

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**CONSULTORÍA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**PRESENTADO POR:**

**ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**COORDINADOR:  
MSC. DIMAS RAMÍREZ ALEMÁN**

**NOVIEMBRE-2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Dr. Luis Argueta Antillón.  
**Secretaria:** Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.  
**Secretario:** Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras  
**Docente Asesor:** MSc. Dimas De Jesús Ramírez Alemán.

**Tribunal Calificador:** MSc. Dimas De Jesús Ramírez Alemán.  
MSc. Rafael Antonio Reyes Meléndez.  
MSc. Gilberto Alfaro Luna.

**NOVIEMBRE-2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

A dios todo poderoso por haberme dada la sabiduría y perseverancia para la culminación de esta meta y objetivo propuesto y alcanzado, además agradecer a todas las personas que me dieron ánimo y ayudaron de alguna manera a continuar mis estudios y finalizar mi maestría con éxito en la elaboración de este documento que espero sirva de utilidad a las autoridades pertinentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de el Salvador.

De manera muy especial quiero dar las gracias a mi madre JUANA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ por brindarme siempre el apoyo incondicional en la construcción de este documento que gracias a ella logre finalizarlo.

También quiero agradecer a mi esposa por su apoyo incondicional, amor, constante empuje su paciencia y motivación para continuar preparándome en la vida profesional, personal y grupo familiar; por todo este sacrificio realizado en equipo, te dedico el fruto de mi triunfo.

A mis hijos por la paciencia, comprensión y soporte recibido y en algunas veces por estar siempre a mi lado apoyándome incondicionalmente para culminar este proyecto emprendido hace 4 años y culminado en este momento.

A las autoridades, al personal docente y administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y por todas las facilidades ofrecidas en el desarrollo de este proyecto de investigación; a todas y todos ellos gracias

QUE DIOS LOS BENDIGA.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN .....	III
CAPÍTULO I.....	1
MARCO REFERENCIAL .....	1
I. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. ....	1
A. ANTECEDENTES.....	1
B. MISIÓN .....	2
C. VISIÓN .....	2
D. VALORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	2
E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	4
F. CARRERAS QUE OFRECE ACTUALMENTE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.....	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1. IMPORTANCIA .....	7
2. UTILIDAD.....	8
3. ORIGINALIDAD .....	8
4. FACTIBILIDAD .....	8
IV. COBERTURA .....	8
1. TEÓRICA .....	8

2. GEOGRÁFICA .....	9
3. TEMPORAL.....	9
V.    OBJETIVOS.....	10
1. GENERAL.....	10
2. ESPECÍFICOS .....	10
VI.   FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	11
1. GENERAL.....	11
2. ESPECIFICAS .....	11
3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS. ....	12
VII.  METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1. MÉTODO .....	14
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	15
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	16
A. <i>ENTREVISTA</i> .....	16
B. <i>ENCUESTA</i> .....	16
C. <i>OBSERVACIÓN DIRECTA</i> .....	16
5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	16
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	17
A. <i>UNIVERSO</i> .....	17
B. <i>CÁLCULO DE LA MUESTRA</i> .....	18
VIII.  VARIABLES A INVESTIGAR. ....	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
I.    INTRODUCCIÓN .....	19

<b>I. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>19</b>
A. ANTECEDENTES .....	19
B. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
C. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
D. OBJETIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
E. CARACTERÍSTICAS.....	22
F. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	23
G. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
H. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
<b>II. MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>25</b>
A. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR KATZ Y KHAN .....	25
B. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR ANDERSON .....	26
C. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE EVAN.....	26
D. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE GIBSON Y COLBS .....	27
<b>III. DESARROLLO DE LOS FACTORES MÁS RELEVANTES PARA UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>27</b>
A. AMBIENTE FÍSICO. ....	27
B. ORGANIZACIÓN.....	28
C. COMUNICACIÓN.....	28
D. IGUALDAD. ....	29
E. LIDERAZGO. ....	29
F. MOTIVACIÓN.....	29
G. RELACIONES INTERPERSONALES. ....	29
H. TRABAJO EN EQUIPO.....	30
I. RECONOCIMIENTO. ....	30
J. REMUNERACIONES.....	30

<b>IV. CASOS PRÁCTICOS APLICADOS A LA METODOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>31</b>
A. <i>HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN.....</i>	31
B. <i>ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA (PROVIDA) ,UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....</i>	32
C. <i>PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL, UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO. ....</i>	33
<b>V. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>35</b>
A. <i>DEFINICIÓN. ....</i>	35
B. <i>IMPORTANCIA. ....</i>	35
C. <i>OBJETIVO.....</i>	36
D. <i>INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</i>	36
1. <i>CUESTIONARIO.....</i>	36
2. <i>GUÍA DE ENTREVISTA. ....</i>	37
3. <i>GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA NO ESTRUCTURADA.....</i>	37
E. <i>PROCEDIMIENTO PARA HACER LA EVALUACIÓN .....</i>	38
F. <i>ACCIONES A SEGUIR PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</i>	40
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>43</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS .....</b>	<b>43</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>II- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA.....</b>	<b>43</b>
<b>A-FORMA DE RECOPIRAR LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>B – CONTEXTO (DONDE Y CUANDO).....</b>	<b>44</b>
<b>C- UNIVERSO Y MUESTRA .....</b>	<b>44</b>

1-UNIVERSO.....	44
2-CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	45
<b>III-RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>A-GENERALIDADES .....</b>	<b>45</b>
<b>B-TEMPERATURA AMBIENTE .....</b>	<b>45</b>
<b>C-AMBIENTE FÍSICO .....</b>	<b>46</b>
<b>D-ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD .....</b>	<b>46</b>
<b>E-GRUPOS DE PODER INFORMAL .....</b>	<b>46</b>
<b>F-PUESTOS DE DIRECCIÓN Y AUTORIDAD .....</b>	<b>47</b>
<b>G- LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>H- LIDERAZGO .....</b>	<b>48</b>
<b>I- RELACIONES INTERPERSONALES .....</b>	<b>48</b>
<b>J-TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>49</b>
<b>K-LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>L- AUTORIDADES DE LA FACULTAD .....</b>	<b>51</b>
<b>IV- LIMITANTES EN LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>PROPUESTA DE LA CONSULTORÍA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA</b>	
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>A. OBJETIVOS .....</b>	<b>55</b>
1. General.....	55
2. Específicos .....	55
<b>B. IMPORTANCIA.....</b>	<b>55</b>
<b>C. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA PROPUESTA DE LA CONSULTORIA .....</b>	<b>56</b>
1. Políticas.....	56
2. Estrategias.....	56

