

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



**”DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA FEDERACIÓN DE  
ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR  
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.)”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**VERÓNICA MARGARITA BERNABÉ  
MARÍA ELENA ESTRADA CASTELLANOS  
VERÓNICA ELIZABETH JORGE PASASI**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OCTUBRE 2013**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMÉRICA**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

**RECTOR**

**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.**

**SECRETARIO GENERAL**

**DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO**

**MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS  
ALVARADO.**

**SECRETARIO**

**ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ  
CONTRERAS.**

**DOCENTE DIRECTOR**

**LIC. MILTON RENÉ ORTÍZ.**

**COORDINADOR DE SEMINARIO LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.**

**OCTUBRE 2013**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS.**

*Agradezco principalmente a Dios por haberme permitido consagrar mis estudios, a la vez por haber sido mi guía, fortaleza, sabiduría y no permitirme desistir hasta llegar a la finalización de mi carrera.*

*A mi madre Felipa Bernabé, por haberme inculcado que el estudio es la mejor herencia que pueden darnos nuestros padres.*

*A mis hermanas, en especial a Juana Bernabé, por haber sido mi soporte económico, por su comprensión, su cariño; por demostrarme su amor incondicional en los buenos y malos momentos de la vida.*

*A mi esposo Omar Jiménez, por su amor, paciencia, comprensión, tiempo, consejos y por estar siempre junto a mí en los buenos y malos momentos. De igual manera agradezco a mis sobrinos que con mucho cariño han estado a mi lado, en estos años de estudio; también a mis compañeras de trabajo de investigación por su paciencia, comprensión y cariño.*

***Verónica Margarita Bernabé.***

*Agradecimiento a Dios Todopoderoso, quien me sostiene y le da fortaleza a mi vida, por haber permitido culminar mis estudios.*

*A mis padres José Armando Jorge y María Isabel Pasasi por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, por su amor y comprensión, por infundir en mí el deseo de superación*

*A mi familia: por su apoyo y contribuir en gran medida en el cumplimiento de esta meta.*

*A mi hijo Kevin por su paciencia y comprender que él es uno de los principales motivos de mi sacrificio.*

*A mis compañeras por su cariño y comprensión.*

*A mis amigos por darme su apoyo y cariño. Dios les bendiga a todos.*

***Verónica Elizabeth Jorge Pasasi.***

*Agradezco a Dios todopoderoso por la fortaleza que me da y así permitirme culminar mis estudios. Además agradezco a mis padres, quienes con infinito amor, comprensión, sacrificios me apoyaron para alcanzar el triunfo profesional, a mis hermanos Ángel, Sonia, Luis y Marta que siempre me demuestran su cariño y apoyo en cualquier situación, a mis sobrinos.*

*A todos mis familiares; a mis amigos quienes siempre me dan ánimo y ayuda; por último a cada una de nosotras que formamos parte de este proyecto, gracias por el apoyo y cariño que supimos llevar hasta la culminación de nuestro trabajo.*

***María Elena Estrada Castellanos.***

*Agradecimiento especial por su comprensión y apoyo a nuestro docente director Licenciado Milton René Ortiz.*

## INDICE

<b>CONTENIDO.</b>	<b>Nº PAG.</b>
<b>RESUMEN.</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	iii
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.) Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	
<b>1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.</b>	1
1.1. ANTECEDENTES.	1
1.2. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.	2
1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.	4
1.4. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	5
<b>2. GENERALIDADES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.).</b>	

2.1. ANTECEDENTES.	5
2.2. MISIÓN Y VISIÓN.	7
2.3. OBJETIVOS.	7
2.4. VALORES.	8
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	
2.5.1. ORGANIGRAMA.	10
2.5.2. FUNCIONES PRINCIPALES.	11
2.6. MARCO LEGAL.	12
2.7. SERVICIOS QUE PROPORCIONA FEDECACES DE R.L.	17
2.8. COOPERATIVAS AFILIADAS.	18
<b>3. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	
a) ANTECEDENTES.	19
b) DEFINICIÓN.	19
c) IMPORTANCIA.	20
d) OBJETIVOS.	20
e) CARACTERÍSTICAS.	20

### 3.1. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA.

- a) CULTURA ORGANIZACIONAL. 21
- b) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 22
- c) DESARROLLO ORGANIZACIONAL. 22
- d) ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL. 23

#### 3.1.1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- 3.1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. 24
- 3.1.1.2. RELACIONES INTERPERSONALES. 25
- 3.1.1.3. MOTIVACIÓN. 25
- 3.1.1.4. RECIPROCIDAD. 26
- 3.1.1.5. PARTICIPACIÓN. 26
- 3.1.1.6. SISTEMA DE RECOMPENSAS. 27

#### 3.1.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- 3.1.2.1. DEFINICIÓN. 29
- 3.1.2.2. IMPORTANCIA. 29
- 3.1.2.3. OBJETIVO. 29

### 3.1.3. ELEMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA.

3.1.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	30
3.1.3.2. VALORES Y ACTITUDES.	30
3.1.3.3. PUESTO DE TRABAJO.	30
3.1.3.4. RELACIONES INTERPERSONALES.	30
3.1.3.5. PRESTACIONES E INCENTIVOS.	30
3.1.3.6. COMUNICACIÓN.	31
3.1.3.7. LIDERAZGO.	31
3.1.3.8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.	31

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE R.L.**

<b>1.</b> IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	33
<b>2.</b> ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	
2.1. ALCANCES.	33
2.2. LIMITACIONES	34
<b>3.</b> OBJETIVOS.	34

3.1. GENERAL.	34
3.2. ESPECÍFICOS.	34
<b>4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
4.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.	35
4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.	35
4.3. TIPO DE DISEÑO.	35
4.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	35
4.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.	36
4.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.	36
4.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	36
4.8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	37
4.9. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	38
<b>5. SITUACIÓN ACTÚAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR.</b>	
5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	39



5.2. VALORES Y ACTITUDES.	40
5.3. PUESTO DE TRABAJO.	40
5.4. RELACIONES INTERPERSONALES.	41
5.5. PRESTACIONES E INCENTIVOS.	42
5.6. COMUNICACIÓN.	43
5.7. LIDERAZGO.	44
5.8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.	44
6. CONCLUSIONES.	45
7. RECOMENDACIONES.	47
 <b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R. L.</b>	
1. OBJETIVOS.	49
2. IMPORTANCIA.	49
3. CONTENIDO DEL MODELOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	50

3.1. POLÍTICAS GENERALES.	51
3.2. ESTRATÉGIAS.	
<b>4. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS.</b>	<b>52</b>
4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	53
4.2. VALORES Y ACTITUDES.	55
4.3. PUESTO DE TRABAJO.	56
4.4. RELACIONES INTERPERSONALES.	58
4.5. PRESTACIONES E INCENTIVOS.	59
4.6. COMUNICACIÓN.	60
4.7. LIDERAZGO.	62
4.8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.	
<b>5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.</b>	<b>63</b>
5.1. OBJETIVOS.	64
5.2. ACTIVIDADES A REALIZAR.	65
5.3. RECURSOS.	66

6. CUESTIONARIO DEL MODELO PROPUESTO.	69
7. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN.	72
8. CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES.	73
BIBLIOGRAFÍA.	75
GLOSARIO.	78
ANEXOS.	

## **RESUMEN.**

En la actualidad, toda organización tiene la necesidad de proponer servicios de calidad para ser competitivos en el mercado por lo cual debe prever que sus empleados se encuentren satisfechos en el ambiente laboral que propicia la empresa.

Es por eso, que la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES DE R.L), cuenta con cuarenta y siete años de estar en el mercado de las cooperativas de ahorro y crédito; y en dicho tiempo ha logrado mantenerse como una Asociación Cooperativa de segundo grado, que tiene como objeto fundamental propiciar el desarrollo de un sistema de cooperativas de ahorro y crédito eficiente, solvente, competitivo y solidario, dedicado a la prestación de servicios financieros en áreas urbanas y rurales.

De esta manera, para seguir en el mercado del ámbito cooperativo, surge la necesidad de evaluar el clima organizacional, ya que se pretende identificar aquellos factores que propicien el ambiente laboral para mejorar la eficiencia y eficacia con que se proporcionan los servicios en la organización cooperativa.

Por lo antes mencionado el objetivo de este trabajo es proponer el diseño de un modelo de evaluación del Clima Organizacional para la mejora de los Servicios que Brinda la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada.

La metodología con la que se apoyó el desarrollo de este trabajo, fue en su inicio con el método analítico, posteriormente el método deductivo; a la vez, se utilizó el enfoque cuantitativo a través del análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La elaboración de este trabajo se caracterizó por ser una investigación no experimental con un estudio correlacional y explicativo, ya que se explicó la correlación que existe entre el

comportamiento de los empleados y los estímulos que da la federación a su personal para mejorar el desempeño. Esta etapa concluyó con la utilización de las técnicas de observación directa y el instrumento del cuestionario con preguntas cerradas dirigidas al personal que se designó previamente como muestra.

Para finalizar, las principales conclusiones del trabajo de investigación son las siguientes: la federación proporciona prestaciones e incentivos para el personal, pero para estos no es suficientes, consideran que se deben mejorar y a la vez se encuentran insatisfechos con la práctica de valores que se da dentro de la federación.

También, se pudo observar que la carga laboral que tiene cada uno de los empleados les provoca molestias, cansancio que obstaculiza la productividad en la organización y una parte del recurso humano manifiesta, que el aumento salarial no se efectúa de acuerdo al desempeño laboral, por lo que se sienten inconformes.

Por lo tanto, se recomienda elaborar un modelo que permita evaluar las deficiencias encontradas en el diagnóstico, dicho modelo incluirá cada uno de los factores evaluadores del clima organizacional lo cual permitirá aumentar la productividad de la federación.

A la vez, se recomienda brindar capacitaciones con temática relacionada a las deficiencias encontradas entre los diferentes factores evaluadores del clima organizacional.

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad muchas empresas poseen un ambiente laboral, que va desde infraestructura no adecuada hasta presiones por parte de las jefaturas, provocando entre otras, que se ofrezca un servicio inadecuado hacia los usuarios que visitan las instalaciones. Para fortalecer un ambiente de trabajo que presenta deficiencias en el desarrollo de sus actividades debe existir factores como: valores institucionales y actitudes, relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación etc. Todas en conjunto puedan beneficiar a los empleados y usuarios de la entidad.

En el capítulo I se desarrolló el marco teórico, para lo cual se establecieron las bases teóricas para la aplicación del modelo propuesto. El capítulo se divide de la siguiente forma: Primero se hace mención de los antecedentes de la federación en estudio.

Posteriormente, se presenta la teoría que se utilizó para llevar a cabo esta investigación lo cual sirvió de base para diagnosticar el ambiente laboral en que se desempeñan los empleados de la federación con el objetivo ser aplicables a la propuesta del modelo de evaluación del clima organizacional para mejorar los servicios que brinda la federación.

Luego, se presenta el segundo capítulo el cual comprende la metodología de la investigación, descripción del diagnóstico, se muestran los datos obtenidos en la investigación de campo, los cuales propiciarán un panorama que permita conocer el ambiente en que se desarrollan las labores en la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES DE R.L.).

Finalmente, se da a conocer el tercer capítulo, en este se presenta la propuesta de un diseño de modelo de evaluación del clima organizacional para la mejora de los servicios que brinda FEDECACES DE R.L. Para elaborar dicho modelo se tomó de base los datos obtenidos en la

investigación de campo, cuyos resultados son comparados con la teoría desarrollada en el primer capítulo, ésta dará la pauta de cuáles son las deficiencias encontradas para proponer el diseño del modelo con el fin de mejorar los servicios brindados por la Federación.

Los componentes que incluyen el modelo propuesto son los siguientes:

- OBJETIVOS.
- IMPORTANCIA.
- CONTENIDO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.
- POLÍTICAS GENERALES Y ESTRATEGIAS.
- DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS.
  - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.
  - VALORES Y ACTITUDES.
  - PUESTO DE TRABAJO.
  - RELACIONES INTERPERSONALES.
  - PRESTACIONES E INCENTIVOS.
  - COMUNICACIÓN.
  - LIDERAZGO.
  - INFRAESTRUCTURA FÍSICA.
- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.
- OBJETIVOS.
- ACTIVIDADES A REALIZAR.
- RECURSOS.
- CUESTIONARIO DEL MODELO PROPUESTO.

- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Con esta modelo se pretende contribuir a mejor el desempeño de los empleados de la federación, para que estos, puedan dar un mejor servicio tanto a los clientes internos como externos a los que la organización proporciona sus servicios.



## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.) Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **1. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.**

##### **2.1. ANTECEDENTES.**

El Origen del cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de, evitar los abusos que, en nombre de la revolución industrial, se hacían contra la clase obrera.

Durante el siglo XIX bajo esta realidad nacen tres grandes manifestaciones:

1. El sindicalismo en materia laboral.
2. Revolución industrial.
3. El cooperativismo.

Para nuestro estudio, aplicaremos el cooperativismo y sus generalidades.

El Cooperativismo nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de empresa propia destinadas a satisfacer las necesidades comunes de las mismas, y en materia socio económico defiende a las personas, en su doble carácter como consumidores y productores. Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y William King, pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes.

En el Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se crea La Cooperativa Algodonera.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así, bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el estado decide centralizar este rol en una sola institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto N°560 que dió pie a la creación del INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador<sup>1</sup>.

## **2.2. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.**

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización; son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos, la guía por medio de la cual las cooperativas ponen en práctica sus propios valores<sup>2</sup>. La Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) aprueba los siete principios siguientes:

---

<sup>1</sup> Iglesias Mejía Salvador, Resumen de un siglo de Cooperativas, 1ª Edición, Editorial Universitaria, San Salvador 2002.

<sup>2</sup> <http://www.acciondemocratica.org.ve/>

**a) Adhesión abierta y voluntaria.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar sus responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

**b) Control democrático de los socios.**

Son controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para representar a su cooperativa, responden ante ellos.

**c) Participación económica de los socios.**

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa; reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio.

**d) Autonomía e independencia.**

Son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en los términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

**e) Educación, entrenamiento e información.**

El movimiento cooperativo tiene un marcado compromiso con la educación y entrenamiento para con sus miembros de modo que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas, conociendo de la doctrina del movimiento.

**f) La Cooperación entre cooperativas.**

Las cooperativas sirven a sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medios de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**g) Compromiso con la comunidad.**

La cooperativa trabaja por el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. El cooperativismo apoya la paz y la defensa del medio ambiente.

**2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.**

Por su constitución han sido clasificadas de la siguiente forma:

- a) **De primer grado:** Son aquellas que están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes:
  - 1. Cooperativas de producción.
  - 2. Cooperativas de vivienda.
  - 3. Cooperativas de servicio.
- b) **De segundo grado:** Son las que están formadas por 10 o más asociaciones cooperativas del mismo tipo y que conceden a las cooperativas afiliadas el servicio en forma directa, que indirectamente los reciben sus asociados, ya que es la encargada de realizar las operaciones para que las cooperativas ofrezcan un mejor servicio a los asociados.
- c) **De tercer grado:** Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa. Estas organizaciones están integradas por cinco federaciones de una misma clase.
- d) **De vínculo abierto:** Son aquellas cooperativas que su membresía está compuesta por asociados pertenecientes a diferentes gremios o sectores.
- e) **De vínculo cerrado:** Son aquellas cooperativas cuya membresía está integrada por asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.

## **2.4. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

Por su naturaleza las cooperativas están cerca de sus clientes que son sus socios. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son instituciones de servicio completo, en el sentido de que captan depósitos y otorgan préstamos, son claves para la democratización financiera y por ello, se debe promover su fortalecimiento y expansión de una manera armónica y consistente con las mejores prácticas en el manejo de instituciones financieras.

En buena parte de América Latina y el Caribe, las Cooperativas de Ahorro y Crédito prestan servicios financieros a una clientela que muchas veces no puede obtener estos servicios en ninguna otra parte. Esta clientela incluye muchas unidades familiares y microempresas de bajos ingresos tanto en áreas urbanas como rurales.

La captación de depósitos les da a las Cooperativas de Ahorro y Crédito un potencial de crecimiento que pueden tener ventajas importantes en cuanto a la información y la selección de clientes sobre los bancos comerciales, ya que sus socios son sus clientes y operan en ámbitos locales, pudiendo satisfacer de una manera más flexible las necesidades de las comunidades locales.

## **3. GENERALIDADES DE LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (FEDECACES DE R.L.).**

### **3.1. ANTECEDENTES.**

A partir de su constitución, se inició como una organización de naturaleza asociativa promoviendo la organización y afiliación de cooperativas y dado el financiamiento externo que se tenía garantizado, también, experimentó la actividad de colocación de préstamos a las cooperativas afiliadas, para que éstas las canalizaran a sus socios.

En el período de 1981-1990 se agudiza el conflicto social que desencadena el inicio de la guerra civil en El Salvador, dada la politización y condicionamiento de los recursos externos de los que dependía el sistema federado, se inicia simultáneamente un período de reflexión sobre el rol de

FEDECACES y las cooperativas; se identifica la necesidad de atomizar la dependencia absoluta, promover la autogestión y consecuentemente la autonomía institucional.

La devaluación monetaria hizo su impacto negativo en las finanzas de la Federación, la que asumiendo su rol de instancia de segundo piso obtuvo préstamos en colones pagaderos en dólares asumiendo directamente el impacto, evitando que se afectaran las frágiles economías de las cooperativas y de sus miembros que no tenían posibilidades de enfrentar ese riesgo monetario.

A partir de 1990 la Federación inicia un proceso de diagnóstico hacia su interior y del entorno. Como resultado de ese estudio se rediseñó la Misión que como Proyecto Estratégico busca la conversión del Sistema Federado de Ahorro y Crédito a un Sistema Cooperativo de Intermediación Financiera (SCIF), de amplia cobertura.

FEDECACES tendió a una apertura en la concesión de servicios a cooperativas no afiliadas al sistema, cooperativas afiliadas a otras federaciones, cooperativas independientes y otros sectores económicos que son excluidos de servicios financieros de la banca formal. El propósito central del desarrollo de la Misión fue establecer una Red Financiera de cobertura nacional.

A partir del 2001 se consolida el sistema cooperativo financiero que se caracteriza por ser un período de competencia voraz, la concentración bancaria, su expansión regional y un contexto de mayor regulación y supervisión de la actividad financiera que incluye a las entidades financieras no bancarias como las Cooperativas de Ahorro y Crédito. El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES ha planeado su consolidación, con énfasis en la promoción de la solvencia y solidez de sus partes, la autorregulación en armonía con la normativa establecida en prevención de una entidad supervisada.

FEDECACES es una Asociación Cooperativa de segundo grado, que tiene como objeto fundamental propiciar el desarrollo de un sistema de cooperativas de ahorro y crédito eficiente,

solvente, competitivo y solidario, dedicado a la prestación de servicios financieros en áreas urbanas y rurales.<sup>3</sup>

### **3.2. MISIÓN Y VISIÓN.**

#### **MISIÓN.**

Contribuir al desarrollo de las cooperativas, integradas a la corporación, mediante el desempeño eficiente del apoyo a la liquidez, protección, innovación de procesos, intermediación, supervisión, control, fomento y organización de las mismas.

#### **VISIÓN.**

Ser una corporación consolidada, exitosa y con identidad cooperativa, en la presentación de servicios, con estándares de calidad, goce de reconocimiento a nivel nacional e internacional.<sup>4</sup>

### **3.3. OBJETIVOS.**

Los objetivos que guían a FEDECACES son los siguientes:

- Integrar doctrinaria, social, económica y tecnológicamente a sus asociados;
- Representar al Sistema Cooperativo Financiero y defender su misión, principios, valores, aspiraciones e intereses;
- Implementar un sistema educativo, financiero, técnico e informático que eleve al máximo la conciencia cooperativa y potencie el desarrollo social, económico y tecnológico de sus asociados;
- Promover la organización, afiliación y desarrollo de nuevas asociaciones cooperativas y de entidades afines al cooperativismo;
- 

---

<sup>3</sup> <http://www.fedecaces.com>

<sup>4</sup> FEDECACES, Memoria de Labores, San Salvador 2011

- Asesorar y capacitar a las asociadas para su mejor desempeño como miembros de la Federación, para el debido cumplimiento de la ley de IFNB (Intermediarios Financieros No Bancarios) en lo aplicable y para el desempeño como intermediarias financieras eficientes, competitivas y solventes;
- Contribuir al fortalecimiento económico-financiero de FEDECACES y sus asociadas, mediante el despliegue de sistemas que permitan la intermediación y el manejo eficiente de los recursos;
- Promover e integrarse en organismos cooperativos de tercer grado;
- Asociarse a organizaciones e instituciones nacionales e internacionales afines, legalmente constituidas y con una trayectoria de compromiso con el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa;
- Elaborar, promover y ejecutar planes que potencien el desarrollo del movimiento cooperativo en particular y del país en general;
- Otros objetivos que le asignen la Ley de Cooperativas, su Reglamento y los Estatutos de la Federación<sup>5</sup>.

### **3.4. VALORES.**

Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro<sup>6</sup>.

