

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL  
EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA -PROVIDA- EN EL  
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ESPINOZA ROSA, SILVIA MORENA

TICAS CEREN, JOSE CRISTOBAL

MENJIVAR COTO, LUIS ALBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2014

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: MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS

COORDINADOR DEL SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE DIRECTOR: LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso por haberme dado la sabiduría y perseverancia para culminar esta meta propuesta. A mi querida madre Idalia Espinoza por haberme apoyado e impulsado a seguir adelante y vencer los obstáculos para culminar esta etapa de mi vida, a mi amada abuelita Ricarda Espinoza que lamentablemente ya no está con nosotros pero me ayudo con sus consejos y sabiduría. A mí querido hermano Heraldo Espinoza por estar siempre a mi lado, agradecer a mi amigo y novio Luis Menjivar por ser mi ángel guardián y apoyo incondicional en cada momento de mi vida. A mis compañeros de investigación por su apoyo y dedicación compartiendo los momentos difíciles culminándolos en logros para el desarrollo del presente trabajo.

*Silvia Morena Espinoza Rosa*

Doy gracias primero que todo a mis padres Jorge Menjivar y María Inés Coto por brindarme todas las posibilidades para superarme, por su constante empuje y motivación para continuar preparándome en mi vida profesional y personal, por todo el sacrificio hecho para poder sacarme adelante, gracias a mi equipo de investigación por toda la comprensión, esfuerzo y sacrificio para poder terminar el desarrollo del presente trabajo, a mi hermano Vladimir Menjivar por siempre estar a mi lado e iluminar cada día de felicidad; agradecer a mi novia Silvia Morena Espinoza por todo su respaldo, comprensión y dedicación a lo largo de tantos años. Finalmente agradecer a mi asesor Lic. Abraham Vásquez por guiarnos en nuestro trabajo de investigación y ayudarnos a cumplir nuestra meta.

*Luis Alberto Menjivar Coto*

Gracias a Dios Todo Poderoso, a nuestra madre Virgen María, por el cuidado, la sabiduría y las fuerzas para culminar esta etapa de mi vida, gracias a mis dos madrecitas, dos mujeres dignas de respeto y admiración, ellas con mucho sacrificio y humildad me dieron todo, ambas son importantes en mi vida, todo su amor y cariño es constante, gracias por hacer en mí, lo que hoy soy. Gracias a mi esposa por su amor y su apoyo incondicional, ella hace que yo sea mejor cada día, gracias amigos y compañeros de investigación (Luis y Morena) porque sin ustedes esto no sería posible. Gracias Totales.

*José Cristóbal Ticas Ceren*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPITULO I	
ASPECTOS GENERALES DE LAS ONG´S, LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
A. GENERALIDADES DE LAS ONG`S EN EL SALVADOR.....	1
1. ANTECEDENTES DE LAS ONG`S EN EL SALVADOR.....	1
2. ASPECTOS GENERALES DE LAS ONG´S .....	2
a. TIPOS DE ONG`S .....	2
b. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG´s .....	3
c. SITUACIÓN ACTUAL .....	4
d. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO .....	6
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PROVIDA .....	6
1. ANTECEDENTES .....	6
2. MISIÓN .....	11
3. VISIÓN .....	12
4. PRINCIPIOS Y VALORES .....	12
5. RETOS Y POSICIONAMIENTO DE PROVIDA .....	13
6. EJES TRANSVERSALES .....	16
a. ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES .....	16
b. MEDIO AMBIENTE .....	16
c. GENERO Y GENERACIONAL .....	17
d. INCIDENCIA .....	17
7. MARCO LEGAL .....	17
8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	20

a.	ORGANIGRAMA .....	21
b.	FUNCIONES PRINCIPALES .....	21
C.	GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
1.	DEFINICIÓN .....	24
2.	IMPORTANCIA .....	25
3.	CARACTERÍSTICAS .....	26
4.	FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
5.	VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
6.	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	31
7.	FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	32
a.	MOTIVACIÓN .....	32
b.	RELACIONES INTERPERSONALES .....	39
c.	PRESTACIONES .....	40
d.	COMUNICACIÓN .....	43
e.	LIDERAZGO .....	47
f.	AMBIENTE FÍSICO Y DE TRABAJO .....	52
g.	TRABAJO EN EQUIPO .....	52
h.	INFRAESTRUCTURA .....	53
8.	EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	54
9.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	55
10.	DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	61

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
1.	METODO HIPOTETICO DEDUCTIVO .....	66
2.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	66
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	67

4.	FUENTE DE INVESTIGACIÓN. ....	67
5.	AMBITO DE LA INVESTIGACION .....	68
6.	TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN. ....	68
a.	OBSERVACIÓN DIRECTA. ....	68
b.	ENTREVISTA .....	69
c.	ENCUESTA .....	69
7.	INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	69
a.	OBSERVACIÓN DIRECTA .....	69
b.	ENTREVISTA. ....	70
c.	CUESTIONARIO .....	70
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA .....	70
a.	UNIVERSO .....	70
b.	MUESTRA .....	71
9.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ....	71
a.	TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO .....	71
b.	INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	71
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA. ....	72
1.	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA. ....	72
2.	MOTIVACIÓN. ....	74
3.	RELACIONES INTERPERSONALES. ....	75
4.	PRESTACIONES .....	76
5.	COMUNICACIÓN .....	77
6.	LIDERAZGO .....	78
7.	AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUCTURA .....	79
8.	TRABAJO EN EQUIPO .....	80
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	81
F.	CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES. ....	82

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PROVIDA

A.	PRESENTACIÓN DEL MÉTODO. ....	86
B.	IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ...	87
C.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA. ....	88
1.	GENERAL. ....	88
2.	ESPECÍFICOS. ....	88
D.	CONTENIDO DEL MÉTODO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	89
1.	POLÍTICAS DEL MÉTODO. ....	89
2.	ESTRATEGIAS DEL MÉTODO. ....	90
E.	GUÍA PRÁCTICA Y TEORÍA DE CADA FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE COMO EQUIPO DE INVESTIGACION PROPONEMOS: ....	91
1.	MOTIVACIÓN. ....	91
2.	RELACIONES INTERPERSONALES. ....	94
3.	PRESTACIONES. ....	98
4.	COMUNICACIÓN. ....	99
5.	LIDERAZGO. ....	101
6.	AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUCTURA. ....	103
7.	TRABAJO EN EQUIPO. ....	107
F.	PROPUESTA DE LOS COSTOS TOTALES DE LA INVERSION. ....	109
G.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. ....	110
1.	OBJETIVO. ....	110
2.	POLÍTICA. ....	110
3.	MECANISMOS DE CONTROL. ....	111
4.	RETROALIMENTACIÓN. ....	111
5.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	112
H.	BIBLIOGRAFÍA. ....	113

#### ANEXOS

## **RESUMEN**

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria- PROVIDA, es una organización no gubernamental sin fines de lucro; la cual tiene como principal propósito contribuir a la construcción de una sociedad saludable, con visión de género, gestión de riesgos, en base al ejercicio de Derechos y trabajando con otros actores para la incidencia Publica

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

El objetivo principal de la presente investigación es desarrollar una propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional que permita su fortalecimiento, analizando todos aquellos factores que intervienen y muchas veces deterioran el pleno desempeño de sus funciones por parte de los empleados, obteniendo información acerca del clima organizacional que existe en PROVIDA para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual, su incidencia en la eficiencia y eficacia de los empleados; así como las actitudes, valores, habilidades y destrezas que los mismos poseen dentro de la institución.

Para lograr los objetivos planteados, fue importante la colaboración de la misma institución y de su personal para realizar la investigación. La población está compuesta por 33 empleados en total y en esta ocasión el universo es igual a la

muestra ya que la institución es pequeña. Se aplicó una metodología de investigación de campo de tipo descriptiva con base documental, cuyos datos se recabaron mediante el uso de tres importantes instrumentos de investigación: encuestas, entrevistas y observación directa. En cuanto a las encuestas, estas fueron implementadas a veinte y siete empleados, su contenido fue básico para la recolección de información real, clara y honesta para conocer perfectamente la percepción acerca de los factores motivación, relaciones interpersonales, prestaciones, comunicación, liderazgo, ambiente físico e infraestructura y trabajo en equipo. Referente a las entrevistas, estas se dirigieron a seis puestos claves en la institución, siendo estas realizadas a Dirección Ejecutiva y los puestos de jefatura.

De este trabajo se concluyó principalmente que, en PROVIDA no realizan evaluaciones de clima organizacional formalmente, ya que no poseen las herramientas administrativas de esta índole y por consiguiente limita fortalecer el clima organizacional en la institución.

La principal recomendación es que se implemente la propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, la cual plantea acciones prácticas para mantener y mejorar cada factor. Dicha propuesta está adaptada a las necesidades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, y está encaminada a medir el clima organizacional de la institución, además se establecen los lineamientos que se deben seguir para un adecuado control y seguimiento de las evaluaciones que deben ser efectuadas dentro de los tiempos establecidos anteriormente.

## INTRODUCCIÓN

En el ambiente empresarial tan competitivo que existe en el medio se ha comprobado que las únicas organizaciones que llegan a tener éxito son las que, además de ejercer una administración eficaz y eficiente, consideran a sus empleados como eje motor de la misma.

Dentro de ese enfoque, la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria-PROVIDA, está promoviendo procesos de cambio con el fin de poder responder a las nuevas conductas y demandas del entorno.

La palabra "cambio" es la clave para llevar a la institución a lograr adaptarse a las exigencias del mundo moderno, pero este cambio debe desarrollarse en su entorno; el cual tiene que ver con el contexto donde se desarrolla, es decir, este cambio debe desarrollarse en un ambiente apropiado dentro de la organización.

Es por eso que el presente trabajo de investigación tiene como aspecto principal la elaboración de una Propuesta Metodológica para la Evaluación de Clima Organizacional que permita fortalecer el ambiente laboral aplicado al personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, con la finalidad que este sirva como una herramienta administrativa para identificar los factores que inciden en el comportamiento y rendimiento laboral del personal de dicha organización.

En el capítulo I se presentan las generalidades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria como antecedentes, pensamiento estratégico, estructura organizativa, generalidades de clima organizacional en los que se muestran los fundamentos teóricos entre los que están sus definiciones, importancia, objetivos, políticas, estrategias, características, entre otros.

En el capítulo II, se presenta la investigación de campo en donde se detalla la importancia de la investigación, alcances, limitantes y metodología de la investigación. Asimismo, se especifican las fuentes de información, técnicas e instrumentos utilizados, universo y muestra; además se realizó la tabulación e interpretación de los datos con la cual se hizo el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional para posteriormente en base a los resultados obtenidos se determinaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se facilita una Propuesta Metodológica para la Evaluación de Clima Organizacional que permita fortalecer el ambiente laboral en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, para contribuir a mejorar el clima organizacional; el cual comprende: importancia, objetivos, políticas aplicadas a la evaluación del clima organizacional, estrategias aplicadas a la evaluación del clima organizacional, propuestas metodológica del sistema de evaluación del clima organizacional, contenido y los pasos a seguir para su implementación. Finalmente se presenta la bibliografía y los respectivos anexos.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LAS ONG´S, LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. GENERALIDADES DE LAS ONG`S EN EL SALVADOR**

##### **1. ANTECEDENTES DE LAS ONG`S EN EL SALVADOR**

Las ONG´s de El Salvador, son entidades que históricamente, han contribuido a solucionar diferentes problemas sociales, por los que atraviesa la población de escasos recursos, los sectores económicos necesitados (salud, agricultura, vivienda, desarrollo humano, medio ambiente, arte y cultura, etc.). Su creación y funcionamiento ha sido financiada en la mayoría de los casos por Organizaciones de Cooperación Extranjera, los cuales el capital y todo el equipo necesario, para el desarrollo de los proyectos.

En la década de los 80´s se inicia el conflicto armado, la reforma agraria, y el comercio exterior. A medida avanzan los años, se agudiza la guerra en el sector rural, lo que origina una amenaza a la población desplazada a nivel nacional. Muchos de los recursos del Gobierno escasean cada vez más y la población no alcanza a ser atendida por este.

Lo anterior origina el surgimiento de numerosas ONG´s de diferentes naturalezas, en donde abarcan organizaciones de beneficencia hasta un perfil de participación comunitaria,

enfocadas a desarrollar programas de salud, asistencia técnica, desarrollo comunal, capacitación, defensa de los derechos humanos, desarrollo agrícola, etc., y estas jugaban un papel supletorio del Estado, por completar de ayuda secundaria, a la distribución de servicios y atención social.

En la década de los 90's el proceso de paz toma un giro serio y decidido para el logro de la misma, que culmina con los acuerdos de paz, firmados en Chapultepec, México.

El gobierno al aplicar medidas de ajuste estructural refleja la tendencia de que sean las ONG's las que ejecutan programas de compensación social, estas comienzan a ofrecer diferentes servicios de atención, tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente, etc. Organizándose desde la forma más sencilla como una organización local, hasta el consorcio a nivel nacional.<sup>1</sup>

## **2. ASPECTOS GENERALES DE LAS ONG'S**

### **a. TIPOS DE ONG'S<sup>2</sup>**

Clasificación para los tipos de ONG, es:

- Organizaciones Voluntarias
- Agencias U Organismos De Servicios No Lucrativos
- Organizaciones Comunitarias O Populares
- Organizaciones No Gubernamentales Para El Desarrollo

---

<sup>1</sup> Gonzalez, V. (1992). *Las ONG's una nueva expresion de la sociedad civil salvadoreña*. San Salvador.

<sup>2</sup> Ibid 1

### **b. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S<sup>3</sup>**

Existen tres características clave que poseen las Organizaciones No Gubernamentales, que a continuación se mencionan:

- Son independientes del Estado (No Gubernamentales): Nacen con iniciativa privada, y en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares y de Organismos Internacionales, así como por los fondos generados de las operaciones o proyectos que realizan. Son organizaciones no Gubernamentales, separadas de las Administraciones Públicas. Este hecho no significa, sin embargo, que las asociaciones no puedan recibir el apoyo económico, de las administraciones públicas.
- No lucrativas: La actividad de este tipo de organizaciones no se orienta a la obtención de lucro, es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.
- Son voluntarias: Este fenómeno pretende explicar actividades como la actividad filantrópica, las donaciones como fuente de recurso voluntario. En el máximo nivel directivo se encuentran personas que realizan su tarea de dirección de

---

<sup>3</sup> Ibid1

forma voluntaria. También en muchos otros niveles de la organización se encuentran voluntarios; y en estas organizaciones son las personas voluntarias las que prestan el servicio

### **c. SITUACIÓN ACTUAL**

En El Salvador existe un importante grupo de Organizaciones no Gubernamentales, (ONG`s) que surgen en un inicio con fines benéficos, pero que con el tiempo se ven inmersas en el conflicto de la guerra y su misión cambia de perspectiva a una más social.

Fue a partir del año de 1990 en que éstas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, económicos, sociales, religiosos y empresariales. Ejemplo: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

Las ONG`s no tienen la capacidad de argumentar frente y entre los donantes potenciales de la empresa privada, las ventajas de contribuir con donaciones a proyectos. Esta situación frena en forma significativa las donaciones, impidiendo el beneficio tanto para la propia ONG`s como para las comunidades en general.

Luego de la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, se abren nuevas condiciones y nuevos espacios para la operación de las Fundaciones

sin fines de lucro, las cuales crecieron cuantitativa y cualitativamente en estos años, asumiendo papeles de asistencia y desarrollo e integración con las comunidades, pero a la vez exigiendo al Estado el cumplimiento de garantías, tanto de los derechos humanos individuales, como los derechos económicos, sociales y culturales.

La mayor parte de fundaciones son calificadas como instituciones de promoción humana y desarrollo social, éstas trabajan directamente con poblaciones específicas en sus respectivos proyectos.

La captación de fondos proviene de las ayudas públicas, las cuotas de los socios y donaciones representan sus fuentes de financiamiento. No siendo éstas suficientes para subsistir, las ONG's se ven obligadas a buscar otras alternativas. Esta necesidad ha posibilitado la adopción de un enfoque de marketing por parte de una ONG.

Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro y en particular las ONG's (Organizaciones no Gubernamentales) tienen separadas sus dimensiones dado que por lo general los beneficiarios de sus actividades no son quienes contribuyen con su financiamiento.

#### **d. RETOS DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Las nuevas Organizaciones sin fines de lucro se encuentran ante tres retos que deben formar parte de su visión:

- Profesionalización, para responder a exigencias de donantes y contar con una formación más específica y adecuada a los crecientes niveles de complejidad que están adquiriendo las organizaciones.
- Transparencia, para mejorar la credibilidad, favoreciendo con ello la posibilidad de nuevas aportaciones.
- Confianza Social, para fortalecer la imagen de la entidad y el mantenimiento de sus estructuras.

Ante ese escenario, y en consideración a las especiales características que las definen, es conveniente que dispongan de un sistema de información propio, revestido de una serie de técnicas e instrumentos de análisis y medición que faciliten su gestión y la evaluación de sus actuaciones y resultados.

### **B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PROVIDA <sup>4</sup>**

#### **1. ANTECEDENTES**

En los años 80, la guerra civil en El Salvador se asentó principalmente en el área rural, la población radicada en esta

---

<sup>4</sup> Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, P. (2008). *Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria*. Obtenido de <http://asociacionprovida.org/>

área sobrevivía en situación calamitosa, ya que los bombardeos y la represión hacían condiciones extremadamente difíciles, los alimentos escaseaban y la pobre infraestructura de las comunidades se destruía ante los bombardeos. Miles de personas fueron asesinadas, heridas, torturadas. Ante esta realidad, parte de esta población emigró hacia las periferias urbanas, hacia los refugios instalados en Honduras y Nicaragua; pero muchas familias resistieron en estos lugares y se organizaron y trataron de resolver sus problemas de seguridad alimentaria, agua, educación y salud. Médicos y Médicas iniciaron la formación de personas de las diferentes comunidades, en salud preventiva, curativa y primeros auxilios. Aún está fresco el recuerdo de quienes testimonian que fueron alfabetizadas por el personal médico y preparadas en el arte de sanar y en la mística de salvar vidas.

Un 17 de Octubre de 1984, treinta y un personas, sensibilizadas ante la situación y condición de extrema gravedad de la gente, principalmente de la niñez y las mujeres, decidieron asociarse y fundar LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA, con la finalidad de: que velara por la satisfacción de las necesidades elementales de la población más desprotegida, principalmente a los afectados por el conflicto armado poniendo énfasis en los niños, niñas y mujeres; contribuir en la solución del problema de desnutrición de la población del país, especialmente de la infantil, ofrecer y prestar servicios para mantener la salud física y mental de la población salvadoreña; desarrollar programas orientados a proporcionar a las personas

conocimientos elementales para un mejor desenvolvimiento social; promover y divulgar programas e investigaciones relativas a las características propias de la sociedad salvadoreña; colaborar con otras entidades con fines semejantes proporcionando información y asesoría para una mejor ayuda a la población salvadoreña.

PRO-VIDA, inició el camino fundando Centros de Desarrollo Infantil (CDI) en ellos se capacitó al personal destacado en la atención de las niñas y niños. Estos CDI funcionaron con mucho éxito en Chalatenango, La Libertad, Suchitoto, además se montó un CDI urbano con la finalidad de apoyar a los niños y niñas de las mujeres vendedoras ambulantes del Mercado Central de San Salvador.

Se creó un Centro de Refugio denominado Bethanía en Zaragoza, La Libertad, en él se refugió población desplazada del área rural, a causa de los operativos contrainsurgentes. En acción conjunta con el Arzobispado, esta población fue reubicada. Bethania pasó a ser centro de niños y niñas provenientes del área rural en zonas de guerra, llegando a tener 69. Se tenían niñas y niños desde los 3 meses, se recuerda particularmente a las "gemelas de oro", porque ellas nacieron en un tatú y estuvieron 15 días en el encierro sin las condiciones mínimas para ellas y su madre, sin embargo, por los cuidados brindando en Bethania se crecieron sanas. El funcionamiento de este Centro, era de familias sustitutas y se daba atención integral a las niñas y niños.

En 1986 PRO-VIDA, tiene un relevante papel en la asistencia de los damnificados por el terremoto. Desde 1987 inicia su programa

de salud, en comunidades marginales y de desplazados, centrando su acción en la capacitación de promotores y la dotación de botiquines.

En Junio de 1989 PRO-VIDA obtiene su personería jurídica, el 15 de Junio de 1989, que se encuentra en el No. 5174, según acuerdo No. 153, publicado en el Diario Oficial Tomo 303 No. 110.

Posteriormente con la firma de los Acuerdos de Chapultepec (16 de Enero de 1992), se abre un nuevo espacio para el trabajo de salud que permite una mayor integralización y la progresiva coordinación entre comunidades. A partir de estos acuerdos se incorporan a la institución un grupo de médicos que tienen una larga trayectoria de trabajo con las comunidades de desplazados y repatriados, y que no habían tomado el perfil público debido a las condiciones de guerra.