<i>D. CONSULTORÍA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....</i>	<i>57</i>
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	57
2- GRUPOS DE PODER INFORMAL .....	60
3- PUESTOS DE DIRECCIÓN Y AUTORIDAD.....	62
4- LA COMUNICACIÓN .....	62
5- LIDERAZGO .....	62
6- RELACIONES INTERPERSONALES.....	65
7- PUESTOS DE TRABAJO.....	67
8- MOTIVACIÓN .....	72
9- AMBIENTE Y ESTRUCTURA FÍSICA .....	73
10- EQUIPOS DE TRABAJO .....	73
<i>E- PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA CONSULTORIA.....</i>	<i>75</i>
<i>F- PRESUPUESTO DE GASTOS DE INVERSIÓN DEL PROYECTO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>76</i>
<i>G- FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA LA CONSULTORÍA.....</i>	<i>78</i>
<i>H- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA .....</i>	<i>79</i>
<i>I- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....</i>	<i>80</i>
1. Evaluación .....	80
2. Seguimiento .....	80
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>1-CONCLUSIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>2-RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>

## RESUMEN

La presente investigación surge como una necesidad para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, ya que se pretende evaluar el comportamiento del recurso humano y el desempeño que éste presenta en relación a la prestación de los diferentes servicios que oferta a todos los usuarios, llámense población estudiantil, planta docente, personal administrativo, operativo y sobre todo a la comunidad en general a la cual se debe esta prestigiosa facultad.

Partiendo de lo anterior se pretende abordar en dicha facultad una indagación relacionada con el clima organizacional, a fin de que ésta sea una herramienta útil y de apoyo de las autoridades que dirigen esta facultad.

Además el principal objetivo perseguido en el presente es diseñar la consultoría para desarrollar una evaluación del clima organizacional que permita el fortalecimiento de esta temática analizando todos aquellos factores que intervienen y que en ocasiones dificultan el pleno desempeño y que permita conocer el nivel de satisfacción que el personal tiene del ambiente laboral.

Para la obtención de resultados eficientes durante el desarrollo de este trabajo de grado, se aplicó una metodología de investigación de tipo descriptiva con base a un marco de referencia cuyos datos de fundamentación se recabaron mediante el uso de instrumentos tales como encuesta, entrevista, y observación directa con sus respectivos instrumentos, aplicados tanto al personal docente como administrativo. Asimismo se presenta la evaluación del clima organizacional, diseñado a partir de las características y necesidades que se presentan en la facultad de ciencias económicas.

Para finalizar se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones para la implementación de la consultoría sobre el clima organizacional que fortalezca el desempeño laboral y supere las debilidades encontradas en los factores evaluados haciendo énfasis en el reforzamiento del estilo de liderazgo y evaluando el nivel de participación de las autoridades, planta docente y personal administrativo.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad investigar aquellos factores que inciden en el ambiente laboral, mediante la elaboración de una “consultoría sobre el Clima Organizacional para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en la facultad de ciencias económicas.

Esta iniciativa nace de la necesidad de mejorar las actitudes y el rendimiento en el puesto de trabajo. Es por ello, que uno de los temas de más interés que viene generándose entre los estudios de las empresas modernas referido al Clima Organizacional.

En el capítulo I, está comprendido el marco referencial, los aspectos generales de la facultad de ciencias económicas, planteamiento del problema, justificación de la investigación y a la vez la metodología utilizada en la investigación y relacionada con el clima organizacional la cual servirá de base para determinar cómo debe ser condicionado el ambiente laboral en el desarrollo de sus actividades.

El capítulo II, se presenta el marco teórico de investigación de la consultoría sobre el clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en la Facultad de Ciencias Económicas Conteniendo las generalidades sobre el clima organizacional, los modelos , desarrollo de las factores que servirán de base en realizar estudios sobre clima organizacional y finalizando se presentan los procedimientos teóricos para realizar evaluaciones sobre el ambiente laboral en las organizaciones.

El capítulo III: titulado “diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en la facultad de ciencias económicas en este apartado y en base a la investigación de campo realizada se hace el análisis de los resultados obtenidos.

En esta investigación de campo, se hacen los análisis respectivos de cada uno de los componentes que inciden negativamente dentro de la facultad a fin de describir la problemática encontrada en cada una de las áreas que integran la facultad y de acuerdo a lo manifestado por el personal de la planta docente y el personal administrativo.

Finalmente se presenta las tabulaciones del cuestionario realizado al personal de la planta docente y el personal administrativo con sus respectivos análisis y gráficos de la investigación de campo realizada

El capítulo IV presenta la propuesta de la consultoría sobre el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas la cual consta de los componentes que permitan fortalecer el ambiente laboral de la misma.

Por otra parte se detallan los ejes principales a considerar en ella: Estructura Organizacional, Puestos de Dirección y Autoridad, Comunicación y Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Ambiente y Estructura Física y los Equipos de Trabajo, así como también se detallan los costos totales; su fuente de financiamiento y el respectivo cronograma de actividades en donde se reflejan las fechas tentativas y autorización para su futura implementación.

El último capítulo V de este documento incluye las conclusiones en relación a cada uno de los capítulos que integran la Consultoría relacionada a la temática sobre El Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas.

Así como también se detallan las recomendaciones que se deben considerar convenientes para la formulación de acciones a nivel táctico y estratégico que contribuyan a fortalecer todas aquellas dimensiones que presentan deficiencias y a la vez fortalecer aquellas que han favorecido el eficiente desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **I. GENERALIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

##### **A. ANTECEDENTES**

En el Consejo Superior Directivo de la Universidad Autónoma de El Salvador, realizada el día 7 de febrero de 1946, presidida por el señor Rector Dr. Carlos A. Llerena, se acordó la creación de la Facultad de Economía y Finanzas.

La Facultad inició operaciones en mayo del mismo año. El éxito académico alcanzado con la creación de la nueva Facultad se concretó gracias a las gestiones que el señor Rector hiciera con la empresa privada, quienes dieron sus aportes económicos para financiar, en parte, los gastos de funcionamiento de la recién fundada Facultad. Por otra parte, hay que agregar la larga lucha que emprendió la Corporación de Contadores de El Salvador, gestora del Movimiento Pro-Fundación de la Facultad de Economía, desde 1942. Estas actividades no sólo se realizaron en San Salvador, sino que a nivel nacional e internacional, ya que también se sostuvieron pláticas con estudiantes de economía de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El presupuesto universitario de 1946 era completamente limitado y no se podía hacer desembolsos para el funcionamiento de la nueva Unidad Académica, ni el Ministerio de Cultura Popular, de ese entonces, estaba en condiciones de tramitar refuerzo presupuestario. En esa época se tomó muy en cuenta los aportes económicos brindados por empresarios privados, entre los cuales aparecen: Sucesión Miguel Dueñas, Goldtree Liebes y Cía., Regalado Hermanos, Andrés Molins, Jorge Meléndez, H. de Sola e Hijos, Familia Meza Ayaú, entre otros.