Los valores de una empresa conjugan todos aquellos aspectos que han venido desarrollando y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica, uniendo a todos sus miembros en un esfuerzo constante. Los valores que identifican a un Cooperativista son:

---

<sup>5</sup> Estatutos y Reglamentos Zonales FEDECACES de R.L. 2002

<sup>6</sup> Jiménez Juan Carlos, El valor de los Valores en las Organizaciones, Cograf Comunicaciones, Venezuela 2008

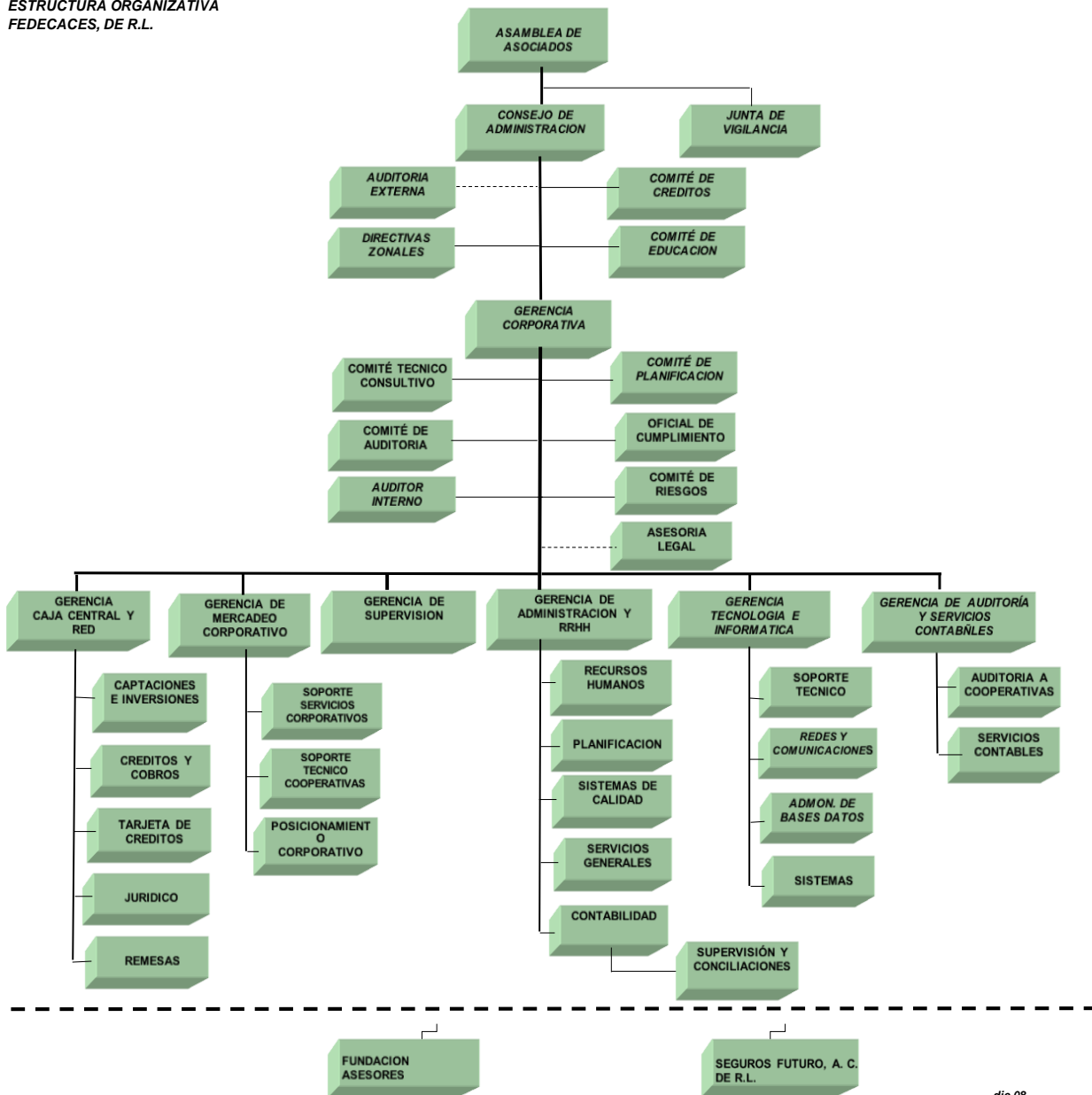


1. **AYUDA MUTUA:** Capacidad para contribuir al desarrollo individual y colectivo, por medio de acciones conjuntas y responsabilidades compartidas.
2. **DEMOCRACIA:** Participación activa y consciente de los miembros en la toma de decisiones y gobernabilidad de las Cooperativas.
3. **EQUIDAD:** La forma en que se trata a los miembros, el cual debe ser justo y objetivo.
4. **HONESTIDAD:** La práctica estricta de los valores y principios cooperativos.
5. **IGUALDAD:** Reconocimiento de la calidad humana para la determinación de los derechos y obligaciones, independientemente de los criterios de capacidad, necesidad y riqueza.
6. **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Identificación y apoyo real a la soluciones de los problemas económicos y de desarrollo de la comunidad, subordinado el lucro al servicio.
7. **SOLIDARIDAD:** Sentimiento que se refiere a la vocación del ser humano, o valor por el interés colectivo, identificación con los problemas y preocupación por el bienestar común.
8. **IDENTIDAD:** Son los elementos que en la práctica se asumen por las cooperativas que lo hacen diferentes del resto de organizaciones empresariales.
9. **TRANSPARENCIA:** Información y actuación confiable y objetiva a nivel del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

### 3.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

#### 3.5.1. ORGANIGRAMA.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA  
FEDECACES, DE R.L.



dic.08

Proporcionado por el Gerente de Asesores para el Desarrollo Lic. Noé Saúl Rivera

Fecha de aprobación 9 de enero del 2009, Según acta 1041 del Consejo de Administración.

### **3.5.2. FUNCIONES PRINCIPALES.**

#### **Funcionamiento de la Federación.**

En el funcionamiento se conjuga el papel ejecutivo de la planta operativa y el papel de conducción de la organización en el nivel gerencial de la Federación, de donde emanan las directrices estratégicas, las cuales son ejecutadas por la planta operativa bajo la dirección, administración y vigilancia de los órganos de dirección que corresponden a cada área de trabajo, esta delimitación de responsabilidades se establece, de acuerdo a lo señalado en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y según el reglamento interno de la Federación. Los órganos que funcionan en la federación son los siguientes:

- **Consejo de Administración.**

El consejo es responsable del funcionamiento administrativo de la Federación, constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociaciones, éste órgano tiene facultades plenas para ejercer la dirección y administración de la Federación.

El Consejo de Administración mediante su presidente ejerce la representación legal de la Federación, su vínculo con la planta operativa lo tiene a nivel de la gerencia Corporativo, mediante reuniones periódicas en las cuales se desarrolla una agenda conteniendo aspectos evaluativos y de proyección del trabajo de la Federación.

- **Junta de Vigilancia.**

Tiene como función principal la supervisión de todas las actividades de la Federación, lo cual implica vigilar que los miembros del Consejo de Administración, cumplan con sus deberes, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento y los Estatus de la Federación.

La vinculación de la Junta de vigilancia con la planta operativa, se desarrolla mediante su trabajo con la Gerencia Administrativa, con la cual, de manera coordinada efectúa la supervisión del uso de todos los recursos con que cuenta la Federación.

- **Comité de Crédito.**

De acuerdo a las funciones que tiene el Consejo de Administración, éste elige a los miembros del Comité de Créditos, asignándoles la función de administrar la cartera de préstamos, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Créditos de la Federación.

El Comité de Crédito se relaciona directamente con la Gerencia Financiera, desarrollando reuniones periódicas con el propósito de analizar y emitir opinión sobre la demanda crediticia que presentan las cooperativas; éste comité trabaja en el proceso de evaluación y formulación del Reglamento de Créditos en caso de ser necesario.

- **Comité de Educación.**

Por elección del Consejo de Administración se conforma el Comité de Educación, el cual tiene como misión principal difundir la filosofía cooperativa, éste comité se relaciona con la planta operativa mediante el desarrollo de trabajo con la Gerencia de Administración de FEDECACES. Como parte de la dirección de la Federación, el comité de Educación tiene bajo su responsabilidad el diseño y la ejecución de la estrategia de capacitación a nivel centralizado en la Federación.

### **3.6. MARCO LEGAL.**

El Sistema Financiero FEDECACES es regulado por las leyes y reglamentos que constituyen su régimen jurídico:

**-Constitución de la República de El Salvador.**

El estado como ente protector facilitador para la creación, expansión de las asociaciones cooperativas como un deber del estado en el siguiente artículo expresa.

Art.114 El estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento<sup>6</sup>.

**-Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

La ley General de Asociaciones Cooperativas tiene como objetivo, regular la creación y funcionamiento de las asociaciones cooperativas para lograr que su actuación este enmarcada en los principios del movimiento cooperativo<sup>7</sup>.

En el capítulo I, art.1 de la referida ley se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado e interés social, gozando de libertad en su organización y función. En capítulo II, establece las diferentes clasificaciones de cooperativas.

En el capítulo III, indica lineamientos para la inscripción, autorización oficial para operar, número de asociados según la naturaleza de la asociación cooperativa y en ningún caso puede ser menor a quince.

La ley continúa indicando los diferentes requisitos que deben cumplir las personas que deseen asociarse a una cooperativa: los procedimientos para las operaciones según la naturaleza y tipo de la cooperativa .

**-Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.**

Art. 3.- Las Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con número mínimo de asociados según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso ser menor al establecido por la Ley. Los interesados que correspondiente, el asesoramiento y asistencia para elaborar sus estatutos, la celebración de la asamblea general constitutiva y redactar el acto de constitución<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Decreto Constitucional N°38 de fecha 15/12/1983, Diario Oficial N°234, Tomo 281, Publicado 16/12/1983

<sup>7</sup> Decreto Legislativo N°339 de fecha 6/05/1986, Diario Oficial N°86, Tomo 291, Publicado 14/05/198

<sup>8</sup> Decreto Ejecutivo N°62 de fecha 6/05/1996, Diario Oficial N°102, Tomo 383, Publicado 4/06/1996

**-Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios.**

En esta ley se contemplan las regulaciones de las cuales son objeto las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito, las sociedades de ahorro y crédito que realizan actividades de intermediación financiera.

Y tiene como objeto, regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales<sup>9</sup>.

**-Código Tributario de El Salvador.**

Para efectos del código, las asociaciones cooperativas son personas jurídicas por tanto se consideran sujetos pasivos, según el art.30 para los efectos de este código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable las asociaciones cooperativas tendrán que cumplir con las distintas obligaciones formales contenidas en el código. Estas obligaciones formales tributarias son las siguientes:

- Inscribirse en el registro de contribuyentes e informar a la administración tributaria todo cambio básico de datos proporcionados en el registro.
- Actualizar e informar todo cambio de lugar y dirección para recibir notificaciones dentro de los primeros 10 días hábiles de cada año.
- Presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo establecido por la ley tributaria respectiva.
- Emitir y entregar documentos por cada operación ej. Comprobante de crédito fiscal, factura y otros. Dichos documentos deben emitirse en triplicado y otros requisitos formales según lo señalado en el art.114 del código.

---

<sup>9</sup> Decreto Legislativo N°849 de fecha 16/02/2000, Diario Oficial N°65, Tomo 346, Publicado 31/03/2000

- De llevar contabilidad formal ya sea manual o mecanizada, libros y registros con la debida documentación, registro y control de inventarios y otros que establece el código tributario.

Los artículos que las cooperativas deben de cumplir en el Código Tributario son:

Art. 120-A. Los Bancos, las Asociaciones, Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Intermediarios Financieros no Bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, deberán exigir a sus clientes o usuarios para sustentar la concesión u otorgamiento de préstamos, créditos o financiamientos, la declaración de Impuesto sobre la Renta, el Balance General y Estado de Resultados presentados a la Administración Tributaria, correspondientes al ejercicio o periodo impositivo anterior a la solicitud de concesión de cualquiera de los financiamientos antes enunciados. Cuando el plazo para presentar la declaración respectiva aún no hayan vencido y el contribuyente no haya presentado la declaración, los documentos a que se refiere el inciso precedente deberán corresponder al ejercicio o periodo impositivo inmediato anterior.

Art. 120-B. Los Bancos, las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Intermediarios Financieros no Bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, deberán informar por medios electrónicos a la Administración Tributaria dentro de los meses de enero y febrero de cada año, sobre las diferencias que se presenten en los rubros de costos, gastos e ingresos, superiores o iguales a \$10,000.00 entre los Estados de Resultados y declaración de Impuesto sobre la Renta, presentadas a la Administración Tributaria a que se refiere el artículo anterior, y los estados financieros auditados o no, que hayan sido proporcionados por sus clientes o usuarios para sustentar la concesión o el otorgamiento de préstamos, créditos o financiamientos<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Decreto Legislativo N°230 de fecha 14/12/2000, Diario Oficial N°241, Tomo 349 Publicación 22/12/2000

**-Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.**

**Art. 20.**-Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;
- d) Los fideicomisos; y
- e) Las asociaciones cooperativas.

Art. 46. En el literal f), se regula la prestación de servicios de la siguiente manera:

Estarán exentos del impuesto los servicios: de Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por Bancos, Intermediarios Financieros no Bancarios, cualquier otra institución de carácter financiero que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero o registradas en el Banco Central de Reserva, empresas de arrendamiento financiero o de factoraje, las Asociaciones Cooperativas o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público o de Utilidad Pública, que se dediquen a la concesión de financiamiento<sup>11</sup>.

**-Ley del Impuesto Sobre la Renta.**

El vencimiento del plazo que otorga la exención del Impuesto sobre la Renta para la Asociación Cooperativa, no elimina la exención legal contenida en el Art. 74-B Lit. d) de la Ley del referido impuesto, en consecuencia cuando las utilidades son pagadas o acreditadas a una

---

<sup>11</sup> Decreto Legislativo N°296 de fecha 24/07/1992, Diario Oficial N°143, Tomo 316, Publicado 31/07/1992



Asociación Cooperativa o sus Federaciones, no serían sujetas de la retención del 5%.

Art. 72 y 74-B literal d.<sup>12</sup>

**-Ley contra el Lavado de Dinero y Activos.**

Que se impone la necesidad de adoptar las medidas legales a fin de que las inversiones nacionales como extranjeras que se hagan en nuestro país, lo sean con fondos que tengan origen lícito<sup>13</sup>.

**-Ley de Protección al Consumidor.**

**Art.1.-** El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores<sup>14</sup>.

**3.7. SERVICIOS QUE PROPORCIONA FEDECACES DE R.L.**

Dentro de los servicios que ofrece, están los siguientes:

- **SERVICIO DE CAPACITACIÓN.**

Con este servicio se persigue el desarrollo del recurso humano asociado a nivel de directivos y empleados capacitándoles en los aspectos doctrinarios y técnicos del cooperativismo a fin de que estos desarrollen una gestión administrativa eficiente.

- **SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA.**

Este servicio consiste en atención sistemática y específica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de la asesoría a los Comités de Educación, en el diseño, ejecución de planes y programas educativos orientados a la formación , capacitación de asociados directivos y personal de las cooperativas, programas educativos orientados a la formación, capacitación de asociados directivos y personal de las cooperativas.

---

<sup>12</sup>Decreto Legislativo N°472 de fecha 19/12/1963, Diario Oficial N°241, Tomo N°201, Publicado 4/12/1963

<sup>13</sup>Decreto Legislativo N°126 de fecha 30/10/1997, Diario Oficial N°227, Tomo N°337, Publicado 4/12/1997

<sup>14</sup>Decreto Legislativo N°666 de fecha 14/03/1996, Diario Oficial N°58, Tomo N°330, Publicado 22/03/1996

- **SERVICIO DE FORTALECIMIENTO GERENCIAL.**

Consiste en el establecimiento de un convenio entre FEDECACES de R.L. y las cooperativas, en el cual la federación asume directamente la gestión gerencial de la cooperativa a través de la inserción de un técnico administrativo, por un plazo determinado previamente.

- **SERVICIO DE PROTECCIONES.**

Este es un servicio que se da por medio Seguros Futuro Primera y única Aseguradora Cooperativa en el país, como una alternativa de protección económica, en caso de daños o pérdidas materiales de la organización cooperativa y un amparo económico para la familia de los asociados en caso de incapacidad o muerte de éstos.

- **SERVICIOS DE AHORRO.**

Ofrece al sistema cooperativo una alternativa de colocación de recursos disponibles en condiciones de rentabilidad atractiva y en modalidades y plazos convenientes a los intereses de cada organización.

- **SERVICIO AL CRÉDITO.**

Otorga créditos a instituciones con personería jurídica, como: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Federaciones, Organizaciones No Gubernamentales y afines.

- **SERVICIOS DE AUDITORÍA.**

La Federación proporciona servicios de Auditoría Financiera, Operacional, Especiales o de áreas específicas, Organización Contable y Actualizaciones.

### **3.8. COOPERATIVA AFILIADAS.**

El sistema corporativo FEDECACES actualmente está compuesta por 31 cooperativas afiliadas las cuales cuentan con una o varias sucursales que están distribuidas a nivel nacional divididas entre las zonas oriental, occidental y central (Ver anexo N° 1).

#### **4. GENERALIDADES Y ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

##### **a) ANTECEDENTES.**

El clima organizacional ha sido un tema de interés, desde los años 80's hasta nuestros días y ha dejado de ser un elemento aislado en las instituciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica, se considera que es la base que encamina a las empresas hacia el éxito.

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

##### **b) DEFINICIÓN.**

A continuación se presenta la definición del clima organizacional:

Según James Gibson (1990), el Clima Organizacional es un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización<sup>15</sup>.

Se considera que el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe, el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos, las actitudes y el sistema de valores.

Al hablar del clima organizacional se refiere al entorno del ambiente que se vive en la organización, lo que se percibe y experimenta entre el personal.

---

<sup>15</sup> Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. Edición 12ª Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.

**c) IMPORTANCIA.**

El clima organizacional es necesario para todas las organizaciones, porque ayuda a generar actitudes positivas dentro del ambiente laboral. Entre éstas podemos mencionar: logro de metas, afiliación, identificación al trabajo, disciplina, colaboración, satisfacción e innovación.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores; así como el aumento del compromiso y lealtad hacia la organización.

**d) OBJETIVOS.**

Los objetivos que propician un buen clima organizacional, son los siguientes:

1. Evaluar el mejoramiento de la productividad de los empleados dentro de una organización.
2. Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
3. Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, citando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
4. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del Clima Organizacional, se obtienen resultados que permitan hacer recomendaciones puntuales para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

**e) CARACTERÍSTICAS.**

Existen características del clima organizacional, éstas se mencionan a continuación:

1. Se determina por las conductas, actitudes, cultura de la organización, expectativas de las personas y por las realidades sociológicas;
2. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales;
3. Ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos, ante las rutinas, reglas o normas;

4. Incluye aspectos formales e informales propios de cada organización.

#### **4.1. ADMINISTRACION DEL CLIMA.**

Es el proceso de utilizar el conjunto de elementos orientados hacia el logro de metas para que los empleados lleven a cabo las actividades en un ambiente organizacional adecuado.

##### **a) CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Según Rodríguez Mansilla, la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros. Es decir, que la cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización<sup>16</sup>.

En las organizaciones no se modifica fácilmente y puede llevar muchos años, conlleva a transformar valores, símbolos y conductas, propia de cada organización y es establecida por los accionistas y altos ejecutivos. Es una fuerza básica que guía la conducta de las personas; además, de los patrones del comportamiento y creencias que se encuentran dentro de una organización.

A continuación se presentan ciertas características que se consideran como la esencia de la cultura organizacional:

- 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 lograr estos resultados.
- Orientación hacia las personas: el grado en que la decisión de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados de la gente dentro de la organización.

---

<sup>16</sup> Rodríguez Mansilla Darío, Diagnóstico organizacional 6ª Edición, Editorial Alfa Omega, Grupo Editores 2005

- 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 se encontrase con la insistencia en crecimiento.

**b) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes.

De ésta manera el comportamiento organizacional se define como aquel que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes, mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales. El objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.

Por lo tanto, el comportamiento organizacional estudia la influencia del grupo y de otras influencias sociales en los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo, en los sentimientos personales hacia la motivación, el compromiso y la comunicación en el contexto organizacional.

**c) DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

Se ha utilizado, el término desarrollo organizacional para describir los enfoques del cambio en las organizaciones. Se trata de un esfuerzo planeado y permanente para que dicho cambio resulte efectivo y cuando sea posible humano. El cual se define de la manera siguiente:

Según Adrián Furnham, es el esfuerzo de largo alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de las organizaciones, mediante la administración más efectiva y de

colaboración de la cultura organizacional (equipos formales de trabajo) con la ayuda de un agente de cambio<sup>17</sup>.

Las técnicas del Desarrollo Organizacional son estructurales, centrada en las personas y las intervenciones tienen que ver con la reorganización; la introducción de nuevos sistemas de retribución, como los salarios basados en el desempeño, y los intentos de cambiar la cultura corporativa. Casi siempre las intervenciones de tarea tecnológica analizan el nuevo diseño de puestos y el desarrollo de sistemas socioeconómicos que optimizan las exigencias sociales y tecnológicas de los puestos, además de centrarse en la calidad de la vida en el trabajo.

En la actualidad, las técnicas más conocidas en el desarrollo organizacional son: Los círculos de calidad, la integración de equipos y retroalimentación de encuestas.

En general, la comunicación en una institución o empresa, debe cumplir requisitos tales como claridad, precisa y oportuna. La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización.

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización; dicha información es sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios y las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, compras y ventas.

**d) ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.**

La organización formal: Se refiere a la organización diseñada, implementada y consignada en leyes, reglamentos y manuales administrativos. Organización informal: Es la creada por individuos y grupos que está formada por comportamientos de sus miembros no previstos por la organización formal, pero generados a partir de sus condiciones y comportamientos;

---

<sup>17</sup> Adrián Furnham, Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las Organizaciones, Editorial Alfa Omega, México 2001. Pág. 656

para el caso, la cultura de hacer caso omiso de normas, surgimientos de grupos con base ideológicas de tipo religioso, deportivo o social, tráfico de influencias, liderazgo sin tener jefatura, etc., son ejemplos de organización informal.

#### **4.1.1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

##### **4.1.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Es la forma en que se divide el trabajo en una organización, cómo se asigna o coordina a varios individuos, grupos y departamentos<sup>18</sup>.

También se relaciona con la asignación de responsabilidades, la designación de canales formales de información y los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación efectiva de los esfuerzos.

La estructura organizacional se asocia con las divisiones verticales y horizontales y la coordinación del trabajo. La división vertical tiene que ver con la autonomía, el control y las comunicaciones.

La división horizontal del trabajo se relaciona con el diseño de los puestos, la diferenciación y la departamentalización. Toda organización depende de una estructura, implícita en un organigrama, para asegurar la coordinación efectiva de las actividades. Sin embargo, es posible que también haya papeles específicos de enlace, equipos de tarea o integradores cuya función específica consiste en mejorar la coordinación organizacional.

El modo en que una organización se estructura de manera formal tiene un efecto sistemático y poderoso en distintas variables de resultados que se pueden medir, como la productividad.

---

<sup>18</sup> Adrián Furnham, Ob. Cit. Pág. 631



#### **4.1.1.2. RELACIONES INTERPERSONALES .**

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del Contrato Psicológico. Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa<sup>18</sup>.

De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

#### **4.1.1.3. MOTIVACIÓN .**

La motivación puede definirse como el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

La motivación como concepto, tiene algunas características específicas:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto;
- La acción y el desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación. Por tanto, es muy importante en nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño;
- El estado motivacional de una persona es variable, es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

Hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal.

#### **4.1.1.4. RECIPROCIDAD .**

En toda organización, debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. Cuando, el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

#### **4.1.1.5. PARTICIPACIÓN.**

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación.

La Participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, se debe explicar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Darío Rodríguez Mansilla, Ob. Cit. Pág. 80

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin dudas, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales. Además es preciso lograr que todos los miembros de la organización tomen conciencia de que los recursos limitados se distribuirán siempre conforme a las prioridades.

Para lograr generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información relevante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.

Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización.

#### **4.1.1.6. SISTEMA DE RECOMPENSA.**

Sistema de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión. Incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

- Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales. Aunque limitado a

ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.

- Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio.
- Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.
- Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisiones, o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona; es la remuneración llamada variable.

Las cuatro recompensas se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquista mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes, o mejorar la imagen de la organización.

## **4.1.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **4.1.2.1. DEFINICIÓN.**

Es un instrumento mediante el cual se miden los sentimientos, percepciones hacia su trabajo y hacia la institución en general, a la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores<sup>20</sup>.

Constituye un mecanismo importante que evalúa el estado actual de la empresa en lo que se refiere a conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa, además de identificar cuales factores propician satisfacción, para mantenerlos, desarrollarlos y saber cuales deben mejorarse.

### **4.1.2.2. IMPORTANCIA.**

Realizar evaluaciones del clima organizacional es de suma importancia ya que se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros de una determinada organización, a través de percepciones las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

### **4.1.2.3. OBJETIVO.**

El objetivo que se persigue con la evaluación del clima organizacional es:

Valorar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una organización.

---

<sup>20</sup> Adrián Furnham, Ob. Cit. Pág. 613

### **4.1.3. ELEMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA.**

#### **4.1.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Se refiere a la manera de cómo está conformada la institución, en relación a los procesos, delegación de funciones, de mando y tramo de control.

#### **4.1.3.2. VALORES Y ACTITUDES.**

Los valores personales se reflejan en los valores en el trabajo, los cuales pueden clasificarse en dos facetas. La primera de ellas es si el valor en el trabajo tiene que ver con un resultado en el mismo (por ejemplo, reconocimiento, pago) o un recurso que simplemente se comparte con el simple hecho de estar asociado con la organización laboral (por ejemplo, condiciones de trabajo, reputación de la empresa).

La segunda faceta clasifica los resultados del trabajo en resultados instrumentales (por ejemplo, beneficios), afectivos (relación con los compañeros de trabajo) y cognitivos (por ejemplo, logro, aportaciones a la sociedad). Algunos valores se asocian con la ética en el trabajo (logros y trabajos arduos), mientras que otros tienen que ver con las relaciones interpersonales en el mismo.

#### **4.1.3.3. PUESTO DE TRABAJO.**

Se hace referencia al conjunto de actividades que están encomendadas a un trabajador y al espacio físico en que éste desarrolla su trabajo.