La fase de cese de fuego se caracteriza de alto crecimiento y desarrollo de PRO-VIDA. Se incorporaron a la Asociación de manera activa y propositiva, el personal médico y paramédico, que contaba con una fuerte experiencia en salud comunitaria, organización para la salud y métodos educativos en la prevención y curación. Floreció el trabajo en Chalatenango, Cabañas, Cuscatlán, La Libertad, Norte de San Salvador, San Vicente, La Paz, Usulután. PRO-VIDA se destacó también en este período por tener un alto reconocimiento por su trabajo y capacidad de incidencia pública.

En 1994, debido al desarrollo del Programa de Saneamiento Ambiental, en el que se destaca la educación de las y los promotores de salud, letrinización, Sistemas de Agua Potable, Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, Sistemas de Alcantarillado de aguas negras, surge el Laboratorio de Análisis de Agua y Capacitación Técnica.

Después de la firma de los acuerdos de paz PRO-VIDA dio acompañamiento a comunidades rurales en el restablecimiento de infraestructura de saneamiento y agua iniciando con el primer equipo de laboratorio de análisis rápido en 1995, de manera itinerante con la tutoría del profesor Frank A. Escher de nacionalidad suiza. Posteriormente, con apoyo de AOS, cadena de solidaridad y otros donantes, se han ido desarrollando, equipando e instalando cuatro laboratorios fijos con el personal técnico. Sus servicios incluyen análisis de agua, educación del saneamiento básico, fortalecimiento de la organización comunitaria, manejo y tratamiento del agua y atención de emergencias en el interior y exterior.

Próvida en los años de 2002 al 2006 las áreas de intervención en las cuales realizo trabajos comunitarios en la zona norte de san salvador en las comunidades rurales, Chalatenango, cabañas en comunidades rurales y en municipio de pobreza, San Vicente, La Paz y en Usulután los programas y áreas cubiertas son: organizaciones comunitarias en salud, salud sexual y reproductiva,

agua y saneamiento, medicamentos esenciales, educación en salud, redes básicas de salud, incidencia y Salud mental.

Otras áreas de trabajo la prevención de enfermedades en comunidades rurales con esto se impulsó en reducir los riesgos de sufrir enfermedades prevenibles, a través de políticas para fomentar la participación y la equidad de género.

En los años 2008 al 2013 la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria a seguido impulsando programas, trabajos comunitarios, trabajando con consejos municipales para que cumplan sus obligaciones en los derechos de agua, higiene y saneamiento.

Áreas de trabajo e intervención: comités de promotores de salud, mesas municipales de agua para la autogestión comunitaria y municipal, jornadas de limpieza y recolección en coordinación con alcaldías, red de comités de salud municipal, red de comités de protección civil. También ha fortalecido la de gestión de riesgos y cambio climático en las regiones vulnerables de Cabañas-Cuscatlán, Berlín y zona norte de san salvador. Esta asociación se caracteriza por ayudar a las comunidades vulnerables con la ayuda de delas agencias donantes.

## **2. MISIÓN**

Somos una asociación con compromiso social, que fortalece capacidades en atención primaria en salud, gestión hídrica en acceso y calidad de agua, gestión de riesgos y cambio climático, a

los comités comunitarios y a los tomadores de decisiones, en coordinación con líderes y lideresas, realizando alianzas con otros actores para la auto gestión sustentable e incidencia publica basada en derechos.

### **3. VISION<sup>5</sup>**

Ser una asociación que basada en derechos incide en su debido cumplimiento a los tomadores de decisiones y a los sujetos de derechos: por la salud, el agua, gestión de riesgos, cambio climático con perspectiva de género y generacional en las comunidades organizadas pobres, acompañándoles en el proceso de auto gestión, para su desarrollo sustentable.

### **4. PRINCIPIOS Y VALORES**

- Luchamos por un modelo de desarrollo sustentable basado en derechos.
- Promovemos la igualdad de género.
- Impulsamos y desarrollamos en nuestro accionar una visión holística de la salud.
- Promovemos la identidad personal, territorial y social, como requisito de sustentabilidad en los procesos autogestionarios de desarrollo.

---

<sup>5</sup>Asociacion Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, P. (2011). *Memoria de Labores* . San Salvador.

- Fortalecemos capacidades en los sujetos de derechos para que los demanden y en los tomadores de decisiones para que cumplan hacia la niñez, juventud, mujeres, adultos mayores, que promuevan la dignificación.
- Dinamizamos la participación ciudadana, base de la construcción de una sociedad sin violencia y justa.
- Defendemos la vida, el agua y la salud, para todas y todos.
- Acompañamos y promovemos los procesos de organización, participación y autogestión con los sectores excluidos para conquistar los derechos humanos inalienables.
- Hacemos alianzas con otros, en la incidencia de políticas públicas en la promoción de la salud, la prevención de enfermedades, acceso y calidad del agua, gestión de los riesgos.
- Somos coherentes y consecuentes en nuestras prácticas públicas y privadas, personales e institucionales.
- Todas y todos en pro-vida practicamos la honradez, transparencia y la rendición de cuentas, fomentamos la contraloría, tenemos compromiso social.

##### **5. RETOS Y POSICIONAMIENTO DE PROVIDA**

Los retos actuales y el posicionamiento a PROVIDA como parte de la sociedad mundial y salvadoreña en particular, desde la Misión encomendada, a:

- Asumir como un imperativo ético y político, la incidencia por cambiar el actual modelo de desarrollo consumista,

generador de inequidades y pobreza, causa fundamental del calentamiento global, deterioro de vida y salud por un nuevo Modelo de Desarrollo sustentable y justo.

- Trabajar porque los objetivos de la política pública, referidas a la Justicia Social y la sustentabilidad ecológica y ambiental, no estén subordinados a la búsqueda de beneficios privados.
- Acrecentar nuestro compromiso por defender la vida, el agua y la salud, como derechos humanos y sociales fundamentales de todas y todos.
- Hacer alianzas con otros, en la defensa y promoción de la salud, el agua y la vida, desde los espacios locales, municipales, nacionales, regionales, para que los compromisos internacionales definidos en Kioto, Río de Janeiro, por la ONU (Organización de las Naciones Unidas), sean cumplidos.
- Actuar en la promoción de la salud y prevención de las enfermedades de la población pobre, fomentando sus capacidades autogestionarias, principalmente en la niñez, las mujeres y la juventud.
- Promover en las agendas públicas el ejercicio de los derechos sobre el agua, la salud, la equidad y participación de la población excluida.
- Dinamizar la participación de las mujeres en la gestión del agua, y que ejerzan influencia efectiva de poder sobre el recurso.

- Promover la superación de las inequidades de género y evitar que las estructuras de poder continúen consolidando desventajas basadas en el género.
- Promover que la salud Materna e infantil sea una realidad en las comunidades excluidas, enfocándose a los derechos.
- Luchar por el respeto a la vida, por el cese a la violencia y particularmente los feminicidios.
- Proponer políticas públicas y acciones concretas con los gobiernos desde las comunidades para que se garantice el saneamiento como parte fundamental de las condiciones para alcanzar los grandes objetivos del desarrollo humano.
- Contribuir a la construcción de la cultura de la gestión sustentable de los recursos hídricos para satisfacer las crecientes necesidades alimentarias y acceso al agua con calidad.
- Promover la dieta sana con nutrientes. Evitar el consumo de alimentos nocivos particularmente los transgénicos que dañan la vida del planeta.
- Retomar la sabiduría de los pueblos originarios, sobre la relación del ser humano con la naturaleza como referente para relaciones más armónicas con el medioambiente, salud personal y colectiva.
- Incidir en los actores locales en la gestión de las cuencas transfronterizas compartidas, y fuentes de agua inter-

comunales, para que sean instrumento de paz y no de conflictos.

- Fomentar capacidades en gestión de los riesgos dirigidas a los actores locales para reducir las vulnerabilidades ambientales, sociales y económicas.
- Generar capacidades organizacionales para la atención efectiva y eficiente de las emergencias, minimizando la muerte, el dolor, la enfermedad, prevaleciendo en todo momento la dignidad de las víctimas por catástrofes.
- Vincular ciencia - política - acción. Producir conocimientos y convertirlos en insumos para la población excluida y la sociedad.

## **6. EJES TRANSVERSALES**

Los ejes principales a los que se dedica la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria son:

### **a. ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

PROVIDA actúa en base a promoción de la organización y fortalecimiento de capacidades en las comunidades, como factores indispensables de auto-gestión

### **b. MEDIO AMBIENTE**

PROVIDA promueve en todo su accionar la recuperación, conservación y desarrollo del medio ambiente, como determinante del estado de salud.

### **c. GENERO Y GENERACIONAL**

PROVIDA construye una nueva cultura de género, que supere progresivamente el patriarcado históricamente establecido y promueve el análisis generacional como medio de concientización y actuación, para identificar las necesidades estratégicas y prácticas según sexo, edad y condición.

### **d. INCIDENCIA**

PROVIDA dinamiza redes intercomunitarias y promueve alianzas para incidir en políticas públicas que respondan a intereses colectivos.

## **7. MARCO LEGAL**

Las ONGs cuentan con un instrumento legal que permite regular el cumplimiento de sus fines y objetivos el cual se detalla a continuación:

### **a. Constitución de la República de El Salvador** [decreto número 38, D.O. 234, tomo 281, publicación 16/12/1983]

La Constitución Política de El Salvador, data desde el año 1983, mediante decreto Legislativo N° 38, la cual es la ley primaria de la República de El Salvador, que contiene disposiciones legales de orden general aplicables a tanto personas naturales como a personas jurídicas; hace referencia en el Artículo 7 inciso 1° y

2° de la Constitución de la República de El Salvador, que "Es obligación del estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente", este derecho ha dado pie para que en El Salvador operen las denominadas Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos como el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas, además permite destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país.

**b. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.**

[Decreto n° 894, D.O. 238, tomo n° 333, fecha publicación 17/12/1996.]

La ley de Asociaciones y fundaciones Sin Fines de Lucro, fue creada en 1996, esta ley tiene como objeto establecer un régimen jurídico especial que se aplicara a todas las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador. Esta ley con su existencia no busca limitar el desarrollo de las mismas, más bien tiene como objetivo fomentar la participación de la sociedad civil.

Esta Ley y su Reglamento son las normativas más importante para la institución objeto de estudio, ya que en ella se establece las principales obligaciones para este tipo de instituciones, como son las siguientes: (a) Los requisitos para la constitución y operación de estas entidades, (b) Los procedimientos para la modificación de sus estatutos, (c) El cumplimiento de obligaciones

formales tales como: la inscripción de sus Estados Financieros en el Registro de asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la legalización de sus libros contables y registros, las credenciales y nombramiento de sus cuerpos directivos, la autorización de sus sistemas contables, las normas técnicas para llevar sus registros contables y correspondencia, la inscripción anualmente de sus membresía, entre otros.

c. **Código de trabajo** [decreto # 15, D.O. 142, tomo 236, reformas: (12) d.l. n° 611, del 16 de febrero del 2005, publicado en el d.o. n° 55, tomo 366, del 18 de marzo del 2005.]

Su objetivo armonizar relaciones entre patronos y trabajadores, fundamentado en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores; por tanto la asociación salvadoreña de ayuda humanitaria cumple con dicha normativa.

d. **Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social** [decreto # 1263, D.O. 226, tomo 161, reformas: (9) d.l. n° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el d.o. n° 148, tomo 324, del 15 de agosto de 1994]

La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, se rige de acuerdo a lo establecido en la ley de instituto salvadoreño del seguro social, por lo tanto sus empleados gozan de los beneficios de esta ley.

**e. Ley de Impuesto Sobre la Renta** [decreto n° 134, D.O. 242, tomo n° 313, fecha publicación 21/12/1991.]

La Asociación Salvadoreña de Ayuda de Humanitaria cumple con la ley del impuesto sobre la renta por que esta excluye del pago de impuestos a las corporaciones y funciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública de acuerdo al art. 6, pero no las exime de las demás obligaciones formales, y según el art. 7 de la misma ley, las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deben obtener calificación previa de la dirección general de impuestos internos (DGI) de su excepción.

**f. Código tributario.** [Decreto n° 230, D.O. 241, tomo n° 349, fecha publicación 22/12/2000.]

La asociación salvadoreña de ayuda humanitaria presenta la declaración de impuesto sobre la renta tal y como lo establece el artículo 100 del código tributario.

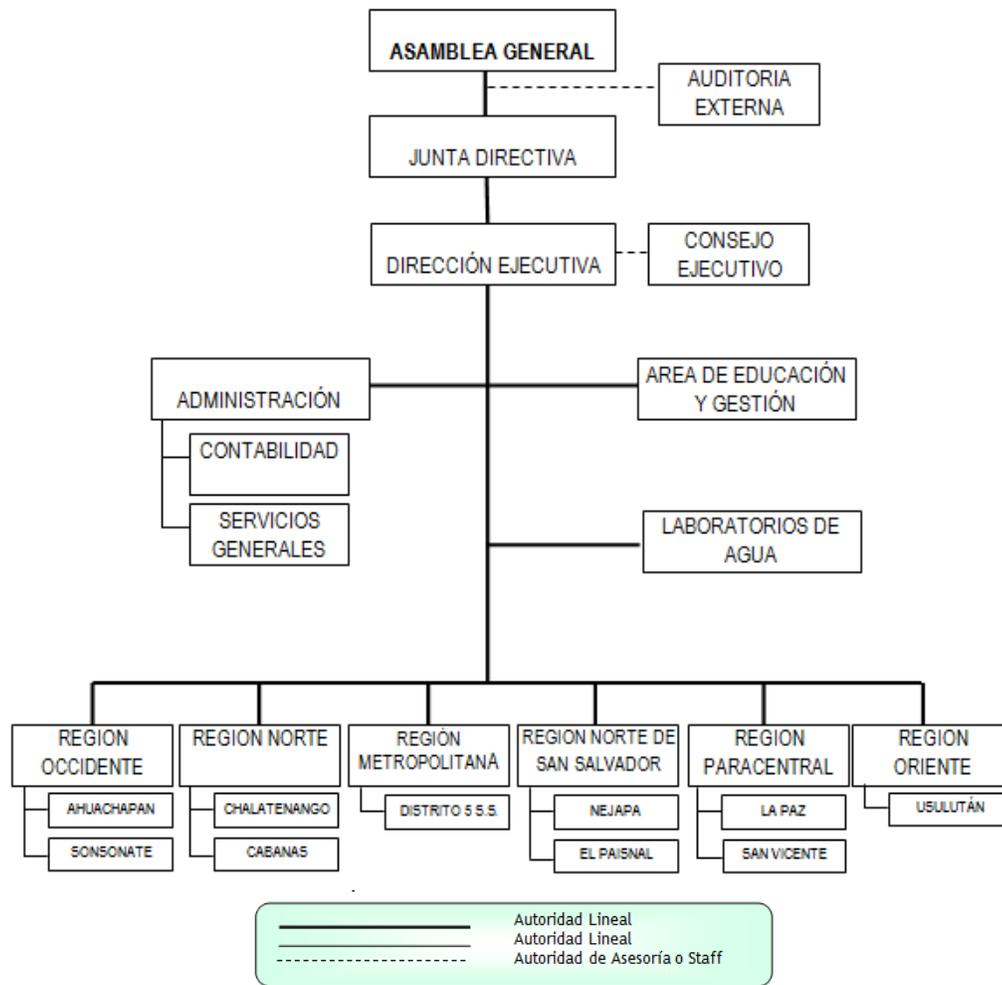
## **8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA<sup>6</sup>**

Actualmente la Asociación Salvadoreña PROVIDA cuenta con la siguiente estructura organizativa:

---

<sup>6</sup> Asociación o Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, P. (2011). *Memoria de Labores*. San Salvador.

### a. Organigrama



Elaborado por: Lic. Luis Zuniga

### b. Funciones principales

- **Asamblea General:**

La Asamblea General debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA y estará integrada por la totalidad de sus miembros activos, fundadores y honorarios.

- **Junta Directiva:**

La Junta Directiva está conformada por siete miembros integrada de la siguiente forma: Presidencia, Secretaría, Tesorería, Sindicatura y Tres Vocales, a quienes está confiada la Dirección y Administración de la Asociación.

- **Dirección Ejecutiva:**

Es responsable de la gestión financiera, relaciones interinstitucionales, planificación, dirección, organización, supervisión y evaluación de los programas y áreas. En general de la Conducción Institucional.

- **Administración:**

Bajo la supervisión del Director(a) Ejecutivo(a) es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las labores administrativas y financieras en apoyo a la ejecución de programas institucionales, garantizando la adecuada administración de los ingresos y egresos, así como proveer condiciones necesarias para el logro de los objetivos y la misión de PRO-VIDA.

- **Gerencia de Gestión y Educación:**

Bajo la supervisión del(a) Director(a) Ejecutivo(a), es responsable de planear en conjunto con la Dirección el plan de gestión, ante la cooperación nacional e internacional, así también es responsable de supervisar y coordinar el diseño del material educativo popular en salud, agua y medio ambiente, utilizado para fortalecer las capacidades de las comunidades.

- **Regiones:**

Bajo la supervisión del Director(a) Ejecutivo(a), es responsable de coordinar, dar seguimiento y evaluar los programas de salud desarrollados a nivel nacional de manera integral, a través de los coordinadores de proyectos.

- **Personal Regional de Proyectos:**

Bajo la supervisión del Gerente Regional, es responsable de administrar eficaz y eficientemente los fondos provenientes de la cooperación para la ejecución de programas y/o proyectos de salud, agua y medio ambiente en el departamento asignado; planificando, coordinando, supervisando y evaluando el trabajo del equipo operativo.

- **Contabilidad:**

Bajo la supervisión del Administrador(a), es responsable del registro y control de los bienes y transacciones de la institución por medio de información contable oportuna y veraz y apegada a la normativa contable vigente para la elaboración de los Estados Financieros.

- **Laboratorio de Agua:**

Bajo la supervisión del (a) Gerente de Laboratorios, es responsable de Analizar muestras de agua, presentar y socializar los resultados obtenidos, en los proyectos de sistemas de agua que se desarrollan en las comunidades.

## C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. DEFINICIÓN<sup>7</sup>

Sustentar que el clima organizacional constituye la personalidad de la empresa o institución, es como señalar que las características personales de un individuo conforman su personalidad, es así que algunos autores lo define de la siguiente manera:

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

En conclusión, se puede definir el clima organizacional como las percepciones de las actitudes positivas o negativas que los miembros de una organización comparten acerca de la cultura, ambiente físico y relaciones interpersonales que afectan el ambiente laboral.

---

<sup>7</sup> Arancibia, M. J. (s.f.). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

## **2. IMPORTANCIA**

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos de la cultura de las organizaciones que afectan el desempeño de las personas, por lo que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y permita alcanzar los objetivos estratégicos de sus instituciones. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de clima organizacional. Mediante esta herramienta se puede identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado. De no contarse con el recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, para lograr esos objetivos hay que tener en cuenta el elemento humano de la institución. Es decir, un ambiente laboral adecuado para sus empleados donde se permita expresar una actitud creativa para el desarrollo de sus labores.

Así mismo, resulta muy importante para la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, PROVIDA, realizar un análisis del clima organizacional para tener un conocimiento de la situación actual del ambiente laboral. Al mismo tiempo permitirá realizar constantemente evaluaciones a su personal.

### 3. CARACTERÍSTICAS

El clima organizacional tiene ciertas características que se da al interior de las organizaciones, además trae como consecuencia la motivación a las personas en las organizaciones y la manera como estos se desenvuelven dentro de la misma,

Por lo tanto genera varios factores como: responsabilidad en sus puestos de trabajos, la recompensa y la cooperación. Asimismo, se establece un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son<sup>8</sup>:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una

---

<sup>8</sup> Palomino, H. (2011). *Clima Organizacional*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.

- Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto indica que en la manera en que un individuo percibe que el clima laboral es bueno, este sin darse cuenta contribuye con sus comportamientos a que dicho ambiente sea agradable, por otro lado muchas veces las personas que perciben un mal clima, realizan críticas amargas acerca de este y sin darse cuenta que con eso contribuye a empeorar dicho clima.
- El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables pueden verse afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Esto indica que en

una institución con altos niveles de ausentismo entre los miembros existe un clima organizacional desmejorado, ya que no existe en los individuos la satisfacción en la realización del trabajo.

#### **4. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>9</sup>**

Las funciones del clima Organizacional se determinan de la siguiente manera:

- **Desvinculación:** Esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.
- **Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Es decir describe una distancia emocional entre el jefe y sus empleados.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

---

<sup>9</sup> Algado. (s.f.). *Rincon del Vago*. Obtenido de Evolucion y Pensamiento Administrativo: <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.html>

- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
- Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización.

Por consiguiente, las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de esta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.

#### **5. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>10</sup>**

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tiene de ellas. Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico: espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

---

<sup>10</sup> Rodriguez, D. (1999). *Diagnostico Orgnizacional* (3a. Edicion ed.). Chile: Alfa Omega.

- Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación, .etc.
- Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivación, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que tiene los miembros de la misma. Estas variables a su vez se clasifican en tres tipos que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima:

- Variables causales: se definen como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona.
- Variables intervinientes: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- Variables finales: estas surgen como resultado de las variables causales y las intervinientes, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

## 6. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>11</sup>

A continuación se presentan algunos de los principales climas que pueden ser encontrados en las organizaciones.