La Facultad de Economía y Finanzas, absorbió una buena cantidad de alumnos para realizar estudios universitarios y se adoptó la modalidad de estudios nocturnos, orientados principalmente a dar oportunidad a personas que trabajaban.

La Facultad de Ciencias Económicas creó la Licenciatura en Administración de Empresas, y en el año de 1968 se creó la carrera en Contaduría Pública. En el año 1993 se inició el Diplomado en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, en convenio con la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Eléctricos e Industriales (ASIMEI), este programa se desarrolló hasta alcanzar en 1996, la categoría de Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE

En 1995 inició la Maestría en Administración Financiera (MAF), como iniciativa académica de la Facultad, con el fin de favorecer a numerosos profesionales interesados en realizar estudios de postgrado dentro de un régimen de horario nocturno, pero con alto nivel académico que ha mostrado desde su inicio. Para tal fin, la MAF ha contado con expertos catedráticos nacionales y extranjeros en las áreas financieras, ganando posición y prestigio a nivel nacional por su riguroso y efectivo plan de formación.

## **B. MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, es una institución pública, formadora de profesionales en las ciencias económicas, dotados de conocimientos, habilidades, destrezas, y capacidades, científicas y técnicas; con una sólida formación humana, actitud creativa, innovadora y solidaria; capaz de contribuir al desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.

## **C. VISIÓN**

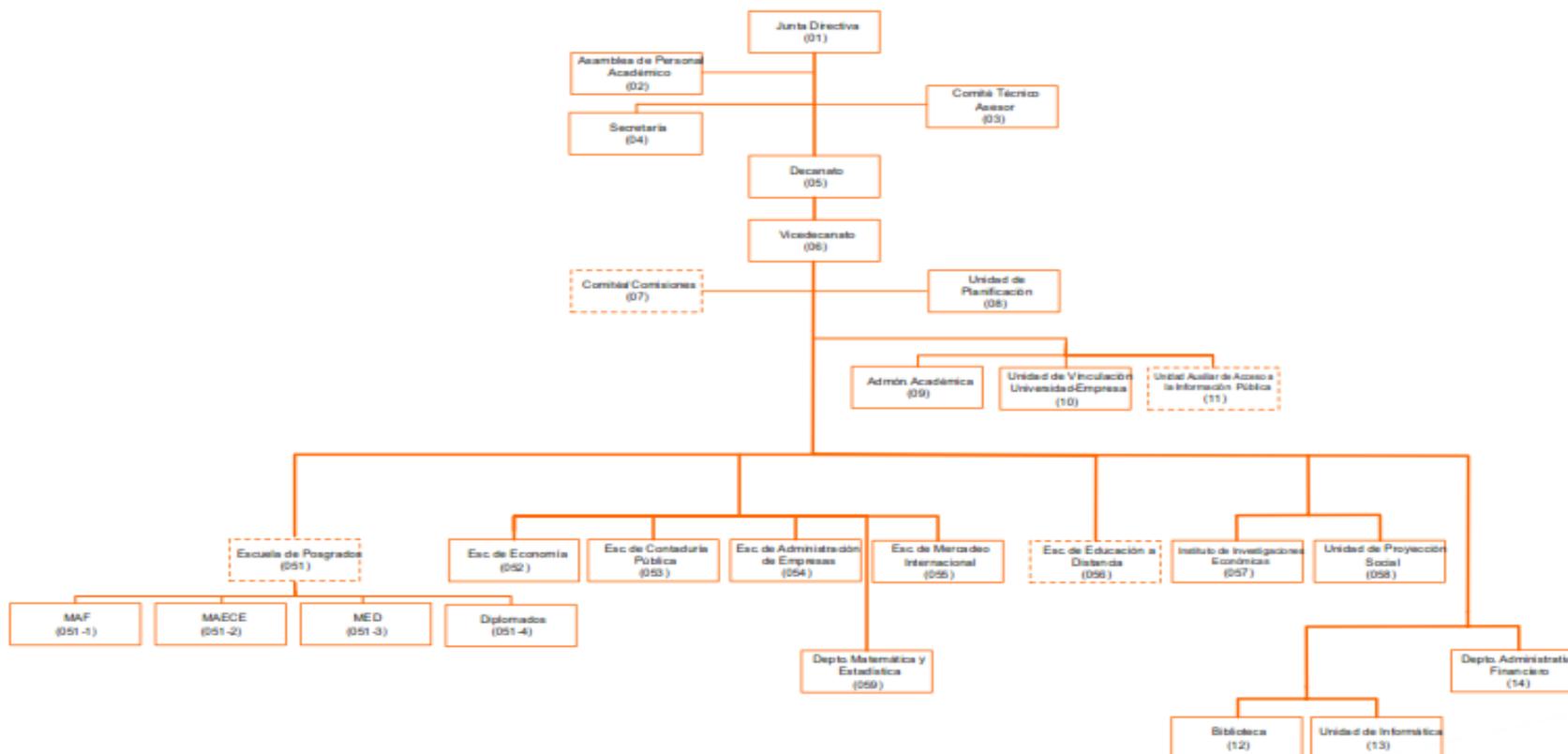
Ser líder en la formación de profesionales en Ciencias Económicas, capaces y comprometidos con el desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.

## **D. VALORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

- a) Excelencia Académica.
- b) Solidaridad

- c) Conciencia crítica
- e) Creatividad.
- d) Ética profesional

## E. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ANEXO	CÓDIGO DE UNIDADES
Decanato:	01, 02
Dirección:	03
Dirección Asesor:	04
Asesoría:	05, 07, 08
Unidades Académicas:	051, 052, 053, 054, 055, 056, 057, 058, 059-1, 059-2, 059-3, 059-4, 059
Apoyo:	04, 06, 10, 11, 12, 13, 14
Revisión y aprobación:	Comité Técnico Asesor
Edición:	Unidad de Planificación CCCE.

Signos y Abreviaturas:	
MAF:	Mestrado en Administración Financiera
MAECE:	Mestrado en Gerencia Empresarial
MED:	Mestrado en Economía del Comercio
Adm.:	Administración
Depto.:	Departamento
Bib.:	Biblioteca

Es de aclarar que el organigrama presentado anteriormente no se encuentra autorizado por la Junta Directiva de la Facultad, si no que se encuentra a manera de propuesta por parte del Departamento de Planificación.

