** si la situación siempre ocurre en su departamento o institución.

1	2	3	4	5
No conoce	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre

Ambiente Físico: Es la percepción que se tiene a ceca de las condiciones físicas del ambiente laboral, tales como: espacio físico, sonido de maquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros						
a	En mi departamento dispongo de un espacio adecuado para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
b	La Institución me proporciona el mobiliario y equipo apropiado para trabajar eficientemente	1	2	3	4	5
c	La iluminación en mi lugar de trabajo es adecuada para realizar mis labores	1	2	3	4	5
d	En mi área de trabajo no hay ruidos y otras distracciones que dificulten hacer bien mis labores	1	2	3	4	5
e	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	1	2	3	4	5
Relaciones Interpersonales en el Trabajo: como perciben los miembros de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera de la organización a través de los grupos formales a informales que forman parte de la institución						
a	Las relaciones personales en todas las áreas de la Institución están basadas en el respeto mutuo	1	2	3	4	5
b	En el Ministerio de Turismo existe un ambiente grato y armonioso con todos mis compañeros	1	2	3	4	5
c	Existe respeto mutuo y confianza entre mi jefe y yo	1	2	3	4	5
d	La buena relación laboral con mis compañeros, me permite realizar un mejor trabajo.	1	2	3	4	5
e	En la institución se fomenta la realización de actividades de convivencia fuera del horario de trabajo para fortalecer las relaciones entre compañeros	1	2	3	4	5
Motivación: representa el estado emocional que mueve a los empleados para realizar sus labores diarias y hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización						
a	Mi jefe reconoce y elogia la labor que realizamos mis compañeros y yo en nuestro trabajo	1	2	3	4	5
b	Mis compañeros realizan su trabajo no solo por su salario sino para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento	1	2	3	4	5
c	Trabajando en el Ministerio de Turismo siento que puedo lograr mis objetivos personales	1	2	3	4	5
d	Cada día que me levanto y voy al trabajo me siento motivado	1	2	3	4	5
e	Mis actitudes y el ambiente de mi departamento me hacen mantenerme motivado	1	2	3	4	5

Comunicación: Es la forma en que la Institución informa a todos los empleados de forma clara y oportuna, procedimientos, cambios, logros, proyectos, etc.						
a	La información que se trasmite en la institución es clara y no genera malos entendidos	1	2	3	4	5
b	La información fluye de manera rápida; esto ocasiona que se realice a tiempo el trabajo	1	2	3	4	5
c	Cualquier cambio o logro que ocurre en la institución, es informado a todos los empleados oportunamente	1	2	3	4	5
d	Considero que la comunicación que se da dentro de mi departamento es adecuada	1	2	3	4	5
e	Mi jefe se interesa por conocer las necesidades e inquietudes de todos su colaboradores	1	2	3	4	5
Trabajo en Equipo: Es la forma en que los diferentes departamentos de la institución cooperan entre sí para lograr un objetivo común						
a	En MITUR, el trabajo en equipo es una realidad en todas entre todas las áreas	1	2	3	4	5
b	Mis compañeros hacen preguntas, opinan y se les da participación sobre la forma de hacer bien el trabajo	1	2	3	4	5
c	En mi departamento confío en que, entre compañeros y mi jefe trabajo como equipo	1	2	3	4	5
d	Cuando tengo demasiado trabajo recibo ayuda desinteresada de mis compañeros	1	2	3	4	5
e	Con mis compañeros de trabajo compartimos logros y fracasos	1	2	3	4	5
Estructura Organizativa: Es la percepción que se tienen acerca de los procedimientos, reglas, normas, delegación de funciones y unidad de mando						
a	Para realizar las actividades dentro de la institución se respetan los procedimientos establecidos	1	2	3	4	5
b	Se establecen reglas para normar el comportamiento de las personas dentro de la institución	1	2	3	4	5
c	Las reglas son aplicadas equitativamente para todas las personas dentro de la institución.	1	2	3	4	5
d	cuando existe un problema tengo claro a quien debo dirigirme para resolverlo	1	2	3	4	5
e	En el desempeño de mis funciones tengo claro las actividades que debo realizar	1	2	3	4	5







Responsabilidad: Es la forma en que se toman decisiones relacionadas al trabajo y la capacidad de asumir las consecuencias de tales acciones						
a	Mis compañeros mantienen un alto grado de compromiso con el trabajo institucional	1	2	3	4	5
b	Todos mis compañeros cumplen con los horarios establecidos por la institución	1	2	3	4	5
c	Mis compañeros no se retiran de sus labores hasta haber cumplido con todas sus responsabilidades	1	2	3	4	5
d	Mis compañeros utilizan adecuadamente el mobiliario y equipo que se les asigna	1	2	3	4	5
e	Todos en mi departamento, asumimos las consecuencias de nuestras acciones en el trabajo	1	2	3	4	5
Remuneración: Es la aceptación de los sistemas de recompensas existentes y de la relación existente entre trabajo y remuneración						
a	Me siento satisfecho con el salario que recibo actualmente	1	2	3	4	5
b	El salario que recibo corresponde al trabajo que realizo	1	2	3	4	5
c	El período en el cual me pagan el salario, es conveniente para suplir mis necesidades de gastos	1	2	3	4	5
d	La institución me brinda compensaciones adicionales a mi salario	1	2	3	4	5
e	Me siento satisfecho con las prestaciones económicas que me brinda la institución	1	2	3	4	5
Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la Institución, constituye un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo						
a	Los objetivos personales de mis compañeros se identifican con los objetivos de la institución	1	2	3	4	5
b	El trabajo que realizan mis compañeros y el personal de otras áreas es importante para que la institución logre sus objetivos	1	2	3	4	5
c	Existen espacios para que el personal de MITUR pueda expresar sugerencias y contribuir con el desarrollo de la institución	1	2	3	4	5
d	La vocación de trabajo de mis compañeros se identifica con el cargo que desempeñan dentro de la institución	1	2	3	4	5
e	Mis compañeros se sienten orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo del Ministerio de Turismo	1	2	3	4	5

Desarrollo Personal: Este factor se refiere a la percepción que tienen las personas acerca de las condiciones y oportunidades que brinda la organización a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma

a	Me siento satisfecho con las capacitaciones que me brinda el Ministerio de Turismo, para mi desarrollo.	1	2	3	4	5
b	Me siento seguro porque existe un plan de carrera para mi desarrollo dentro de la institución	1	2	3	4	5
c	Existe flexibilidad por parte del Ministerio de Turismo para que yo pueda estudiar y desarrollarme académicamente	1	2	3	4	5
d	En mi departamento cuando existe una plaza vacante la primera opción es promover el personal dentro del mismo	1	2	3	4	5
e	El Ministerio de turismo es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida	1	2	3	4	5

ANEXO 5

SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DEL SÍMBOLO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Inicio o Fin de Proceso		Inicio o Fin de Proceso: en su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
Actividad		Actividad: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.
Documento		Documento: Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.
Decisión		Decisión: Indicamos puntos en que se toman decisiones: si o no.
Conector Dentro de Página		Conector dentro de Página: Representa la dirección del flujo dentro de una misma página
Conexiones de Pasos o Flechas:		Conexiones de pasos o flechas: Muestran dirección y sentido de flujo del proceso, conectando los símbolos