- **Sistema I: Autoritario-Explotador:** es aquel en que la organización no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados laboran bajo el temor, de castigos y amenazas, la comunicación de la dirección con su empleados solo existe de forma de órdenes e instrucciones.
- **Sistema II: Autoritario-Paternalista:** este tipo de clima permite a la dirección tener la confianza condescendiente en su trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los niveles jerárquicos inferior. Este juega más con las necesidades sociales de sus empleados.
- **Sistema III: Participativo-Consultivo:** Es aquel que toma las decisiones en la cima, pero le permite a los subordinados a que tomen resoluciones más específicas en los niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales.
- **Sistema IV: Participativo-En Grupo:** es aquel donde los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en los niveles, la relación

---

<sup>11</sup> Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceanicas, S.A.

entre la dirección y los empleados son buenas, la comunicación es lateral. Estos están motivados a participar en el alcance de sus objetivos y metas, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Los sistemas I y II, se relacionan con el clima cerrado representado a una organización burocrática y rígida donde los trabajadores se sienten inseguros e insatisfechos en relación con el trabajo y con la institución.

Los sistemas III y IV, corresponde al clima abierto donde en la institución se observa con dinamismo, con capacidad para lograr sus metas y objetivos e pretendiendo satisfacer las necesidades sociales de sus empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

## **7. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **a. MOTIVACIÓN**

La motivación de las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

La motivación es en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía<sup>12</sup>. La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

A continuación se presenta uno de los conceptos sobre la motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares es decir es el impulso que una persona o empleado tiene de lograr algo.<sup>13</sup>

#### ➤ **ALGUNAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.**

Cabe mencionar que existen diferentes teorías acerca de la motivación de las cuales las más importantes son las que se presentan en la siguiente tabla.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid22

<sup>13</sup> Serrano, A. (s.f.). *Administracion de Personas I,II,III*. Editorial Desconocida.

<sup>14</sup> Mungia, J. L. (2010). *Diagnostico y Propuesta de un Programa de Evaluacion de Clima Organizacional para mejorar el Desempeño laboral de la oficina de Planificacion del area metropolitana de San Salvador*. San Salvador: Trabajo de Graduacion Universidad de El Salvador.

Tabla No.1

<b>TOERIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW</b>	<b>TEORIA MOTIVACION-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG</b>	<b>TEORIA DE LAS NECESIDADES DE DAVID Mc CLELLAND</b>
<p>Las necesidades humanas se especifican en dos tipos dependiendo de lo importante e influencia que tengan en el comportamiento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades Primarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fisiológicas (hambre, sueño, sed)</li> <li>- Seguridad (protección, abrigo, ausencia de peligro)</li> </ul> </li> <li>• Necesidades Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociales (amistad, amor, pertenencia al grupo, actividades sociales)</li> <li>- Autoestima (estatus, prestigio, autorrespeto, confianza en sí mismo, reconocimiento)</li> <li>- Autorrealización (Crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional)</li> </ul> </li> </ul>	<p>La motivación de las personas dependen de dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Higiénicos: son las condiciones físicas y ambientales del trabajo que rodean al individuo (salario, beneficios sociales, políticas de organización, tipo de supervisión, reglamentos internos, clima de las relaciones entre las personas)</li> <li>• Factores Motivacionales: son los factores que se relacionan con el contenido del cargo y las tareas que la persona ejecuta (sentimientos de realización, crecimiento individual y reconocimiento profesional)</li> </ul>	<p>En las personas se puede identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de poder: Las personas se interesan por ejercer influencia y control, persiguiendo posiciones de liderazgo (buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes, les gusta enseñar y hablar en público)</li> <li>• Necesidades de Asociación: Las personas suelen disfrutar enormemente que les tengan estimación (mantienen buenas relaciones sociales, prestan ayuda, experimentan la sensación de comprensión y proximidad)</li> <li>• Necesidad de logro: Las personas</li> </ul>

		poseen un intenso temor al fracaso (son infatigables, prefieren analizar los problemas y se ponen metas difíciles)
--	--	--

➤ **OTRA TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.**<sup>15</sup>

McGregor en su obra "el lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó.

➤ **TEORÍA "X"**

Posición tradicional. Concepción habitual de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- a) El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- b) Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.

---

<sup>15</sup> Herrera, C. V. (2007). *WikiLearning*. Obtenido de La Motivacion - Teorias "X" y "Y" de McGregor: [www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_motivaciónteorías\\_de\\_motivación/21391-7](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivaciónteorías_de_motivación/21391-7)

c) El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.

d) La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.

e) Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador), o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente a aquello que la organización pretende que haga, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. En este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador es aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

➤ **TEORÍA "Y"**

Posición optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

a) El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente), o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas).

b) Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe de poner autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

c) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por lo administración, cuya responsabilidad solo se limita proporcionar condiciones para

que las personas reconozcan y desarrollen por sí misma, tales factores.

d) La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basando en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Tabla No.2

<b>DIFERENCIAS ENTRE TEORIA X y Y</b>	
<b>TEORIA X</b>	<b>TEORIA Y</b>
Las personas son perezosas e indolentes	Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas
Las personas rehúyen al trabajo	El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar
Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras	Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos
Las personas necesitan ser controladas y dirigidas	Las personas pueden motivarse y auto dirigirse
Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa	Las personas son creativas y competentes

**b. RELACIONES INTERPERSONALES.**<sup>16</sup>

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes.

Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización, se pueden mencionar:

- *Reglas y procedimientos:* Este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales, ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma cómo deben interactuar los miembros entre sí.
- *La jerarquía:* Tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.
- *Planeación:* A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupo, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función

---

<sup>16</sup> Werther, W. (1999). *Administración de Personal*. Mexico: McGraw Hill.

de las metas y contribuciones de cada grupo que conforman la organización.

### **c. PRESTACIONES<sup>17</sup>**

En la administración pública son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales.

No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, fomentar un mejor ambiente laboral, lograr el compromiso de los trabajadores hacia el patrón.

Los objetivos principales de la mayor parte de los programas de prestaciones son:

- Satisfacer las necesidades de salud y seguridad.
- Atraer y motivar a los empleados.
- Reducir la rotación de personal.
- Mantener al sindicato al margen y mantener una posición competitiva favorable.

---

<sup>17</sup> Montoya, M. I. (s.f.). *Administración de Prestaciones Laborales*. Obtenido de [www.emprefiscal.com.mx](http://www.emprefiscal.com.mx)

**a) Clasificación por su forma**

- **En dinero:** Remuneración en moneda de curso legal, que deberá pagarse al trabajador, no está permitido hacerlo en mercancías, vales o fichas que pretendan sustituir la moneda.
- **En especie:** Deberán ser apreciadas al uso personal del trabajador y de su familia proporcionada al monto del salario que se le paga en efectivo.
- **En facilidades, actividades o servicios:** Aquellos definidos por la empresa que benefician al trabajador, como servicios de transporte, comedor, sala descanso, etc.

**b) PRESTACIONES POR LEY:**

- **Jornada de Trabajo.** [Artículo 161, Capítulo III, Sección Cuarta, D.O. No. 142, Tomo 236, publicación 31/07/1972]  
La jornada de trabajo se encuentra legislada dentro del Código de Trabajo de El Salvador. En el caso de la jornada diurna, es la que está comprendida entre las 6 y las 19 horas de un mismo día; y la nocturna, entre las 19 horas de un día y las 6 horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no debe exceder de ocho horas diarias, y la nocturna tiene como máximo siete horas. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

- **Descansos.** [Artículo 171, Capítulo IV, Sección Cuarta, D.O. No. 142, Tomo 236, publicación 31/07/1972]

Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana.

- **Vacaciones.** [Artículo 177, Capítulo V, Sección Cuarta, D.O. No. 142, Tomo 236, publicación 31/07/1972]

La persona trabajadora tiene derecho a un período de descanso con goce de salario, para reponer sus energías, después de un año continuo de labores en la misma empresa o establecimiento. Los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a un periodo de vacaciones de quince días, el cual será pagado con el salario básico equivalente a esos días más un 30%. (Artículo 177 del Código de trabajo).

Este periodo de quince días, no podrá ser prolongado por los descansos semanales o los días de asueto que queden comprendidos dentro de este periodo

- **Aguinaldo.** [Artículo 196, Capítulo VII, Sección Cuarta, D.O. No. 142, Tomo 236, publicación 31/07/1972]

Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. En el caso que tenga menos de un año trabajado al 12 de diciembre tendrá derecho a que se les pague la parte proporcional de los días trabajados.

#### **d. COMUNICACIÓN**

La comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través de uso símbolos compartidos.

Otra definición de comunicación es el proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.

La coordinación del trabajo es imposible sin comunicación, lo que provocaría el colapso de las organizaciones. También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás las necesidades y opiniones. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que

dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.<sup>18</sup>

#### **a) La comunicación en la empresa**

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo una buena

---

<sup>18</sup> Bateman, T., & Scott, S. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.

comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

#### b) **Niveles de comunicación**

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares.

Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles.

#### c) **Comunicación descendente**

Permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento.

El cómo y qué se espera de ellas.

Las trampas posibles en este nivel son los estilos autoritarios de

dirección, y la creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

Ciertas dificultades también se producen en empresas de organización muy compleja, o con diferentes sedes, algunas muy alejadas de otras.

#### d) **Comunicación ascendente**

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus empleados, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta necesaria para la toma de decisiones.

Permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada empleado, percibir la magnitud de los problemas. Promueve la participación y el aporte de ideas. Genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

#### e) **Comunicación horizontal**

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

**e. LIDERAZGO<sup>19</sup>**

El liderazgo en las organizaciones es un componente muy importante para los administradores; ya que este evalúa cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación de cada uno de los equipos de trabajo, en síntesis, es para conocer si la calidad del liderazgo posibilita un óptimo ambiente cordial y agradable para buscar el bienestar a las organizaciones así como la planeación y la organización de los trabajadores por medio de la motivación, para alcanzar las metas establecidas en la misión, visión y objetivos de la institución.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos

Se considera que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en grupo o en conjunto. Así, una persona líder es aquella que es colocada al mando del grupo y que toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. En algún sentido, la idea de líder puede generar cierto resquemor pero esto sólo si hablamos de líderes autoritarios que no tienen en cuenta las opiniones de sus seguidores o que obran para beneficio propio utilizando la fuerza y el trabajo de todos.

En realidad, un buen líder es una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin

---

<sup>19</sup> Chiavenato, i. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo.

En los ámbitos laborales hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos réditos. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente.

#### **a) Estilo de Liderazgo<sup>20</sup>**

El liderazgo requiere de habilidades sociales y técnicas. Para comenzar, los buenos líderes necesitan saber lograr metas. Por ello necesitan cierto conocimiento y experiencia en áreas como fijación de metas, planeación, toma de decisiones, auto-crítica.

Al mismo tiempo el liderazgo requiere competencias sociales como por ejemplo empatía, escuchar activamente, lograr confianza o motivación. Por eso el propósito de cursos de liderazgo es desarrollar y mejorar patrones técnicos y sociales útiles

Se puede hacer referencia a tres modalidades de liderazgo: autocrítico o autoritario, el liberal o laissez faire y el participativo o democrático.

---

<sup>20</sup> Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos* (5a Edición ed.). McGraw Hill.

**Autocritico o Autoritario**

- Fija las directrices sin participación del grupo, tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- Cree que el salario es una buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.
- Define cual es la tarea que cada uno de ejecutar y con quien.
- Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.
- El nivel productivo es bueno cuando está presente el líder, es bajo en su ausencia.
- Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

**Democrático y participativo.**

- La toma de decisiones se comparte entre el líder y el grupo. Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder.
- Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros.
- El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos

o más alternativas para que el grupo escoja. Así las, tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.

- La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios de ser objetivo y se limita a los hechos.
- La calidad y la productividad generalmente son elevadas.

**Laissez Faire o liberal:**

- Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
- La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunas propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
- La división de las actividades y la elección de compañeros queda cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder, este no establece metas para el grupo.

- La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que los desee en el grupo.
- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros.

En el liderazgo autocrático las decisiones se tienden a adoptar en forma unilateral y vertical, por tal motivo, los grupos manifiesta un malestar y ciertos comportamientos anómalos o negativos para la interacción armónica y equilibrada, que se exprese individualmente por medio de una fuerte tensión, un sentimiento patente de frustración, agresividad, ausencia de espontaneidad y nula formación de lazos de amistad o compañerismo.

A pesar de la intensa actividad de los grupos, en el liderazgo liberal el nivel de productividad es bajo; aquí el líder da completa libertad al grupo para que opere como considere pertinente, encargándose solo de proveer los recursos necesarios para el trabajo. El grupo tiene muy poco interés en su actividad laboral; la moral y el trabajo de grupo, en general, son ínfimos.

En el liderazgo democrático se crea un ambiente que permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y en el diseño de los métodos de trabajo; las interacciones entre el líder y sus subordinados es de amistad, esto hace que su comunicación se

caracterice por ser franca y espontánea, lo que permite hacer evaluaciones retrospectivas

#### **f. AMBIENTE FÍSICO Y DE TRABAJO**

El ambiente físico y de trabajo se evalúa las condiciones de trabajo, en que se encuentran los trabajadores, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo.

Las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son:<sup>21</sup>

- Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso, etc.
- Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc. A el ambiente físico incluye todos los aspectos tangibles divididos en espaciales (producto y marcas) y los no espaciales (temperatura, humedad ambiental, iluminación e intensidad del ruido).

#### **g. TRABAJO EN EQUIPO**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los

---

<sup>21</sup> Mungia, J. L. (2010). *Diagnostico y Propuesta de un Programa de Evaluacion de Clima Organizacional para mejorar el Desempeño laboral de la oficina de Planificacion del are metropolitana de San Salvador*. San Salvador: Trabajo de Graduacion Universidad de El Salvador.

usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **h. INFRAESTRUCTURA**

Los locales utilizados por los trabajadores deben estar en buen estado de conservación en lo referente a iluminación, ventilación, muebles y equipos. No deben atentar la salud de los trabajadores, manteniendo en condiciones de salubridad las instalaciones sanitarias y protegidos contra vibraciones y olores tóxicos si los hubiere. Además, contar con un equipo de primeros auxilios en caso de eventualidades.

Atendiendo a estas consideraciones, el soporte físico se refiere a aspectos concretos de la edificación, la manera de cómo están

dispuestas las oficinas y salas de atención al cliente, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, entre otros.

## **8. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

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

La evaluación del Clima Organizacional es la revisión de las percepciones que tienen las personas sobre el clima laboral; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles para su fortalecimiento y las áreas fuertes para su potencialización. Para ésta evaluación es necesario determinar los factores a evaluar dentro del Clima Organizacional, que se utilizarán para conocer el estado en que este se encuentra, los factores pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presentan cada organización. Se debe contar con las herramientas e instrumentos necesarios de evaluación indicados.

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

### **9. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>22</sup>**

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

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

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

---

<sup>22</sup> Martínez, I., Ramírez, J., & Rivas, J. (2010). *Diseño de un Metodo de Evaluacion de Clima Organizacional, Aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.

- Encuesta de Clima Organizacional.

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

- Entrevista Para Evaluar Clima Organizacional.

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

- Observación

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

condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

- Dinámica de Grupo

Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos, para conocer las percepciones que estos tienen a cerca de diferentes factores que forman parte del Clima Organizacional. Para realizar el diagnóstico del Clima Organizacional en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, PROVIDA, se utilizará el método de la encuesta de clima organizacional, por ser la metodología que ofrece resultados con mayor certeza y confiabilidad, debido a su sistema de ponderación de las alternativas de cada pregunta presentadas en el cuestionario, lo que permite un menor porcentaje de sesgo en los resultados

El método para interpretar la percepción de los empleados del clima organizacional, incluye la elaboración del cuestionario para conocer y profundizar los factores propuestos. El proceso para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos:

- Paso 1. Se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene preguntas por cada componente.
- Paso 2. Cada una de las opciones se enumerará del uno al cinco las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.
- Paso 3. Se asignan valores que van del uno al cinco (los valores pueden variar dependiendo del número de alternativas) a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma positiva, de lo contrario los valores serán del cinco al uno.
- Paso 4. Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuesta.
- Paso 5. El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.
- Paso 6. Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas por factor.
- Paso 7. Se realizará un análisis por cada uno de los factores.
- Paso 8. Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.
- Paso 9. Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional

$$CO = \frac{\sum X}{(X1)(X2)(N)}$$

**Dónde:**

**CO** = Clima Organizacional

**ΣX** = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

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

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

**N** = Representa el total de personas encuestadas.

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

Tabla No.3

Estado	Intervalo	Pautas de Control
Critico	0-50%	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	50.1%-70%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

Promedio	70.1%-80%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio, significa que el clima se encuentra en estado deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reformarlo
Destacado	80.1%-90%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado, significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Optimo	90.1%-100%	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo, significa que el clima organizacional tiene una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido apropiados.

Paso 11: De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establece las pautas de control, las cuales son recomendaciones para mejorar el estado del clima organizacional.

## 10. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>23</sup>

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

Por tanto una metodología para diagnosticar el clima organizacional está conformada por las siguientes etapas:

- Contacto inicial.

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

- Examen de aspectos culturales.

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

---

<sup>23</sup> Velis Alas, K. L. (2007). *Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS)*. San Salvador: UES.

organizacional, que son ofrecidos a los miembros de la organización.

- Reuniones con Informantes internos.

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

- Determinación de hipótesis.

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

- Elaboración del Cuestionario.

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

- Entrevistas a Informantes Calificados.

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

- Recopilación, Tabulación y Análisis de los Datos.

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

- Elaboración y Presentación del Informe Final

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

- Elaboración de un Plan de Acción

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

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA.**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Es de mucha importancia en estos días contar con personal altamente capacitado y motivado en cada una de las áreas que conforman la organización, actualmente la principal preocupación de las empresas es obtener el mayor beneficio posible para poder alcanzar sus objetivos fijados, sin embargo las ONGs para poder subsistir necesitan hacer uso de herramientas adecuadas que permitan obtener un mayor rendimiento, convirtiendo los recursos emocionales, espirituales y físicos de cada uno de los empleados en fortalezas, esto sin olvidarnos que al mencionar la espiritualidad no estamos haciendo referencia a la religiosidad.

Es evidente que no se puede tener una organización dinámica y capaz de conseguir buenos resultados si el recurso humano no se halla motivado e identificado con la empresa, es por esto que el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, permitirá conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores, y proponer un método de evaluación de clima organizacional.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. GENERAL.**

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, para determinar el nivel de satisfacción actual de los empleados acerca de su ambiente de trabajo y definir recomendaciones que ayuden a mejorarlo.

### **2. ESPECÍFICOS.**

- 2.1 Obtener información directa, clara y objetiva del personal de la institución que permita identificar los factores que intervienen en el ambiente laboral.
- 2.2 Desarrollar un diagnóstico que permita identificar todos los factores y criterios relacionados al clima organizacional en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria.
- 2.3 Formular conclusiones y recomendaciones para la evaluación del clima organizacional en las diferentes áreas de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria que contribuya a fortalecer el ambiente laboral.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se describirá el conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar los objetivos que rigen nuestra investigación.

A continuación se describe toda la metodología a utilizar:

### **1. MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO**

Para la investigación se utilizó el método Hipotético Deductivo, primeramente investigando el problema de la Organización PROVIDA como un todo luego, se analizó con las definiciones que se presentan en el marco teórico de referencia, posteriormente se dedujo y se hizo un diagnóstico sobre el caso de dicha Organización para relacionarlos con las definiciones.

### **2. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El diseño de la investigación es la estructura fundamental para alcanzar los objetivos de estudio con la finalidad de dar soluciones a interrogantes planteadas con anterioridad y así mismo resolver una problemática. El tipo de investigación que se utilizó para la Organización PROVIDA fue no experimental.

En este tipo de investigación se elaboran estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que se observa el fenómeno en su ambiente natural; podría decirse en otras palabras, observar lo que ya existe, a fin de responder preguntas de la investigación sin la manipulación directa de una variable.

### **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, debido que se consideró el tipo más adecuado para describir las situaciones y los eventos de los factores, así mismo detallando las funciones de los empleados, que fueron sometidos al análisis.

### **4. FUENTE DE INVESTIGACIÓN.**

#### **a. PRIMARIAS.**

Son aquellas que se consideran como la fuente documental con material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar o que se deben recopilar en forma directa. En el caso de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PROVIDA, se utilizaron estudios documentales anteriores que se elaboraron a dicha asociación como también información proporcionada por el administrador de la misma, asimismo entrevistas realizadas a los jefes, cuestionarios realizados a los empleados, además la observación directa, la cual se realizó en las diferentes visitas a la institución.

#### **b. SECUNDARIAS.**

Son documentos que reúnen y reseñan la información publicada en las fuentes primarias es decir, que son fuentes informativas ya elaboradas anteriormente con la finalidad de dar a conocer al investigador definiciones teóricas con respecto a otros casos diferentes de la nuestra.