## **F. CARRERAS QUE OFRECE ACTUALMENTE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

- i. Licenciatura en Economía.
- ii. Licenciatura en Administración de Empresa.
- iii. Licenciatura en Contaduría Pública.
- iv. Licenciatura en Mercadeo Internacional.
- v. Maestría Administración Financiera.
- vi. Maestría en Consultoría Empresarial.
- vii. Maestría en Economía del Desarrollo Empresarial y Competitividad.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La Facultad de Ciencias Económicas por medio de sus diferentes carreras y maestrías, ha formado profesionales que se han insertado y apoyado el desarrollo económico y social de El Salvador. Esta realidad compromete y desafía a las autoridades, personal académico y administrativo, a mostrar un alto desempeño laboral, que tenga como base sustentable la eficiencia, el compromiso, el servicio oportuno, la calidad, empatía y calidez. Lo anterior tiene un alto impacto en el aprendizaje del educando, y a la vez, una proyección positiva institucional del personal involucrado en realizar las diferentes funciones orientadas a formar al estudiante; como actor principal de esta casa de estudio. Para lograr lo anterior es indispensable interesarse por conocer la percepción que docentes y personal administrativo tienen del ambiente laboral en que actúan, ya que este es determinante del comportamiento y a la vez, impacta en el servicio que se ofrece.

A manera de ejemplo, es interesante mencionar que desde un promedio de diez años hacia atrás, nosotros, los que realizamos esta consultoría, hemos observado momentos de crispación por parte de personas y grupos que defienden posiciones, ideas o un interés en contra del consenso para el bien común.

Como fenómeno observable, se pueden mencionar los comentarios de insatisfacción por parte de los alumnos respecto a los problemas que se observan en el personal administrativo, respecto a la atención hacia ellos, al momento de pretender realizar algún tipo de trámite académico-administrativo. De igual forma, existen tales comentarios respecto al trato recibido por algunos docentes de la facultad.

Otro momento álgido que se puede mencionar como dinámica real y propia de la cultura de esta facultad, es cuando se pretende elegir autoridades para la misma. Entendiéndose como autoridades, al Decano, Vicedecano, Directores de Escuela o comisiones.

También se puede comentar respecto a la resistencia al cambio que muestra el personal docente y administrativo, cuando corresponde apoyar la ejecución de ciertos proyectos. Un ejemplo muy claro es el proyecto de reforma curricular de la facultad. Se tiene en la actualidad programas de estudio que tienen 20 años de existencia (última reforma-1994).

De allí la necesidad de que la Facultad de Ciencias Económicas, cuente con un estudio de clima organizacional, que sirva como herramienta de apoyo para proponer alternativas de solución en aquellos casos que lo amerite.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, se formula el problema de investigación de la siguiente manera:

**“¿Qué relevancia tienen los factores de clima organizacional en la consultoría, que permita conocer las causas que originan la resistencia al cambio por parte de la planta docente y personal administrativo, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador?”.**

## **3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ✓ ¿Cuáles son las causas que generan los conflictos o crispación dentro de la planta de docentes, administrativos y grupos que defienden posiciones, ideas o un interés en contra del consenso para el bien común?

- ✓ ¿A qué se deben los comentarios de insatisfacción por parte de los alumnos respecto a la displicencia que observan en el personal docente y administrativo, al momento de ser atendidos o pretender realizar algún tipo de trámite académico-administrativo?
- ✓ ¿Por qué cuando se pretende elegir autoridades (Decano, Vicedecano, Directores de Escuela o comisiones) se originan momentos álgidos y de poco entendimiento entre la planta docente de la facultad?
- ✓ ¿Qué origina la resistencia al cambio entre la planta docente y administrativa, cuando corresponde apoyar la ejecución de ciertos proyectos de mejora dentro de la facultad?

**Las respuestas a dichas interrogantes se encuentran en la página 81 y 82 del mismo documento.**

### **III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. IMPORTANCIA**

Es importante contar con personal altamente capacitado y motivado en cada una de las áreas que integra la organización. Actualmente el principal reto en la organización es aprovechar el talento al máximo posible para poder alcanzar los objetivos. Sin embargo para lograr lo anterior se necesita hacer uso de técnicas adecuadas que provean una mayor información, respecto a las motivaciones, sentimientos y percepciones del trabajador, a fin de ser capaz de gestionar dicha información, hacia resultados favorables a la formación académica.

Se pretende realizar una consultoría mediante la cual se puedan identificar, los valores comunes que tiene la fuerza laboral, así como encontrar las causas por los cuales algunos trabajadores tienen diferencias que deterioran la calidad de vida laboral y el buen servicio. Se buscará plantear alternativas de cambio, para mejorar el clima organizacional, en función de la productividad, eficiencia y eficacia en el bienestar de docentes, estudiantes, administrativos y autoridades.

Se debe tener bien claro que no se puede tener una organización dinámica y capaz de conseguir buenos resultados, si las personas que la integran no se sienten motivadas e identificadas con la institución.

## **2. UTILIDAD**

La consultoría de clima organizacional para la Facultad de Ciencias Económicas se justifica, debido a que representa una investigación la cual generará información para tomar decisiones y mejorar el rendimiento en el personal docente y administrativo; de esa forma también incrementar la calidad de los servicios que la facultad brinda al educando, creando una visible mejoría en las relaciones interpersonales, de trabajo y bienestar entre la planta docente y el personal administrativo.

## **3. ORIGINALIDAD**

El desarrollo de la consultoría cuenta con la característica de ser original, ya que no se ha desarrollado ninguna consultaría sobre clima organizacional y que abarque tanto al personal docente y administrativo a la vez. Lo que se conoce al respecto del tema en estudio, es que existen otras investigaciones en condiciones completamente diferentes. Por lo anterior, se considera que la investigación por desarrollar sigue manteniendo la cualidad de ser original.

## **4. FACTIBILIDAD**

La consultoría por desarrollarse respecto al clima organizacional, es factible, considerando que se tomará en cuenta para su ejecución, los factores técnicos, económicos y operativos. Además se cuenta con el apoyo de las autoridades de la facultad, personal administrativo y docente.

# **IV. COBERTURA**

Con la finalidad de cumplir con los requisitos científicos y obtener información efectiva en esta investigación, se consideran aspectos muy importantes como los aspectos teórico, temporal y espacial.

## **1. TEÓRICA**

Desde el punto de vista teórico, debe hacerse referencia a la temática que sea adecuada para resolver el problema de investigación. Para el caso de la presente consultoría, la situación problemática se centra en la temática sobre el clima organizacional en la Facultad de

Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. La teoría que respaldará el estudio es clima organizacional.

En ese sentido, la investigación será sustentada con material bibliográfico como: libros, tesis, revistas, páginas web, boletines estadísticos, leyes, reglamentos, brochures, etc. Tomando así en cuenta las variables que intervienen en el problema las cuales serán abordados a medida se profundice la investigación.

## **2. GEOGRÁFICA**

El límite espacial de la investigación se sitúa geográficamente en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador ubicada, en final héroes del 30 de julio, Ciudad Universitaria.