#### **4.1.3.4. RELACIONES INTERPERSONALES.**

En este punto se analiza el ambiente laboral que determina la relación entre dos o más empleados que actúan de manera interdependiente en la organización.

#### **4.1.3.5. PRESTACIONES E INCENTIVOS.**

Se evalúa los sistemas de recompensa, programas de desarrollo y capacitación, entre otros, que proporcione la organización a los empleados.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. Los incentivos pueden ser de carácter monetario, por ejemplo un bono; o de garantías importantes, por ejemplo acceso y tratamiento integral en las mejores clínicas del país. Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aún si sólo son más o menos intangibles.

#### **4.1.3.6. COMUNICACIÓN.**

Se Evalúa si la comunicación es clara, concreta y oportuna a través de la cual los empleados se vinculan para alcanzar un fin común.

#### **4.1.3.7. LIDERAZGO.**

Se estudia aquellas jefaturas que poseen habilidades de influir en los empleados para determinar el tipo de liderazgo que dicha institución posee.

#### **4.1.3.8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

Este elemento determina las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de satisfacción que ellos sienten en las distintas unidades de la organización.

Aquellos empleados que obtengan puntuaciones altas en estos valores en el trabajo se centran en el contenido de su trabajo. Se sienten intrínsecamente motivados, están orientados al logro y el trabajo arduo, luchan por ascender y buscan los desafíos. Por lo general tienen educación superior, desempeñan puestos de dirección y tienden a mostrar muy alto compromiso organizacional.

Los valores de las personas se pueden evaluar por medio de cuestionarios de auto informe. La encuesta de valores es uno de los instrumentos ampliamente conocidos.

Las actitudes sociales preceden a los valores que surgen como abstracciones de las experiencias personal del comportamiento propio y de los demás. Con el tiempo, estos valores se organizan

en sistemas de valores coherentes, los cuales funcionan como marco de referencia que guían las creencias y comportamientos en muchas situaciones, como el trabajo. Se sostiene que los valores, las actitudes se vinculan con un sistema cognitivo y afectivo<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Adrián Furnham, Ob. Cit. Pág. 235- 23



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L.**

#### **1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Principalmente, se debe tener en cuenta que el clima laboral de una organización, en ocasiones es bastante subjetivo e influenciado por diversas variables. Estas variables o factores interaccionan entre sí de diferente manera, según las circunstancias y los individuos.

Su importancia radica en que una evaluación de clima organizacional nace de la necesidad de mejorar el desempeño laboral a través de la satisfacción laboral para así, incrementar la calidad de los servicios que brinda la federación y conocer las condiciones en que el personal se encuentra realizando sus labores.

Con este modelo se pretende ayudar a identificar aquellos factores que propician el ambiente laboral de la Federación. Y a la vez, su implementación permitiría a la federación obtener buen ambiente laboral lo que conllevaría a una mejor atención a los clientes internos y externos.

#### **2. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **2.1. ALCANCES.**

En el desarrollo de la investigación, se obtuvo la colaboración necesaria de las autoridades de la federación, se recopiló información adicional y complementaria, a través de la observación directa que se realizó en días previos a la aplicación de la técnica de la encuesta que sirvió para elaborar el diagnóstico.

## **2.2. LIMITACIONES.**

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

- Retraso en el llenado del cuestionario debido a la saturación de trabajo, por la entrega de informes anuales.
- Inconveniente a la hora del llenado del cuestionario por parte de los empleados ya que muchos realizan su trabajo fuera de las instalaciones.
- Por ser el clima organizacional un tema muy amplio se tomaron en cuenta solo aquellos factores de mayor importancia para su evaluación.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1. GENERAL.**

Diseñar un modelo de Evaluación del Clima Organizacional para la mejora de los servicios que brinda la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES de R.L.).

### **3.2. ESPECÍFICOS.**

- ✓ Identificar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo que influyen en el ambiente laboral.
- ✓ Elaborar un diagnóstico del clima organizacional para identificar aquellos factores o dimensiones del entorno laboral.
- ✓ Proponer lineamientos, para la elaboración de un plan de implementación de evaluación de clima organizacional.

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **4.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Este trabajo de investigación se realizó inicialmente por medio del método analítico y el deductivo puesto que se estudió a cada una de las partes de manera individual, permitiendo a esta división de información un análisis más exhaustivo a cada situación o problema, desde lo desconocido a lo conocido con el fin de lograr mejores resultados.

##### **4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En la investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, ya que por medio de este se determinó los lineamientos necesarios para su implementación.

##### **4.3. TIPO DE DISEÑO.**

###### **INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL**

Se utilizó este tipo de investigación, porque es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan, puesto que ya han sucedido, no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones existentes, no provocadas intencionalmente por quien la realizó.

##### **4.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Para la investigación se aplicó el estudio correlacional y explicativo, porque miden dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se explica la correlación. La utilidad y el propósito principal del estudio es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Éste estudio se distingue por evaluar el grado de relación entre dos variables pudiendo incluirse varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

Las variables que se tomaron en cuenta en esta investigación son:

El clima organizacional de la federación, la satisfacción en el puesto de trabajo; considerando que la satisfacción en el puesto de trabajo depende del clima organizacional, entre otras variables.

#### **4.5. FUENTE DE INFORMACIÓN.**

##### **-FUENTES PRIMARIAS.**

La observación de campo, se obtuvo mediante la investigación de las técnicas de la observación directa y encuesta con el propósito de obtener información inmediata de los empleados de la federación acerca del clima organizacional.

##### **-FUENTES SECUNDARIAS.**

Esta información se obtuvo a través de libros, tesis y otros documentos la cual sirvió para sustentar la elaboración del marco teórico conceptual el cual sirvió de base para el marco teórico de la investigación.

#### **4.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El estudio para la evaluación del clima organizacional se realizó en las instalaciones de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada; la cual se encuentra ubicada en el municipio de San Salvador (Ver anexo No 2). Además, se tomó en cuenta la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los empleados en el mes de enero de 2013.

#### **4.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **a. Encuesta**

Se utilizó esta técnica para diseñar un instrumento de recolección de información que fue aplicado a los empleados de FEDECACES DE R.L, para la elaboración del diagnóstico, e identificar los factores que influyen en el clima organizacional de la federación.

### **b. Entrevista**

Se le realizó la entrevista al gerente general de la fundación de asesores para el desarrollo, con el propósito de obtener información que permitiera fortalecer los datos obtenidos con la observación y la encuesta.

**c. Observación** Se puso en práctica la técnica de la observación directa para complementar información previa a la encuesta, así como después, esta técnica se realizó a través de visitas a FEDECACES DE R.L teniendo contacto directo con el personal en su ambiente de trabajo.

## **4.8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.**

### **POBLACIÓN:**

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En este estudio la población la representan todos los empleados de FEDECACES DE R.L. Los cuales suman un total de 102 empleados.

### **MUESTRA:**

Se define como el conjunto reducido de observaciones o sujetos escogidos de una población mayor en base a una característica dada.

### **FÓRMULA PARA LA MUESTRA**

$$n = \frac{Nz^2PQ}{e^2(N-1) + Z^2PQ}$$

DONDE:

n= Tamaño de la muestra

N= Número de empleados =102

e= Máximo error posible en la muestra = 0.10

Z= Nivel de Confianza = 95%

Remplazando valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.65)^2 (102) (0.50) (0.50)}{(0.10)^2 (102 - 1) + (1.65)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{69.42375}{1.690625} = 41.065563770795$$

$$n = 41 \quad \text{Empleados}$$

#### **4.9. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

El análisis e interpretación de los datos requirió de la organización de la información y la selección de un instrumento acorde con los objetivos, que persigue el estudio que fueron cuestionarios y observación directa. Una vez recolectados los cuestionarios, se procedió a su tabulación la cual fue procesada en cuadros simples para facilitar la interpretación de cada una de las respuestas obtenidas en la investigación, tomando como base la frecuencia absoluta y frecuencia relativa porcentual para la interpretación de cada una de las alternativas contestadas por el personal encuestado (Ver anexo No 3).

La tabulación e interpretación de los datos obtenidos contribuyó a elaborar el diagnóstico sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño que existe actualmente en esta institución y desarrollar un sistema que contribuya no solo a mejorar el ambiente laboral sino también a la mejora del desempeño laboral y prestación de los servicios que facilita la Federación.

## **5. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR. (FEDECACES DE R.L.).**

El diagnóstico realizado en FEDECACES DE R.L., constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al ámbito de trabajo. Este se realizó tomando en cuenta nueve factores que se explican a continuación:

### **5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

En este factor se evalúa como percibe el personal los procedimientos, reglas, normas, delegación de funciones y unidad de mando que conforman la federación.

El 100% de los empleados encuestados, afirma conocer la misión de la federación, pero se determinó que ellos tienen dificultad para definirla e identifican solo su idea principal de forma correcta, lo cual favorece el involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos y metas. Así mismo, el 100% de las encuestas demostraron que los empleados conocen las diferentes áreas de trabajo, aunque no saben definir las según el organigrama, y tienen claro quién es su jefe inmediato superior lo que facilita el desarrollo de las actividades. Por tanto, se percibe un ambiente de armonía en la federación, el 95% del personal muestra un destacado sentimiento de pertenencia a la institución, porque sienten que su trabajo es valioso para que se logren los objetivos, a la vez existe un margen del 5% de empleados con insatisfacción debido a que no se consideran sus opiniones en decisiones importantes dentro de la federación. (Según preguntas 1 - 5, Anexo 3)

## **5.2. VALORES Y ACTITUDES.**

En el siguiente componente, se analizan los valores que son practicados en el interior de la federación y cómo estos influyen en la actitud de los empleados hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho en el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo. De lo contrario si muestra una actitud negativa afectará su desempeño y el de sus compañeros de trabajo.

En la federación existe una declaración de valores y principios, por lo que los encuestados respondieron en un 71% que si se promueven para mejorar la actitud de los empleados. Así mismo, durante la investigación se pudo observar que un 54% de los empleados de las distintas áreas colaboran con sus compañeros de trabajo, por lo que se puede determinar que de alguna manera existe cooperación e integración en las distintas áreas de trabajo. Mientras que un 41% menciona que la práctica de valores no siempre se ve reflejada dentro de la federación y solo un 5% algunas veces. (Según preguntas 6 – 10, del anexo No 3).

## **5.3. PUESTO DE TRABAJO.**

En este elemento, se evalúa el sentir de los empleados respecto al puesto de trabajo que desempeñan: el nivel de satisfacción o insatisfacción al mismo, relacionado a las retribuciones y el soporte administrativo que se brinda para el normal desarrollo de las actividades dentro de la federación. El 80% de los empleados manifiesta satisfacción con el salario que recibe, con un margen de insatisfacción del 20%, lo que indica que el personal lo percibe de forma aceptable, aun cuando existe una brecha de insatisfacción. En lo relacionado a las funciones de los empleados en su trabajo el 100% las tiene claramente definidas. (Según preguntas 11 – 15, del anexo No 3).



#### **5.4. RELACIONES INTERPERSONALES.**

A través de este factor, se evalúa como los miembros de la federación perciben las relaciones interpersonales en las áreas de trabajo que se generan dentro de la federación.

Según los resultados obtenidos con relación al trabajo en equipo, el 100% de los empleados conocen lo que sucede en su área de trabajo con respecto a las responsabilidades y funciones de sus compañeros; al mismo tiempo, se pudo observar que el 93% de los empleados se respetan entre compañeros, por lo que existe armonía en las relaciones laborales, mientras que el 7% considera que no existe ese vínculo de armonía, por lo que se determina que el ambiente no es totalmente agradable dentro de la federación, aunque éste porcentaje es mínimo puede provocar que exista tensión a la hora de realizar las actividades diarias, creando un ambiente hostil y de indiferencia entre los empleados. El 85% de los empleados considera que no existe diferencia en la carga laboral entre hombres y mujeres, mientras que el 15% manifiesta que existe desigualdad entre géneros, lo que disminuye la motivación y compromiso con el trabajo. En cuanto a la relación con el jefe, el 80% considera que llevarse bien con el jefe, mejora la calidad del trabajo, significa que si la relación con sus superiores es afectada, la calidad de los servicios prestados puede verse disminuido y el 20% manifiesta que la buena o mala relación no afecta el trabajo, ya que consideran un compromiso independientemente de la relación con sus superiores. El 88% considera que la relación con el jefe es franca, lo que genera confianza en los empleados a la hora de realizar las actividades, mientras que el 12%, opina que no lo es. (Según preguntas 16 – 20, del anexo No 3).

## **5.5. PRESTACIONES E INCENTIVOS.**

En este elemento, se consideró la percepción de los empleados referente a las prestaciones que tiene la empresa. También se evaluó la satisfacción de los empleados acerca de los incentivos no monetarios, como la promoción de puestos, igualdad de género y el reconocimiento por el logro de objetivos.

En general, los empleados manifestaron que la federación les otorga aumento salarial, por lo que el 78% del aumento se realiza cada año de acuerdo a su desempeño laboral, mientras que el 22% opina que no lo hacen, lo que ocasiona que el empleado se sienta desmotivado, disminuyendo la eficiencia en las actividades diarias. En cuanto a las prestaciones adicionales, el 98% indicó que se siente satisfecho, mientras que sólo un 2% expresó lo contrario. Posteriormente con un 59% los encuestados manifiestan que no necesita más prestaciones de las otorgadas, mientras que un 39% expresa que si las requiere, por lo que se puede analizar que el nivel de satisfacción anteriormente descrito es relativo, porque los empleados si requieren más prestaciones, mientras que a un 2% le son indiferente.

El 32% de los encuestados expresa que el aspecto que se considera más importante en la promoción de puesto de trabajo es la experiencia, el 29% considera que es el trabajo desarrollado y rendimiento laboral, mientras que un 7% opina que es por mérito aportado e identificación con la empresa, así mismo, hay un 32% que considera que son todos los aspectos antes mencionados. Por lo que se considera, que la experiencia adquirida durante el desarrollo del trabajo realizado por los empleados a través de los años es reconocido como mérito para optar a un mejor puesto lo que parece justo para los empleados. La federación promueve a sus empleados antes de buscar en el mercado externo según lo expresa un 59% de los encuestados, por lo que se considera que es un beneficio para los empleados, ya que por su experiencia pueden optar por ascender de puesto de trabajo, el otro 41% manifiesta que no lo hace, estos

empleados sienten que no tienen la oportunidad de ascender en un futuro, creando un ambiente de estancamiento laboral y falta de visión a la superación personal. El 54% de los encuestados, opina que existe igualdad en la remuneración percibida entre hombres y mujeres, mientras que un 46% manifiesta que no se percibe esta igualdad, por lo que podría generar un ambiente de inconformidad entre hombres y mujeres afectando el rendimiento de los empleados. Así mismo, hay un 80% de los encuestados que expresa que su contribución para el logro de los objetivos en su área es reconocido por su jefe, lo que hace que éste desarrolle su trabajo con una mayor eficiencia, mientras que el 20%, coinciden que no reciben un reconocimiento por parte de su jefe, lo que trae como consecuencia el retraso en el desarrollo de sus actividades. (Según preguntas 21 - 29, del anexo No 3)

## **5.6. COMUNICACIÓN.**

Se evaluó los diversos aspectos relacionados con las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

En la federación, se preocupan por conocer sus intereses, inquietudes y motivaciones, quejas y sugerencias, lo cual los encuestados consideran que el correo electrónico, telefonía móvil y comunicación verbal son los medios más utilizados dentro de la organización. Es así, que el 24% dijo que casi siempre recibe información de las actividades de trabajo, por lo que se cree, que es una desventaja del empleado a la hora de realizar sus actividades. En cuanto al interés del jefe por las necesidades e inquietudes de los empleados, éstos manifiestan con un 71% que siempre se interesa contra un 29% que dice que casi siempre o algunas veces, por lo tanto, es fundamental una buena comunicación entre jefes y empleados para conocer las necesidades e inquietudes dentro del puesto de trabajo en que se desempeñan con el fin de lograr la mayor efectividad dentro de la organización. (Según preguntas 30 – 33, del anexo No 3).

### **5.7. LIDERAZGO.**

Este factor comprende aspectos tales como los estilos de liderazgo que se practican en la empresa, el trato de jefe a subalterno; así como, la orientación que realizan los líderes.

Según un 56% de los encuestados, se percibe el estilo de liderazgo como democrático, ya que se escuchan las sugerencias y se toman en consideración a la hora de tomar decisiones. Mientras un 44%, manifiesta que su opinión no es considerada en la toma de decisiones lo que origina que la confianza e identificación con la empresa comienza a perderse y disminuye la moral de los empleados lo que significa que es la base de la motivación, esta a su vez es un componente clave para la productividad.

Así mismo, el 71% opina que su jefe realiza reuniones para informar sobre cambios que se producen en la federación como las buenas noticias, problemas que necesitan solución inmediata, objetivos del área para reconocimiento de empleados, entre otros; mientras que un 29% manifiesta que no se realizan. En cuanto a las características de los jefes, un 49% coincide que es la forma que delega autoridad y un 29% expresa que es la forma de asignar el trabajo, pues lo hace con respeto, lo que propicia un ambiente adecuado que descubre y desarrolla aquellas habilidades para ser mejor. (Según preguntas 34 – 38, del anexo No 3).

### **5.8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

En este elemento, se toma en cuenta el nivel de satisfacción que tienen los empleados en cuanto a la calidad de las condiciones físicas, ambientales en relación a las instalaciones, iluminación, ubicación de su puesto de trabajo.

El 7% manifestó que le afecta el espacio físico asignado a su puesto de trabajo, sería de evaluar por parte de la federación los daños a la salud física y mental del trabajador, ocasionados por la inestabilidad en el espacio físico de la organización. Sin embargo la mayoría de trabajadores expuso que se encuentran satisfechos en los espacios donde realizan su trabajo. Según un 78%,

no existen ruidos o distracciones que perturben sus labores, mientras que un 22% percibe lo contrario y un 44% manifiesta, que lo que más le agrada de las instalaciones es la limpieza y el espacio. El 29% manifiesta que la iluminación y el agua son servicios que no están al alcance para desarrollar sus actividades y el 78% de los empleados consideran que el mobiliario y equipo que utilizan se encuentran en buenas condiciones, lo que facilita el desarrollo de sus actividades, el 22% manifiesta que no se encuentra en buen estado, requiriendo mejorar el mantenimiento preventivo. (Según preguntas 39 – 42, del anexo No 3).

## **6. CONCLUSIONES.**

### **-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Los empleados se identifican con la federación, a través de la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, principio, valores), pero se observa poco interés en ponerla en práctica en su totalidad porque no la definen con exactitud. Además, tienen claro quienes pertenecen a cada una de las áreas, pero no poseen conocimiento del nombre correcto asignado a cada una de ellas, tal como está plasmado en el organigrama.

### **-VALORES Y ACTITUDES.**

En esta organización, existe una minoría de empleados que aseguran, debería de haber una mayor practica de valores para mejorar la actitud de los empleados.

### **-PUESTO DE TRABAJO.**

Existe satisfacción en cuanto a las remuneraciones que la empresa ofrece, a la vez esta proporciona estabilidad y seguridad en el trabajo. Según la observación realizada, se pudo notar que la carga laboral que tienen la mayoría de los empleados, es considerablemente grande que obstaculizan la productividad en las diferentes áreas de trabajo.

**-RELACIONES INTERPERSONALES.**

En la federación, algunos empleados consideran que no existe un vínculo de armonía, lo que genera que el ambiente no sea totalmente agradable. Así mismo, la falta de igualdad entre hombres y mujeres en relación a la remuneración, puede ocasionar descontento, afectando el desarrollo de las actividades, por lo cual, disminuye la motivación y compromiso con el trabajo a realizar.

**-PRESTACIONES E INCENTIVOS.**

Una parte del recurso humano manifiesta, que el aumento salarial no se efectúa de acuerdo al desempeño laboral, por lo que se sienten inconformes y en relación a las prestaciones, manifiestan que necesitan más beneficios de los que ya le son otorgados, según las posibilidades y la realidad económica de nuestro país. Por otra parte, uno de los incentivos más importantes para el personal es la promoción de puestos, aunque el personal no posee mucha experiencia, también tendrían que ser tomados en cuenta y evaluar sus habilidades y destrezas.

**-COMUNICACIÓN.**

Algunos de los empleados encuestados manifiestan, que la comunicación no se realiza de manera oportuna, porque el canal seleccionado es el menos apropiado y la consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades e incumplimiento de las actividades. También dentro del ámbito de la comunicación, varios trabajadores consideran que no son escuchados por sus jefes, en relación a sus sugerencias e inquietudes.

**-LIDERAZGO.**

El personal considera que su opinión no es tomada en cuenta en algunas actividades relacionadas con su desempeño para la toma de decisiones, lo que origina que la confianza, la moral e identidad pueda perderse. También, una minoría de los trabajadores manifiesta que no se

realizan suficientes reuniones por parte del jefe para informarles sobre cambios que se hacen en la federación.

#### **-INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

Gran parte del recurso humano se encuentra insatisfecho en relación: al espacio físico, el ruido, la falta de mantenimiento preventivo al mobiliario y equipo, estos factores ocasionan retrasos en el desarrollo de sus actividades diarias.

#### **7. RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a la federación implementar un modelo de evaluación del clima organizacional para así fortalecer los factores que se encuentren deficientes.

#### **-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Evaluar semestralmente, la apreciación que tienen los empleados de la filosofía organizacional y estructura organizativa, luego realizar un comparativo, entre la percepción que tienen los empleados acerca de ésta, y lo establecido por la federación.

#### **-VALORES Y ACTITUDES.**

Implementar capacitación trimestralmente para fortalecer la práctica de valores dentro de la organización y promover la participación de los empleados en convivios organizados por la federación.

#### **-PUESTO DE TRABAJO.**

Revisar semestralmente la distribución de la carga de trabajo asignada a cada uno de los empleados para mejorar el desempeño que actualmente se tienen dentro de la federación.

#### **-RELACIONES INTERPERSONALES.**

Impulsar programas de capacitación dirigidos a mejorar el nivel emocional del personal, para ampliar las relaciones entre jefes y empleados, fomentar el trabajo en equipo.

**-PRESTACIONES E INCENTIVOS.**

Elaborar un plan de promoción para promover adecuadamente a los empleados.

**-COMUNICACIÓN.**

Establecer mecanismos que permitan que la información sea oportuna, clara y precisa, a la vez, sean distribuidos por los canales formales.

**-LIDERAZGO.**

Elaborar un plan de capacitación enfocado a fortalecer las cualidades de los jefes de cada unidad, logrando potenciar el estilo de autoridad de cada uno, para poder ejercer una mejor labor de dirección.

**-INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

Elaborar un plan de capacitación enfocado a la seguridad en el trabajo que contemple las principales acciones para mejorar las condiciones de la infraestructura.



### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R. L.**

##### **1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

###### **GENERAL.**

- Proponer un modelo de evaluación de clima organizacional para la mejora de los servicios que proporciona FEDECACES.

###### **ESPECÍFICOS.**

- ✓ Diseñar políticas y estrategias del modelo propuesto, para mejorar el clima organizacional dentro de la federación.
- ✓ Elaborar un plan de implementación del modelo de evaluación del clima organizacional.
- ✓ Proponer un cuestionario para la evaluación del clima organizacional de la federación.

##### **2. IMPORTANCIA.**

La evaluación del clima laboral es un componente esencial para la correcta gestión de la federación, ya que identifica percepciones, el grado de satisfacción, optimiza el desempeño de los empleados, en base a los resultados obtenidos se hacen las prevenciones necesarias para mejorar el ambiente laboral; por lo tanto, la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar un mayor rendimiento laboral y en consecuencia el éxito de la federación.