En la investigación las fuentes que se utilizaron para la obtención de información que sirvió de base para efectuar el estudio de la situación de la Organización PROVIDA fueron: Libros, Publicaciones periódicas, Diccionarios, Resúmenes, Tesis, Enciclopedias, Páginas web.

## **5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, dirigida a todos a los empleados que componen dicha institución; la antes mencionada organización se encuentra ubicada en la 37 avenida norte, calle las rosas #34, reparto Santa Fe, San Salvador.

## **6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

### **a. OBSERVACIÓN DIRECTA.**

La observación permite descubrir la realidad de la situación en que se encuentren los fenómenos investigados. Por consiguiente, se obtuvo una mejor perspectiva en cuanto al ambiente laboral que se experimenta dentro de la asociación salvadoreña de ayuda humanitaria, esto a través de visitas que se realizaron a las instalaciones físicas, asignación de locales así como de equipos, herramientas y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades.

### **b. ENTREVISTA**

Esta se realizó con la finalidad de tener una fuente adicional, para la recolección de información, la entrevista fue dirigida a todas las jefaturas, es necesario mencionar que por su propiedad esta se efectuó mediante preguntas de forma oral, para tener conocimiento general sobre el ambiente en que se desarrollan las actividades en la institución. Esta se considera la herramienta adecuada para recolectar, interpretar y evaluar la información.

### **c. ENCUESTA**

Se realizó para obtener información sobre el clima organizacional y analizar la situación actual del personal que trabaja en la asociación salvadoreña de ayuda humanitaria. Realizando la encuesta se lograra tener por escrito la información de cada elemento que conforma la organización, con esto se busca complementar el punto anterior.

## **7. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

### **a. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica fue realizada por el grupo de investigación mediante visitas a las instalaciones de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria. Con el objetivo de conocer las diversas opiniones de los afectados, detectando pequeños detalles que afectan de manera directa a dichos usuarios.

### **b. ENTREVISTA.**

La guía de entrevista constituirá la base para poder formular una entrevista fue dirigida a las jefaturas de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria de la cual se obtuvo información necesaria para la elaboración final del trabajo de investigación

### **c. CUESTIONARIO**

Se diseñó un cuestionario que va dirigido al personal en general de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria con el cual se obtuvo la situación actual de cada uno de los elementos de estudio que integran el clima y para los insumos que permitan obtener información, así formular una propuesta más concreta. Este cuestionario se realizó a los empleados, de manera que se pueda tener una perspectiva más amplia del clima organizacional presenta.

## **8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA**

### **a. UNIVERSO**

Para esta investigación lo constituyeron 27 empleados que laboran en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, entre el personal Administrativo y de Servicios Generales; no incluyendo los niveles de jefatura y dirección general.

### **b. MUESTRA**

La muestra del personal de la asociación salvadoreña de ayuda humanitaria fue igual al universo debido a que es reducido siendo un total de 27 personas, por lo tanto se aplicó un censo.

## **9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

### **a. TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**

Para la recopilación de datos recolectados en las encuestas se utilizó cuadros de tabulación simples para establecer los factores que inciden en el clima organizacional (Motivación, Relaciones Interpersonales, Prestaciones, Comunicación, Liderazgo, Ambiente Físico e infraestructura y Trabajo en Equipo), tomando de base las alternativas, la frecuencia y el porcentaje para el análisis de cada una de las preguntas contestada por los empleados.

### **b. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

Conforme a los resultados que se obtuvieron a través de los instrumentos, se analizó e interpretó los datos de la tabulación tomando en cuenta los porcentajes correspondientes a cada factor evaluado, lo cual constituyó la base para el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria.

**D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA.**

El diagnóstico de Clima Organizacional que se realizó en Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, está basado en la evaluación de 7 factores que forman parte de su clima organizacional, estos factores son: Motivación, Relaciones Interpersonales, Prestaciones, Comunicación, Liderazgo, Ambiente Físico e Infraestructura y Trabajo en Equipo.

**1. ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA.**

Para determinar el estado actual del Clima Organizacional en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, se utilizó el puntaje obtenido de los cuestionarios aplicados al personal, información que sirvió para aplicar la fórmula de clima organizacional, que se muestra a continuación:

$$CO = \frac{\sum X}{(X1)(X2)(N)}$$

**Dónde:**

**CO=** Clima Organizacional

**ΣX=** Es la sumatoria del puntaje acumulado de los cuestionarios contestados.

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

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

**N =** Representa el total de personas encuestadas.

Luego de sustituir cada formula con el puntaje obtenido de los cuestionarios se procede a clasificar el estado del clima organizacional según la siguiente tabla de criterios:

Estado	Intervalo
Critico	0% - 50%
Bajo	50.1% - 70%
Promedio	70.1% - 80%
Destacado	80.1% - 90%
Optimo	90.1% - 100%

Dicho esto se procedió a evaluar a la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria de manera general como a continuación se observa:

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 2333$ $X_1 = 30$ $X_2 = 4$ $N = 27$	$CO = \frac{2333}{(30)(4)(27)}$	72%	Promedio

El resultado general fue de un 72% de satisfacción, lo cual indica que el Clima Organizacional actual en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, de acuerdo con la tabla de criterios antes mencionada, PROVIDA se encuentra en un estado PROMEDIO según la percepción de todos los empleados evaluados y con esto se puede denotar que el clima en dicha institución se encuentra en un estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo según la definición de dicho estado de Clima Organizacional.

## 2. MOTIVACIÓN.

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

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 290$ $X1 = 4$ $X2 = 4$ $N = 27$	$CO = \frac{290}{(4)(4)(27)}$	67.13%	Bajo

El factor MOTIVACIÓN obtuvo un 67.13% de satisfacción, lo cual se clasifica como un estado BAJO, esto refleja que es percibido entre los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria que la motivación en dicho personal es mala; significa que el personal no trabaja por contribuir con la institución en el logro de sus objetivos organizacionales, además de no sentirse motivados con la realización de sus labores, también expresan que sus jefes casi no reconocen y elogian su trabajo. La brecha de insatisfacción es de 32.87% para alcanzar un nivel óptimo de clima organizacional. (Véase Anexo 4, Cuadro 1, 2, 3 y 4)

### 3. RELACIONES INTERPERSONALES.

A través de este factor se evalúa como los miembros de la organización perciben las relaciones que se generan dentro de la institución tomando en cuenta el ambiente de confianza, honestidad, respecto, lealtad, así como también se tomó en cuenta la existencia de conflictos laborales.

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 282$ $X1 = 4$ $X2 = 4$ $N = 27$	$CO = \frac{282}{(4)(4)(27)}$	62.28%	Bajo

Los resultados obtenidos para el factor de RELACIONES INTERPERSONALES muestran, que obtuvo un 62.28% de satisfacción, clasificándolo este factor como un estado BAJO, esto indica que es percibido en malas condiciones, es decir, que el ambiente entre compañeros en la institución es no es muy grato y poco agradable, existe poco confianza entre algunos elementos de la institución con lo que no le permite realizar mejor su trabajo. Cabe mencionar que la brecha de insatisfacción es de 34.72% para alcanzar un estado óptimo de clima organizacional. (Véase Anexo 4, Cuadro 5, 6, 7 y 8)

#### 4. PRESTACIONES

A través de este factor se evalúa la aceptación de aspectos relacionados a incentivos económicos, prestaciones de ley, y la percepción que se tiene sobre la institución si esta ayuda a mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 472$ $X1 = 4$ $X2 = 5$ $N = 27$	$CO = \frac{472}{(4)(5)(27)}$	87.41%	Destacado

El factor PRESTACIONES obtuvo 87.41% de satisfacción, clasificándolo en estado DESTACADO, indica que es percibido en condiciones muy satisfactorias; su brecha de insatisfacción es de 12.59%; en este factor, el personal percibe que las condiciones relacionadas a las prestaciones ayudan a cubrir sus necesidades, además de que la institución con sus políticas propias, además de la prestaciones de ley, hacen que el personal se sienta en óptimas condiciones. (Véase Anexo 4, Cuadro 9, 10, 11, 12 y 13)

## 5. COMUNICACIÓN

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

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 405$ $X1 = 4$ $X2 = 5$ $N = 27$	$CO = \frac{405}{(4)(5)(27)}$	75.00%	Promedio

La investigación dio como resultado que el factor de COMUNICACIÓN obtuvo 75%, clasificándolo en un estado PROMEDIO, refleja que el personal percibe la comunicación dentro de PROVIDA, en condiciones regulares, que si bien es cierto que existen aspectos positivos pero también hay áreas de oportunidad que se pueden trabajar ya que existirían altas probabilidades que dicho factor entre en estado de deterioro a corto plazo.

La brecha de insatisfacción del factor es de un 25% para alcanzar niveles óptimos de satisfacción entre los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, PROVIDA. (Véase Anexo 4, Cuadro 14, 15, 16, 17 y 18)

## 6. LIDERAZGO

En este factor se evalúa si las autoridades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, cuenta con el personal con la cualidades de liderazgo, además que si la relación entre jefes y empleados es la adecuada.

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 301$ $X1 = 4$ $X2 = 4$ $N = 27$	$CO = \frac{301}{(4)(4)(27)}$	69.67%	Bajo

El factor LIDERAZGO, obtuvo 69.67% de satisfacción, clasificándolo en un estado BAJO, lo cual indica que es percibido en malas condiciones; con esto cabe mencionar que su brecha de insatisfacción es de 30.33%; el presente factor, tomando en cuenta el porcentaje de insatisfacción se puede observar que existe poca o mala relación entre los jefes y empleados de dicha institución así como también ciertas áreas de oportunidad en cuanto a si el personal de PROVIDA posee cualidades de liderazgo. (Véase Anexo 4, Cuadro 19, 20, 21 y 22)

## 7. AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUCTURA

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

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 272$ $X1 = 4$ $X2 = 4$ $N = 27$	$CO = \frac{272}{(4)(4)(27)}$	62.96%	Bajo

La investigación muestra que al ser evaluado el AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUCTURA, en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria se obtuvo un 62.96% de satisfacción, lo cual indica que se encuentra en un estado BAJO según los parámetros de clima organizacional de esta investigación, cabe mencionar que la brecha de insatisfacción con respecto a este factor es del 37.04%; el factor se encuentra en malas condiciones de acuerdo a la opinión de algunos de los encuestados, indicando que los empleados no disponen de un buen espacio para trabajar, y estos se encuentran inconformes con la ventilación, la iluminación dentro de las áreas de trabajo.

Referente a ruidos y otras distracciones que dificulten el realizar las labores lo consideran en condiciones aceptables no obstante la brecha de insatisfacción se incrementa a raíz que el personal considera que los niveles de seguridad con los que cuenta no son los indicados. (Véase Anexo 4, Cuadro 23, 24, 25 y 26)

### 8. TRABAJO EN EQUIPO

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

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de Clima Organizacional
$\sum X = 311$ $X1 = 4$ $X2 = 4$ $N = 27$	$CO = \frac{311}{(4)(4)(27)}$	71.99%	Promedio

Al evaluar el factor TRABAJO EN EQUIPO resultó que su porcentaje de satisfacción es de 71.99%, clasificándolo estado PROMEDIO, indicando que se encuentra en condiciones potencialmente dadas al deterioro. La brecha de insatisfacción es 28.01%, reflejando que buena parte del personal de PROVIDA percibe que en dentro de la institución, se fomenta el trabajo en equipo en condiciones ciertamente aceptable pero que podrían mejorar a corto plazo. (Véase Anexo 4, Cuadro 27, 28, 29 y 30)

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1. ALCANCES**

- 1.1 Para el desarrollo de la presente investigación titulada: "PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA - PROVIDA", se contó con el apoyo de la Directora Ejecutiva.
- 1.2 La ejecución de la investigación fue aplicada en su totalidad a los 27 empleados que conforman la institución.
- 1.3 Otro factor de suma importancia, fue que se nos facilitó la información solicitada a la institución.

### **2. LIMITACIONES**

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

- 2.1 Retraso en la aplicación del cuestionario por falta de tiempo que facilitara el contacto directo con cada empleado.
- 2.2 Durante la realización de la entrevista, se experimentaron retrasos en su ejecución, por falta de tiempo de los fejes.
- 2.3 Otro factor que se observó entre el personal, es la falta de confianza, ya que algunos consideran que la información no se trata con la confidencialidad adecuada.

## **F. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES**

Según los factores que se investigaron con base a la situación actual del estudio del clima organizacional en La Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, PROVIDA se concluyen los siguientes aspectos:

- 1.1 Según los resultados obtenidos en el factor motivación se puede observar que se encuentra en un estado BAJO, esto refleja que es percibido entre los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria que la motivación en la institución es mala.
- 1.2 EL factor relaciones personales se encuentra en un estado BAJO, esto indica que es percibido en malas condiciones, es decir, que el ambiente entre compañeros en la institución es no es muy grato y poco agradable.
- 1.3 Según el factor prestaciones el personal percibe que la institución proporciona las remuneraciones de acuerdo a ley además expresan que otros incentivos salariales ayudarían a que ellos se puedan preparar profesionalmente, lo que permitiría a la institución tener más profesionales en cada área.
- 1.4 El factor comunicación se clasifica en un estado PROMEDIO, lo cual refleja que el personal percibe la comunicación dentro

de PROVIDA en condiciones regulares, que si bien es cierto que existen aspectos positivos pero también hay áreas de oportunidad que se pueden trabajar.

- 1.5 El factor liderazgo se encuentra en un estado BAJO, lo cual indica que es percibido en malas condiciones, tomando en cuenta el porcentaje de insatisfacción se puede observar que existe poca o mala relación entre los jefes y empleados de dicha institución.
- 1.6 El factor ambiente físico e infraestructura se encuentra en malas condiciones de acuerdo a la opinión de algunos de los encuestados, los resultados arrojan que dicho factor se encuentra en un estado BAJO indicando que los empleados no disponen de un buen espacio para trabajar, como la ventilación, la iluminación y seguridad en el área trabajo.
- 1.7 El factor trabajo en equipo que se percibe dentro de la institución es en condición PROMEDIO, esto indica que se fomenta el trabajo en equipo en condiciones ciertamente aceptables pero que podrían mejorar a corto plazo.

## 2. RECOMENDACIONES

Una vez evaluadas y analizadas las percepciones de todos los miembros de la organización de acuerdo a los planteamientos iniciales y a las conclusiones de la investigación: "PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA - PROVIDA", se ha considerado conveniente la formulación de acciones tácticas que contribuyan a fortalecer aquellas dimensiones que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización.

- 2.1 En PROVIDA se debe de promover el estímulo y reconocimiento a los empleados para crear en ellos un sentido de pertenencia a la institución y así incrementar sus niveles de motivación.
- 2.2 En PROVIDA se deberá fomentar el intercambio de experiencias entre el personal de la institución así como la convivencia para mejorar los niveles de relaciones interpersonales.
- 2.3 Se debe de mantener el nivel de prestaciones ya que son muy aceptables dentro de la institución, no obstante se deberá reforzar el conocimiento que existe en cuanto a las prestaciones y como estas impactan a los empleados en PROVIDA.

- 2.4 Los jefes deben de comunicar periódicamente como el trabajo de sus empleados ayuda a la institución, por medio de carta memorándum girado cada mes, de manera que el trabajador se sienta importante para la institución; además de realizar reuniones, dinámicas, buzones o cualquier otro medio por el cual los empleados puedan expresar sugerencias para mejorar y contribuir con el desarrollo de la institución.
- 2.5 PROVIDA debe de prestar la atención adecuada para mejorar los aspectos relacionados al liderazgo, además que la institución desarrolle programas de capacitación para que los niveles de jefatura tengan en sus cualidades mayores habilidades, las cuales ayuden a ser un buen líder con su grupo de trabajo.
- 2.6 En PROVIDA para tener las condiciones adecuadas de ambiente físico e infraestructura se requiere, adquirir e instalar aires acondicionados, en cuanto a seguridad se debe instalar un equipo de cámara de video.
- 2.7 Para mejorar el trabajo en equipo es necesario capacitar a los empleados de la institución para incorporar técnicas y herramientas que les permita fortalecer el trabajo en conjunto.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE PERMITA FORTALECER EL AMBIENTE LABORAL EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PROVIDA**

El presente capítulo contiene la propuesta de un método de evaluación del clima organizacional, observándose como un método a la representación de forma gráfica o esquemática de una ambiente, utilizada para controlar, dirigir, expresar de forma clara los factores que implican en un todo. El método será adaptado a las necesidades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, enfocado a evaluar el ambiente laboral de la institución, tomando como punto de referencia, los factores que comprende el ambiente laboral; como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se pueden mencionar: Motivación, Relaciones Interpersonales, Prestaciones, Comunicación, Liderazgo, Ambiente Físico e Infraestructura y Trabajo en Equipo.

##### **A. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO.**

Dicho método será elaborado para ser utilizado continuamente como una herramienta administrativa para evaluar las percepciones y grado de satisfacción de los empleados, este contiene datos generales y específicos, en los datos generales tenemos: la importancia, los objetivos y el contenido del método; dentro del cual están las políticas, estrategias y los componentes y en los

específicos se establece la propuesta que se constituye en dos partes en la cual se definen los seis componentes establecidos en el diagnóstico, dentro de cada componente o factor constara de dos partes las cuales son:

- Las recomendaciones que el grupo de investigación sugiere a PROVIDA de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo.
- La presentación de guías teóricas y prácticas para evaluar los componentes identificados

#### **B. IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Este método servirá como una herramienta administrativa para evaluar las percepciones, grado de satisfacción de los empleados y como una guía para que se puedan realizar evaluaciones de clima organizacional periódicamente en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, lo que permitirá a las autoridades de la institución tener información útil, para orientar esfuerzos que permitan mantener las áreas fuertes y mejorar las áreas débiles del clima, con la presente herramienta se busca fortalecer el ambiente laboral en la institución.

## **C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

### **1. GENERAL.**

Realizar una propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional que permita fortalecer el ambiente laboral en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, PROVIDA

### **2. ESPECÍFICOS.**

- 2.1** Aplicar la metodología propuesta a fin de fortalecer el ambiente laboral que se vive actualmente en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria
- 2.2** Puntualizar las actividades necesarias para llevar a cabo la propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional dentro de la institución.
- 2.3** Mantener una evaluación del clima organizacional periódica que permita apreciar y evaluar el grado de participación del personal de PROVIDA.

## **D. CONTENIDO DEL MÉTODO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

### **1. POLÍTICAS DEL MÉTODO.**

En cuanto a este apartado como equipo de investigación proponemos las siguientes políticas:

- 1.1** El equipo de evaluador estará formado por dirección ejecutiva y administración para realizar el proceso de evaluación del clima organizacional
- 1.2** La evaluación del Clima Organizacional será implementada a todos los jefes y empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria
- 1.3** El equipo evaluador será el responsable de presentar los resultados de la evaluación de Clima Organizacional oportunamente a Junta Directiva de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria.
- 1.4** Administración en coordinación con los demás Jefes, revisarán, analizarán y actualizarán cada año, la lista de factores a evaluar de acuerdo a las necesidades de la situación actual en la institución.
- 1.5** El equipo evaluador formulará las recomendaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de Clima Organizacional que servirá para la toma de decisiones que las autoridades correspondientes consideren pertinentes.

## **2. ESTRATEGIAS DEL MÉTODO.**

En cuanto a este apartado como equipo de investigación proponemos las siguientes estrategias:

- 2.1** Evaluar el Clima Organizacional anualmente, el cual deberá ser ejecutado en el mismo mes durante cada año para garantizar que los resultados serán comparables entre sí.
- 2.2** Las autoridades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria concientizarán a sus empleados de la importancia de participar en la evaluación de Clima Organizacional.
- 2.3** Dar a conocer a los empleados las indicaciones necesarias para llenar el cuestionario de manera objetiva que permita tener resultados reales.
- 2.4** La evaluación del clima organizacional deberá realizarse en momentos oportunos que no afecten el funcionamiento de la institución, respetando los programas en ejecución.
- 2.5** El equipo evaluador garantizará a los empleados total confidencialidad sobre la información brindada a través de los cuestionarios aplicados.

**E. GUÍA PRÁCTICA Y TEORICA DE CADA FACTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE COMO EQUIPO DE INVESTIGACION PROPONEMOS:**

**1. MOTIVACIÓN.**

Para este factor se hace la siguiente propuesta a la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria con el fin de incrementar la motivación entre todos los empleados:

**a. ESTIMULOS.**

- Felicitación en el día de cumpleaños

Para cumplir con este apartado se colocara un afiche en el puesto de trabajo del empleado que cumpla años con un mensaje de felicitación así como también se decorara dicho puesto con globos.



<b>Costo de Inversión para Estimulo en el Día de Cumpleaños</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Empleados</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Afiche	33	\$0.45	\$14.85
Globos	33	\$0.90	\$29.70
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>\$1.35</b>	<b>\$44.55</b>

Costos con I.V.A. Incluido

- Celebración de Cumpleaños

Celebrar el cumpleaños de todos los empleados partiendo un pastel para agasajarlos en su día. La celebración se realizara una vez por mes a manera de festejar a los cumpleañoseros de cada mes.