## **3. TEMPORAL**

El presente estudio comprenderá desde 1980, debido a que según indagaciones, es en este lapso, cuando se daba un ambiente laboral de armonía y entendimiento entre sus miembros. Pero a partir de dicho período, se da de forma pronunciado el conflicto armado en El Salvador, lo que impactó en el comportamiento del nuevo personal que vino a sustituir a muchos docentes que se retiraron de la facultad, obedeciendo a temores, problemas políticos, etc.

Para lograr los objetivos actual sobre cómo mejorar el ambiente laboral, se ha identificado al momento, varias personas de la planta docente y administrativa, que vienen laborando para la facultad, desde dicho período Aquí abordaremos el personal de la facultad que se ha ido incorporando desde allí hasta la fecha, con nuevas ideas, percepciones y hábitos laborales.

## **V. OBJETIVOS.**

### **1. GENERAL**

Realizar una Consultoría respecto al clima organizacional, a fin de fortalecer el desempeño laboral y participativo del personal docente y administrativo, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

### **2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Conocer cuáles son las causas que generan los conflictos dentro de la planta de docentes, administrativos y la influencia de un líder que vincule ambos sectores para el logro de un bien común.
- ✓ Determinar a qué se deben los comentarios de insatisfacción por parte de los alumnos respecto al desinterés que observan en el personal docente y administrativo, al momento de ser atendidos o pretender realizar algún tipo de trámite académico-administrativo.
- ✓ Encontrar qué origina la resistencia al cambio entre la planta docente y administrativa, cuando corresponde apoyar la ejecución del plan de mejora dentro de la facultad.

## **VI. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

### **1. GENERAL**

- ✓ La consultoría respecto al clima organizacional permitirá el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

### **2. ESPECIFICAS**

- ✓ Conocer las causas que generan los conflictos o crispación dentro de la planta de docentes, administrativos y grupos que defienden posiciones o ideas de interés particular; favorecerá el consenso hacia el bien común.
- ✓ Determinar el origen de la insatisfacción manifestada por parte de los alumnos, respecto al servicio recibido por el personal docente y administrativo, permitirá implementar estrategias de mejora en el servicio.
- ✓ Comprobar los motivos que dificultan lograr entendimientos entre la planta docente de la facultad al momento de elegir autoridades (Decano, Vicedecano, Directores de Escuela o comisiones), facilitará los acuerdos en la elección de autoridades.
- ✓ Identificar las fuerzas restrictivas que origina la resistencia al cambio entre la planta docente y administrativa, ayudará a proponer las acciones de mejora que permitirán la sensibilización entre dicho personal.

### 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTISIS.

#### ✓ HIPÓTESIS GENERAL

La consultoría aplicada al clima organizacional permitirá el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad De El Salvador.	
VARIABLES	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Consultoría respecto al clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepción política de la Administración.</li> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> <li>➤ Satisfacción en el trabajo</li> <li>➤ Estilo de liderazgos</li> <li>➤ Incidencia del Poder informal</li> <li>➤ Nivel educativo del personal</li> <li>➤ Tipos de contratos del personal</li> <li>➤ Procesos de reclutamiento y selección del personal</li> <li>➤ Liderazgo de jefes inmediatos</li> <li>➤ Planificación y seguimiento al trabajo.</li> <li>➤ Condiciones físicas de trabajo</li> <li>➤ Disponibilidad de materiales y herramientas de trabajo, etc.</li> </ul>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Desempeño laboral</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Ambiente agradable de trabajo</li> <li>➤ Lealtad institucional y trabajo</li> <li>➤ Responsabilidad en el trabajo</li> <li>➤ Compromiso hacia sus labores</li> <li>➤ Eficiencia en el logro de metas</li> <li>➤ Servicio esmerado y cálido</li> <li>➤ Iniciativa</li> <li>➤ Calidad de trabajo</li> <li>➤ Espíritu de cooperación, etc.</li> </ul>

✓ **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

<b>1</b>	Conocer las causas que generan los conflictos o crispación dentro de la planta de docentes, administrativos y grupos que defienden posiciones o ideas de interés particular; favorecerá el consenso hacia el bien común.	
<b>VARIABLES</b>		<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente de trabajo</li> <li>➤ Calidad en el trabajo</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Mejor atención al estudiante</li> </ul>
Las causas que generan los conflictos o crispación.		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Motivación al personal</li> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> </ul>
Contribuirá a evitar la contraposición al consenso fortaleciendo el bien común		

<b>2</b>	Determinar el origen de la insatisfacción manifestada por parte de los alumnos, respecto al servicio recibido por el personal docente y administrativo, permitirá implementar estrategias de mejora en el servicio.	
<b>VARIABLES</b>		<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfacción en el trabajo</li> <li>➤ Estilos de liderazgos</li> <li>➤ Condiciones de la infraestructura</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>
Comentarios de insatisfacción por parte de los alumnos respecto a la displicencia.		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura organizacional.</li> <li>➤ Desempeño laboral.</li> <li>➤ Comunicación.</li> </ul>
Alumnos atendidos al momento de realizar algún tipo de trámite académico-administrativo.		
<b>3</b>	Comprobar los motivos que dificultan lograr entendimientos entre la planta docente de la facultad al momento de elegir autoridades (Decano, Vicedecano, Directores de Escuela o comisiones), facilitará los acuerdos en la elección de autoridades.	

VARIABLES		INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Dirección por parte de las autoridades.</li> </ul>
Determinar por qué, cuando se pretende elegir autoridades no existen acuerdos.		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad de recurso.</li> <li>➤ Cumplimiento de leyes y reglamentos.</li> <li>➤ Liderazgo de autoridades.</li> <li>➤ Planes estratégicos.</li> </ul>
Lograr entendimiento para optar a la elección de autoridades entre la planta docente de la facultad.		
<b>4</b>	Identificar las fuerzas restrictivas que origina la resistencia al cambio entre la planta docente y administrativa, ayudará a proponer las acciones de mejora que permitirán la sensibilización entre dicho personal	
VARIABLES		INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora continua.</li> <li>➤ Plan estratégico.</li> <li>➤ Metas.</li> <li>➤ Objetivos.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> </ul>
Resistencia al cambio entre la planta docente y administrativa.		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad en el trabajo</li> <li>➤ Compromiso hacia sus labores.</li> <li>➤ Liderazgo.</li> <li>➤ Motivación.</li> </ul>
Apoyo en la ejecución de proyectos de mejora dentro de la facultad.		

## VII.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el Método Científico, “El cual está conectado directamente a la objetividad del estudio, en la aplicación de técnicas y herramientas, las cuales llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general”. Por lo tanto se aplicará la siguiente metodología<sup>1</sup>.