### **3. CONTENIDO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **3.1. POLÍTICAS GENERALES.**

- a) Se formará un comité que se encargará de llevar a cabo la evaluación del clima organizacional dentro de la federación.
- b) Los miembros del comité elegirán un coordinador que se encargue de gestionar las actividades de evaluación del clima organizacional.
- c) El coordinador del comité se encargará, junto con los jefes de área de llevar a cabo la implementación de la evaluación del clima.
- d) Utilizar la herramienta de evaluación más comprensible para los empleados.
- e) El comité será el encargado de dar seguimiento a dicha evaluación y de informar a la Gerencia Corporativa, sobre los resultados de la evaluación del clima organizacional.
- f) La Gerencia Corporativa dará a conocer a los jefes de cada área, los resultados obtenidos en la evaluación.
- g) La evaluación del clima organizacional se aplicará al personal en general de la federación.
- h) Anualmente el comité evaluador deberá, prever las necesidades de capacitación y desarrollo en cada área, con la temática relacionada al clima organizacional.
- i) El comité evaluador del clima organizacional, revisará, analizará y actualizará, semestralmente los resultados de la evaluación y el nivel de mejora de los factores estudiados.
- j) Cada jefe convocará a reuniones mensuales en las que involucre a todo el personal, bajo su cargo para que éste pueda opinar y sugerir mejoras en su puesto de trabajo.

### **3.2. ESTRATÉGIAS.**

- a) La Gerencia corporativa presentara a la Asamblea de Asociados, para su aprobación, la propuesta de formar un comité que se encargue de gestionar la evaluación del clima organizacional de la federación.
- b) Aprobada la formación del comité, se elegirá al coordinador por medio de mayoría de votos de los gerentes y ejecutivos de las áreas de la federación.
- c) Se elegirán tres colaboradores, entre los diferentes ejecutivos; que contribuyan con el coordinador a la gestión de planear y ejecutar las actividades de evaluación del clima organizacional.
- d) El comité evaluador elaborara un cuestionario y será dirigido al personal capacitado; dicho instrumento se utilizara para evaluar los resultados de la capacitación.
- e) Realizar la evaluación del clima organizacional en el mismo mes o en las mismas épocas de cada año.
- f) El comité deberá planear y convocar a reunión dos semanas después de la evaluación del clima organizacional, para presentar los resultados y proponer alternativas que solucionen las deficiencias encontradas.
- g) Calendarizar semestralmente en la agenda de todas la áreas el día y mes de cada evaluación del clima organizacional.
- h) Los jefes de cada unidad propondrán al comité evaluador temas de capacitación en relación al clima organizacional para sus subalternos.
- i) Elaborar un registro digital y físico de los resultados de la evaluación del clima.
- j) El segundo lunes de cada mes, los jefes de cada unidad y sus empleados se reunirán, para sugerir y opinar acerca de sus inquietudes en sus puestos de trabajo.

#### 4. DISEÑO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS.

##### 4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

En este factor se evalúa la percepción del personal con respecto a la estructura organizacional.

La evaluación de este elemento permitirá a la federación alcanzar los siguientes objetivos:

- Obtener un alto grado de identificación de los empleados con la estructura organizativa.
- Identificar el grado de conocimiento adquirido por los empleados en relación a la estructura organizacional.

Para fortalecer el factor estructura organizativa se presenta la siguiente recomendación:

- Evaluar semestralmente a través de cuestionarios, el cual es el siguiente:

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	¿Considera que existe vínculo entre el contenido de la estructura organizacional de la federación y el conocimiento adquirido por los empleados respecto a esta?				
2	¿Según su opinión existe un elevado sentido de pertenencia hacia la federación y compromiso para el logro de los objetivos?				
3.	¿Los procedimientos para llevar a cabo los objetivos de la federación están actualizados?				
4.	¿Conoce las diferentes áreas de la federación según el organigrama?				
5	¿Considera que las autoridades de la federación toman en cuenta las sugerencias del personal.				

#### 4.2. VALORES Y ACTITUDES.

Se analizan los valores que son practicados en el interior de la federación y cómo estos influyen en la actitud de los empleados hacia el trabajo que realiza.

La evaluación de este componente permitirá a la federación alcanzar los siguientes objetivos:

- Promover de forma más dinámica los valores y principios que se practican en la federación.
- Contribuir a mejorar la actitud positiva de los empleados.

Para el fortalecimiento de este factor se recomienda:

- Capacitar al personal de cada unidad y dar seguimiento a los resultados, con respecto a los distintos valores y actitudes que se establecen en la federación, para la motivación de los empleados, reconociendo que es el recurso más valioso de la federación.
- Evaluar semestralmente a través de cuestionarios.

<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN:</b>		<b>Fortalecimiento de la práctica de valores.</b>	
<b>DURACIÓN:</b>		4 horas (dos sesiones de 2 horas).	
<b>IMPARTIDO POR:</b>		Jefatura de Recursos Humanos o persona encargada capacitada.	
<b>OBJETIVO: Fortalecer la práctica de valores dentro de la organización y promover la participación de los empleados en convivios organizados por la federación.</b>			
<b>TÓPICOS</b>	<b>CONTENIDO TEMÁTICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>VALORES</b>	✓ Fortalecer los valores existentes en la federación	✓ Lograr desprender actitudes negativas y reaprender actitudes positivas.	2
<b>ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La personalidad</li> <li>✓ Actitudes positivas – negativas</li> <li>✓ Características de la persona proactiva</li> </ul>	✓ Analizar qué aspectos de la personalidad laboral deben auto controlar si quieren triunfar.	2

Se presenta el siguiente cuestionario con el objetivo de evaluar los resultados de la capacitación:

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	¿Conoce los valores que se fomentan en la federación?				
2	¿El respeto es la base fundamental para mantener una convivencia armónica y gratificante?				
3.	¿Cuáles valores considera que deben fortalecerse dentro de la federación? _____ _____ _____ _____ _____				
4.	¿Cuáles son los tres componentes de la actitud? _____ _____ _____				
5	¿Cuáles son las características de la actitud? _____ _____ _____ _____ _____				

### 4.3. PUESTO DE TRABAJO.

Se evalúa el sentir de los empleados respecto al puesto de trabajo que desempeñan: el nivel de satisfacción o insatisfacción al mismo, relacionado a las retribuciones y el soporte administrativo que se brinda para el normal desarrollo de las actividades dentro de la federación.

Con el estudio de este factor se permitirá a la federación el logro de los siguientes objetivos:

- Revisar la distribución de la carga de trabajo asignada a cada uno de los empleados.
- Obtener un alto grado de satisfacción de los empleados en relación al desarrollo de sus actividades en un ambiente más agradable.

Para la mejora de este factor se recomienda:

- Evaluar semestralmente a través de cuestionarios.

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	¿La federación espera que sus empleados rindan el máximo en su trabajo en el transcurso del día?				
2	¿El jefe de área se preocupa por el bienestar de todos sus empleados?				
3.	¿Tiene libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?				
4.	¿Los empleados se sienten constantemente bajo presión?				
5	¿Está de acuerdo en quedarse más tiempo en su trabajo, fuera del horario establecido?				

#### 4.4. RELACIONES INTERPERSONALES.

A través de este factor, se evalúa como los miembros de la federación perciben las relaciones interpersonales en las áreas de trabajo que se generan dentro de la federación.

Se determina que al realizar la evaluación de dicho elemento permitirá a la federación obtener los siguientes objetivos:

- Promover el respeto y el apoyo entre los empleados, para mejorar el trabajo en equipo.
- Revisar la distribución de trabajo entre hombres y mujeres.

Para fortalecer este factor se presenta la siguiente propuesta:

- Formar un comité social que se encargue de organizar actividades de esparcimiento con los compañeros permitiendo fomentar las relaciones interpersonales en la federación.

<b>Nombre del comité.</b>	Comité Social de Fedecaces.
<b>Responsable.</b>	Jefes de cada área.
<b>Período de actividades.</b>	Trimestral.
<b>Número de integrantes.</b>	6 personas.
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar actividades que permitan fomentar un ambiente de armonía, y las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la federación.
<b>Actividades a desarrollar.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la programación trimestral de actividades sociales en la federación.</li> <li>• Realizar convivios para celebrar cumpleaños, días festivos, etc.</li> <li>• Programar por lo menos una salida al año como excursiones con las familias del personal, para fortalecer las relaciones sociales y familiares.</li> <li>• Promover actividades ecológicas, como campañas de limpieza en lagos, ríos, mares, etc. para concientizar sobre el cuidado de los recursos: agua, energía, reciclaje, entre otros y así fortalecer el trabajo en equipo.</li> </ul>

- Capacitar al personal de cada unidad y dar seguimiento a los resultados, con respecto a las relaciones interpersonales en la federación, para fortalecer el trabajo en equipo y mantener un ambiente de armonía entre los empleados.



<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN:</b>		Fortaleciendo el trabajo en equipo.	
<b>DURACIÓN:</b>		4 horas (dos secciones de 2 horas).	
<b>IMPARTIDO POR:</b>		Persona capacitada sobre el tema.	
<b>OBJETIVO: Fortalecer el trabajo en equipo dentro de la federación.</b>			
<b>TÓPICOS</b>	<b>CONTENIDO TEMÁTICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>Diferencias entre equipo de trabajo y trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo.</li> <li>Responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer la diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo.</li> </ul>	2
<b>Las 5 “C” del trabajo en equipo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complementariedad.</li> <li>Coordinación.</li> <li>Comunicación.</li> <li>Confianza.</li> <li>Compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>estimular el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.</li> </ul>	2

- A continuación de la capacitación, se llevará a cabo una evaluación acerca de la temática impartida, la cual determinara en qué medida se pueden mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados.

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	¿Conoce la diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo?				
2	¿En su área, se trabaja como equipo de trabajo?				
3.	¿En su área, se trabaja como trabajo en equipo?				
4.	¿Cuándo trabaja en equipo, se logran mejores resultados?				
5	¿En su área de trabajo se ponen en práctica las 5 “C” del trabajo en equipo?				

#### 4.5. PRESTACIONES E INCENTIVOS.

En este elemento, se considera la percepción de los empleados referente a las prestaciones que tiene la empresa. También se evaluó la satisfacción de los empleados acerca de los incentivos no monetarios, como la promoción de puestos, igualdad de género y el reconocimiento por el logro de objetivos.

Al examinar este factor la federación puede alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar las prestaciones actuales de acuerdo a las necesidades del personal y la disponibilidad de recursos de la empresa.
- Elaborar un historial relacionado al trabajo desarrollado por los empleados para promoverlos adecuadamente.

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	¿Las prestaciones con las que cuenta, cubren sus expectativas?				
2	¿Su jefe reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del área?				
3.	¿Obtiene tasas preferenciales de préstamos por trabajar en la institución?				
4.	¿En su área se reconoce el logro de resultados?				
5	¿En la federación hay sistemas de recompensas por resultados?				

#### 4.6. COMUNICACIÓN.

Se consideran los diversos aspectos relacionados con las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

Por lo antes expuesto se determina que la evaluación de estos factores permitirá que la dirección logre los siguientes objetivos:

- Hacer uso adecuado de los medios de comunicación, es decir, en forma oportuna.
- Promover la confianza entre los grupos de trabajo.

Por lo que se establece lo siguiente:

REUNIONES SEMANALES	
<b>JEFES/SUBORDINADOS</b>	
<b>PUNTOS A TRATAR: Según las metas de la semana o los imprevistos pertinentes a todos los empleados.</b>	
<b>TIEMPO</b>	<b>: 30 minutos.</b>

Para establecer mecanismos que permitan que la información sea oportuna, clara y precisa, se presenta lo siguiente:

Técnicas para la comunicación eficaz		
Técnica	Descripción	Ejemplo
<b>Mostrar empatía</b>	Escuchar activamente las emociones de los demás, entender sus motivos.	Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "Entiendo lo que sientes", "Noto que...".
<b>Técnica especular o parafraseo</b>	Se trata de expresar una frase similar a la que expresa el compañero que está hablando.	Entonces, según veo, lo que pasaba era que..."; "¿Quieres decir que te sentiste...?".
<b>Emitir palabras de refuerzo</b>	Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.	Eso es muy interesante"; "Hiciste bien en rechazar aquel trabajo"... Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien"; "Umm" o "¡Estupendo!"
<b>Técnica del resumen</b>	Mediante esta habilidad, informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión.	"A ver si te he comprendido bien..."; "O sea, que lo que me estás diciendo es..."; "Si no te he entendido mal..."

Se recomienda para el fortalecimiento de este factor el siguiente cuestionario.

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1	¿La comunicación que se practica en la organización es abierta y flexible?				
2	¿Los canales de comunicación dentro de la entidad son utilizados oportunamente?				
3.	¿La empresa informa de manera efectiva los logros alcanzados?				
4.	¿La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara?				
5	¿Considera, que los medios que se utilizan actualmente para comunicarse dentro de la federación son los idóneos?				

#### 4.7. LIDERAZGO.

Este factor comprende aspectos tales como los estilos de liderazgo que se practican en la empresa, el trato de jefe a subalterno; así como, la orientación que realizan los líderes.

Al evaluar este componente la federación pretende lograr los siguientes objetivos.

- Mejorar la percepción de los empleados, respecto del liderazgo que se ejerce en la empresa.
- Potenciar el estilo de autoridad de cada uno de las jefaturas de la federación para poder ejercer una mejor labor de dirección.

Para apoyar el factor de liderazgo se recomienda impartir una capacitación que consta de los siguientes elementos.

<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN:</b>		Liderazgo con Inteligencia Emocional	
<b>DURACIÓN:</b>		4 horas (dos secciones de 2 horas).	
<b>IMPARTIDO POR:</b>		Persona capacitada sobre el tema.	
<b>OBJETIVO: Aumentar la capacidad de expresión emocional de los jefes</b>			
<b>TÓPICOS</b>	<b>CONTENIDO TEMÁTICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos de liderazgo.</li> <li>El liderazgo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexionar acerca de los estilos de liderazgo.</li> </ul>	2
<b>Inteligencia Emocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Componentes de la inteligencia emocional</li> <li>Inteligencia emocional y liderazgo en época de crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a utilizar las emociones saludables como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas</li> </ul>	2

El siguiente cuestionario es para evaluar la capacitación sobre el liderazgo impartido a los jefes de cada área.

<b>No</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	¿Se limita sólo a dar órdenes o a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?				
<b>2</b>	¿Considera que la relación con sus subalternos los motiva a desarrollar mejor sus labores?				
<b>3.</b>	¿Cree que goza de prestigio como líder de sus empleados de área?				
<b>4.</b>	¿Promueve la participación de los integrantes de su área en los trabajos que se van a realizar dentro de la federación?				
<b>5</b>	¿Es congruente en lo que dice y lo que hace?				

#### 4.8. INFRAESTRUCTURA FÍSICA.

En este elemento, se toma en cuenta el nivel de satisfacción que tienen los empleados en cuanto a la calidad de las condiciones físicas, ambientales en relación a las instalaciones, iluminación, ubicación de su puesto de trabajo.

La evaluación de este componente permitirá a la federación lograr los objetivos siguientes:

- Garantizar la total seguridad de los empleados en relación a las condiciones físicas.
- Lograr la satisfacción de los empleados, para incrementar la eficiencia de éstos.

Para cumplir con los objetivos propuestos se recomienda un plan de capacitación enfocado a la seguridad en el trabajo.

<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN:</b>		<b>Seguridad en el trabajo.</b>	
<b>DURACIÓN:</b>		4 horas (dos secciones de 2 horas).	
<b>IMPARTIDO POR:</b>		Persona capacitada sobre el tema.	
<b>OBJETIVO: Preparar a los empleados para que puedan actuar ante cualquier eventualidad que afecte su seguridad laboral.</b>			
<b>TÓPICOS</b>	<b>CONTENIDO TEMÁTICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>Medidas de Protección y Prevención de Incidentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo e infraestructura.</li> <li>• Sistema de control de accesos y salidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar a los empleados sobre la seguridad ocupacional.</li> </ul>	2
<b>Cultura de la Participación en la Seguridad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reto de la participación.</li> <li>• Difusión de información en materia de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un ambiente de trabajo seguro y libre de riesgo para la integridad física y psicológica del personal.</li> </ul>	2

Para dar seguimiento a la capacitación se evalúa con el siguiente cuestionario:

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
1.	¿Se promueve en la federación un ambiente saludable y seguro?				
2.	¿La capacitación desarrollada cumple con sus expectativas de seguridad en el trabajo?				
3.	¿Considera que se comparte y fomenta el compromiso con la seguridad en la federación?				
4.	¿Debe la federación dar seguimiento a los acuerdos establecidos con los empleados en torno al tema de seguridad?				
5.	¿Considera que los medios de comunicación que existe en la federación son efectivos ante imprevistos en la seguridad de la federación?				

## 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Con el propósito de hacer efectivo el modelo de evaluación del clima organizacional, se presenta el plan de implementación, el cual contiene las actividades a realizar, los recursos necesarios y los lineamientos a seguir para el cumplimiento del modelo que será esencial para fortalecer y mejorar el ambiente dentro de la Federación.

### 5.1. OBJETIVOS.

- Puntualizar las actividades que se proyectan llevar a cabo en la evaluación del clima organizacional.
- Establecer los recursos fundamentales para el desarrollo del modelo.

## **5.2. ACTIVIDADES A REALIZAR.**

Con el fin de llevar un eficiente proceso de implementación del modelo de evaluación de clima organizacional se detallan las siguientes actividades a realizar:

- **SOLICITUD DE APROBACIÓN.**

Se presentará a la Gerencia Corporativa la propuesta de crear un comité encargado de gestionar la evaluación del clima organizacional.

- **APROBACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.**

La Gerencia Corporativa aprobará la creación del comité evaluador del clima organizacional.

- **SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EVALUADOR.**

Se elegirá un coordinador y tres colaboradores por mayoría de votos entre los gerentes y ejecutivos de la federación.

- **CAPACITACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.**

El personal involucrado en el funcionamiento del modelo deberá recibir capacitaciones, para conocimiento y aplicación de la metodología a implementar.

- **PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.**

Se elaborará y presentara a la Gerencia Corporativa el modelo propuesto para la evaluación del clima organizacional.

Los componentes que integraran dicho modelo son los siguientes:

1. Contenido general del modelo para fortalecer el clima organizacional:

- Objetivos del modelo.

- Políticas del modelo.

- Estrategias del modelo.

- Factores del Clima Organizacional.

- Evaluación del Clima Organizacional.



2. Seguimiento del modelo de implementación.
3. Cuestionario del modelo de evaluación de los factores que integran el clima organizacional.

- **REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL INSTRUMENTO EVALUADOR.**

Aprobado el modelo se procederá a la reproducción y distribución del cuestionario para la evaluación del clima organizacional a los empleados de la federación..

### **5.3.RECURSOS.**

Para llevar a cabo la evaluación de los factores del Clima Organizacional en la Federación se debe tener en cuenta una serie de recursos, los cuales se describen a continuación:

- **Recursos Humanos.**

El recurso humano es indispensable, para llevar a cabo la evaluación de los factores del clima organizacional, ya que el personal encargado tiene que estar capacitado para un buen desarrollo, así mismo, los encargados de llevarlo a cabo son: el Comité Social de la Federación.

- **Recursos Materiales.**

Para la ejecución del método de evaluación del clima organizacional, es indispensable contar con los recursos básicos tales como: proyector, fotocopidora, papelería, computadora, impresora, mobiliario de oficina, pizarra, etc.

- **Recursos Económicos.**

Para poder llevar a cabo la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional, es importante que la federación, asigne los recursos necesarios en la elaboración del presupuesto del siguiente año.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos que se requiere para implementar el modelo:

DESCRIPCIÓN	COSTOS
<b>Recursos Humanos:</b>	
• <b>Facilitador de capacitación.</b>	\$ 1,200.00
<b>Recursos Materiales:</b>	
• <b>Material didáctico.</b>	\$ 400.00
• <b>Fotocopias.</b>	\$ 120.00
<b>Refrigerio</b>	\$ 180.00
<b>Imprevistos</b>	\$ 150.00
<b>Total</b>	<b>\$2,050.00</b>

## 6. CUESTIONARIO DEL MODELO PROPUESTO.

Este cuestionario contiene los aspectos que se han considerado más relevantes para evaluar el clima organizacional.

El objetivo de este cuestionario es evaluar el clima organizacional de la federación, para así ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión, respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo y proponer alternativas de solución de tal manera que ayude a normalizar las actividades administrativas.

### **Indicaciones:**

Por favor, dedique unos minutos al cuestionario, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de la federación.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudar a mejorar.

Marque X si la situación nunca se da en su área.

Marque X si la situación ocurre ocasionalmente en su área.

Marque X si la situación casi siempre ocurre en su área.

Marque X si la situación siempre ocurre en su área.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Nunca</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>

No	ASPECTOS	Nunca	Ocasionalment	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.</b>					
<b>1</b>	¿Considera que existe vínculo entre el contenido de la estructura organizacional de la federación y el conocimiento adquirido por los empleados respecto a esta?				
<b>2</b>	¿Según su opinión existe un elevado sentido de pertenencia hacia la federación y compromiso para el logro de los objetivos?				
<b>3.</b>	¿Los procedimientos para llevar a cabo los objetivos de la federación están actualizados?				
<b>4.</b>	¿Conoce las diferentes áreas de la federación según el organigrama?				
<b>5</b>	¿Considera que las autoridades de la federación toman en cuenta las sugerencias del personal.				
<b>VALORES Y ACTITUDES</b>					
<b>6</b>	¿En la Federación, el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética?				
<b>7</b>	¿La federación procura reforzar los valores y actitudes entre los empleados?				
<b>8</b>	¿Se encuentra satisfecho con el respeto que su jefe inmediato le brinda?				
<b>9</b>	¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo?				
<b>10</b>	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?				
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>					
<b>11</b>	¿La federación espera que sus empleados rindan el máximo en su trabajo en el transcurso del día?				
<b>12</b>	¿El jefe de área se preocupa por el bienestar de todos sus empleados?				
<b>13</b>	¿Tiene libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?				
<b>14</b>	¿Los empleados se sienten constantemente bajo presión?				
<b>15</b>	¿Está de acuerdo en quedarse más tiempo en su trabajo, fuera del horario establecido?				
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
<b>16</b>	¿Las relaciones laborales están basadas en el respeto?				
<b>17</b>	¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros considera que son un equipo unido?				

18	¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la federación es el adecuado para el logro de las metas?				
19	¿Entre sus compañeros de trabajo, no existen conflictos que afecten la integridad de las personas?				
20	¿Considera que la relación laboral entre jefe inmediato y su grupo de trabajo es la adecuada?				
<b>PRESTACIONES E INCENTIVOS</b>					
21	¿Las prestaciones con las que cuenta, cubren sus expectativas?				
22	¿Su jefe reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del área?				
23	¿Obtiene tasas preferenciales de préstamos por trabajar en la institución?				
24	¿En su área se reconoce el logro de resultados?				
25	¿En la federación hay sistemas de recompensas por resultados?				
<b>COMUNICACIÓN</b>					
26	¿La comunicación que se practica en la organización es abierta y flexible?				
27	¿Los medios de comunicación dentro de la entidad son utilizados oportunamente?				
28	¿La empresa informa de manera efectiva los logros alcanzados?				
29	¿La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara?				
30	¿Considera, que los medios que se utilizan actualmente para comunicarse dentro de la federación son los idóneos?				
<b>LIDERAZGO</b>					
31	¿Su jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas?				
32	¿Su jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: le permite tomar decisiones en su trabajo diario)?				
33	¿Cuándo comete algún error, su jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada?				
34	¿Considera que su jefe fomenta las relaciones humanas con el personal?				
35	¿El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente?				
<b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA</b>					
36	¿Dispone de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad?				
37	¿Considera que la federación cuenta con adecuadas instalaciones físicas, ante emergencias?				
38	¿La distribución de las áreas físicas de trabajo es la adecuada?				
39	¿Considera que la federación cuenta con un adecuado sistema de seguridad que proporciona tranquilidad?				
40	¿La iluminación y ventilación es la adecuada en el área de trabajo?				