<b>Descripción</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Pastel	\$12.49	\$149.88
Platos	\$2.60	\$31.20
Vasos	\$2.25	\$27.00
Gaseosa	\$2.75	\$33.00
Cubiertos	\$1.30	\$15.60
Servilletas	\$0.90	\$10.80
<b>Total</b>	<b>\$22.29</b>	<b>\$267.48</b>

Costos con IVA Incluido

#### **b. RECONOCIMIENTO**

- Reconocimiento al empleado del mes.

Dicho reconocimiento contara con las siguientes directrices:

- ✓ Involucrar a todos los empleados de la institución al momento de establecer los criterios para la participación en el programa.

- ✓ La última semana de cada mes se seleccionara al empleado que más haya destacado según su rendimiento. Se colocara el nombre de todos los empleados elegibles en un sombrero (o una taza) y procederá a sacar al ganador.
  
- ✓ Se notificara a la persona que haya sido seleccionada como empleado del mes. Se hará entrega de un certificado de premio (vale de supermercado).
  
- ✓ El empleado del mes será publicado en la pizarra informativa, la publicación será adjuntando una fotografía y su nombre completo.

Nota:

Las actividades relacionadas a esta iniciativa serán responsabilidades del comité social de la institución.



Descripción	Costo Unitario	Costo Anual
Adquisición de Gift Card Súper Selectos	\$20.00	\$240.00
<b>Total</b>	<b>\$20.00</b>	<b>\$240.00</b>

Costos con IVA Incluido

### c. COSTO DE LA INVERSIÓN DEL FACTOR MOTIVACION.

A continuación se presenta la inversión del factor Motivación de todos los costos reflejados anteriormente para su respectiva implementación:

Actividad a Desarrollar	N° de Participantes	Costo Mensual	Costo Anual	Imprevistos 10 %	Costo Total
Felicitation en el dia del cumpleaños	33	\$ 1.35	\$ 44.55	\$ 4.46	\$ 49.01
Celebracion de Cumpleaños	33	\$ 22.29	\$ 267.48	\$ 26.75	\$ 294.23
Reconocimiento al empleado del mes	27	\$ 20.00	\$ 240.00	\$ 24.00	\$ 264.00
<b>Costo Total del Factor</b>					<b>\$ 607.23</b>
* Todos los costos ya incluyen IVA					

## 2. RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones interpersonales actuales en la institución no son muy gratas, por lo tanto se propone lo siguiente:

**a. CREACIÓN DE COMITÉ SOCIAL.**

Se formara un comité social para garantizar actividades permitiendo fomentar las relaciones interpersonales en la institución:

Se propone conformar el comité de la siguiente manera:

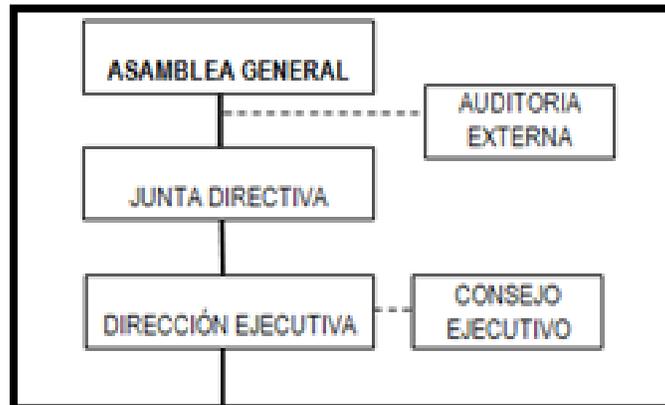
- ✓ El comité estará compuesto por 5 personas.
- ✓ Se propone la siguiente estructura para conformar el comité social:

<b>Comité Social</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Responsable</b>
Presidente	Administrador
Tesorero	Contador
Secretario	Recepcionista
Vocal 1	Logista
Vocal 2	Promotor

Funciones del comité social:

- ✓ Las reuniones se realizaran la última semana de cada mes.
- ✓ Programar las celebraciones de cumpleaños de cada empleado para decorar el espacio de trabajo y coordinar la compra de pastel.
- ✓ Seleccionar al empleado del mes para su reconocimiento.
- ✓ Programar una salida al año con todo el personal para fortalecer las relaciones armoniosas en la institución
- ✓ Publicar en el pizarrón informativo todas las actividades del mes

La actual estructura organizativa se encuentra de la siguiente manera:



Con la creación de un comité social en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria se propone el siguiente cambio en el organigrama de la institución:



### b. ACTIVIDADES DE RECREACIÓN GRUPAL

Se deberá realizar al menos una actividad de recreación grupal al año para construir mejores relaciones interpersonales dentro de la institución, por lo tanto se propone lo siguiente:

Actividades de Recreacion Grupal					
Destino	Numero de Participantes	Duracion	Incluye	Costo por Persona	Costo Total
Finca y Cabañas El Pinabete; ubicado en la parte alta de La Palma, Chalatenango.	33	Dos dias y una noche	Hospedaje, Alimentacion, Caminatas, Actividades de Recreacion y Transporte	\$ 35.99	\$1,187.67
** Los costos ya incluyen los respectivos Impuestos.					

### c. COSTO DE LA INVERSIÓN DEL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES.

A continuación se presenta la inversión del factor relaciones interpersonales de todos los costos reflejados anteriormente para su respectiva implementación:

Actividad a Desarrollar	N° de Participant	Duracion	Costo por Persona	Costo Total	Imprevistos 10 %	Costo Total del Factor
Actividades de Recreacion Grupal (Viaje recreativo con todo el personal de la Institucion)	33	Dos dias y una noche.	\$ 35.99	\$1,187.67	\$ 118.77	\$1,306.44
* Todos los costos ya incluyen IVA						

### 3. PRESTACIONES.

#### a. SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

<b>Capacitación:</b>	Administración de la Compensación
<b>Perfil de los participantes:</b>	Participantes: Jefaturas (6 personas)
	Presupuesto: \$ 333.00
	Tiempo: 6 horas en una sesión de un día
<b>Responsable:</b>	Ing. Elías Rivas
<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participar activamente en la administración de la compensación de su empresa (Metodología)</li> <li>● Colaborar en el diseño, instalación y control de los programas de administración (Metodología)</li> <li>● Comprender y mejorar la equidad interna y la competitividad externa</li> </ul>
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visión integral de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>● Conceptos Salariales.</li> <li>● Equidad Interna.</li> <li>● Competitividad Externa.</li> <li>● Definición de Políticas de Compensación.</li> <li>● Estructuras Salariales.</li> <li>● Políticas de Compensación y Posiciones en la Estructura Salarial.</li> <li>● Políticas de Compensación por Méritos, Conceptos y Ejercicios.</li> <li>● Procedimientos Administrativos y Comunicación.</li> </ul>
<b>Lugar:</b>	"Talento Humano". FUSAL, Santa Elena
<b>Evaluación:</b>	Al concluir el seminario, se evaluara el contenido y dominio del tema
<b>Costos:</b>	El precio de capacitación incluye material didáctico, almuerzo e IVA

**b. COSTO DE INVERSION DEL FACTOR PRESTACIONES**

Actividad a Desarrollar	N° de Participantes	Duracion	Costo Por persona	Costo Total	Imprevistos 10 %	Costo Total del Factor
Seminario "Administracion de Compensaciones"	6	6 Horas	\$ 55.50	\$333.00	\$ 33.30	\$ 366.30

\* Todos los costos ya incluyen IVA

**4. COMUNICACIÓN.**

Para mejorar la comunicación dentro de la institución proponemos los siguientes elementos:

**a. BUZÓN DE SUGERENCIA**

El buzón de sugerencias será colocado en la entrada de la oficina administrativa con el fin que los empleados puedan aportar ideas y retroalimentación hacia cualquier actividad que se desarrolle dentro de la institución.



Procedimiento para el manejo del buzón de sugerencias:

- ✓ El administrador revisara y vaciara dicho buzón una vez a la semana con el fin de evitar acumulamiento de sugerencias lo cual servirá para demostrar a los empleados que su opinión es tomada en cuenta en la institución
- ✓ Seleccionar las sugerencias que sean factibles para la institución para luego presentar su implementación a través del pizarrón informativo
- ✓ El administrador se encargara de suministrar la retroalimentación proveniente de los empleados a sus respectivas jefaturas.

Descripción	Valor
Buzón de Sugerencia	\$15.90
<b>Total</b>	<b>\$15.90</b>

Precios Incluyen IVA

#### **b. PIZARRÓN INFORMATIVO**

Se utilizara el pizarrón informativo para mantener comunicados a todos los empleados de la institución con respecto a eventos y acontecimientos importantes entre esto estarán los cumpleaños del mes.

Descripción	Cantidad	Costo	Total
*Pizarra Acrílica	1	\$0.00	\$0.00
Plumón para pizarra	6	\$0.68	\$4.08
<b>Total</b>		<b>\$0.68</b>	<b>\$4.08</b>

\* PROVIDA cuenta actualmente con una pizarra acrílica

Costos incluyen IVA

### c. COSTO DE LA INVERSIÓN DEL FACTOR COMUNICACION.

A continuación se presenta la inversión del factor comunicación de todos los costos reflejados anteriormente para su respectiva implementación:

Actividad a Desarrollar	N° de Participantes Involucrados	Costos	Imprevistos 10 %	Costo Total
Buzon de Sugerencia	33	\$ 15.90	\$ 1.59	\$ 17.49
Pizarron Informativa	33	\$ 4.08	\$ 0.41	\$ 4.49
<b>Costo Total del Factor</b>				<b>\$ 21.98</b>
* Todos los costos ya incluyen IVA				

## 5. LIDERAZGO

A continuación se presenta un seminario que permitirá a las jefaturas desempeñar de mejor manera sus habilidades de líder.

**a. SEMINARIO LIDERAZGO PARA GERENTES Y MANDOS MEDIOS**

<b>Tema:</b>	LIDERAZGO PARA GERENTES Y MANDOS MEDIOS
<b>Perfil de los participantes:</b>	Participantes: Jefaturas (6 personas)
	Presupuesto: \$ 406.80
	Tiempo: Dos días, se realiza en dos sábados
<b>Responsable:</b>	Ing. Luis E. Ochoa
<b>Objetivo General:</b>	Proporcionar conocimientos e insumos a los participantes para potenciar sus habilidades como líderes dentro de la organización.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El perfil del líder</li> <li>• Herramientas y técnicas de un líder</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• ¿Que es el liderazgo?</li> <li>• Caso práctico sobre el liderazgo</li> <li>• El liderazgo y la autoestima</li> <li>• El líder y el cambio</li> </ul>
<b>Lugar:</b>	"Capacitaciones Empresariales". 79 av. Norte y 5a calle poniente No. 4050 Col. Escalón S.S
<b>Evaluación:</b>	Al concluir el seminario, se evaluara el contenido y dominio del tema
<b>Costos:</b>	El precio de capacitación incluye material didáctico

## b. COSTO TOTAL DE INVERSIÓN DEL FACTOR LIDERAZGO

A continuación se presenta la inversión del factor liderazgo para su respectiva implementación:

Actividad a Desarrollar	N° de Participantes	Duración	Costo por Persona	Costo Total	Imprevistos 10 %	Costo Total del Factor
Seminario " Liderazgo para Gerentes y Mandos Medios"	6	Dos días	\$ 67.80	\$406.80	\$ 40.68	\$ 447.48
* Todos los costos ya incluyen IVA						

## 6. AMBIENTE FÍSICO E INFRAESTRUCTURA

De acuerdo con la investigación se determinó que las condiciones de trabajo en la que se desarrollan las actividades en la institución no son las adecuadas, por lo que se sugiere lo siguiente:

### a. ILUMINACIÓN.

Las características principales que debe cumplir una buena iluminación son: no generar problemas de adaptación visual, incrementar la agudeza visual, no obstruir la tarea visual, permitir posturas cómodas y generar la menor aportación térmica posible por lo que se refiere a la luz natural.

Por lo antes expuesto y considerando las condiciones en las cuales se encuentra la institución, se recomienda necesario la compra e instalación de Luminarias de Empotrar en Techo, las cuales se van a adquirir en VIDUC Ferreterías, sucursal España, realizamos la siguiente cotización con el señor Luis Girón con numero de contacto 2231-3363.



<b>Luminarias de Empotrar en Techo</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
5	Luminarias de empotrar en techo Marca Sylvania 32 w	\$ 50.00	\$250.00
5	Instalación de luminarias	\$ 15.00	\$ 75.00
<b>Total</b>			<b>\$325.00</b>

Precios Incluyen IVA

#### **b. VENTILACIÓN.**

Se recomienda generar un ambiente térmico confortable para la mayoría de las personas que trabajan en su interior. Resulta aconsejable favorecer la renovación del aire abriendo las ventanas varias veces al día. Igualmente es preciso mantener las instalaciones de climatización en correctas condiciones sanitarias.

Para tener las condiciones ambientales bajo una temperatura recomendable para el desarrollo de las actividades administrativas se requiere, adquirir e instalar aires acondicionados para las áreas que no cuentan con este servicio.

Teniendo en cuenta en cuenta las cotizaciones realizadas, por su mejor precio se elige a la empresa Frioaire S.A. de C.V., como la alternativa viable para la adquisición e instalación de tres

equipos marca ComfortStar, a continuación se detalla su presupuesto:



<b>Equipos de aire acondicionado</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
3	Condensador Mini 1T 230/1/60 R22 COMFORTSTAR CSC12CD (O)	\$ 211.00	\$ 633.00
3	Manejadora MINI 1T 230/1/60 COMFORTSTAR CSC12CD (I)	\$ 99.40	\$ 298.20
Costo de Equipos			\$ 931.20
Instalación y materiales de 3 equipos de aire acondicionado			\$ 150.00
<b>Total adquisición e instalación de equipos</b>			<b>\$1,081.20</b>

Precios Incluyen IVA

### **c. SEGURIDAD.**

La seguridad es un elemento muy importante en toda institución y que todo empleado cuente con este factor es vital para que los empleados desarrollen plenamente sus labores. En el estudio realizado se pudo observar que los empleados no se encuentran satisfechos con las medidas de seguridad actuales en la institución y esto debido a la delincuencia y constantes asaltos que se dan a los vehículos tanto institucionales como personales.

Para garantizar a los empleados las condiciones de seguridad adecuadas se requiere adquirir e instalar un equipo de video cámaras Mini Domos el cual tiene las siguientes características:



Sistema de seguridad			
Cantidad	Descripción	Total	Total
1	Loxex Sistema de Seguridad 4 Cámaras/500GB/DVR ; con visión nocturna, detector de movimiento, modelo LH014501C4FPM	\$ 350.00	\$ 350.00
1	Instalación de Sistema de seguridad	\$ 50.00	\$ 50.00
<b>Total</b>		<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 400.00</b>

Precios Incluyen IVA

Precios incluyen IVA y su compra se realizara en PRICE SMART El Salvador.

**d. COSTO DE INVERSIÓN DEL FACTOR AMBIENTE FÍSICO E  
INFRAESTRUCTURA**

A continuación se presenta la inversión requerida para la ejecución del factor ambiente físico e infraestructura.

<b>Actividad a Desarrollar</b>	<b>Proveedor</b>	<b>N° Equipos</b>	<b>Detalle del Producto</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Imprevistos 10 %</b>	<b>Total</b>
Iluminacion (Compra e Instalacion de Luminarias de empotrar en Techo)	Viduc Ferreteria (Luis Giron Telf. 2231-3363)	5	Luminarias de empotrar Marca Sylvania 32 KWH	\$ 325.00	\$ 32.50	\$ 357.50
Ventilacion (compra e Instalacion de Equipos de Aire Acondicionado)	Frioaire S.A. de C.V. ( Antonio Flores Telf. 2520-2017	3	Equipos de aire acondicionado	\$1,081.20	\$ 108.12	\$1,189.32
Compra e Instalacion de Equipo de Seguridad	PriceSmart (Ricardo Osorio, Telf. 2246-7400)	1	Lorex Sistema de Seguridad 4 Cámaras/500GB/DVR ; con vision nocturna, detector de movimiento, modelo	\$ 400.00	\$ 40.00	\$ 440.00
<b>Costo Total del Factor</b>						<b>\$1,986.82</b>
* Todos los costos ya incluyen IVA						

**7. TRABAJO EN EQUIPO**

**a. CAPACITACIONES**

A continuación se presenta una capacitación que permitirá desarrollar las habilidades de trabajo en equipo de los empleados de PROVIDA.

<b>Capacitación</b>	Trabajo en Equipo
<b>Perfil de los participantes:</b>	Cantidad: 27 empleados
	Presupuesto: \$ 742.50
	Tiempo: 8 horas en una sesión de un día
<b>Responsable:</b>	Lic. Raúl Guerrero
<b>Objetivo General:</b>	Incorporar técnicas y herramientas para la gestión del trabajo en equipo, además de fortalecer en los participantes habilidades para liderar, facilitar ser miembro activo de un grupo capaz de resolver problemas.
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos importantes y relacionados al trabajo en equipo</li> <li>• Misión y Visión de la institución</li> <li>• Ciclos de Formación de Equipo</li> <li>• Etapas del trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollo de equipos eficientes</li> <li>• Criterios de evaluación de los equipos de trabajo</li> </ul>
<b>Lugar:</b>	"Talento Humano". FUSAL, Santa Elena
<b>Evaluación:</b>	Al concluir el seminario, se evaluará el contenido y dominio del tema
<b>Costos:</b>	El precio de capacitación incluye material didáctico, almuerzo e IVA

#### **b. COSTO DE INVERSIÓN PARA EL FACTOR TRABAJO EN EQUIPO**

A continuación se presenta el monto de inversión requerido para la ejecución del factor trabajo en equipo.

Actividad a Desarrollar	N° de Participantes	Duración	Costo por persona	Costo Total	Imprevistos 10%	Costo Total del Factor
Capacitación "Trabajo en Equipo"	27	8 Horas	\$ 27.50	\$742.50	\$ 74.25	\$ 816.75
* Todos los costos ya incluyen IVA						

#### F. PROPUESTA DE LOS COSTOS TOTALES DE LA INVERSIÓN.

Para la implementación y ejecución de todas las herramientas propuestas para mantener y mejorar aquellas aéreas que lo requieran dentro de la Asociación la salvadoreña de Ayuda Humanitaria, siempre con la principal finalidad de optimizar el clima organizacional dentro de la institución es necesario expresar de una forma clara y concentrada los costos de inversión:

Factores	Total por factor
Motivación	\$ 607.23
Relaciones	\$1,306.44
Prestaciones	\$ 366.30
Comunicación	\$ 21.98
Liderazgo	\$ 447.48
Ambiente Físico e Infraestructura	\$1,986.82
Trabajo en Equipo	\$ 816.75
<b>Costos Totales de la Propuesta</b>	<b>\$5,553.00</b>

Precios incluyen IVA

La fuente de financiamiento para esta propuesta estará contemplada en el presupuesto general de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, PROVIDA

## **G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

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

### **1. OBJETIVO.**

- Detallar las actividades que se proyectan efectuar en el método.
- Establecer los recursos esenciales para el desarrollo de dicho método.
- Describir las herramientas de control que permitan mejorar los obstáculos que se muestre durante la implementación del método.

### **2. POLÍTICA.**

- Verificación de las Actividades a realizar con el propósito de ajustarlos a las necesidades de la institución.
- Modernizar anualmente el plan propuesto para realizar cambios de acuerdo a las necesidades y circunstancias mostradas en el ambiente laboral de la institución.
- Establecer un fondo destinado para la puesta en marcha del método, que contribuya a solventar los gastos que este genere, además facilitarlos a todo los niveles jerárquicos

con el propósito que todos colaboren al logro de los objetivos deseados.

### **3. MECANISMOS DE CONTROL.**

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

### **4. RETROALIMENTACIÓN**

Debido a que el objetivo que persigue la evaluación es identificar aquellos factores o elementos que están incidiendo en el ambiente laboral en que se desenvuelven los empleados y por ende afectando así su desempeño, es necesario corroborar los resultados obtenidos por si surgen dudas con respecto a la validez de las respuestas obtenidas. En consecuencia, se pueden reprogramar actividades orientadas a lograr los objetivos de la evaluación, en donde la institución pueda encaminarse a mejorar, disminuir y eliminar esos aspectos detectados que están influyendo en el clima y de esta manera fortalecer el ambiente laboral

**5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, orientado al fortalecimiento del ambiente laboral en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria -PROVIDA

No.	ACTIVIDAD	Febrero																			
		Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Presentación de la propuesta del sistema de evaluación de clima organizacional a Dirección Ejecutiva	■	■																		
2	Aprobación del sistema de evaluación de clima organizacional por Dirección Ejecutiva			■	■	■	■	■	■	■											
3	Presentación de la metodología de evaluación de clima organizacional a Junta directiva por parte de Dirección ejecutiva										■	■	■	■							
4	Implementación y puesta en marcha del sistema de evaluación del clima organizacional														■	■	■	■	■	■	

## H. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Bateman, T., & Scott, S. (2001). *Administracion: Una Ventaja Competitiva*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, i. (2002). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Gonzalez, V. (1992). *Las ONG's una nueva expresion de la sociedad civil salvadoreña*. San Salvador.
- Palomino, H. (2011). *Clima Organizacional*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Rodriguez, D. (1999). *Diagnostico Orgnizacional* (3a. Edicion ed.). Chile: Alfa Omega.
- Serrano, A. (s.f.). *Administracion de Personas I,II,III*. Editorial Desconocida.
- Solana, R. F. (1993). *Administracion de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceanicas, S.A.
- Werther, W. (1999). *Administracion de Personal*. Mexico: McGraw Hill.
- Zorrilla A. Santiago, T. M. (1997). *Metodologia de la Investigacion*. McGraw-Hill.