### 1. MÉTODO

Para llevar a cabo este estudio es necesario hacer uso de los métodos y técnicas de investigación los cuales se describen a continuación:

<sup>1</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. 4° Ed. (México, D.F.: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 2006)

- ✓ **ANALÍTICO:** Significa descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos y las relaciones entre sí<sup>2</sup>. La utilización de este método es relevante debido a que se requerirá de observar todas las unidades objeto de estudio, siendo estas las autoridades de la facultad, personal docente y administrativo, para detallar de una manera lógica las necesidades de la consultoría sobre clima organizacional.
- ✓ **SINTÉTICO:** Es la operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en un todo, este proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos<sup>3</sup>. Mediante este método se logra determinar una explicación tentativa de la relación existente en cada hipótesis planteada.

Los métodos de investigación seleccionados se consideran adecuados porque permiten al grupo investigativo emplear todo su conocimiento teórico sobre el clima organizacional.

## 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el presente trabajo será el descriptivo, porque estos buscan como propósito especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis ya que estos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar<sup>4</sup>. El tipo de Investigación formulado permitirá al grupo conocer de primera mano información clara y veraz de como la facultad de ciencias económicas maneja lo del clima organizacional en sus instalaciones.

## 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación el diseño que se aplicó será el no experimental, este se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se trata de investigar donde no hacemos variar intencionalmente las variables con el propósito de observarlos fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

---

<sup>2</sup> Salvador Iglesias Mejía, Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfica o tesis. El salvador.

<sup>3</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. 4<sup>o</sup> Ed. (México, D.F.: McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 2006)

<sup>4</sup> Ídem. P. 27

#### **4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la Investigación de campo, se implementaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección objetiva de la información.

##### **A. ENTREVISTA**

Esta técnica se aplicó a través de un instrumento conocido como guía de entrevista, la cual esta dirigida a los directores de escuela, decano y vicedecano, con el objetivo de recolectar información necesaria para la investigación.

##### **B. ENCUESTA**

Esta técnica se aplicó a través de la elaboración de un cuestionario, estructurado con preguntas abiertas y cerradas, las cuales están dirigidas a la planta docente y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas.

##### **C. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Esta técnica se aplicó por parte del equipo investigador a través de un instrumento titulado guía de observaciones no estructurada haciéndolos presente en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas para recopilar información necesaria y llevar a cabo la investigación.

#### **5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información para la recolección de datos.

- ✓ **PRIMARIAS:** Esta información se recolecto mediante la investigación de campo, aplicándose la observación directa, entrevista y encuesta, con el propósito de adquirir información de la planta docente, directores, jefaturas y personal administrativo pertenecientes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

- ✓ **SECUNDARIAS:** Mediante esta fuente se pretende abastecer información básica para elaborar el marco teórico, investigación de campo y propuesta de investigación, tomando de referencia libros, revistas institucionales, documentos, leyes, tesis, páginas web, entre otros documentos que proporcionen información necesaria que pueda servir de base para la investigación final.

## 6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

### A. UNIVERSO

Se define como el conjunto de personas, objetos, ideas o acontecimientos que se someten a la observación estadística de una o varias características que comparten sus elementos y que permiten diferenciarlos.

Para realizar la investigación, se utilizaron tres clases de universo conformados de la siguiente manera:

- a) **Planta Docente:** Este universo está conformado por **105 docentes** (este incluye a los docentes tiempo completo y medio tiempo) integrados por las cuatro escuelas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas. Es de mencionar que los catedráticos de las maestrías no fueron considerados para este estudio ya que los miembros que la integran no se desempeñan como personal de planta a tiempo completo y medio tiempo, sino que laboran solo por contrato eventual.
- b) **Personal Administrativo:** Este universo está conformado por todo el personal de apoyo a las labores que desarrolla el personal docente siendo un total de **28** el cual está integrado por secretarías, ordenanzas de escuelas y colaboradores de oficinas.
- c) **Jefaturas:** Este universo está integrado por el personal que actualmente tiene puesto de dirección dentro de la Facultad de Ciencias Económicas siendo un total de **13** el cual está compuesto por Decano, Vice Decano, Directores de Escuela, entre otros.

## B. CÁLCULO DE LA MUESTRA.

- a) **Planta Docente:** Para este estudio se realizó un **censo**, ya que se considera conveniente analizar la totalidad del universo, el cual es de **105 docentes**.
- b) **Personal Administrativo:** Para este segmento también se realizó un **censo**, ya que se considera conveniente analizar la totalidad del universo, el cual es de **28** que corresponde a **personal administrativo**.
- c) **Jefaturas:** Para este estudio se realizó un **censo**, ya que se considera conveniente analizar la totalidad del universo, el cual es de **13 jefaturas**.

## VIII. VARIABLES A INVESTIGAR.

MACRO VARIABLES	MICRO VARIABLES
1) CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.	a) Satisfacción en el ámbito laboral. b) Trabajo en equipo compartido académico-administrativo. c) Relaciones interpersonales.
2) LOGRO DE MEJORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO.	a) Calidad en los servicios. b) Responsabilidad compartida en lo académico-administrativo. c) Eficiencia en los procesos
3) LIDERAZGO COMO APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES.	a) Asignación de actividades de acuerdo a responsabilidades. b) Decisiones estratégicas en el desarrollo de planes organizacionales. c) Logro de actividades que agreguen valor a la facultad.
4) CONTRIBUCIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA MÁXIMA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.	a) Logro de eficiencia en los procesos académico-administrativos. b) Cumplimiento de leyes y reglamentos institucionales. c) Toma de decisiones oportunas en el logro de los objetivos estratégicos

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **I. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se busca establecer el marco teórico conceptual del clima organizacional, desarrollando los conceptos básicos del mismo, los diferentes modelos de clima organizacional, los factores más relevantes para su estudio, así como el procedimiento para realizar la evaluación, y de esta manera tener una guía que permita abordar de mejor manera el estudio a realizar.

#### **I. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **A. ANTECEDENTES**

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro “People, problem and profits”. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción.

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

Estas ideas reaccionan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria. Estos aspectos son los que van a conformar el clima de la organización, es decir, el clima organizacional.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo.

El estructural, describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler (1976) basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la *consideración*, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la *intimidación*, el *alejamiento* y la *obstaculización*.<sup>6</sup>

## **B. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral”.<sup>7</sup>

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

“Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño”. Según blog

---

<sup>6</sup> Muñoz, Milena, Claudia y otros, clima organizacional en la universidad del valle, año 2012.

<sup>7</sup> Serrano, Alexis, Administración de Personas (UCA Editores), El Salvador, 2007

de monografías.com (2002), “Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”<sup>8</sup>

Además el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional incluye en el estado motivacional de las personas y viceversa.<sup>9</sup>

Los seres humanos están continuamente implicados con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización.

La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las persona.<sup>10</sup>

### **C. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La principal importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante única y exclusivamente de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelve, por tanto es necesario para la dirección de la organización

---

<sup>8</sup>Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (Mc Graw- Hill), México, 2007.

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (Mc Graw- Hill), Bogotá, 2000.