¡Gracias por su valiosa colaboración!



Paso7: Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$CO = \frac{\Sigma x}{40 (4) (N)}$$

En donde:

$\Sigma x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

40 = Representa el total de preguntas del cuestionario.

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

N = Representa el total de personas encuestadas.

Paso 8: Multiplicar por el cien por ciento (100%) el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla, que refleja el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización:

ESTADO	INTERVALO
<b>CRÍTICO</b>	0% - 25%
<b>BAJO</b>	25.1% - 50%
<b>PROMEDIO</b>	50.1% - 75%
<b>ÓPTIMO</b>	75.1% - 100%

Paso 9: De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se muestran las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del clima organizacional.

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
<b>CRÍTICO</b>	Significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
<b>BAJO</b>	Es cuando el clima organizacional se encuentra vulnerable y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
<b>PROMEDIO</b>	El clima organizacional se encuentra deteriorado y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
<b>ÓPTIMO</b>	Significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

## 8. CRONOGRAMA

N°	ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Solicitud de aprobación del comité																
2	Aprobación del comité por la Asamblea de Asociados.																
3	Reunión para formar un comité encargado de la evaluación del clima organizacional, el cual estará conformado por un representante de la corporativa, jefaturas y empleados.																
4	Selección de los integrantes del comité																
5	Presentación del comité a la Gerencia Corporativa.																
6	Capacitación del comité.																
7	El comité programara reuniones para diseñar el modelo.																
8	Presentación del modelo a la Gerencia Corporativa.																
9	Presentación del modelo de evaluación de parte de la gerencia corporativa a la asamblea de asociados																
10	Recepción de las observaciones realizadas por la Gerencia Corporativa.																
11	Cambios según observaciones hechas por la Gerencia Corporativa.																
12	Presentación del modelo propuesto tomando en consideración las obervaciones realizadas																
13	Aprobación del modelo por parte de la Gerencia Corporativa.																
14	Implementar el modelo propuesto.																



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS.**

- Andrade Horacio, Comunicación Organizacional Interna, 1ª Edición, Editorial Netbiblo, España 2005
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2007
- Furnham Adrián, Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones, editorial Alfa Omega grupo editores, México, 2001.
- Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México 1998.
- Iglesias Mejía Salvador, Resumen de un siglo de Cooperativas, 1ª Edición, Editorial Universitaria, San Salvador 2002.
- Rodríguez Mansilla Darío, Diagnóstico Organizacional, Sexta Edición editorial Alfa Omega grupo editores, 2005
- Serrano Alexis, Administración de Personas, primera Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2007
- Werther William B. Administración de Personal y su recurso Humano, Editorial McGraw-Hill, México 1991.

### **TESIS.**

- Urías Gonzáles, Mirna Crystela, “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional en el Hospital Zacamil, caso práctico área administrativa, 2001.
- Anaya Villeda, Francisco, “Estudio del clima organizacional, base propiciadora de productividad del empleado su aplicación en una caja de crédito, 2001.

**DICCIONARIO.**

- Biblioteca Practica de Negocios Tomo III, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill primera edición México 1992.

**OTRAS FUENTES.**

- FEDECACES de R.L. Memoria de Labores, San Salvador 2011
- Estatutos y Reglamentos Zonales FEDECACES de R.L. 2002

**INTERNET.**

- <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- <http://www.fedecaces.com>

## GLOSARIO

**Cooperativismo:** es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades.

**Revolución industrial:** es el periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, en el que Gran Bretaña en primer lugar,<sup>1</sup> y el resto de Europa continental después, sufren el mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la historia de la humanidad, desde el neolítico.

**Sindicalismo:** es producto de la Revolución industrial; y se define como una asociación o agrupación formada para la defensa de los intereses económicos y laborales de un grupo de trabajadores asalariados.

**Resarcir:** Compensar a una persona por un daño o por un perjuicio.

**Autonomía:** Estado y condición de la persona o del grupo de personas que no dependen de otros en determinados aspectos.

**Institución:** Organismo que ha sido fundado para un fin, especialmente el que desempeña una función de interés público.

**Cooperativa:** es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. para formar una organización democrática.

**Empresa:** es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

**Socios:** es la denominación que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a una sociedad, normalmente con una finalidad empresarial con la capacidad de tener más capital.

**Cooperativas de primer grado:** Son aquellas que están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas.

**Cooperativas de segundo grado:** Son las que están formadas por 10 o más asociaciones cooperativas del mismo tipo y que conceden a las cooperativas afiliadas el servicio en forma directa, que indirectamente los reciben sus asociados, ya que es la encargada de realizar las operaciones para que las cooperativas ofrezcan un mejor servicio a los asociados.

**Cooperativa de tercer grado:** Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa.

**Cooperativa de vínculo abierto:** Son aquellas cooperativas que su membresía está compuesta por asociados pertenecientes a diferentes gremios o sectores.

**Cooperativa de vínculo cerrado:** Son aquellas cooperativas cuya membresía está integrada por los asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.

**Cooperativa de ahorro y crédito:** son instituciones de servicio completo que captan depósitos y otorgan préstamos.

**Clima organizacional:** es un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización.

**Evaluación del clima organizacional:** Es un instrumento mediante el cual se miden los sentimientos, percepciones hacia su trabajo y hacia la institución en general, a la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores.

**Políticas:** son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. Y a la vez, son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

**Estrategias:** es el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**ANEXOS**

# **ANEXO No 1**

Cooperativas afiliadas a FEDECACES

## COOPERATIVAS AFILIADAS

### ZONA OCCIDENTAL

OPERATIVA	DEPARTAMENTO	CIUDAD	TELEFONOS	FAX	DIRECCION
SIHUACOOOP	Santa Ana	Metapán	2402-3900	2402-3900	Avenida Isidro Menéndez, entre 3ra. y 5ta. Calle Oriente Barrio San Pedro
ACOCOMET	Santa Ana	Metapán	2442-0010, 2402-2031	2402-1807	Calle 2 de Noviembre y Avenida Benjamín Estrada Valiente Sur # 1-A
ACOCOMET	Santa Ana	Texistepeque	2470-0144	2470-0369	Colonia El Zapote Boulevard Democracia Texistepeque, Santa Ana
ACOCOMET	Santa Ana	Santa Rosa Guachipilín	2357-2727	2354-2727	Barrio El Centro Frente al Parque Central, Santa Rosa Guachipilín
ACOCOMET	Santa Ana	Candelaria de la Frontera	2472-3555, 2472-3666	2472-3555	1ra. Calle Poniente y Avenida José Domingo Peñate Candelaria la Frontera Santa Ana
ACACSEMERSA	Santa Ana	Santa Ana	2440-2161, 2440-1065	2440-4443	8va. Avenida Sur, entre 13 y 15 Calle Poniente #50, Santa Ana
ACACSEMERSA	Santa Ana	Chalchuapa	2408-3155	2444-0910	3ra. Avenida Norte y 6ta. Calle Oriente #21, Barrio Las Animas
ACACESPSA	Santa Ana	Santa Ana	2441-2723	2447-0475	Avenida José Matías Delgado Norte. 1 Cuadra al Norte de Prisma Moda
ACACI	Santa Ana	Santa Ana	2447-8975, 2447-2102	2447-1450	Calle Libertad Poniente y 8va. Avenida Norte #18, frente al Parque Menéndez
ACACME	Ahuachapán	Ahuachapán	2413-0681	2413-1254	Avenida Francisco Menéndez Norte y 4ta. Calle Poniente #1-2
ACACME	Sonsonate	Sonsonate	2451-5355, 2451-0419	2451-0084	5ta. Calle Oriente #1-2, Barrio El Centro, Sonsonate
ACACEAGRO	Santa Ana	Chalchuapa	2447-3707, 2447-0367	2447-3707	1ra. Avenida Norte Calle Ramon Flores # 7-A, Chalchuapa
COOP UNO	Santa Ana	Santa Ana	2441-0126, 2447-0286, 2441-3882	2441-0126	10ma. Avenida Sur entre 3ra. y 5ta. Calle Poniente # 9, Santa Ana
COOP UNO	Santa Ana	Chalchuapa	2444-0075	2444-0075	2da. Calle Oriente # 3, Chalchuapa
COOP UNO	Sonsonate	Sonsonate	2451-7590	2451-7590	1ra. Calle Oriente y Avenida Flabian Mucci Norte # 2-2, Sonsonate
ACACCCI	Sonsonate	Sonsonate	2451-5760, 2484-1376	2451-5760	Km. 62 ½ Carretera a San Salvador Ingenio Central Izalco, Sonsonate



## ZONA CENTRAL

COOPERATIVA	DEPARTAMENTO	CIUDAD	TELEFONOS	FAX	DIRECCION
ACACYPAC	Chalatenango	Nueva Concepción	2445-9200	2445-9205	Avenida Profesor Silvestre de Jesús Díaz y 4ta. Calle Oriente, Barrio San José
ACACYPAC	Chalatenango	Dulce Nombre de María	2356-9006	2356-9399	Avenida Comercial, Calle Principal, Frente Super El Baratillo, Barrio El Carmen
ACACYPAC	San Salvador	Apopa	2214-6867	2216-5851	2da. Calle Poniente #6, Apopa.
ACACYPAC	Chalatenango	La Palma	2305-8593	2305-8597	Km. 84 1/2, Carretera Troncal del Norte Barrio El Tránsito, Frente Hotel La Palma, La Palma Chalatenango
ACACYPAC	Chalatenango	Chalatenango	2301-0745	2301-2783	3ra. Avenida Sur, Barrio El Centro, Chalatenango
ACACYPAC	Chalatenango	La Laguna	2309-9336, 7230-0002	2309-9336	Barrio El Centro, Calle Principal frente al Parque Municipal ex-local de la PNC La Laguna, CHALATENANGO
ACACYPAC	Chalatenango	El Paraíso	2356-0378	2356-0378	Casa de la Cultura, Avenida Morazán Sur, El Paraíso
ACACYPAC	Chalatenango	Concepción Quezaltepeque	2331-2406	2331-2406	Calle Principal #32, Barrio San José, Concepción Quezaltepeque
ACAPRODUSCA	Cuscatlán	Suchitoto	2335-1847	2335-1793	Calle San Martín #14-A, Barrio Santa Lucía, Suchitoto
ACAPRODUSCA	Cabañas	Tejutepeque	2389-0463	2389-0460	Avenida Armando Deleón Sur #6, Tejutepeque
ACAPRODUSCA	Cuscatlán	Perulapía	2379-2338	2379-2339	1ra. Calle Oriente # 2, San Bartolomé, Perulapía
ACAPRODUSCA		San Rafael Cedros	2378-0100, 23780103		Km 40 ½ antigua carretera panamericana locales 1 y 2 barrio el centro San Rafael Cedros
ACAYCCOMAC	Chalatenango	Agua Caliente	2393-94 00 / 01 / 02	2393-9423	Avenida Central, Barrio El Centro, Agua Caliente
ACAYCCOMAC	Chalatenango	Chalatenango	2301-0120	2301-1121	1ra. Avenida Sur y Calle San Martín Barrio El Centro, Chalatenango
ACECENTA	La Libertad	Santa Tecla	2288-02 88 / 87	2288-8417	6ta. Calle Poniente # 1-8, Santa Tecla
ACECENTA	La Paz	Zacatecoluca	2334-4971, 2334-2644	2334-0097	Centro Comercial San Antonio Locales 19 y 20, sobre carretera del litoral Entrada a Zacatecoluca
ACECENTA	La Libertad	Colón	2346-6105, 2346-6106	2346-6105	Centro Comercial Unicentro Lourdes, Local # G-2, Canton las Moras, Colon La Libertad
ACECNTA	San Salvador	Ilopango	2299-7260	2299-7042	Carretera de Oro, Centro Comercial Unicentro Altavista, local # 7-C, Ilopango.
ACECENTA	Cuscatlán	San Jose Guayabal	2376-5512, 2376-5514		2da. Avenida Norte contiguo a Juzgado de Paz de San José Guayabal, Cuscatlán
ACODJAR	San Vicente	San Sebastián	2333-9134 / 9438	2333-9969	4ta. Avenida Sur #5, Barrio San José, Costado Sur Iglesia Parroquial
ACODJAR	Cabañas	Ilobasco	2384-3802 / 3829	2384-4230	Barro El Calvario, Avenida Carlos Bonilla #8, Ilobasco.
ACODJAR	Cuscatlán	Cojutepeque	2372-1022 / 93	2372-0973	1ra. Calle Poniente y Avenida José María Rivas, Frente a Burger King, Cojutepeque
ACODJAR	San Vicente	San Vicente	2393-6212 / 2574 / 6214	2393-6213	3ra. Calle Oriente y Avenida José María Cornejo, Frente a Parque Cañas
ACODJAR	San Salvador	San Salvador	2260-7874 / 80	2260-8523	Centro Comercial Despensa de Don Juan Local #12, Frente Pueblo Viejo, Metrosur San Salvador
ACOPACC	San Salvador	Nejapa	2201-0466	2201-0445	Calle Principal y Avenida Norberto Morán, Mercado Municipal Plaza España Local #3
ACOPACC	San Salvador	Aguilares	2331-4025, 2313-0107	2331-4025	4ta. Calle Oriente # 17, Aguilares
ACOPACC	Chalatenango	La Reyna	2309-1897	2309-1949	Barrio El Calvario Casa #8, La Reyna
ACOPACC	Chalatenango	Tejutla	2353-6642	2353-6643	Barrio El Centro Calle Principal, contiguo a Iglesia Católica
ACOPACC	La Libertad	San Pablo Tacachico	2331-9572 2331-9723		1ra. Calle Oriente y Avenida Vilanova, frente a Parque Central San Pablo Tacachico, La Libertad
ACOPACTO	La Libertad	Santa Tecla	2241-4300, 2241-4321	2241-4322	1ra. Avenida Norte # 1-3, Santa Tecla
ACOPACTO	La Libertad	Puerto de la Libertad	2346-2057	2346-2033	4ta. Avenida Sur, local # 2, Puerto de La Libertad

## ZONA ORIENTAL

COOPERATIVA	DEPARTAMENTO	CIUDAD	TELEFONOS	FAX	DIRECCION
ACACCIBA	Morazán	Guatajiagua	2658-6352	2658-6352	Calle Principal 1/2 Cuadra debajo de la Cruz del Perdón. Barrio El Calvario
ACACCIBA	San Miguel	Ciudad Barrios	2665-8035, 2668-6300	2665-9105	4ta. Calle Oriente y Avenida Gerardo Barrios #15. Barrio Concepción
ACACCIBA	San Miguel	Chapeltique	2618-2427	2618-2679	Barrio El Calvario #15, Atrás de Alcaldía Municipal, Chapeltique
ACACCIBA	Morazán	San Francisco Gotera	2654-2996	2654-2996	6ta. Calle Oriente y 2da. Avenida Sur #13, Barrio La Soledad, San Francisco Gotera
ACACCIBA	Usulután	Ciudad El Triunfo	2628-0571	2628-0571	Barrio El Calvario 3ra. Calle Oriente, frente a PNC, Ciudad El Triunfo
ACACCIBA	San Miguel	San Miguel	2661-1336, 2661-1338	2661-1336	10ma. Calle Poniente #403 Barrio San Francisco, San Miguel
ACACCIBA	San Miguel	San Luis de La Reina	2680-1549	2680-1549	1ra. Calle Poniente #15 Barrio El Centro, San Luis de La Reina
ACACESPRO	San Miguel	San Miguel	2660-7985	2661-0103	6ta. Calle Poniente #511 Frente a la Centroamericana, por sala de Velación Guatemala, San Miguel
ACACU	La Unión	La Unión	2604-4111, 2645-7400	2645-7417	1ra. Calle Poniente # 4-5, Barrio Honduras, La Unión
ACACU Centro	La Unión	La Unión	2604-4814	2604-3087	Avenida General Cabañas # 1-1, Barrio El Centro, La Unión
ACACU	San Miguel	San Miguel	2661-3993 / 4697	2661-4597	Calle Chaparrastique #414, San Miguel
ACACU	Morazán	San Francisco Gotera	2654-2986 / 87	2654-1081	Calle Joaquín Rodezno y Avenida Morazán #1, contiguo a Tropicás, Barrio El Calvario
ACACU	Usulután	Usulután	2624-0480 / 0537	2624-7906	1ra. Calle Oriente #11, Usulután
ACODEZO	San Miguel	San Miguel	2669-3314	2669-3314	Carretera Ruta Militar, Contiguo a ITCA-FEPADE. Ministerio de Educación
ACACEPOM	Morazán	San Francisco Gotera	2654-2039	2654-2039	1ra. Avenida Sur # 3 Pasaje Gerardo Barrios, Barrio Las Flores, San Francisco Gotera
ACACMA	La Unión	La Unión	2606-0429	2606-0429	Calle Principal contiguo a Centro Escolar Gregorio Alvarez Nuñez, Cantón Amapalita, La Unión

# **ANEXO No 2**

Ubicación Geográfica de Fedecaces de R.L.

**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA FEDERACION DE ASOCIACIONES  
COOPERATIVAS DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA  
(FEDECACES R.L)**



# **ANEXO No 3**

Questionario dirigido al personal administrativo



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN  
FEDECACES DE R.L

-OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Recopilar información, respecto a la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en FEDECACES DE R.L. para obtener criterios que permitan orientar esfuerzos a la mejora del Clima Organizacional.

-INDICACIONES GENERALES:

La información recopilada será manejada con total confidencialidad y objetividad, a la vez los resultados obtenidos serán analizados y presentados posteriormente a las autoridades de FEDECACES de R.L.

A continuación se le presentan una serie de preguntas, conteste según las indicaciones:

Señale con una "X" la opción que a su criterio considere, como respuesta adecuada.

Las preguntas que están en cuadro cada una tiene asignada un número basada en la siguiente escala:

Marque 1 si su respuesta a la pregunta es SIEMPRE.

Marque 2 si su respuesta a la pregunta es CASI SIEMPRE.

Marque 3 si su respuesta a la pregunta es ALGUNAS VECES.

Marque 4 si su respuesta a la pregunta es CASI NUNCA.

Marque 5 si su respuesta a la pregunta es NUNCA.

I. DATOS GENERALES:

Sexo: M  F

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en este cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en FEDECACES de R.L.: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

II. ELEMENTOS EVALUADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

OBJETIVO: Conocer el grado de identificación que tienen los empleados con la federación.

1. ¿Conoce la misión de la federación?

SI  NO

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, favor mencionarla:

---

---

---

2. ¿Sabe usted cuales son las áreas que conforman la federación?

SI  NO

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, favor mencionarlas:

---

---

---

3. ¿Posee conocimientos claros sobre cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la organización?

SI  NO

4. ¿Se considera su opinión en decisiones importante?

SI  NO

5. ¿Le han sido explicados con claridad los niveles jerárquicos de la Organización?

SI  NO

**-VALORES Y ACTITUDES.**

OBJETIVO: Determinar la percepción que tienen los empleados respecto a los valores fomentados por la federación

No	ASPECTOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNA S VECES	CASI NUNCA	NUNCA
		1	2	3	4	5
6.	¿Considera que dentro de la federación se promueven valores para mejorar la actitud de los empleados?					
7.	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?					
8.	¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?					
9.	¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo?					
10.	¿Se encuentra satisfecho con el respeto que su jefe inmediato le brinda?					

**-PUESTO DE TRABAJO.**

OBJETIVO: Identificar el nivel de satisfacción que los empleados tienen en su puesto de trabajo.

11. ¿Considera que el salario que recibe esta en relación con su desempeño laboral?

SI  NO

12. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo?

SI  NO

13. ¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo dentro de la federación?

SI  NO



		1	2	3	4	5
14	¿En su puesto tiene la libertad para efectuar cambios en la forma que realiza su trabajo con el fin de hacerlo más efectivo?					
15	¿Esta su puesto de trabajo relacionado con la experiencia laboral que usted posee?					

**-RELACIONES INTERPERSONALES.**

OBJETIVO: Indagar en la interacción de los empleados entre sí y la manera en que desarrolla el trabajo en equipo.

16. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros de área de trabajo?

SI  NO

		1	2	3	4	5
17.	¿Existe compañerismo con las personas con las que trabaja?					
18.	¿Se perciben diferencias en las cargas de trabajo entre hombres y mujeres?					
19.	¿Considera que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo?					
20.	¿Las relaciones con el personal son francas y directas de parte del jefe?					

**-PRESTACIONES. E INCENTIVOS**

OBJETIVO: Conocer la satisfacción que los empleados tienen de las prestaciones de ley y adicionales que la federación les brinda.

21. ¿La federación les brinda aumento salarial?

SI  NO

Si su respuesta es afirmativa, indique ¿cada cuánto tiempo lo hace? \_\_\_\_\_

22. ¿Considera que los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado?

SI  NO

23. ¿Se siente satisfecho con las prestaciones laborales que brinda la organización?

SI  NO

Favor mencionar las prestaciones adicionales con las que se beneficia como empleado.

---

---

---

24. ¿Requiere más prestaciones de las que ya se le otorgan?

SI  NO

Si respuesta es afirmativa mencione ¿cuáles prestaciones adicionales le gustaría?

---

---

---

**-INCENTIVOS.**

OBJETIVO: Conocer la manera que la federación incentiva al personal con el fin de mejorar el rendimiento laboral.

25. ¿Según su criterio, cuál de los siguientes aspectos considera en la promoción de puestos de trabajo?

Trabajo desarrollado  Identificación con la empresa   
Rendimiento laboral  Experiencia   
Mérito aportado

		1	2	3	4	5
26.	¿La federación promueve a sus empleados antes de buscar en el mercado laboral externo?					
27.	¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares, entre hombres y mujeres?					
28.	¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en la organización, entre hombres y mujeres?					
29.	¿Su jefe reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del área?					

**-COMUNICACIÓN.**

OBJETIVO: Analizar la percepción que tiene los empleados de los sistemas formales e informales.

30. ¿Cualquier cambio o logro que ocurre en la federación, es informado a todos los empleados oportunamente?

SI  NO

31. ¿Cuáles de los siguientes medios se utilizan para el intercambio de comunicación formal?

Memorándum  Correo electrónico  Skype   
Radio  Teléfono Móvil  Verbal

32.	¿Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo?	1	2	3	4	5
33.	¿Su jefe se interesa por las necesidades e inquietudes de su puesto de trabajo?					

**-LIDERAZGO.**

OBJETIVO: Conocer cómo se desarrollan las relaciones laborales entre jefe y empleado.

34.	¿Considera que en la federación, su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?	1	2	3	4	5
35.	¿Su jefe directo realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo?					

36. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

Confiable

Amigable

Desagradable

37. ¿Su jefe reconoce sus cualidades, habilidades y experiencias?

SI  NO

38. ¿Qué características le agradan de su jefe?

La manera delegar autoridad

La seguridad al dirigirse a sus subalternos

Todas

**-INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

OBJETIVO: Conocer la calidad del ambiente físico en el que se desarrollan las actividades labores.

39. ¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?

SI  NO

40. ¿En su área de trabajo hay ruidos u otras distracciones que dificulten hacer bien sus labores?

SI  NO

41. ¿Qué características de las instalaciones de la federación le agradan?

Limpieza  abundante agua  espacio adecuado  iluminación

		1	2	3	4	5
42.	¿El mobiliario que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?					

Escriba sus comentarios al respecto de mejorar el clima organizacional en la empresa:

---

---

---

---

¡Gracias por su colaboración!