### LEYES

- Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, Decreto N° 894.
- Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, Decreto 15, Diario Oficial 142, Tomo 236, Actualización 9 de Julio 2013.

**TESIS**

- Mungia, J. L. (2010). *Diagnostico y Propuesta de un Programa de Evaluacion de Clima Organizacional para mejorar el Desempeño laboral de la oficina de Planificacion del area metropolitana de San Salvador*. San Salvador: Trabajo de Graduacion Universidad de El Salvador.
- Martinez, I., Ramirez, J., & Rivas, J. (2010). *Diseño de un Metodo de Evaluacion de Clima Organizacional, Aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Velis Alas, K. L. (2007). *Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificacion del Area Metropolitana de San Salvador (OPAMSS)*. San Salvador: UES.

**REVISTAS**

- Asociacion Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, P. (2011). *Memoria de Labores*. San Salvador.

**PAGINAS WEB**

- Asociacion Salvadoreña de Ayuda Humanitaria, P. (2008). *Asociacion Salvadoreña de Ayuda Humanitaria*. Obtenido de <http://asociacionprovida.org/>
- Arancibia, M. J. (s.f.). *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>
- Algedo. (s.f.). *Rincon del Vago*. Obtenido de Evolucion y Pensamiento Administrativo: <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.html>
- Herrera, C. V. (2007). *WikiLearning*. Obtenido de La Motivacion - Teorias "X" y "Y" de McGregor: [www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_motivaciónteorías\\_de\\_motivación/21391-7](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivaciónteorías_de_motivación/21391-7)
- Montoya, M. I. (s.f.). *Administracion de Prestaciones Laborales*. Obtenido de [www.emprefiscal.com.mx](http://www.emprefiscal.com.mx)

**ANEXOS**

# ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida a: Licenciada Graciela Colunga

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



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PROVIDA, PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El objetivo de la presente entrevista es medir el clima organizacional en el que se encuentra el personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PROVIDA a través de la jefatura, con la finalidad de analizar los distintos elementos que intervienen, y en base a los resultados crear propuestas para fortalecer el ambiente laboral.

1. ¿Cuenta PROVIDA con programas de reconocimiento para sus colaboradores?
2. ¿De qué manera motivan a sus colaboradores?
3. ¿Proporciona la institución un buen ambiente basado en la honestidad, el respeto y lealtad a sus colaboradores?
4. ¿Cómo soluciona los conflictos interpersonales entre sus colaboradores?
5. ¿Considera que se cubren todas las prestaciones de ley?
6. ¿Facilita la institución a sus colaboradores el desarrollarse y mejorar su calidad de vida?
7. ¿Proporciona la institución a sus empleados los medios de comunicación formales para el desarrollo de su trabajo de manera más eficiente?
8. ¿Son los empleados informados de los cambios relevantes que surgen dentro de la institución a todo nivel?
9. ¿Le permite expresar a sus colaboradores sus inquietudes?
10. ¿Desarrolla las habilidades de liderazgo entre sus colaboradores dentro de la institución?
11. ¿Se considera un líder dentro de la institución?
12. ¿Considera que PROVIDA reúne las condiciones físicas idóneas para que sus colaboradores desempeñen bien sus labores cotidianas?

¿Cuenta PROVIDA con todas las medidas de seguridad para garantizar el bienestar de sus colaboradores?

# ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

Dirigida a: Licenciado Luis Zuniga

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



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINSTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PROVIDA, PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El objetivo de la presente entrevista es medir el clima organizacional en el que se encuentra el personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PROVIDA a través de la jefatura, con la finalidad de analizar los distintitos elementos que intervienen, y en base a los resultados crear propuestas para fortalecer el ambiente laboral.

1. ¿Cuenta PROVIDA con programas de reconocimiento para sus colaboradores?
2. ¿De qué manera motivan a sus colaboradores?
3. ¿Proporciona la institución un buen ambiente basado en la honestidad, el respeto y lealtad a sus colaboradores?
4. ¿Cómo soluciona los conflictos interpersonales entre sus colaboradores?
5. ¿Considera que se cubren todas las prestaciones de ley?
6. ¿Facilita la institución a sus colaboradores el desarrollarse y mejorar su calidad de vida?
7. ¿Proporciona la institución a sus empleados los medios de comunicación formales para el desarrollo de su trabajo de manera más eficiente?
8. ¿Son los empleados informados de los cambios relevantes que surgen dentro de la institución a todo nivel?
9. ¿Le permite expresar a sus colaboradores sus inquietudes?
10. ¿Desarrolla las habilidades de liderazgo entre sus colaboradores dentro de la institución?
11. ¿Se considera un líder dentro de la institución?
12. ¿Considera que PROVIDA reúne las condiciones físicas idóneas para que sus colaboradores desempeñen bien sus labores cotidianas?
13. ¿Cuenta PROVIDA con todas las medidas de seguridad para garantizar el bienestar de sus colaboradores?

# ANEXO 3

Cuestionario dirigido a los empleados de  
la Asociación Salvadoreña de Ayuda  
Humanitaria, PROVIDA

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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PROVIDA, PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El objetivo del presente cuestionario es medir el clima organizacional en el que se encuentra el personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PROVIDA, con la finalidad de analizar los distintos elementos que intervienen, y en base a los resultados crear propuestas para fortalecer el ambiente laboral.

Indicaciones:

- Marcar con una "X" sólo una alternativa, seleccionando el grado en el cual usted considere conveniente con cada pregunta basado en la escala correspondiente.
- Contestar las preguntas de forma concreta y objetiva.
- Consultar al encuestador, en caso de no tener clara alguna pregunta.
- No dejar ninguna pregunta sin contestar.

La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y será utilizada exclusivamente para fines académicos por parte del equipo investigador.

**FACTOR: MOTIVACION.**

En este factor se busca evaluar el grado de motivación de los colaboradores mediante el conocimiento de la satisfacción de sus necesidades laborales.

1. ¿Siento que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

2. ¿Me siento estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

3. ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

4. ¿Se siente motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo puesto que la Organización acepta la práctica de estas de manera fácil y rápida?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

**FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES.**

Se pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente favorable.

5. ¿Siente que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

6. ¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeros está basada en la honestidad, el respeto y lealtad?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

7. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

8. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

**FACTOR: PRESTACIONES.**

En este factor se busca establecer si se cumple las prestaciones laborales que la ley establece además de conocer si existen otras adicionales.

9. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la institución le proporciona?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

10. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

11. ¿Considera que la institución debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo a su nivel académico?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

12. ¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

13. ¿La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

**FACTOR COMUNICACIÓN:**

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

14. ¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

15. ¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo al jefe inmediato en el mismo momento?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

16. ¿Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorándum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

17. ¿Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

18. ¿Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes en la institución?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

**FACTOR: LIDERAZGO.**

Con este factor se medirá los estilos de liderazgo que se practican en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

19. ¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

20. ¿El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

21. ¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

22. ¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de influir y controlar a su grupo de colaboradores?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

### FACTOR: AMBIENTE FISICO E INFRAESTRUCTURA

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución considerando aspectos tales como: el ruido, la iluminación, la ventilación, entre otros.

23. ¿El ambiente físico de trabajo estimula su eficiencia y productividad?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

24. ¿Considera usted que la ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de su actividades?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

25. ¿La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

26. ¿Considera que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

### FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO

En este componente se evalúan los diferentes formas en que los departamentos de la institución cooperan entre sí para lograr un objetivo común.

27. ¿Es el trabajo en equipo una realidad entre todas las áreas de PROVIDA?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

28. ¿Sus compañeros hacen preguntas, opinan y se les da participación sobre la forma de hacer bien el trabajo?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

29. ¿Confía que entre compañeros y jefatura trabajan en equipo?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

30. ¿Cuándo tiene demasiado trabajo recibe ayuda desinteresada de sus compañeros?

Si	Siempre	Casi siempre	No
4	3	2	1

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION**

# ANEXO 4

TABULACION Y GRAFICOS DE CUESTIONARIO

**ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA (PROVIDA) .**

**Factor: Motivación**

1. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

Objetivo: Conocer si el trabajador logra sus propios objetivos en la Institución.

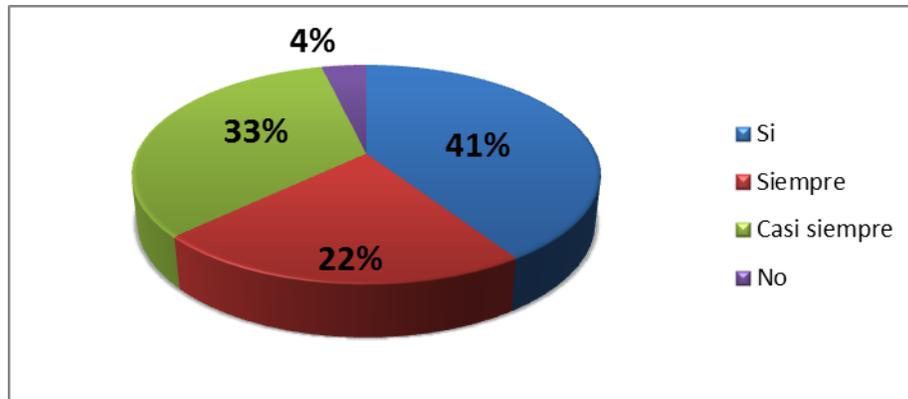
➤ **Tabulación**

**Cuadro 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	41%
Siempre	6	22%
Casi siempre	9	33%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 1



**Análisis:**

Con este indicador se pretende identificar si los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria logran sus propios objetivos dentro de la institución, del total de los empleados encuestados se obtuvo que un 41% considera que si, un 22% considera que siempre, por otra parte un 33% considera que casi siempre y finalmente un 4% considera que no logran alcanzar sus objetivos dentro de la institución.

2. ¿Me siento estresado al realizar el trabajo debido a que la organización le da más relevancia a los estándares de rendimiento que a las personas?

Objetivo: Conocer si la Institución tiene más inclinación a la productividad que a la efectividad.

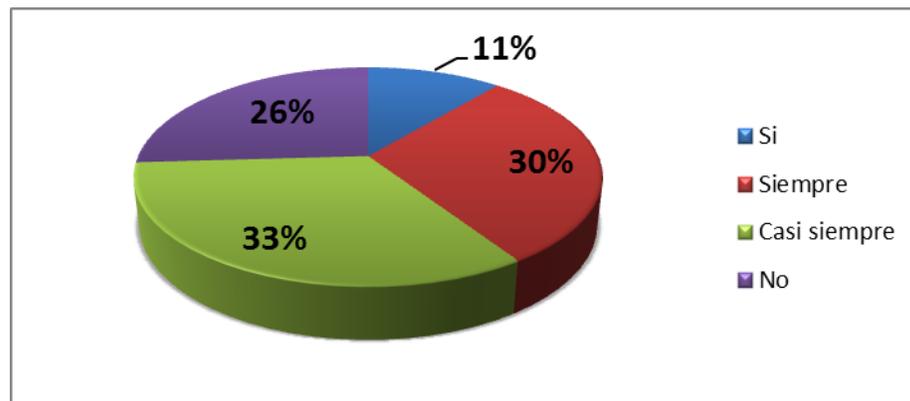
➤ **Tabulación**

**Cuadro 2**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	11%
Siempre	8	30%
Casi siempre	9	33%
No	7	26%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 2



**Análisis:**

Este indicador pretende dar a conocer la percepción de los colaboradores de PROVIDA en cuanto a si la institución tiene mas inclinación a la productividad que la efectividad y de lo cual se obtuvo que un 11% considera que Si, un 30% considera que siempre, por el otro lado un 33% considera que casi siempre y finalmente un 26% percibe que PROVIDA no se enfoca en la productividad y si en efectividad.

3. ¿Las posibilidades de ascenso en la institución lo motivan a mejorar su desempeño laboral?

Objetivo: Identificar el grado de motivación que tiene los trabajadores en cuanto a las posibilidades de ascenso dentro de la institución

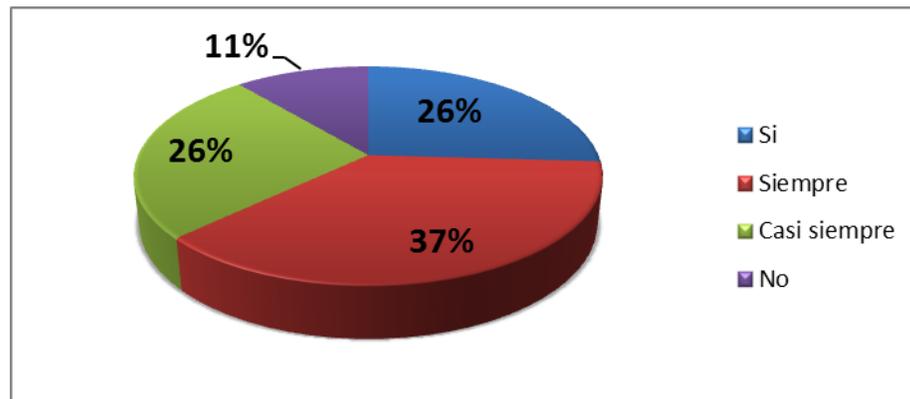
➤ **Tabulación**

Cuadro 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	26%
Siempre	10	37%
Casi siempre	7	26%
No	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 3



**Análisis:**

Con este indicador se pretende mostrar el nivel de motivación de los empleados de PROVIDA en cuanto a las posibilidades de ascenso en la institución y con esto del total de los empleados encuestados se puede ver que un 26% si se sienten motivados por las posibilidades de ascenso, un 37% opina que siempre, por otra parte un 26% opina que casi siempre y finalmente un 11% no se sienten motivados ante la posibilidades de ascenso en la institución.

4. ¿Se siente motivado a aportar nuevas ideas para desarrollar el trabajo puesto que la Organización acepta la práctica de estas de manera fácil y rápida?

Objetivo: Determinar si los trabajadores se motivan y aportan nuevas ideas para el desarrollo de sus actividades que forman parte de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PROVIDA.

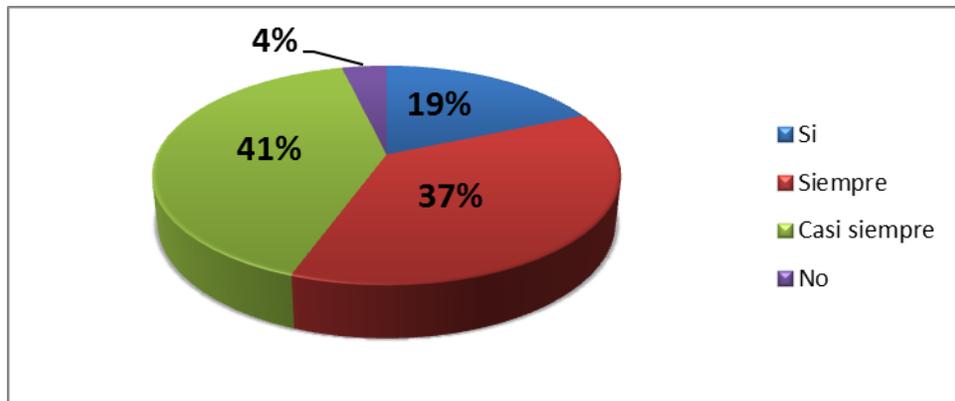
➤ **Tabulación**

Cuadro 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	19%
Siempre	10	37%
Casi siempre	11	41%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 4



**Análisis:**

Este indicador se pretende determinar si los trabajadores se motivan y aportan nuevas ideas para el desarrollo de sus actividades que forman parte de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PROVIDA. Del total de las encuestas se puede ver que un 19% si se sienten motivados a aportar nuevas ideas y por otro lado un 37% expresa que siempre se sienten motivados; un 41% expresa que casi siempre se sienten motivados a aportar nuevas ideas y finalmente un 4% expresa que No se sienten motivados a aportar ideas.

**Factor: Relaciones Interpersonales.**

5. ¿Siente que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar si dentro de los distintos departamentos de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PROVIDA se fomenta un ambiente laboral adecuado.

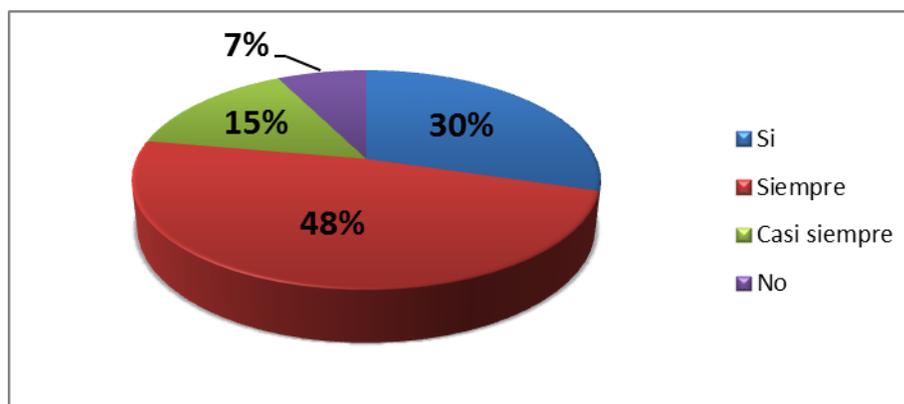
➤ **Tabulación**

Cuadro 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	30%
Siempre	13	48%
Casi siempre	4	15%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 5



**Análisis:**

Con este indicador se quiere identificar si dentro de los distintos departamentos de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria PROVIDA se fomenta un ambiente laboral adecuado a lo cual se ve un 30% considera que Si se fomenta un ambiente laboral adecuado, un 48% expresa que dentro de PROVIDA siempre se fomenta un adecuado ambiente laboral; por otro lado un 15% expresa que casi siempre PROVIDA fomenta un buen ambiente laboral y finalmente un 7% considera que No se fomenta ambiente laboral adecuado.

6. ¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existe entre sus compañeros está basada en la honestidad, respeto y lealtad?

Objetivo: Identificar si entre los trabajadores existe un ambiente basado en la honestidad, respeto y lealtad.

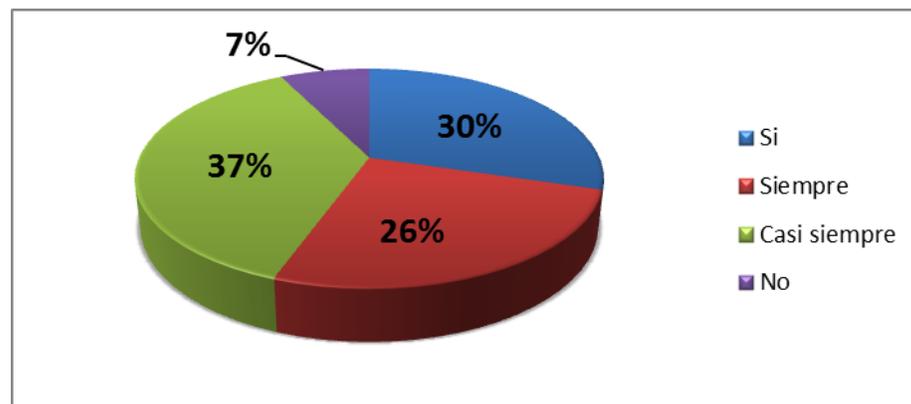
➤ **Tabulación**

Cuadro 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	30%
Siempre	7	26%
Casi siempre	10	37%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 6



**Análisis:**

Con el presente indicador se busca identificar si entre los trabajadores existe un ambiente basado en la honestidad, respeto y lealtad a lo cual un 30% considera que Si, en otra parte un 26% considera que siempre se trabaja en un ambiente con los valores antes mencionados; Un 37% considera que casi siempre se trabaja en un ambiente con las antes mencionadas condiciones y finalmente un 7% considera que no se trabaja con los valores antes mencionados.

7. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

Objetivo: Identificar la existencia de conflictos dentro de la institución que afecten la integridad de las personas.