<sup>10</sup>Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (Mc Graw- Hill), México, 2007.

conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. De no contar con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

#### **D. OBJETIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (físico –Ambiental), mejorando su desempeño, Por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecidos a los usuarios.

#### **E. CARACTERÍSTICAS**

Al interior de las organizaciones el clima organizacional desarrolla un conjunto de características, las cuales son<sup>11</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 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

---

<sup>11</sup>Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.

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.

## **F.FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>12</sup>**

Las funciones principales del Clima Organizacional son las de satisfacer las necesidades y mantener el equilibrio emocional de todos los miembros de la organización.

Además, el Clima Organizacional no solo se refiere a la situación de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Así mismo, cuando las funciones principales del Clima no se cumplen, causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas que integran la organización.

Por último, el Clima Organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación de los colaboradores, además con la experiencia está comprobado que la motivación influye grandemente en el tipo de clima y en el éxito o fracaso de los objetivos empresariales.

---

<sup>12</sup> Bolaños Bernal, Sara Elizabeth, trabajo de graduación "sistema de evaluación del clima organizacional" Facultad de Ciencias Económicas, UES 2014

## G. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>13</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 tienen de ellas. Las variables 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.
- Variables del ambiente social: Compañerismo, conflictos entre personas 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 tienen 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.

---

<sup>13</sup> Rodríguez, D. diagnostico organizacional (3ra edición) alfa y omega, chile, 1999.

## **H. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las estrategias utilizadas para lograr un buen Clima Organizacional son:

- Compromiso de los niveles de dirección para lograr un buen Clima organizacional. Es decir, orientar esfuerzos para lograr un mejor clima organizacional.
- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera, se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unos departamentos de la institución de manera aislada sino que el cambio hacia el clima laboral debe generalizarse para toda la organización.
- Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. La mejora del clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se deben asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos, como por ejemplo cada cierto período se debe de evaluar el Clima Organizacional y realizar comparaciones de éstas con evaluaciones anteriores que permitan verificar si el grado de satisfacción de los empleados respecto a los factores evaluados ha disminuido, mantenido o aumentado.<sup>14</sup>

## **II. MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para realizar estudios del clima organizacional existen algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que se involucran dentro de una organización, dado que el clima organizacional guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.<sup>15</sup>

### **A. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR KATZ Y KHAN**

Este modelo de Clima Organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que

---

<sup>14</sup> Martínez, Ismael de Jesús y otros. Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, Aplicado en el ministerio de turismo de el salvador, año 2010. UES

<sup>15</sup> Mario Barahona y otros. "Estudio y Diseño de una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo". UES, Año 2009.

influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

### **B. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO POR ANDERSON**

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

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

### **C. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE EVAN**

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

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño.

Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración de clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

#### **D. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE GIBSON Y COLBS**

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

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

Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.<sup>16</sup>

Para el desarrollo de la consultoría se aplicó este modelo ya que hace mención a la conducta del ser humano, teniendo su impacto en el desempeño laboral así como también relaciona las responsabilidades de las autoridades que en la actualidad dirigen la facultad.

### **III. DESARROLLO DE LOS FACTORES MÁS RELEVANTES PARA UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

En este apartado se trata de incorporar todo lo relacionado a componentes teóricos que se tomarán de base para realizar la investigación de campo y la propuesta a realizar sobre el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador

#### **A. AMBIENTE FÍSICO.**

---

<sup>16</sup> Martínez, Ismael de Jesús y otros. Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, Aplicado en el ministerio de turismo de el salvador, año 2010. UES

El Ambiente Físico de Trabajo, es uno de los factores que afectan el Clima Organizacional en cualquier organización, ya que la existencia de condiciones físicas inadecuadas en las instalaciones donde se realizan las actividades laborales, tales como la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que perjudicará la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

## **B. ORGANIZACIÓN.**

La organización está conformada por un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, hace referencia a la existencia de métodos establecidos de organización del trabajo<sup>17</sup>.

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Existen ejemplos innumerables de empresas bien organizadas que compiten éxito (y que en algunos casos derrotan) contra empresas mucho más fuertes, pero menos organizadas. Una empresa bien organizada cuenta por lo general, con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa. Los recursos se distribuyen de manera más eficaz y se utilizan de modo más eficiente en una empresa bien organizada que en una empresa desorganizada.<sup>18</sup>

Organizar implica establecer autoridad directiva.<sup>19</sup>

## **C. COMUNICACIÓN**

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

En el mundo de las organizaciones no es difícil encontrar que muchas de ellas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de

---

<sup>17</sup> blog wikipedia.es

<sup>18</sup> David. Fred R., Conceptos de administración estratégica 9a. edición. Pearson Educación, INC., México 2003.

<sup>19</sup> Welsch Hilton Gordon Rivera, Presupuestos planificación y control, 6a edición Pearson Educación México 2005.

mejoramiento, en algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes o lo que es peor no han existido.<sup>20</sup>

#### **D. IGUALDAD.**

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

#### **E. LIDERAZGO.**

Se define como la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello; todo con base en la confianza que infunda en su habilidad para persuadirlos.<sup>21</sup>

#### **F. MOTIVACIÓN**

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares”<sup>22</sup>

Se define también como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos.<sup>23</sup>

#### **G. RELACIONES INTERPERSONALES.**

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

---

<sup>20</sup> De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La Comunicación como herramienta gerencial. Bogotá. Ecoe, Ediciones 2006

<sup>21</sup> William B. Werther, administración de personal y su Recurso Humano, McGraw-Hill, México 1991. Pág. 290

<sup>22</sup> Harold Koontz: Administración una Perspectiva Global 10ª edición Mc Graw Hill

<sup>23</sup> Richard Daft, Management, 3a. Edición (Orlando, FL: Dryden Press 1993): 512.

## **H. TRABAJO EN EQUIPO**

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

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.<sup>24</sup>

## **I. RECONOCIMIENTO.**

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.

## **J. REMUNERACIONES.**

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

## **OTROS FACTORES.**

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> [www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo)

<sup>25</sup> [soyentrepreneur.com](http://soyentrepreneur.com)

#### **IV. CASOS PRÁCTICOS APLICADOS A LA METODOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El propósito de los casos es demostrar la importancia que representa para las empresas implementar una consultoría ya que, se busca tener un ambiente de trabajo agradable en todas las áreas que la integran, estas instituciones han desarrollado mejoría al llevar a la práctica estos trabajos de investigación propuestos a las autoridades de cada una de ellas.