# **ANEXO No 4**

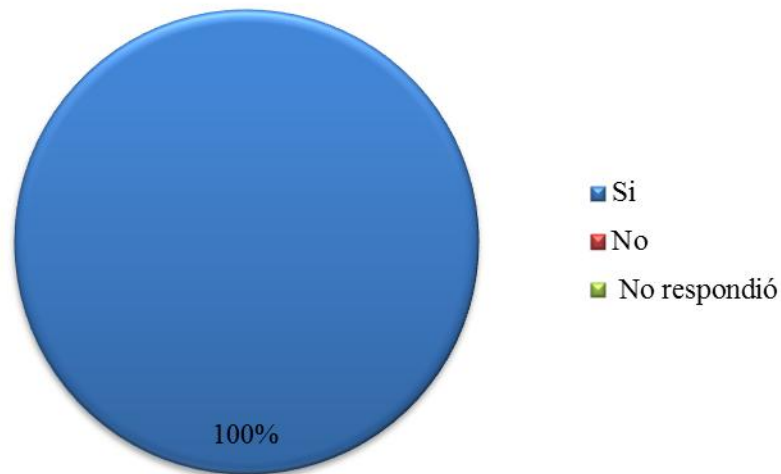
Tabulación e interpretación de datos

## -ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. ¿Conoce la Misión de la Federación?

**Objetivo:** Identificar si los empleados de la federación tienen conocimiento de la filosofía que constituye a la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

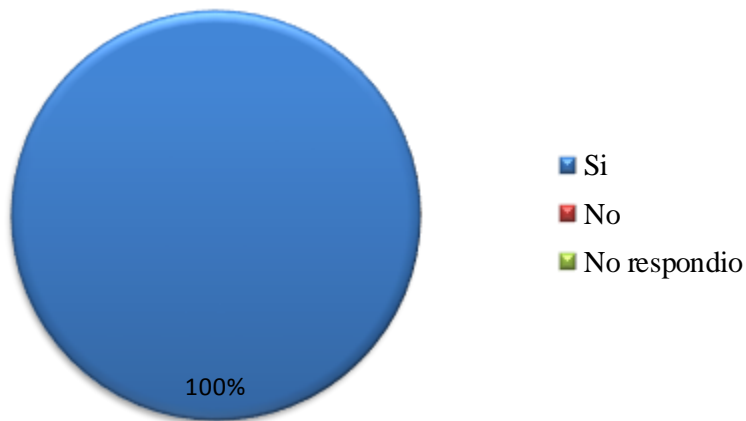


**Comentario:** El 100% de los empleados encuestados manifestó conocer la misión de la empresa pero no saben definirla con exactitud.

2. ¿Sabe usted cuáles son las áreas que conforman la Federación?

**Objetivo:** Determinar la noción respecto a la estructura orgánica que poseen los empleados de FEDECACES de R.L.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

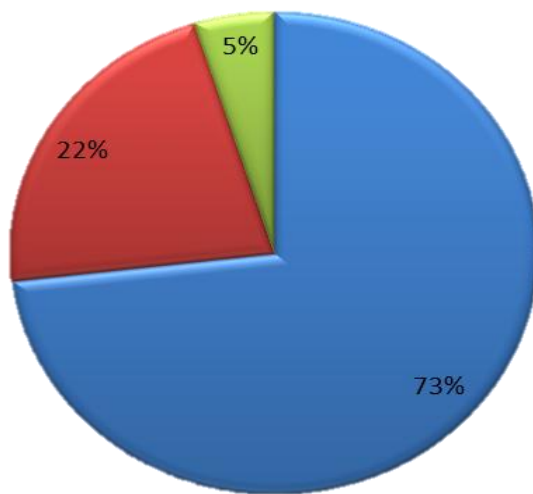


**Comentario:** El 100% de los encuestados respondió que si conocen cuáles son las áreas que conforman la federación, pero no supieron definir las según el organigrama.

3. ¿Posee conocimientos claros sobre cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la organización?

**Objetivo:** Establecer si los empleados conocen su compromiso para con la Organización y los Objetivos Estratégicos de la misma.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	73%
No	9	22%
No respondió	2	5%
Total	41	100%



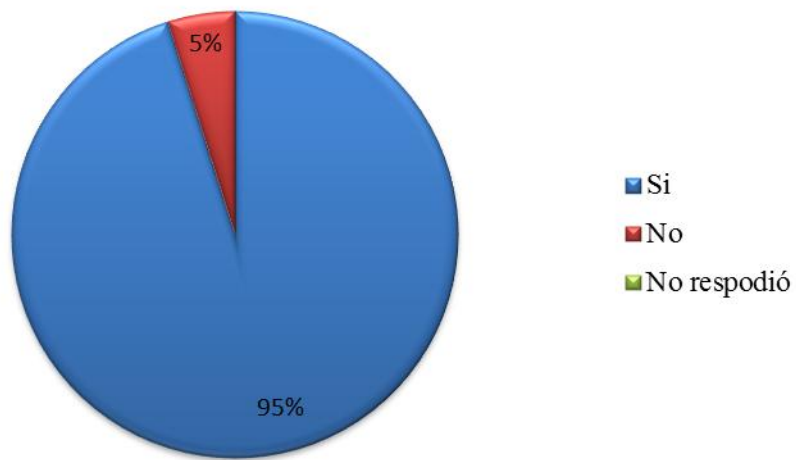
**Comentario:** El 73% de los empleados manifiesta que si poseen los conocimientos claros sobre cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la organización, el 22% dice no poseerlos y un 5% no respondió.



4. ¿Se considera su opinión en decisiones importantes para su área?

**Objetivo:** Identificar la percepción del empleado respecto al involucramiento de los mismos en el proceso de toma de decisiones de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	95.12%
No	2	4.88%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

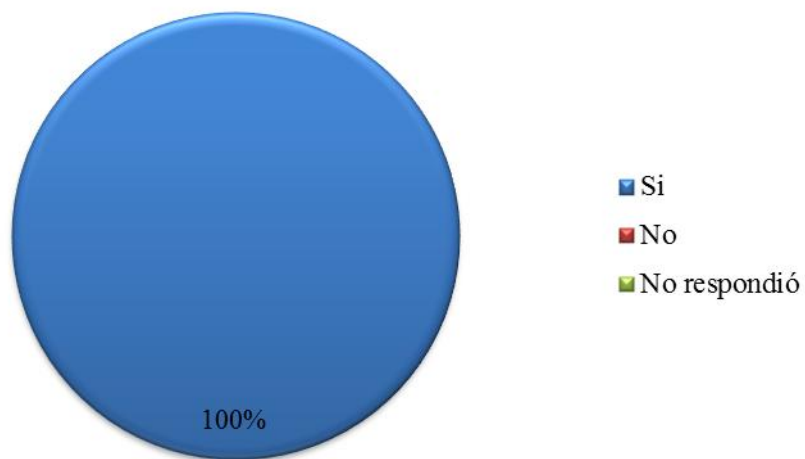


**Comentario:** El 95% de los encuestados respondió que si se considera su opinión. Mientras que solo un 5% manifestó no ser tomado en cuenta.

5. ¿Le han sido explicado con claridad los niveles jerárquicos de la Organización?

**Objetivo:** Determinar si la federación ha proporcionado a sus empleados información básica sobre la estructura organizativa y líneas de mando.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%



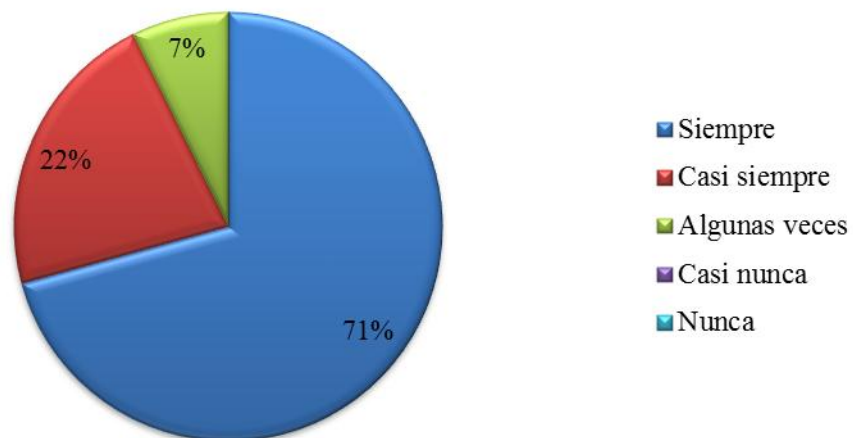
**Comentario:** El 100% de los encuestados respondió que si le han sido explicados con claridad los niveles jerárquicos de la organización. Lo que sirve para que el empleado sepa si podrá ascender de puesto en algún momento determinado.

## -VALORES Y ACTITUDES

6. ¿Considera que dentro de la Federación se promueven valores para mejorar la actitud de los empleados?

**Objetivo:** Conocer el nivel de percepción referente al marco de principios y valores que promueve FEDECACES de R.L entre sus empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	70.73%
Casi siempre	9	21.95%
Algunas veces	3	7.32%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

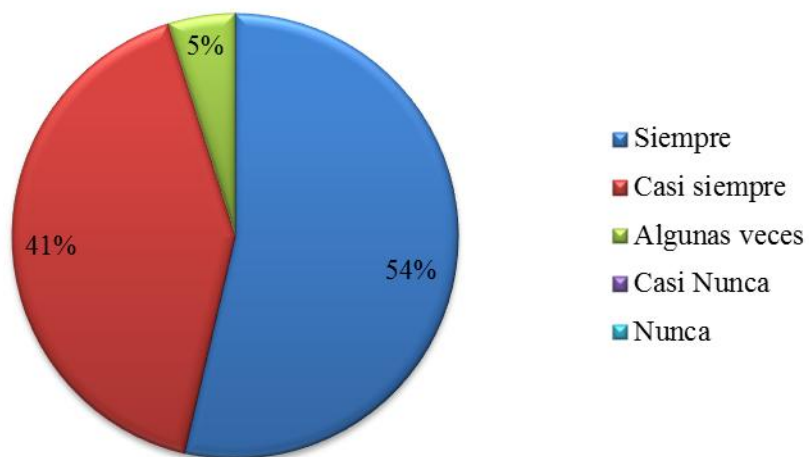


**Comentario:** El 71% de los encuestados afirma que siempre se promueven principios y valores en la empresa para mejorar la actitud. un 22% manifiesta que casi siempre y solo un 7% que algunas veces. El hecho de fomentar los principios y valores entre los empleados favorece a la empresa porque fortalece la relación entre los mismos.

7. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?

**Objetivo:** Determinar la existencia de prácticas orientadas al trabajo en equipo que se suscitan en la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	53.66%
Casi siempre	17	41.46%
Algunas veces	2	4.88%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

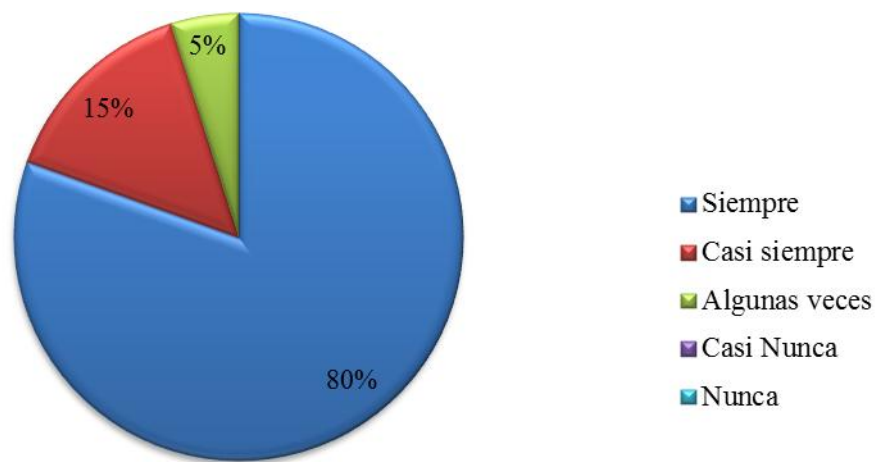


**Comentario:** El 54% de los encuestados manifestó que siempre existe en la empresa integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas. Mientras que solo un 41% afirma que casi siempre y un 5% que algunas veces.

8. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?

**Objetivo:** Establecer si los jefes fomentan modalidades de trabajo basada en valores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	80.49%
Casi siempre	6	14.63%
Algunas veces	2	4.88%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

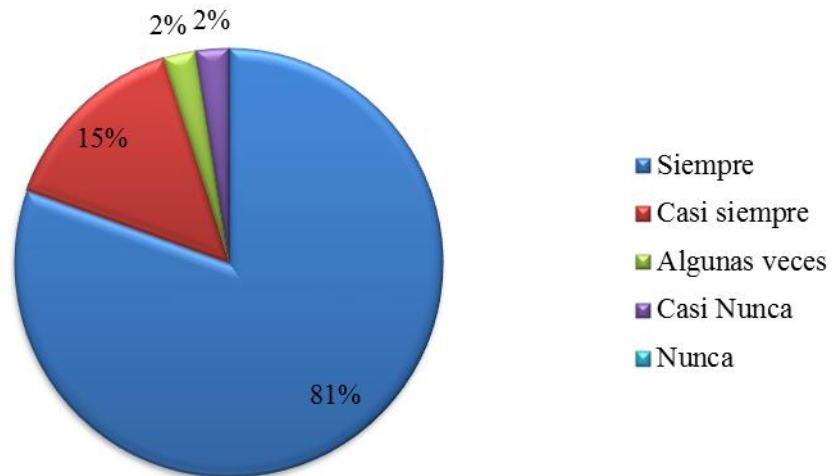


**Comentario:** El 80% de los empleados afirman que siempre se inculcan actitudes positivas para mejorar la actitud. De la misma forma el 15% de los empleados contesto que casi siempre y el 5% algunas promueven las actitudes positivas.

9. ¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si los jefes presentan empatía para con sus empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	80.49%
Casi siempre	6	14.63%
Algunas veces	1	2.44%
Casi Nunca	1	2.44%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

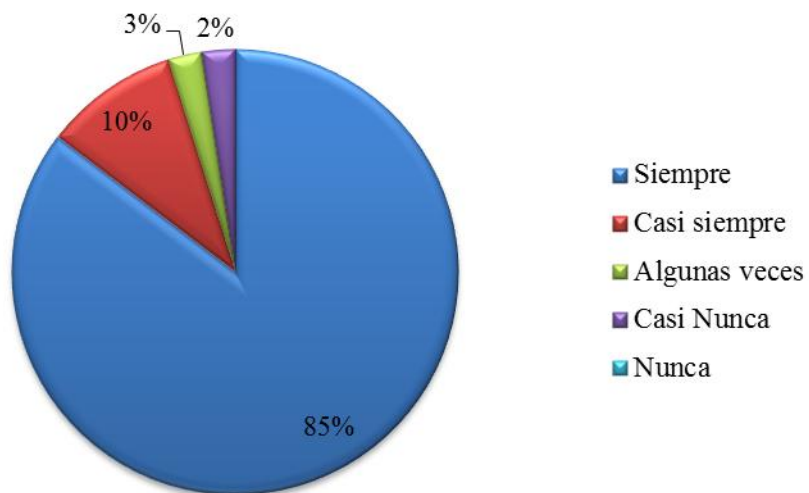


**Comentario:** Comentario: El 81% de los empleados expresan que siempre el jefe fortalece la confianza entre el equipo de trabajo, mientras que el 15% manifiesta que casi siempre lo hace, el 2% dice que algunas veces lo hace y el 25% restante dice que casi nunca lo hace.

10. ¿Se siente satisfecho con el respeto que su jefe inmediato le brinda?

**Objetivo:** Identificar la existencia de buenas prácticas entre jefes y empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	85.37%
Casi siempre	4	9.76%
Algunas veces	1	2.44%
Casi Nunca	1	2.44%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%



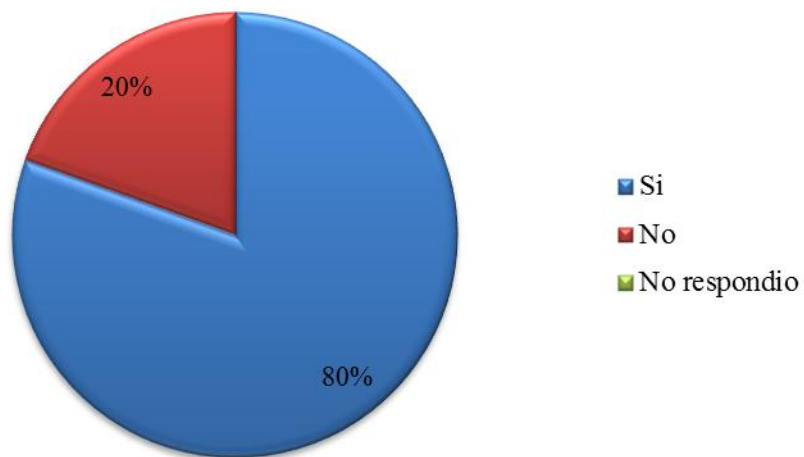
**Comentario:** El 85% de los empleados manifiesta que siempre se siente satisfecho con el respeto que el jefe inmediato le brinda, el 10% comenta que casi siempre se sienten satisfechos, el 3% expresa que algunas veces se sienten satisfechos y el 2% dice que casi nunca se sienten satisfechos con el respeto que le brinda el jefe inmediato.

**-PUESTO DE TRABAJO.**

11. ¿Considera que el salario que recibe esta de acuerdo a su desempeño laboral?

**Objetivo:** Conocer la apreciación de los empleados respecto a los salarios que ofrece FEDECACES se relacionan en base al desempeño de los mismos en su área de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	80.49%
No	8	19.51%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%



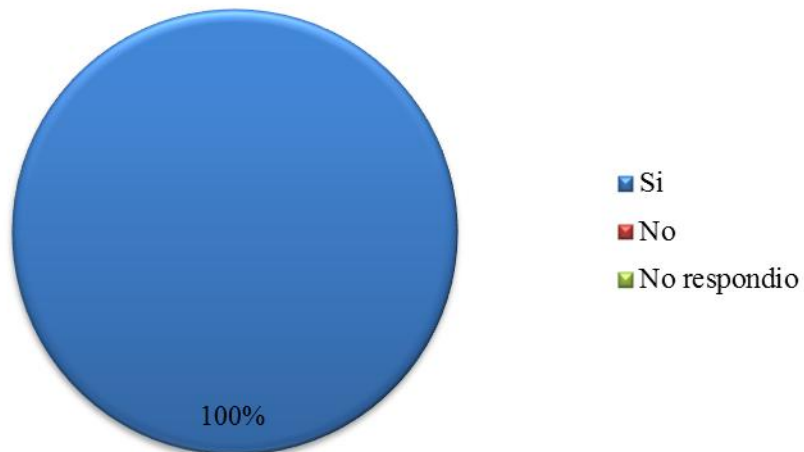
**Comentario:** El 80% de los empleados expresan que el salario que reciben está de acuerdo con su desempeño laboral y el 20% dice que el salario que reciben no está de acuerdo a su desempeño laboral.



12. ¿Tiene definida claramente las funciones de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si FEDECACES ofrece a sus empleados los lineamientos necesarios sobre las funciones a desarrollar por el empleado y si estos conocen a cabalidad sus obligaciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

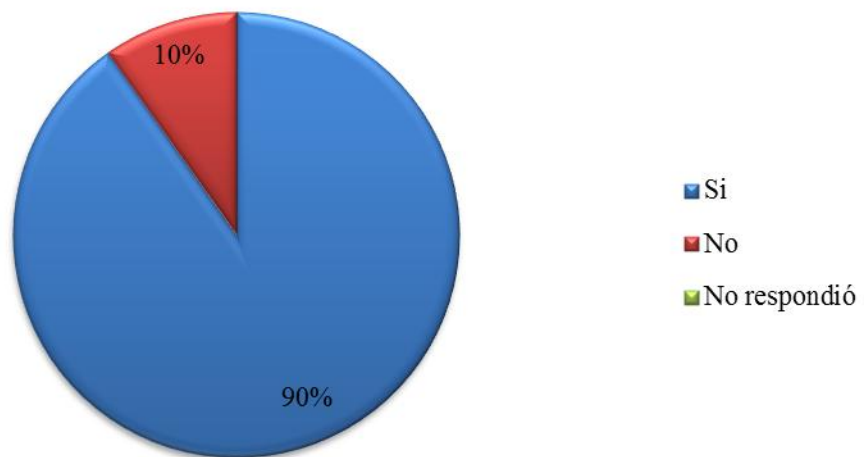


**Comentario:** El 100% de los encuestados respondió que sí tienen claramente las funciones de su puesto de trabajo.

13. ¿Considera que puede ascender a un mejor puesto de trabajo dentro de la Federación?

**Objetivo:** Determinar cuál es la percepción de los empleados respecto a la oportunidad de hacer carrera y ascender en la Federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	90%
No	4	10%
No respondió	0	0%
Total	41	100%

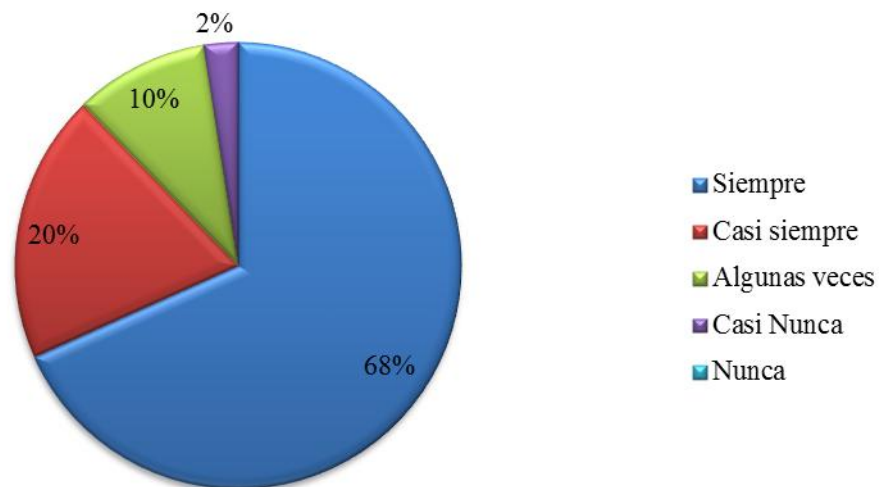


**Comentario:** El 90% de los empleados consideran que tienen la oportunidad de ascender a un mejor puesto de trabajo dentro de la federación y el otro 10% dice que no tienen oportunidad de ascender.

14. ¿En su puesto tiene la libertad para efectuar cambios en la forma que realiza su trabajo con el fin de hacerlo más efectivo?

**Objetivo:** Establecer si los empleados son libres de proponer y realizar cambios en las estructuras de trabajo en pro de la eficiencia y eficacia de la Organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	68.29%
Casi siempre	8	19.51%
Algunas veces	4	9.76%
Casi Nunca	1	2.44%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

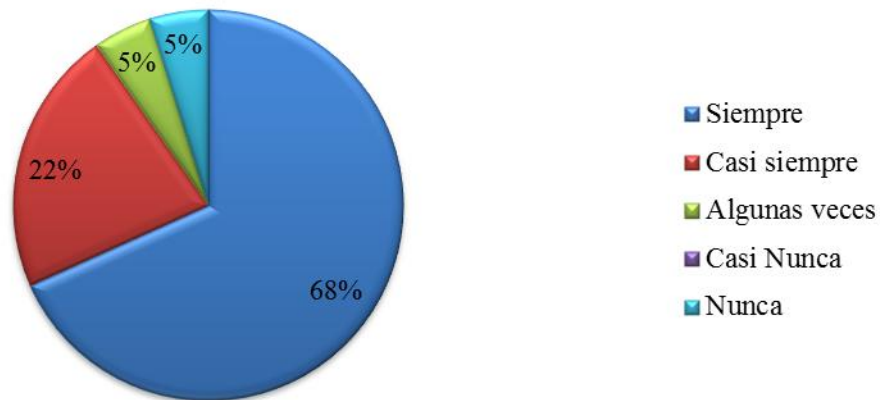


**Comentario:** El 68% de los empleados expresa que siempre tienen la libertad para efectuar cambios en la forma que realizan su trabajo, el 20% dice que casi siempre tiene la libertad, el 2% manifiesta que casi nunca tienen la libertad para efectuar cambios.