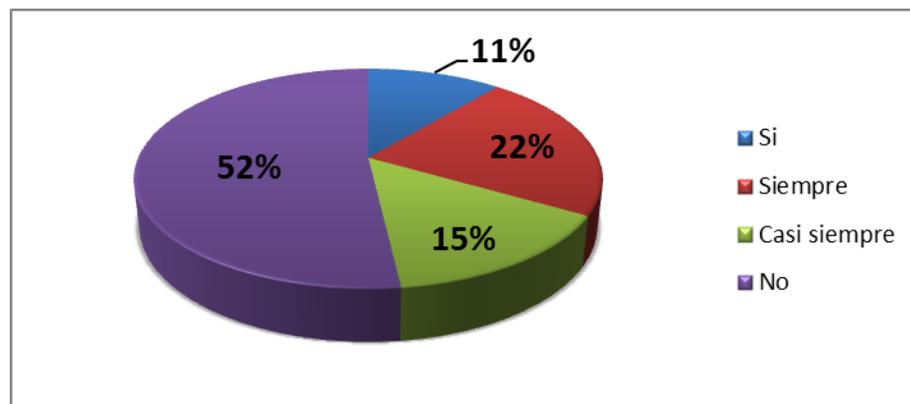
➤ **Tabulación**

Cuadro 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	11%
Siempre	6	22%
Casi siempre	4	15%
No	14	52%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 7



**Análisis:**

Con el presente indicador se busca identificar la existencia de conflictos dentro de la institución que afecten la integridad de las personas a lo cual un 11% cree que Si, un 22% considera que siempre existen conflictos dentro de la institución; un 15% cree que casi siempre se dan conflictos que afecten la integridad de los colaboradores de PROVIDA y finalmente un 52% cree que No existen conflictos que atenten contra la integridad de las demás personas.

8. ¿Considera usted que el ambiente laboral que se percibe en la institución es el adecuado para el logro de las metas?

Objetivo: Conocer si existe un ambiente laboral adecuado donde los empleados puedan realizar su trabajo, logrando así obtener sus metas.

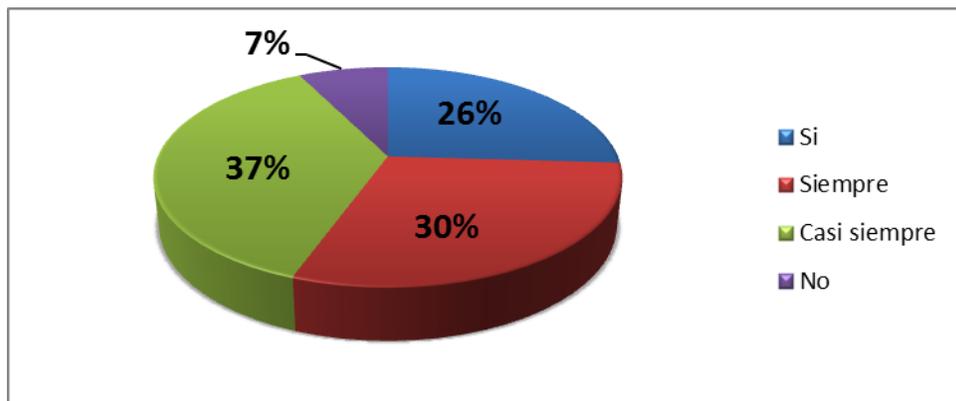
➤ **Tabulación**

Cuadro 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	26%
Siempre	8	30%
Casi siempre	10	37%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 8



**Análisis:**

Con este indicador se pretende conocer si existe un ambiente laboral adecuado donde los empleados puedan realizar su trabajo, logrando así obtener sus metas de lo cual se puede ver que un 26% considera que Si, en tanto que un 30% cree que siempre existe el ambiente adecuado para la realización de sus metas; un 37% se inclina que casi siempre se existen las condiciones adecuadas para la realización de metas personales y finalmente una pequeña parte con un 7% considera que No existen condiciones para la consecución de metas dentro de PROVIDA

**FACTOR: PRESTACIONES**

9. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la institución le proporciona?

Objetivo: Identificar si la Institución cubre las necesidades laborales con los incentivos económico que ofrece la institución

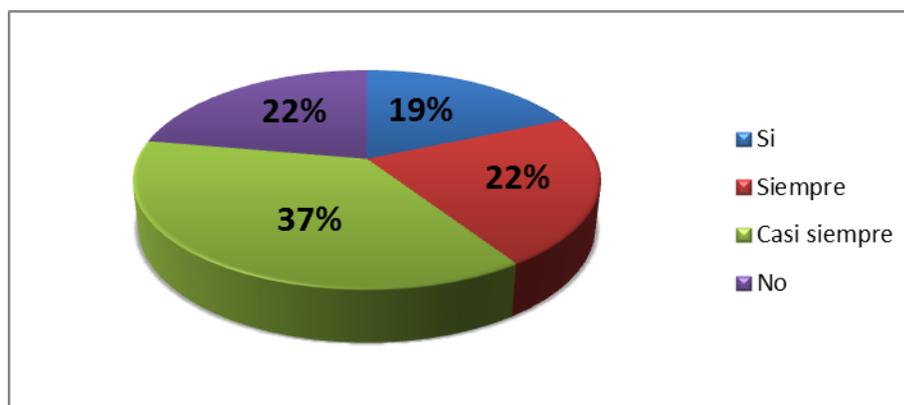
➤ **Tabulación**

Cuadro 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	19%
Siempre	6	22%
Casi siempre	10	37%
No	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 9



**Análisis:**

Con este indicador se busca identificar si la institución cubre las necesidades laborales a través de incentivos económicos de lo cual se puede observar que un 19% opina que Si se sienten satisfechos y un 22% opina que siempre se sienten satisfechos; cabe mencionar que un 37% siente que casi siempre se cubren sus necesidades con dichos incentivos y finalmente un 22% cree que No son suficientes los incentivos económicos

10. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

Objetivo: Determinar si en la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria, las prestaciones están de acuerdo con la Ley.

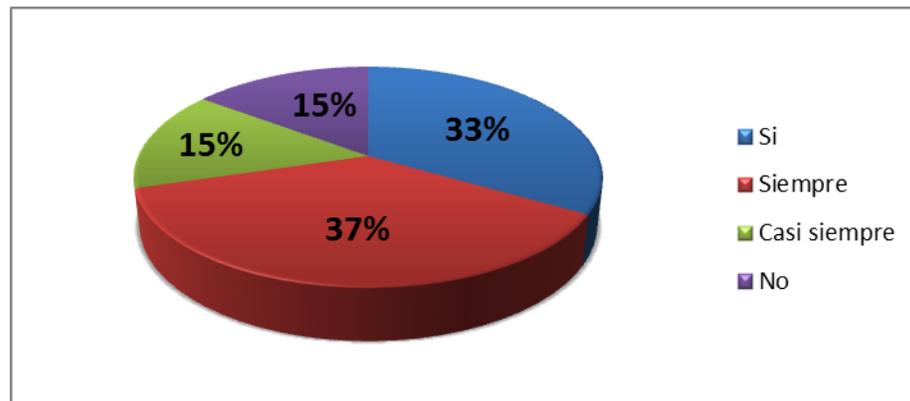
➤ **Tabulación**

Cuadro 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	33%
Siempre	10	37%
Casi siempre	4	15%
No	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 10



**Análisis:**

Con el presente indicador se busca identificar si en la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria, las prestaciones están de acuerdo con la Ley a lo cual un 33% considera que Si en tanto que un 37% considera que siempre se cumplen las prestaciones de acuerdo a la ley; un 15% cree que casi siempre se cumplen y finalmente un 15% de igual manera opina que No se cumplen todas las prestaciones de acuerdo a la ley.

11. ¿Considera que la institución debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo a su nivel académico?

Objetivo: Evaluar si la organización debería ofrecer otras prestaciones salariales de acuerdo al nivel académico de los trabajadores.

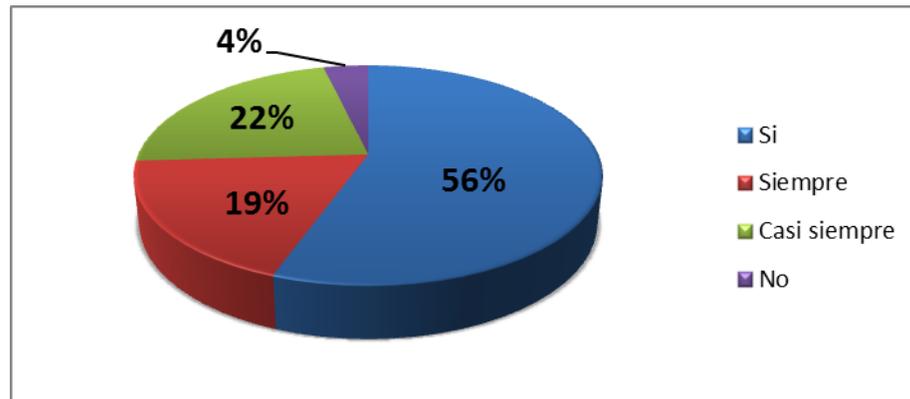
➤ **Tabulación**

Cuadro 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	56%
Siempre	5	19%
Casi siempre	6	22%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 11



**Análisis:**

Con el presente indicador se busca evaluar si la organización debería ofrecer otras prestaciones salariales de acuerdo al nivel académico de los trabajadores del cual un la gran mayoría opina que Si con un 56% del total de los encuestados mientras que un 19% considera que siempre; por otra parte un 22% opina que casi siempre se deberían ofrecer dichas prestaciones de acuerdo al nivel académico y finalmente y 4% que No.

12. ¿Siente que la Institución es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

Objetivo: Conocer si en la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria proporciona a los trabajadores la satisfacción para desarrollarse y mejorar su calidad de vida.

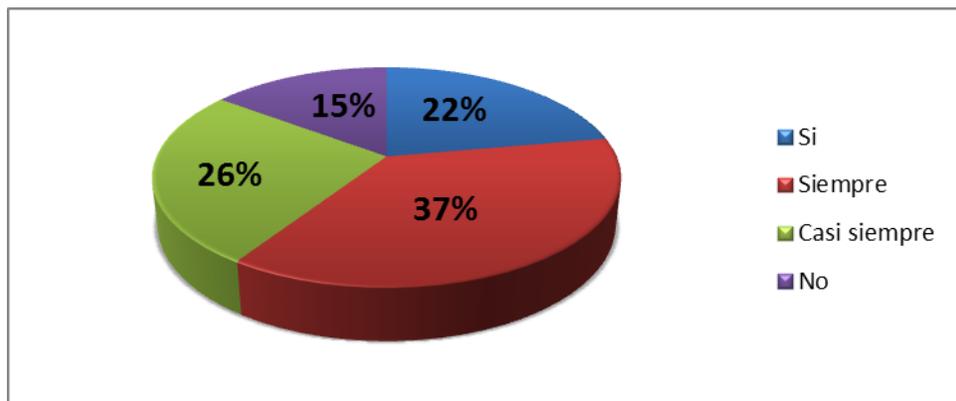
➤ **Tabulación**

Cuadro 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	10	37%
Casi siempre	7	26%
No	4	15%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 12



**Análisis:**

Con el presente indicador se busca conocer si la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria proporciona a los trabajadores la satisfacción para desarrollarse y mejorar su calidad de vida de lo cual un 22% considera que Si, en otra parte un 37% cree que siempre se les brindan las condiciones para desarrollarse y mejorar su calidad de vida; en tanto que un 26% cree que casi siempre se siente satisfechos por desarrollarse y finalmente un 15% cree que No es un lugar ideal para lograr desarrollarse y mejorar sus condiciones de vida.

13. ¿La institución se preocupa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales?

Objetivo: Determinar si la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria se interesa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales.

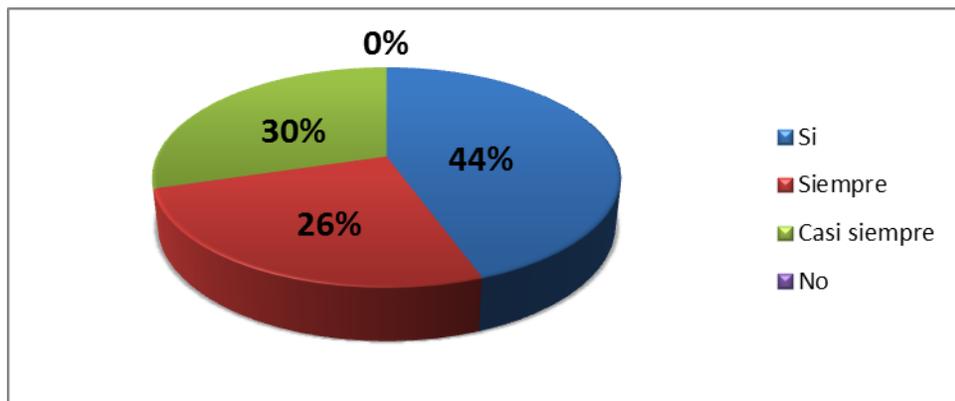
➤ **Tabulación**

Cuadro 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	44%
Siempre	7	26%
Casi siempre	8	30%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 13



**Análisis:**

Con el presente indicador se pretende determinar si la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria se interesa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales de lo cual del total de los encuestados un 44% cree que Si se interesan por sus problemas personales en cuanto que un 26% cree que casi siempre se interesan; por otra parte un 30% cree que casi siempre se interesan por sus problemas personales y finalmente un 0% considera que en PROVIDA no se interesan por sus problemas.

**FACTOR COMUNICACIÓN:**

14. ¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si existe una comunicación aceptable en cada área de trabajo de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria.

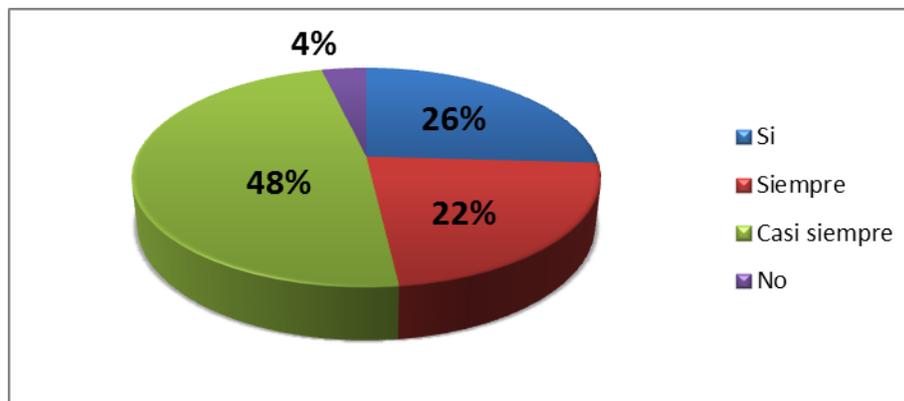
➤ **Tabulación**

Cuadro 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	26%
Siempre	6	22%
Casi siempre	13	48%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 14



**Análisis:**

Con el presente indicador se pretende conocer si existe una comunicación aceptable en cada área de trabajo de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria de lo cual un 26% cree que Si existe un buena comunicación en cuanto que un 22% considera que siempre existe comunicación entre todas las áreas; un 48% de los encuestados manifiesta que casi siempre existe una comunicación entre varias áreas y finalmente un 4% cree que No existe comunicación dentro de PROVIDA.

15. ¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo al jefe inmediato en el mismo momento?

Objetivo: Identificar si los trabajadores demuestran su inconformidad con su jefe inmediato

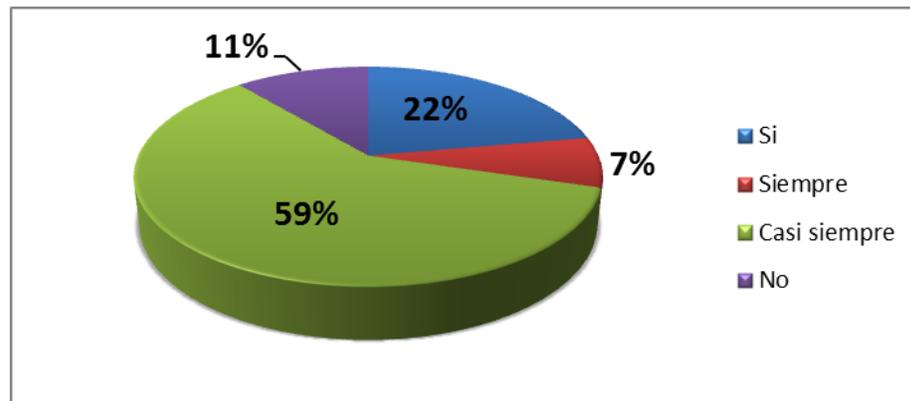
➤ **Tabulación**

Cuadro 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	2	7%
Casi siempre	16	59%
No	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 15



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados en PROVIDA se obtuvo que el 59% considera que casi siempre comunica cualquier desacuerdo al jefe inmediato en el mismo momento.

16. ¿Considero que la información que se transmite en la organización a través de los medios formales (cartas, memorándum, circulares y otros) no genera confusión y malos entendidos?

Objetivo: Evaluar si la comunicación entre el personal de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria es rápida y clara.

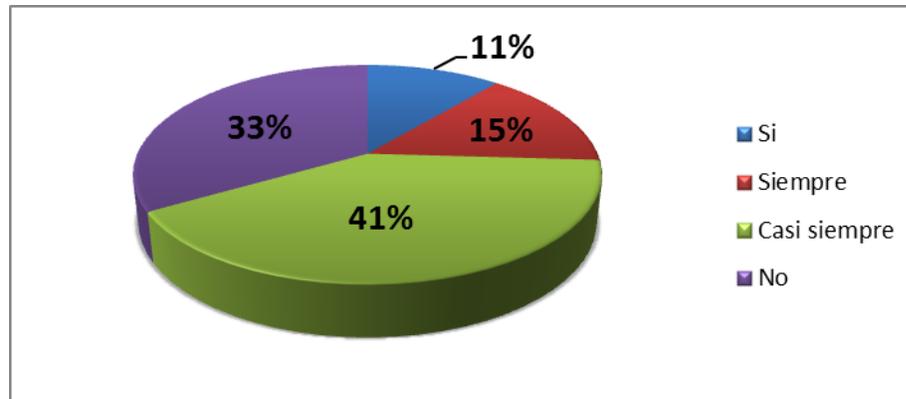
➤ **Tabulación**

Cuadro 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	11%
Siempre	4	15%
Casi siempre	11	41%
No	9	33%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 16



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados en PROVIDA con un 41% considera que casi siempre la información que se transmite dentro de la organización no genera confusión, mientras que solamente un 11% percibe que si existe este tipo de problema.

17. ¿Me molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización; ya que ocasiona que no se realice a tiempo el trabajo?

Objetivo: Determinar si la fluidez de la información, es un determinante de malestar dentro de la Asociación Salvadoreña de ayuda Humanitaria

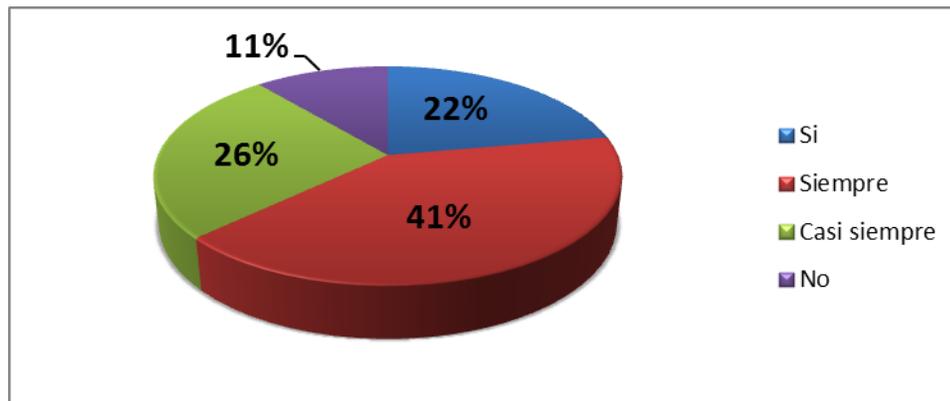
➤ **Tabulación**

Cuadro 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	11	41%
Casi siempre	7	26%
No	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 17



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados en PROVIDA se obtuvo que el 41% que siempre se molesta que la información no fluya de manera rápida y oportuna en la organización, un 11% considera normal la situación al flujo de la información.

18. ¿Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes en la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados son informados de los cambios o aspectos relevantes de la Institución.

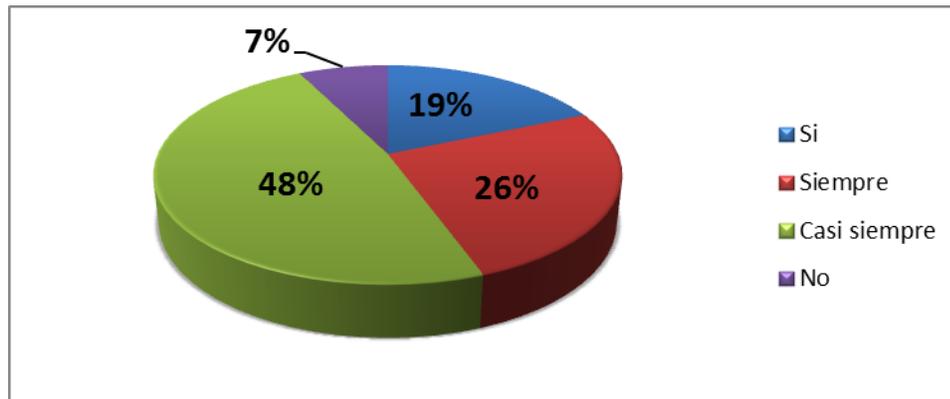
➤ **Tabulación**

Cuadro 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	19%
Siempre	7	26%
Casi siempre	13	48%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 18



**Análisis:**

Del 100% de los empleados encuestados en PROVIDA el 48% considera que casi siempre se comunica de los cambios u otros aspectos relevantes en la institución, por lo tanto se puede percibir que dentro la institución los cambios se informan en el momento oportuno.

**FACTOR: LIDERAZGO.**

19. ¿En las actividades de coordinar hay confianza y respeto entre jefe y colaboradores?

Objetivo: Identificar si existe un ambiente de confianza y respeto entre jefatura y colaboradores de la Institución.

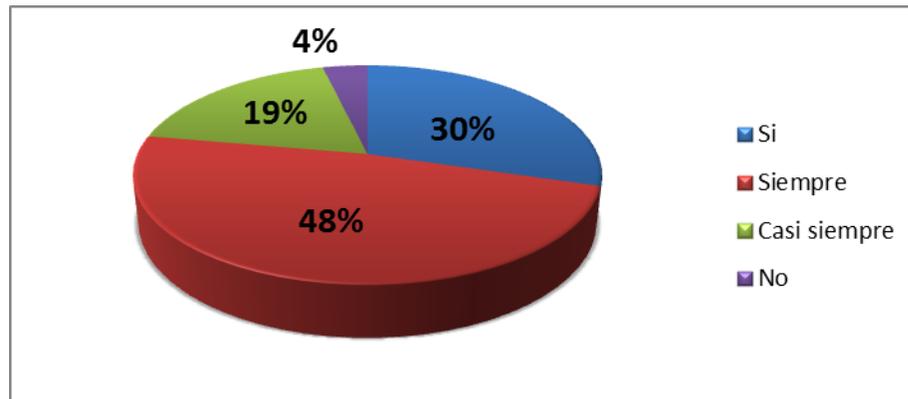
➤ **Tabulación**

Cuadro 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	30%
Siempre	13	48%
Casi siempre	5	19%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 19



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados en PROVIDA se obtuvo con un 48% que siempre en las actividades de coordinación hay confianza y respeto con la relación de los jefes.

20. ¿El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de involucramiento de las jefaturas en el desarrollo de las actividades de sus empleados

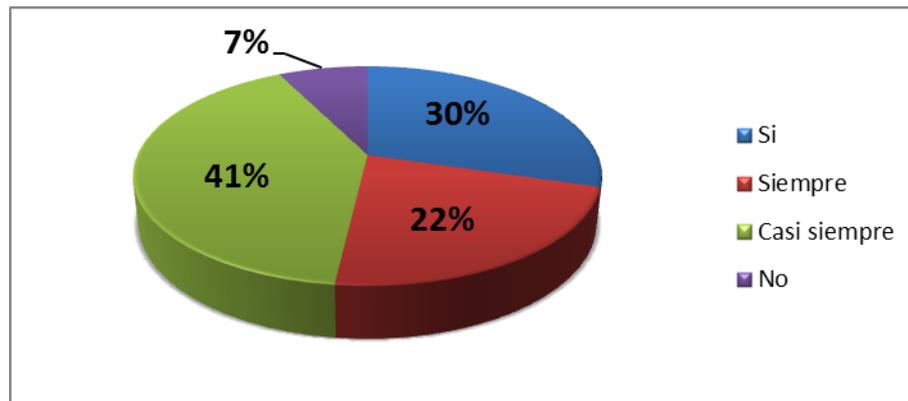
➤ **Tabulación**

Cuadro 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	30%
Siempre	6	22%
Casi siempre	11	41%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 20



**Análisis:**

Del 100% de los encuestados la gran mayoría opina que casi siempre el jefe participa en el trabajo y no se limita solo a dar órdenes con un 44% del total de los encuestados. Por el otro lado un 30% considera que si es participativo entre las labores

21. ¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

Objetivo: Conocer si los jefes prestan la atención adecuada a los problemas que le presentan sus empleados.

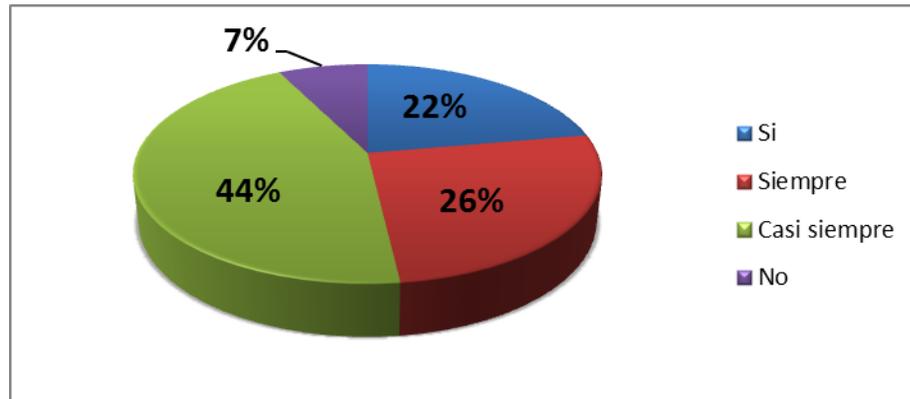
➤ **Tabulación**

Cuadro 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	7	26%
Casi siempre	12	44%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 21



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados en PROVIDA se obtuvo que el 44% opina que casi siempre el jefe los escucha y atiende sus problemas que le presentan.

22. ¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de influir y controlar a su grupo de colaboradores?

Objetivo: Identificar si los jefes poseen la habilidad de controlar y liderar a su grupo de trabajo.

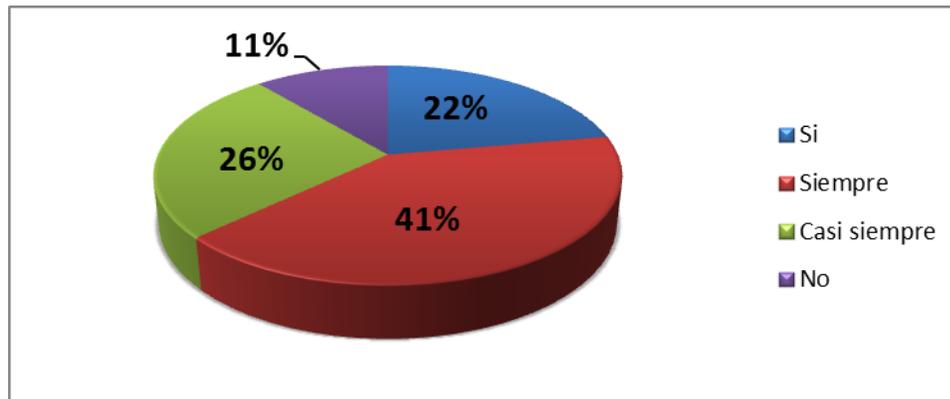
➤ **Tabulación**

Cuadro 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	11	41%
Casi siempre	7	26%
No	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 22



**Análisis:**

De un 100% de empleados encuestados, un 41% considera que el jefe posee la habilidad de influir y controlar el grupo de trabajo. Por otra parte una pequeña parte con un 11% consideran todo lo contrario.

**FACTOR: AMBIENTE FISICO E INFRAESTRUCTURA**

23. ¿El ambiente físico de trabajo estimula su eficiencia y productividad?

Objetivo: Identificar si las condiciones del ambiente físico de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades.

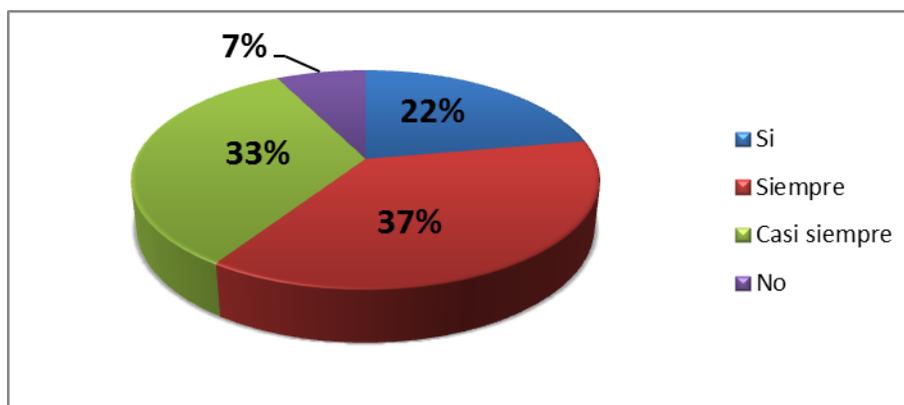
➤ **Tabulación**

Cuadro 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	10	37%
Casi siempre	9	33%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 23



**Análisis:**

Del total de empleados encuetados un 37% siempre considera que el entorno físico de PROVIDA estimula su eficacia y productividad. En cambio un 7% no se encuentran estimulados por el ambiente que les rodea.

24. ¿Considera usted que la ventilación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de su actividades?

Objetivo: Conocer si las instalaciones Asociación Salvadoreña de Ayuda humanitaria cuentan con una ventilación adecuada para la realización de las actividades.

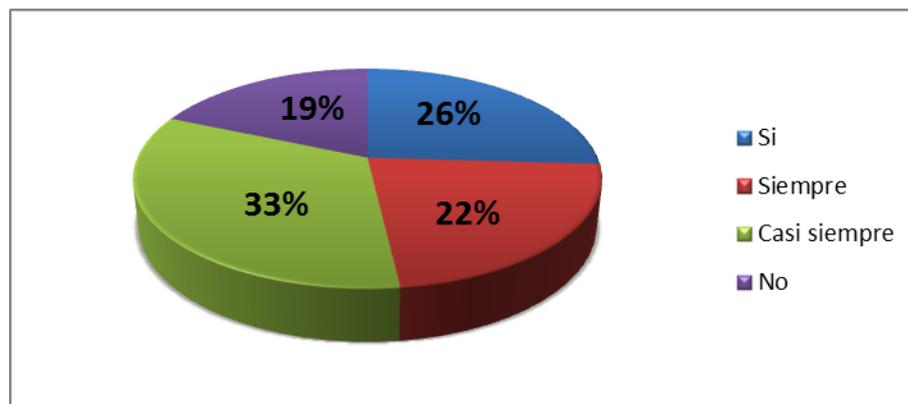
➤ **Tabulación**

Cuadro 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	26%
Siempre	6	22%
Casi siempre	9	33%
No	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 24



**Análisis:**

De un 100% de empleados encuestados, un 33% considera que casi siempre PROVIDA cuenta con la ventilación adecuada para la realización de las labores cotidianas. En tanto que un 26% y 22% se decantan por aceptar los niveles de ventilación dentro de la institución.

25. ¿La iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas?

Objetivo: Conocer si las instalaciones Asociación Salvadoreña de Ayuda humanitaria cuentan con una iluminación adecuada para la realización de las actividades.

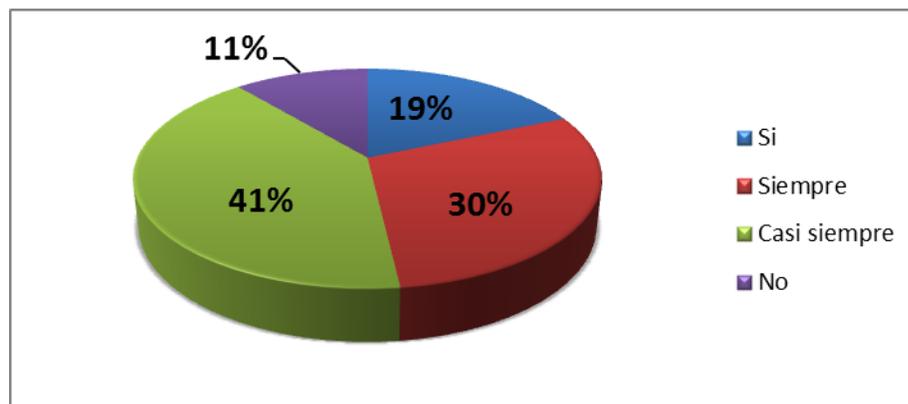
➤ **Tabulación**

Cuadro 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	19%
Siempre	8	30%
Casi siempre	11	41%
No	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 25



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados de PROVIDA un 41% considera que casi siempre la iluminación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus tareas.

26. ¿Considera que la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad que me brinda tranquilidad?

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con un adecuado sistema de seguridad, el cual garantice la tranquilidad y seguridad de sus empleados.

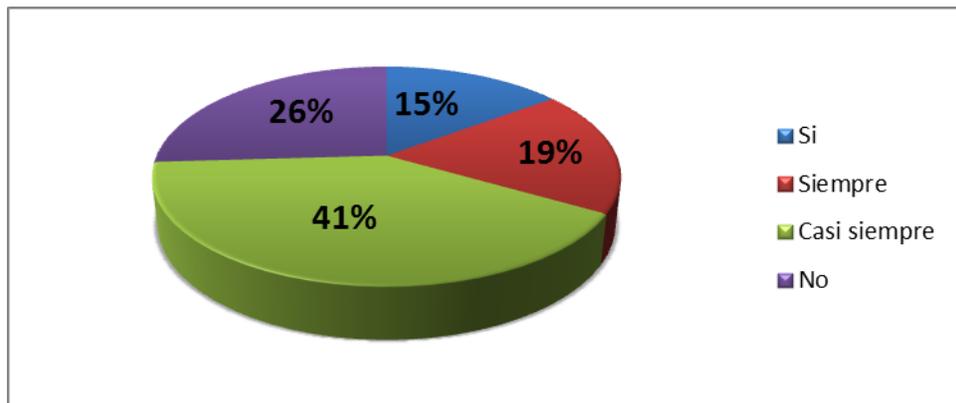
➤ **Tabulación**

Cuadro 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	15%
Siempre	5	19%
Casi siempre	11	41%
No	7	26%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 26



**Análisis:**

De un 100% de empleados encuestados se puede observar que la gran mayoría considera que PROVIDA no cuenta con un sistema de seguridad que garantice la tranquilidad de sus empleados con un 41% y 26% respectivamente.

**FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO**

27. ¿Es el trabajo en equipo una realidad entre todas las áreas de PROVIDA?

Objetivo: Determinar si dentro de la organización se fomenta el trabajo en equipo.

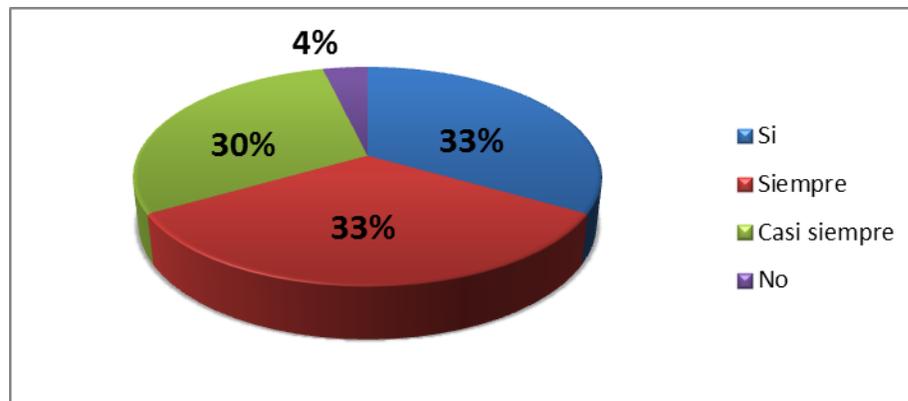
➤ **Tabulación**

Cuadro 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	33%
Siempre	9	33%
Casi siempre	8	30%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 27



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestados en PROVIDA se obtiene que un 33% considera que si cuenta con trabajo en equipo en todas sus áreas.

28. ¿Sus compañeros hacen preguntas, opinan y se les da participación sobre la forma de hacer bien el trabajo?

Objetivo: Conocer si el personal demuestra interés en el trabajo, además de aportar ideas para hacer bien el trabajo.

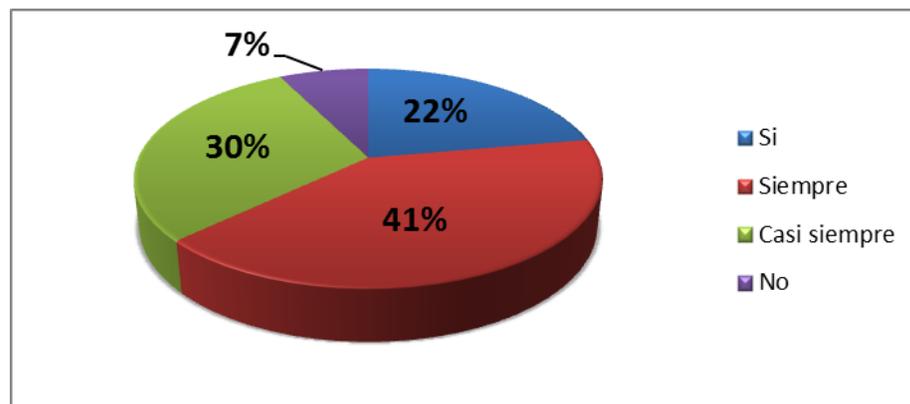
➤ **Tabulación**

Cuadro 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	11	41%
Casi siempre	8	30%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 28



**Análisis:**

Del total de las encuestas realizadas entre los empleados de PROVIDA un 41% considera que siempre participan y opinan en la forma de hacer bien el trabajo, mientras que una pequeña parte con un 7% No sienten participación entre los empleados.

29. ¿Confía que entre compañeros y jefatura trabajan en equipo?

Objetivo: Determinar si existe confianza para el trabajo en equipo entre jefatura y colaboradores

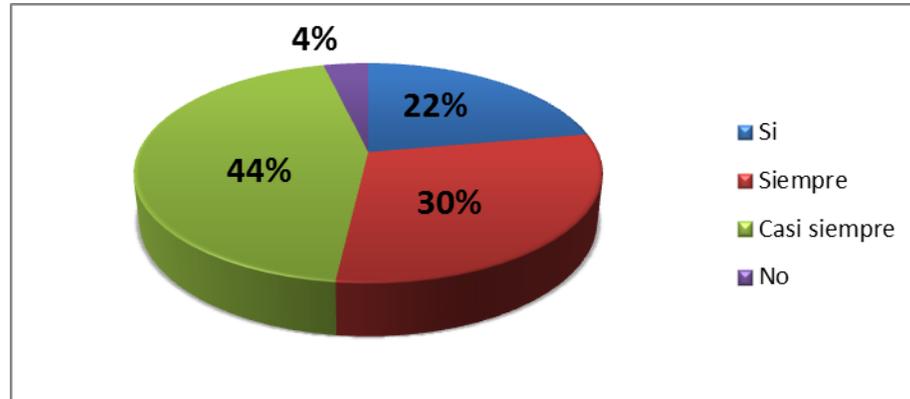
➤ **Tabulación**

Cuadro 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	22%
Siempre	8	30%
Casi siempre	12	44%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 29



**Análisis:**

Del total de los empleados en PROVIDA opinan con el 44% que casi siempre confían que el trabajo en equipo entre es un realidad entre compañeros y jefes.

30. ¿Cuándo tiene demasiado trabajo recibe ayuda desinteresada de sus compañeros?

Objetivo: Conocer si entre el personal de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria se fomenta el apoyo y la colaboración.

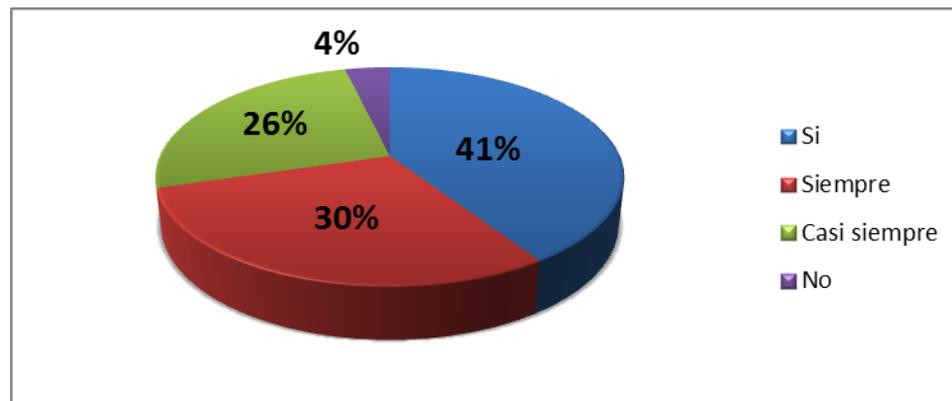
➤ **Tabulación**

Cuadro 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	41%
Siempre	8	30%
Casi siempre	7	26%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

➤ **Grafico**

Grafica 30



**Análisis:**

Del total de los empleados encuestado en PROVIDA se obtuvo con el 41% que si recibe ayuda desinteresada por parte de los compañeros cuando tiene demasiado trabajo y una pequeña parte con un 4% consideran que no reciben ayuda sin interés por parte de sus compañeros.

# ANEXO 5

MAPA GEOGRÁFICO DE LA ASOCIACIÓN  
SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA

## Ubicación geográfica de la asociación salvadoreña de ayuda humanitaria, PROVIDA