15. ¿Esta su puesto de trabajo relacionado con la experiencia laboral que usted posee?

**Objetivo:** Conocer la valoración de los empleados respecto asignación del trabajo en base a experiencia y conocimiento requeridos por los puestos de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	68.29%
Casi siempre	9	21.95%
Algunas veces	2	4.88%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	2	4.88%
Total	41	100.00%



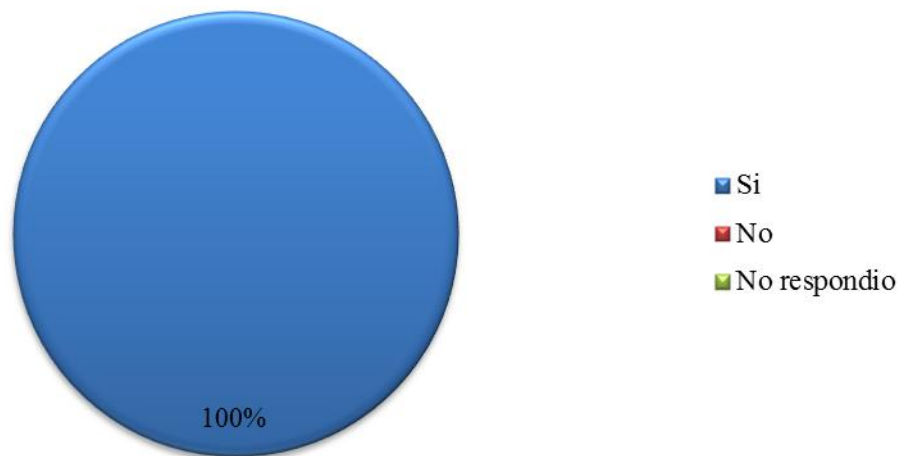
**Comentario:** El 68% de los empleados dice que siempre sus puestos de trabajo están relacionados con la experiencia laboral que poseen, el 22% casi siempre está su puesto de trabajo relacionado con la experiencia, el 5% dice que algunas veces y el restante 5% manifiesta que nunca está relacionado con la experiencia que poseen.

**-RELACIONES INTERPERSONALES.**

16. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de sus compañeros de área de trabajo?

**Objetivo:** Saber el conocimiento que tienen los empleados de la responsabilidad y funciones de sus compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

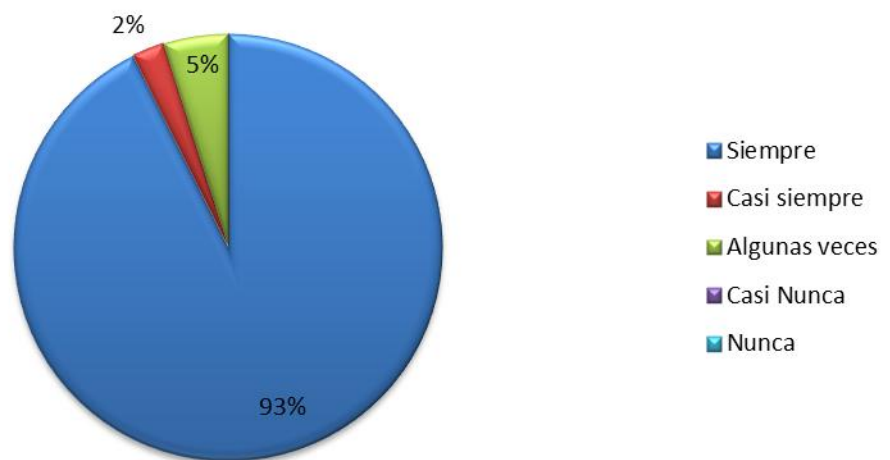


**Comentario:** El 100% de los empleados manifiesta que conocen las responsabilidades y funciones. Esto es muy importante ya que si ellos conocen las responsabilidades y funciones de sus compañeros de área, pueden sustituirlos en algún momento de emergencia.

17. ¿Existe compañerismo con las personas con las que trabaja?

**Objetivo:** Identificar las preferencias de los empleados respecto a las relaciones interpersonales en el trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	92.68%
Casi siempre	1	2.44%
Algunas veces	2	4.88%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

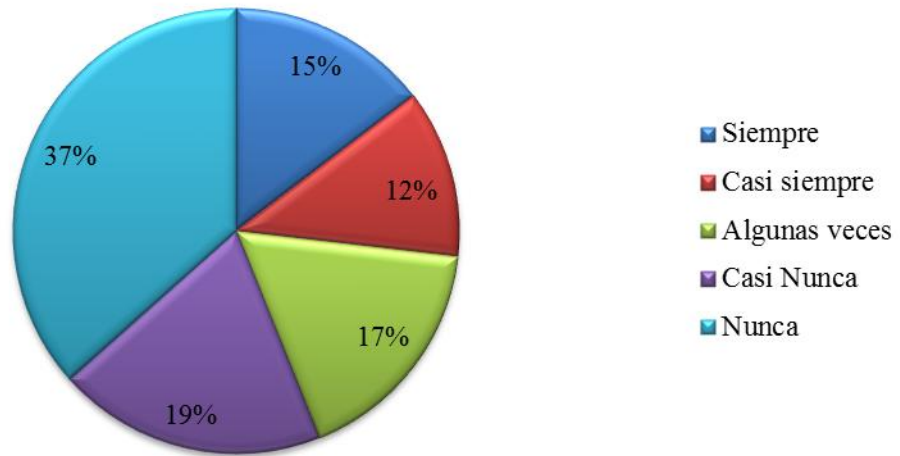


**Comentario:** El 93% de los empleados siempre les gusta tener compañerismo con las personas con las que trabajan, el 5% algunas veces y el 2% manifiesta que casi siempre les gusta tener compañerismo.

18. ¿Se perciben diferencias en las cargas de trabajo entre hombres y mujeres?

**Objetivo:** Conocer la valoración de los empleados respecto a la igualdad de género en el trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	14.63%
Casi siempre	5	12.20%
Algunas veces	7	17.07%
Casi Nunca	8	19.51%
Nunca	15	36.59%
Total	41	100.00%

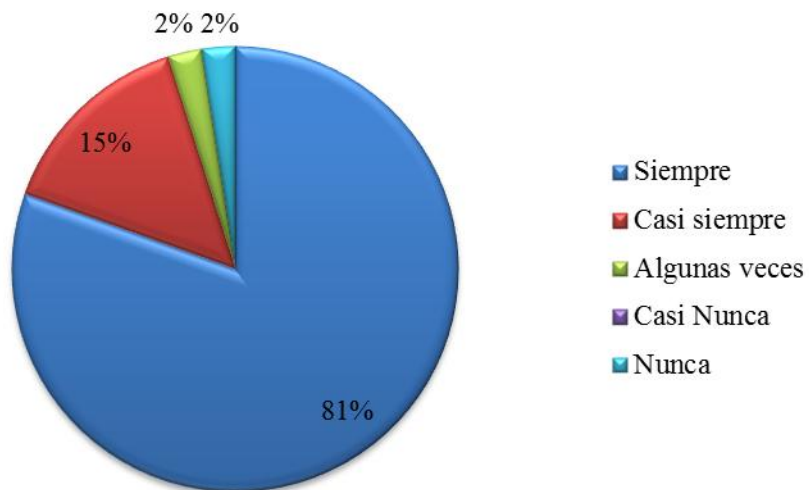


**Comentario:** El 37% de los empleados dicen que nunca han percibido diferencias en las cargas de trabajo entre hombres y mujeres, el 19% manifiesta que casi nunca, el 17% expresa que algunas veces hay diferencias, el 15% opina que siempre hay diferencias entre hombres y mujeres y el 12% que casi siempre hay diferencias en las cargas de trabajo entre hombres y mujeres.

19. ¿Considera que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo?

**Objetivo:** Evaluar la relación jefe - empleado percibida por los trabajadores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	80.49%
Casi siempre	6	14.63%
Algunas veces	1	2.44%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	1	2.44%
Total	41	100.00%



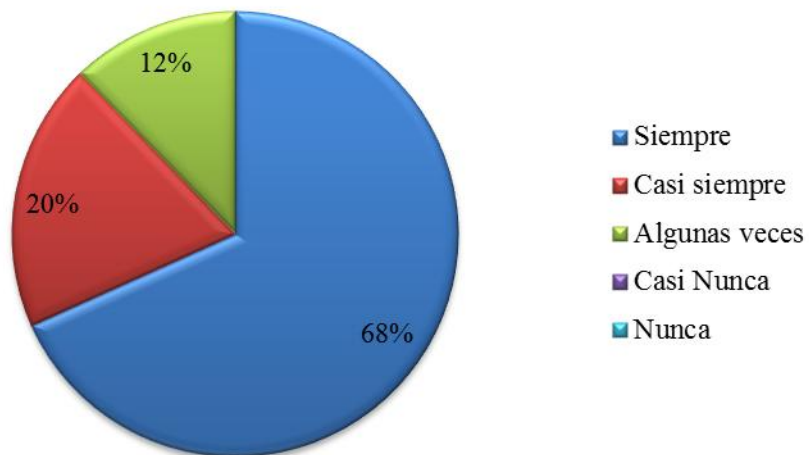
**Comentario:** El 81% dice que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo, mientras que el 15% manifiesta que casi siempre, el 2% expresa que algunas veces y el restante 2% opinó que nunca.



20. ¿Las relaciones con el personal son francas y directas de parte del jefe?

**Objetivo:** Evaluar la relación de comunicación jefe - empleado percibida por los trabajadores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	68.29%
Casi siempre	8	19.51%
Algunas veces	5	12.20%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%



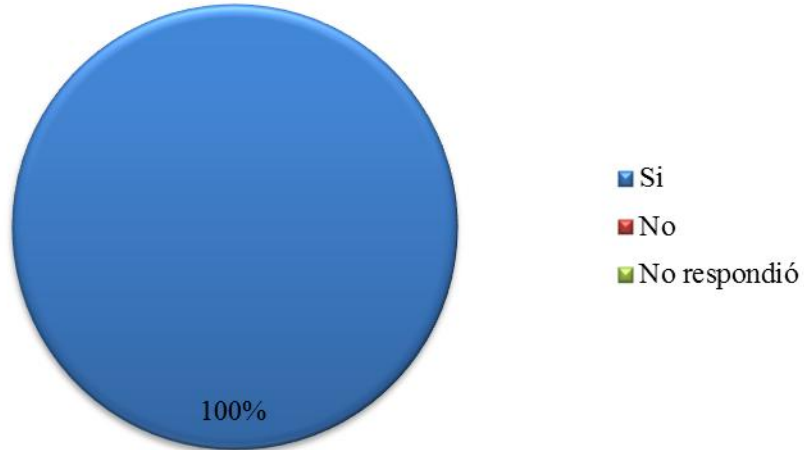
**Comentario:** El 68% de las personas manifestaron que siempre las relaciones con el personal son francas y directas de parte del jefe, el 20% dice que casi siempre y el 12% expresa que algunas veces.

## -PRESTACIONES E INCENTIVOS

21. ¿La federación les brinda aumento salarial?

**Objetivo:** Identificar si la federación proporciona aumento salarial a sus empleados y con qué frecuencia lo hace.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

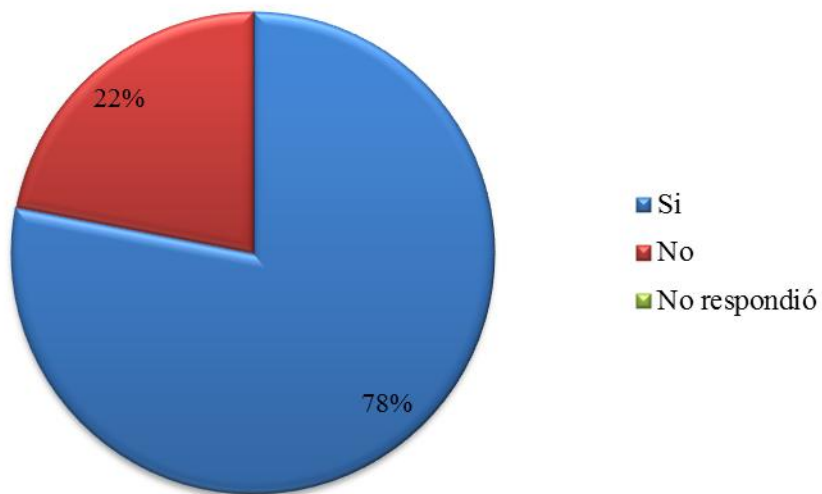


**Comentario:** El 100% de los empleados manifestaron que si reciben aumento salarial y este se les otorga cada año.

22. ¿Considera que los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado?

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a su desempeño laboral y el aumento salarial que reciben.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	78.05%
No	9	21.95%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

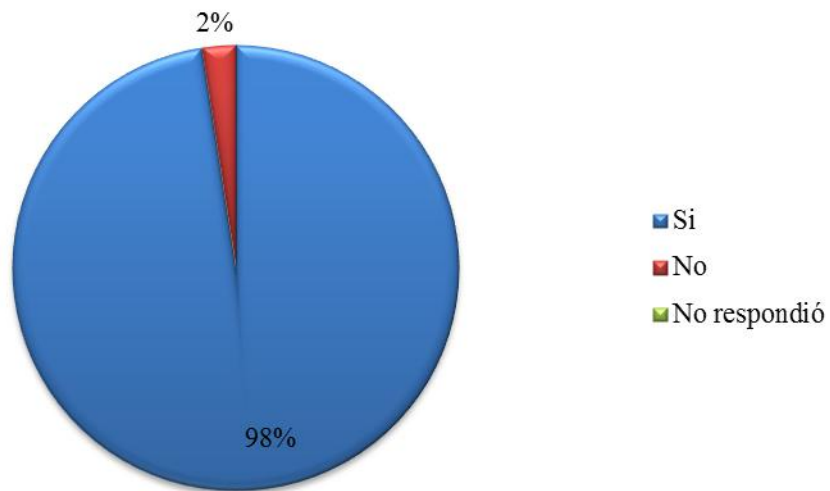


**Comentario:** El 78% considera que los aumentos salariales si se dan de acuerdo al desempeño del empleado, cuando el 22% manifiesta que no se da de acuerdo al desempeño.

23. ¿Se siente satisfecho con las prestaciones laborales que brinda la organización?

**Objetivo:** Identificar el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a las prestaciones adicionales que reciben de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	97.56%
No	1	2.44%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

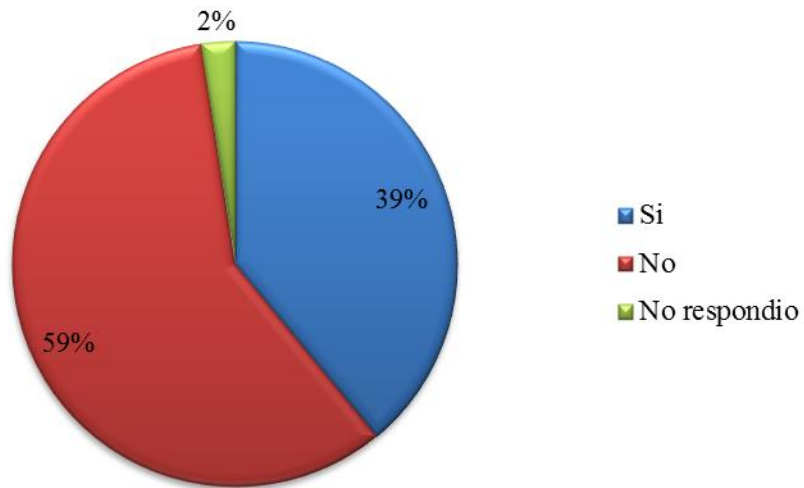


**Comentario:** El 98% manifiesta que si se siente satisfecho con las prestaciones laborales que la brinda la Federación y solo el 2% dice que no se siente satisfecho.

24. ¿Requiere más prestaciones de las que ya se le otorgan?

**Objetivo:** Determinar si existe satisfacción con las prestaciones adicionales que se les brinda actualmente en la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	39.02%
No	24	58.54%
No respondió	1	2.44%
Total	41	100.00%

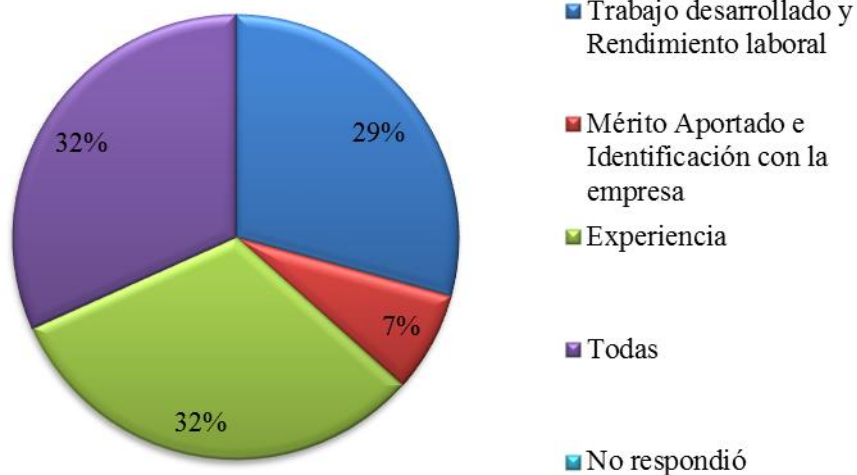


**Comentario:** El 59% de los empleados expresa que no requiere más prestaciones de las que ya se le otorgan, el 39% dice que si requiere más prestaciones y el 2% no respondió.

25. ¿Según su criterio, cuál de los siguientes aspectos considera en la promoción de puestos de trabajo?

**Objetivo:** Identificar los aspectos, que según los empleados son tomados en cuenta en la promoción de puestos dentro de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo desarrollado y Rendimiento laboral	12	29.27%
Mérito Aportado e Identificación con la empresa	3	7.32%
Experiencia	13	31.71%
Todas	13	31.71%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

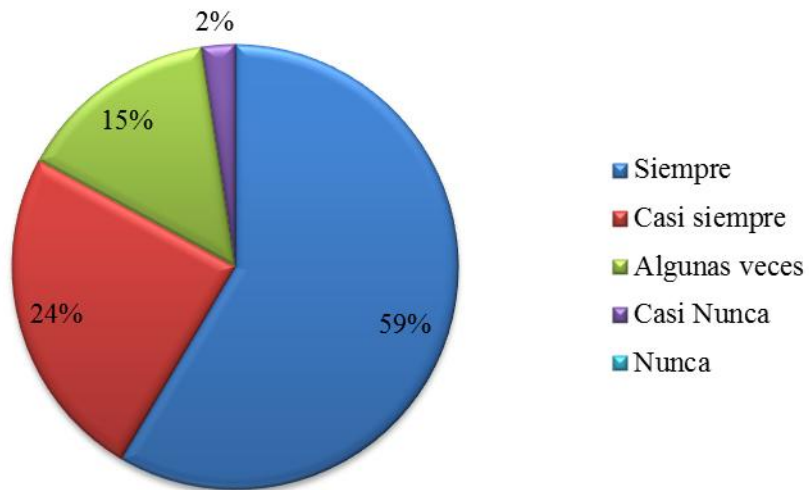


**Comentario:** El 32% considera que la experiencia es uno de los aspectos en la promoción de puestos de trabajo, otro 32% dice que son todas, el 29% considera que son el trabajo desarrollado y rendimiento laboral y el 7% dice que el mérito aportado e identificación con la empresa.

26. ¿La federación promueve a sus empleados antes de buscar en el mercado laboral externo?

**Objetivo:** Conocer el compromiso que tienen la federación con sus empleados en la selección y promoción de puestos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	58.54%
Casi siempre	10	24.39%
Algunas veces	6	14.63%
Casi Nunca	1	2.44%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

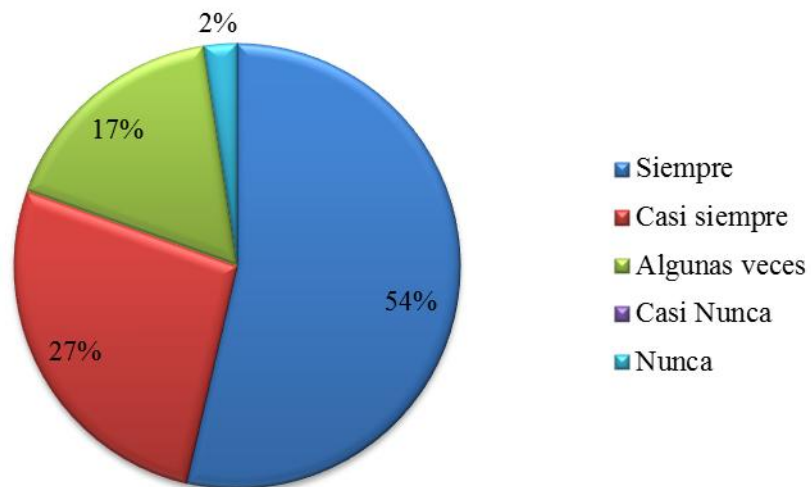


**Comentario:** El 59% de los encuestados dice que siempre se promueven los empleados antes de buscar en el mercado laboral externo, el 24% manifiesta que casi siempre, el 15% expresa que algunas veces y el otro 2% dice que casi nunca lo hace la federación.

27. ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares, entre hombre y mujeres?

**Objetivo:** Conocer si existe equidad de género dentro de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	53.66%
Casi siempre	11	26.83%
Algunas veces	7	17.07%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	1	2.44%
Total	41	100.00%



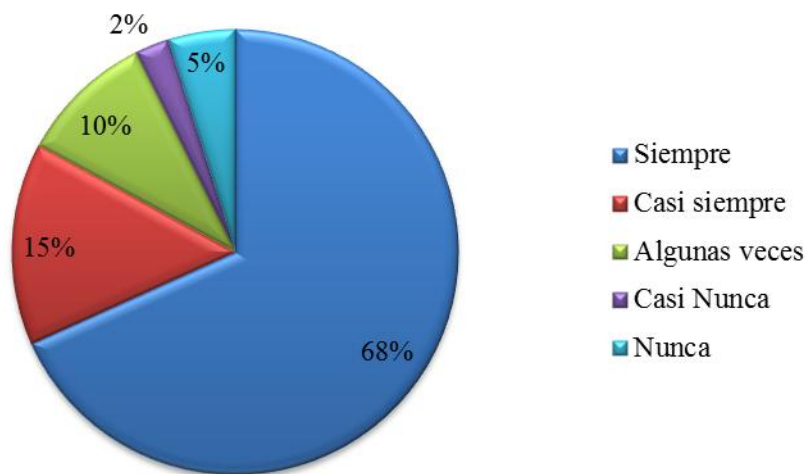
**Comentario:** El 54% de las personas manifiestan que siempre existe igualdad en la remuneración percibida en trabajos similares entre hombres y mujeres, el 27% considera que casi siempre, el 17% dicen que algunas veces y el 2% expresa que nunca lo hacen.



28. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en la organización, entre hombres y mujeres?

**Objetivo:** Conocer si existe equidad de género en la selección de personal dentro de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	68.29%
Casi siempre	6	14.63%
Algunas veces	4	9.76%
Casi Nunca	1	2.44%
Nunca	2	4.88%
Total	41	100.00%

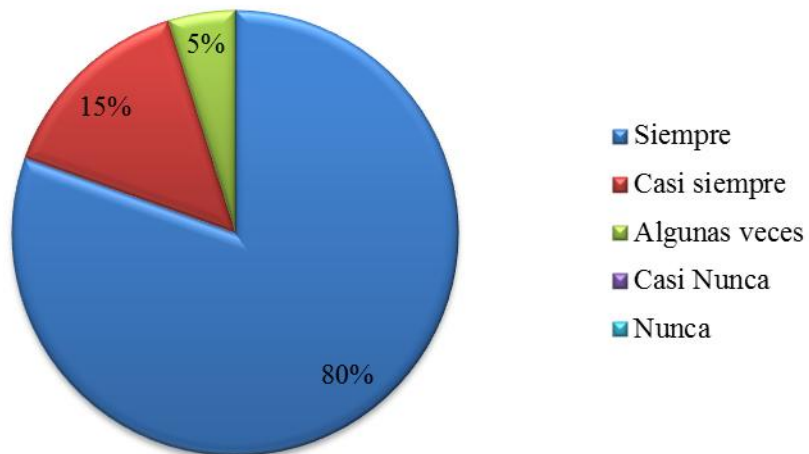


**Comentario:** El 68% de los empleados expresa que siempre existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo, el 15% dice que casi siempre, el 10% manifiesta que algunas veces, el 5% considera que nunca lo hacen y el 25% dice que casi nunca.

29. ¿Su jefe reconoce la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos del área?

**Objetivo:** Identificar el nivel de reconocimiento que según el empleado recibe dentro de la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	80.49%
Casi siempre	6	14.63%
Algunas veces	2	4.88%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%



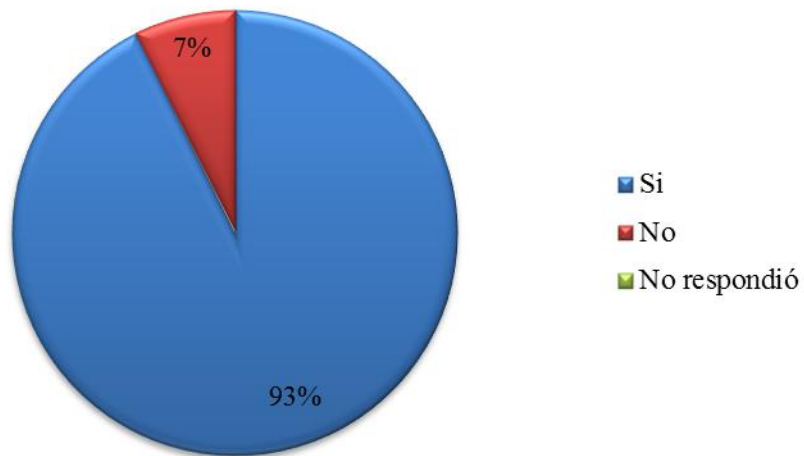
**Comentario:** El 80% de los empleados dice que los jefes siempre reconocen la contribución de sus trabajos para el logro de los objetivos, el 15% dice que casi siempre y el 5% manifiesta que algunas veces lo hace.

## - COMUNICACIÓN

30. ¿Cualquier cambio o logro que ocurre en la federación, es informado a todos los empleados oportunamente?

**Objetivo:** Conocer la percepción que tienen los empleados acerca de la comunicación dentro de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	92.68%
No	3	7.32%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

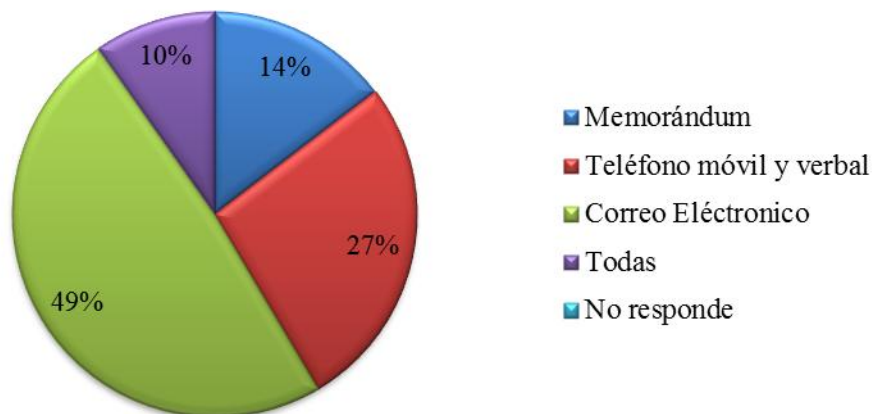


**Comentario:** el 93% de los empleados expresan que si les informan cualquier cambio o logro que ocurre en la institución oportunamente, el 7% dice que no.

31. ¿Cuáles de los siguientes medios se utilizan para el intercambio de comunicación formal?

**Objetivo:** Identificar los medios de comunicación que se utilizan dentro de la federación para la comunicación formal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Memorándum	6	14.63%
Teléfono móvil y verbal	11	26.83%
Correo Electrónico	20	48.78%
Todas	4	9.76%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

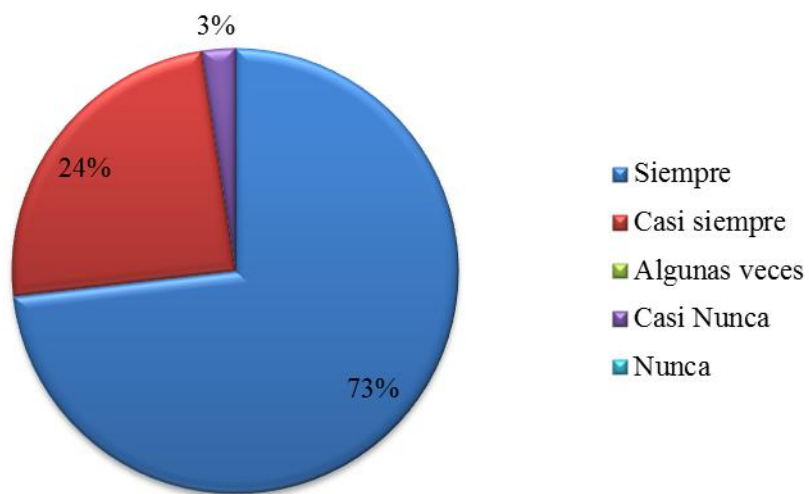


**Comentario:** El 49% manifiesta que el correo electrónico es el medio de comunicación formal que utilizan, el 27% manifestó que es el teléfono móvil y verbal, s se utilizan para el intercambio de comunicación formal, el 14% dice que es el memorándum y el 10% todas.

32. ¿Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo?

**Objetivo:** Identificar el nivel de fluidez de la información dentro de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	73.17%
Casi siempre	10	24.39%
Algunas veces	0	0.00%
Casi Nunca	1	2.44%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

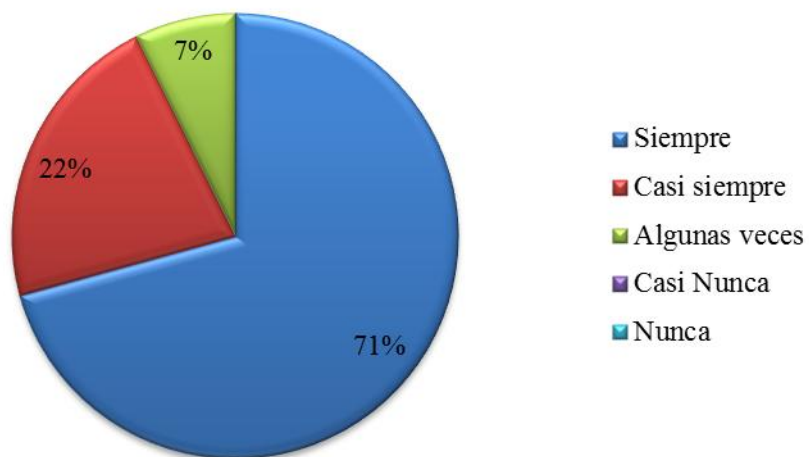


**Comentario:** el 73% de los empleados consideran que siempre reciben la información que necesitan para realizar eficientemente su trabajo, el 24% casi siempre y el 3% casi nunca.

33. ¿Su jefe se interesa por las necesidades e inquietudes de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Identificar el interés que los jefes prestan a las necesidades laborales de sus empleados.

Respuesta	Código	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	29	70.73%
Casi siempre	2	9	21.95%
Algunas veces	3	3	7.32%
Casi Nunca	4	0	0.00%
Nunca	5	0	0.00%
Total		41	100.00%



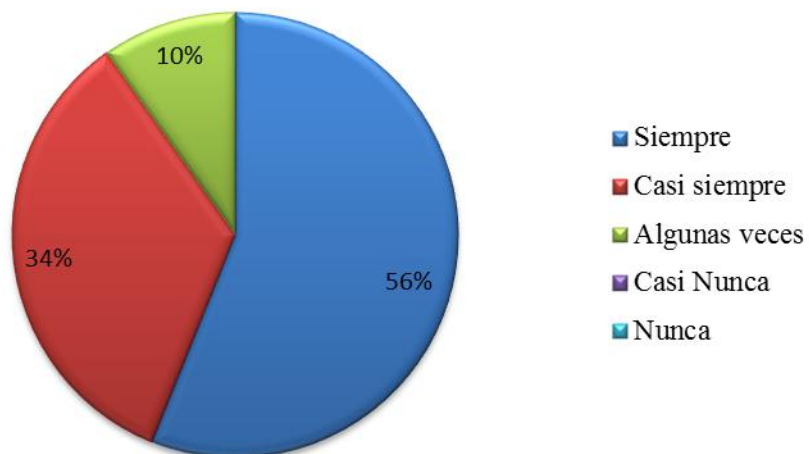
**Comentario:** el 71% de los empleados dice que siempre se interesan los jefes por las necesidades e inquietudes de su puesto de trabajo, el 22% dice que casi siempre y el 7% manifiesta que algunas veces.

## -LIDERAZGO

34. ¿Considera que en la federación, su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

**Objetivo:** Identificar la participación que tienen los empleados en la toma de decisiones en sus respectivas áreas de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	56.10%
Casi siempre	14	34.15%
Algunas veces	4	9.76%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%

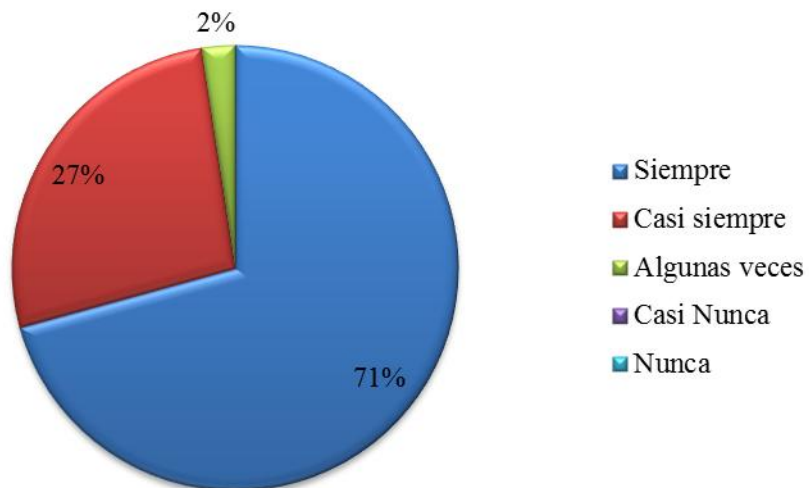


**Comentario:** El 56% dice que siempre sus jefes escuchan sus sugerencias y tienen en consideración sus iniciativas personales, el 34% manifiesta que casi siempre y el otro 10% dice que algunas veces.

35. ¿Su jefe directo realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo?

**Objetivo:** Identificar si existe ambiente agradable entre el personal de la federación.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	70.73%
Casi siempre	11	26.83%
Algunas veces	1	2.44%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	41	100.00%



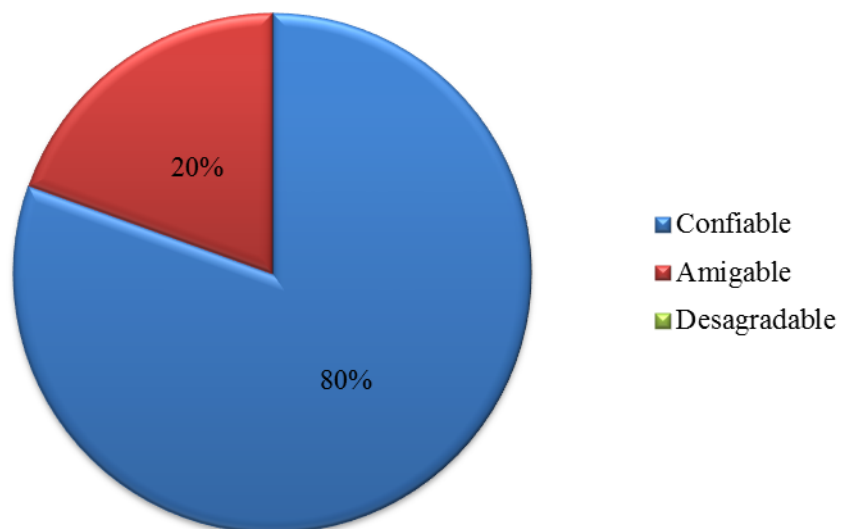
**Comentario:** El 71% de los empleados manifiesta que el jefe directo siempre realiza reuniones para informar, generar confianza y respeto entre los miembros del equipo, el 27% dice que casi siempre y el 2% expresa que algunas veces lo hacen.



36. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

**Objetivo:** Identificar la percepción que tienen los empleados acerca de la interrelación con sus jefes inmediatos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Confiable	33	80.49%
Amigable	8	19.51%
Desagradable	0	0.00%
Total	41	100.00%

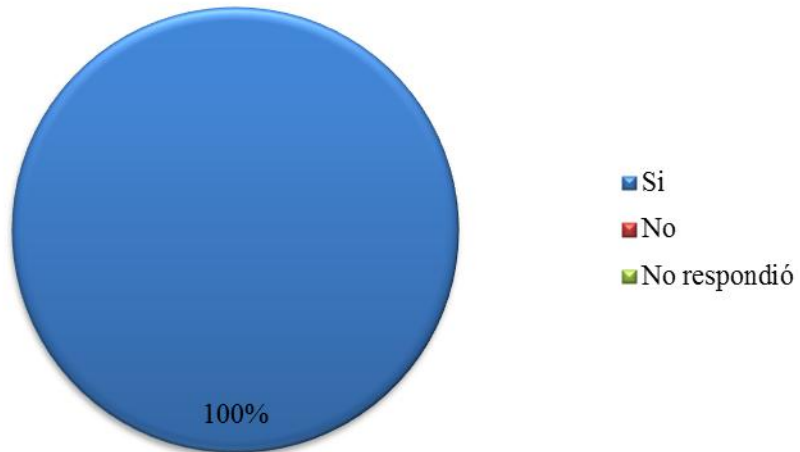


**Comentario:** El 80% de los empleados consideran confiable la relación con el jefe inmediato y el 20% considera que es amigable.

37. ¿Su jefe reconoce sus cualidades, habilidades y experiencias?

**Objetivo:** Conocer la percepción que tienen los empleados con respecto al reconocimiento que brindan sus jefes inmediatos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	100.00%
No	0	0.00%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

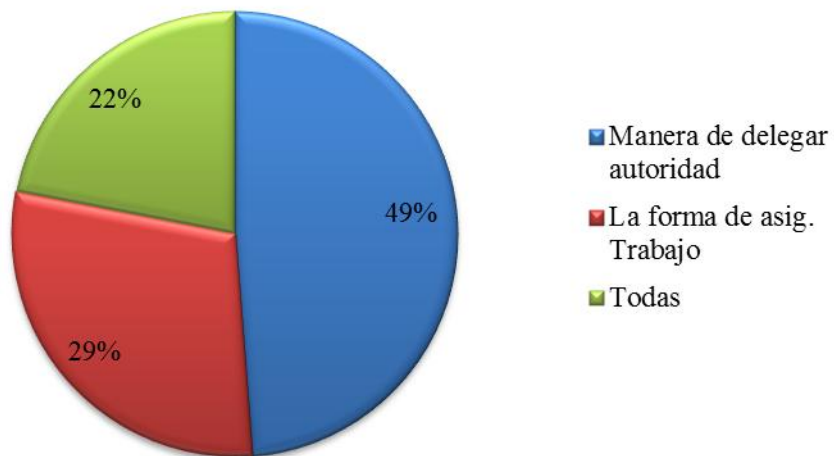


**Comentario:** El 100% manifiesta que su jefe sí reconoce sus cualidades, habilidades y experiencias

38. ¿Qué característica le agradan de su jefe?

**Objetivo:** Identificar las características de los jefes que son del agrado de los subalternos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Manera de delegar autoridad.	20	48.78%
La forma de asignar el trabajo.	12	29.27%
Todas	9	21.95%
Total	41	100.00%



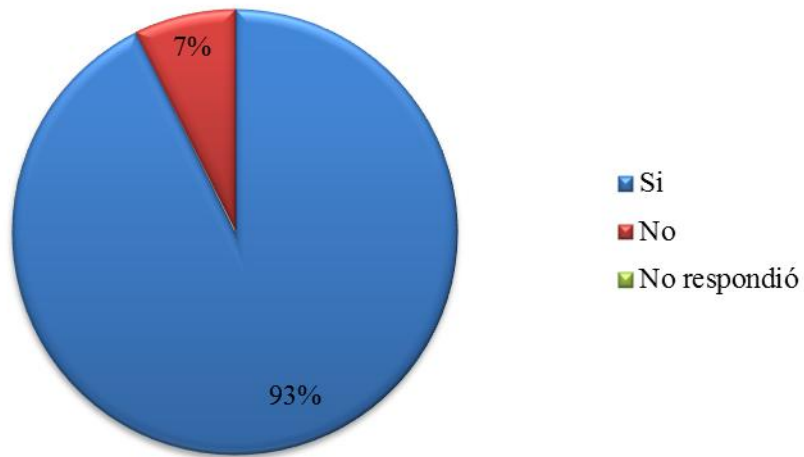
**Comentario:** El 49% de los empleados dicen que las características que le agradan de su jefe es la manera de delegar autoridad, el 29% dice que les agrada la forma de asignar trabajo y el 22% expresa que le agradan todas.

### **-INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

39. ¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?

**Objetivo:** Conocer si el espacio físico facilita la realización de las labores cotidianas de los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	92.68%
No	3	7.32%
No respondió	0	0.00%
Total	41	100.00%

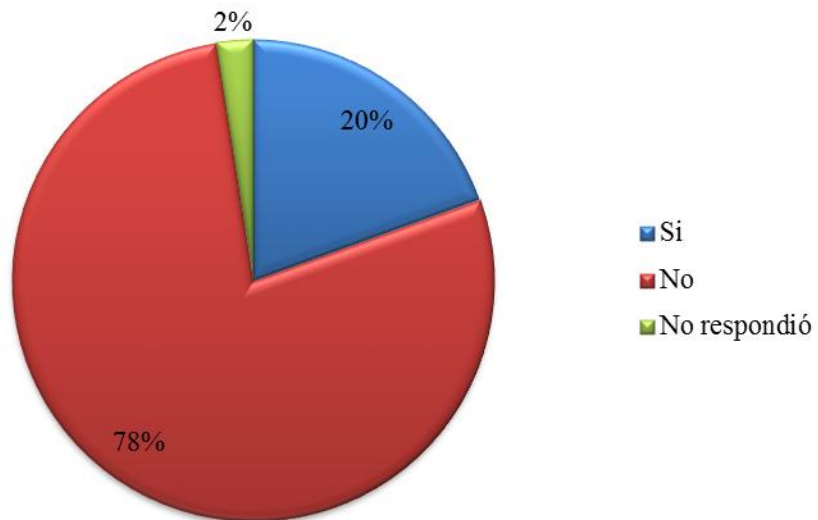


**Comentario:** El 93% de los empleados expresan que la distribución física si facilita la realización de sus labores y el 7% manifiesta que no.

40. ¿En su área de trabajo hay ruidos u otras distracciones que dificulten hacer bien sus labores?

**Objetivo:** Conocer si existen distractores que dificulten las realización d elaboros diarias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	19.51%
No	32	78.05%
No respondió	1	2.44%
Total	41	100.00%

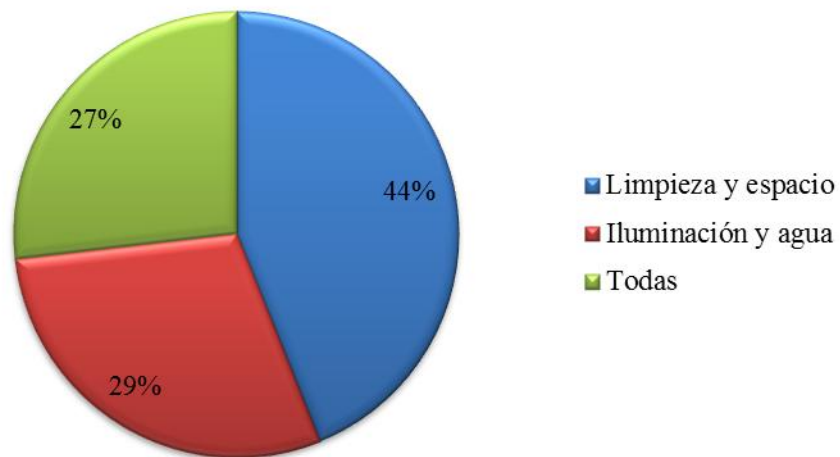


**Comentario:** El 78% de los empleados manifiesta que no hay ruidos ni otras distracciones que puedan dificultar hacer bien sus labores, el 20% dice que sí y 2% no respondió a esta pregunta.

41. ¿Qué características de las instalaciones de la federación le agradan?

**Objetivo:** Determinar las características de las instalaciones que son del agrado de los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Limpieza y espacio	18	43.90%
Iluminación y agua	12	29.27%
Todas	11	26.83%
Total	41	100.00%

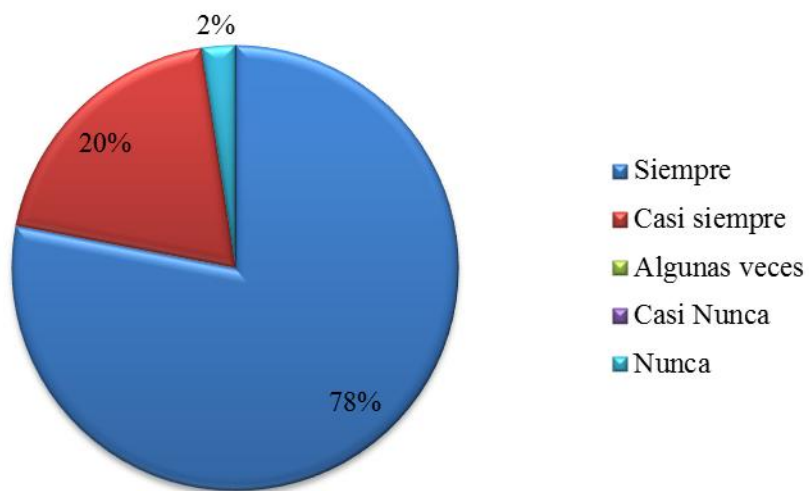


**Comentario:** El 44% de los empleados dicen que les agradan la limpieza y el espacio, el 29% expresa que les agrada la iluminación y agua, y el 27% les agradan todas.

42. ¿El mobiliario que utiliza para realizar su trabajo se encuentra en buenas condiciones?

**Objetivo:** Identificar el buen estado de las herramientas necesarias para sus labores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	78.05%
Casi siempre	8	19.51%
Algunas veces	0	0.00%
Casi Nunca	0	0.00%
Nunca	1	2.44%
Total	41	100.00%



**Comentario:** El 78% de los empleados manifiestan que el mobiliario que utilizan para realizar el trabajo siempre se encuentra en buenas condiciones y el 2% expreso que nunca