Dentro de los casos prácticos y analizados en el marco teórico conceptual pueden mencionar los siguientes:

##### **A. HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FATIMA COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN<sup>26</sup>.**

El hospital de Cojutepeque constituye un centro de atención médico especializado y de referencia de toda la red de establecimientos de hospitales del país y conformado por 300 empleados entre personal médico, enfermería, servicios y personal administrativo de esa manera es cómo surge la necesidad de hacer una investigación sobre el clima organizacional llegando a establecer los siguientes resultados:

- **El resultado que se obtuvo del diagnóstico que se realizó en dicho hospital se detalla en algunos apartados principales como son:**
  - Las expectativas del personal del área administrativa no son cubiertas por los incentivos y prestaciones proporcionados por la institución lo que causa desmotivación al realizar su trabajo.
  - Para la mayoría de empleados la comunicación en el área de trabajo muchas veces no es del todo comprensible y esta no fluye de manera rápida, lo que genera descontentos, malos entendidos y retrasos en el desempeño de sus labores.

---

<sup>26</sup>Conejo Parada Claudia Eunice, Diseño de un programa de clima organizacional orientado a fortalecer el desempeño laboral en el área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque. 2009

- En el área administrativa existen algunos grupos que presentan apatía y muestran falta de armonía lo que genera conflictos y descontentos entre compañeros.
- La institución no cuenta con un lugar confortable donde el personal pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

➤ **De acuerdo al diagnóstico realizado al hospital se le hicieron las siguientes propuestas:**

- Propiciar actividades para reconocer y alojar el trabajo de los empleados, aunque no sea por medio de incentivos económicos pero que de alguna forma motiven al buen desempeño.
- Se le propuso que la institución adquiriera el compromiso de transmitir de forma clara y oportuna la información a todo el personal de área administrativa por medio de los canales de comunicación adecuados para que los empleados se sientan parte de la organización.
- Impulsar seminarios y talleres acerca del trabajo en equipo e inteligencia emocional lo cual ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales del área administrativa.
- Establecer una zona de recreación y esparcimiento que proporcione un lugar agradable a la hora que los empleados tomen sus alimentos, lo cual genere satisfacción en el personal del área administrativa.

**B. ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA (PROVIDA), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

Esta asociación surge en los años de 1989 con el propósito de impulsar programas, trabajos comunitarios, trabajos con consejos municipales y así cumplir con sus obligaciones en la instalación de agua potable, higiene y saneamiento; también trabaja en la gestión de riesgos y cambios climáticos en las regiones vulnerables de nuestro país. Esta asociación se caracteriza por ayudar a las comunidades vulnerables con la ayuda de agencias donantes. Esta asociación está integrada al momento de su investigación por 35

empleados. Por lo tanto se procedió a realizar la propuesta sobre evaluación del clima organizacional.

➤ **El resultado que se obtuvo del diagnóstico que se realizó en la asociación se detalla en algunos apartados principales como son:**

- El factor relaciones personales se encuentra en un estados Bajo, esto indica que es percibido en malas condiciones, es decir, que el ambientes entre compañeros en la institución no es muy grato y poco agradable.
- 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.
- El factor ambiente físico e infraestructura se encuentra malas condiciones de acuerdo a la opinión de algunos de los encuestados, los empleados no disponen de un buen espacio para trabajar, como ventilación, la iluminación y seguridad en el área de trabajo.

➤ **De acuerdo al diagnóstico realizado a la asociación se le hicieron las siguientes propuestas:**

- En PROVIDA se debería fomentar el intercambio de experiencias entre el personal de la institución así como la convivencia para mejorar los niveles de relaciones interpersonales.
- Debe de prestar atención adecuada para mejorar los aspectos relacionados al liderazgo, además que la institución desarrolle programas de capacitación para los niveles de jefatura tengan en sus cualidades mayores habilidades, las cuales ayuden a ser un buen líder con su grupo de trabajo.
- Para tener las condiciones adecuadas de ambiente físico e infraestructura se requiere adquirir e instalar aires acondicionados, en cuanto a seguridad se debe de instalar un equipo de cámara de videos.

**C. PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL,  
UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO  
ILUSTRATIVO.**

EMPRESA HIDROTÉRMICA SERVICE, S.A. DE C.V. nace en los años de 1987, , su actividad laboral era la distribución de sistemas de vapor, así como la comercialización de equipos, accesorios de lubricación, sumado a eso al pasar los años, y con el fin de satisfacer las necesidades de la industria del país, la entidad creció al incluir nuevas líneas de productos, maquinaria y equipos de construcción.

➤ **La investigación realizada en las empresas pequeñas del subsector servicio industriales Caso Ilustrativo se detalla en algunos apartados principales como son:**

- En relación al factor comunicación existe deficiencia al momento de impartir a los empleados las órdenes e instrucciones, muchas veces la comunicación no es del todo comprensible y no fluye de manera rápida en los distintos departamentos, ocasionando algunas veces rumores que generan descontento en el desempeño del trabajo.
- El factor motivación refleja que no es percibido en condiciones muy aceptables; lo cual indica que el trato recibido por parte de los jefes parece no ser satisfactorio, los trabajadores de dichas empresas manifiestan sentirse bien con el hecho de reconocerles su calidad de trabajo y que se tenga una estabilidad laboral a pesar de las dificultades de no poder compaginar la vida profesional con la personal y familiar debido a la naturaleza del trabajo.
- Analizando el factor trabajo en equipo resultó en estado promedio, indicando que se percibe en condiciones aceptables, reflejando en el personal satisfacción aunque cabe mencionar que no se recibe ayuda desinteresada entre compañeros cuando tienen demasiado trabajo, no obstante existen situaciones favorables como cuando hay logros y fracasos que se afrontan en equipo a nivel de departamentos.

➤ **De acuerdo al diagnóstico realizado en las empresas del subsector servicio industriales Caso Ilustrativo se le hicieron las siguientes propuestas:**

- La administración de las pequeñas empresas debe tomar acciones a corto plazo para evitar que el Clima Organizacional en cuanto al factor Comunicación siga deteriorándose, para ello se sugiere realizar reuniones semanales, boletines informativos,

permitiendo intercambiar la información de forma clara y oportuna en los distintos departamentos sobre los proyectos a realizar, comunicar a los empleados los distintos logros alcanzados por la empresa, evitando así malos entendidos ó rumores.

- Al revisar los resultados del factor motivación muestra un Clima Organizacional bajo, las altas directrices de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial deben realizar acciones en el corto plazo, para mejorar y fortalecer cada día este factor, a través de la creación de programas de incentivos cualitativos y cuantitativos.
- El trabajo en equipo se encuentra en un nivel promedio las condiciones son aceptables pero se debe tomar medidas a corto plazo para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado porque si se mantiene en este nivel llegará a un estado de comodidad pudiendo traer como consecuencia que el clima organizacional decaiga a un nivel bajo.
- Se sugiere tomar en cuenta las opiniones de los integrantes y recibir información por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y poder resolverlos creativamente.

## **V. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **A. DEFINICIÓN.**

Es un instrumento mediante el cual se miden los sentimientos, percepciones hacia su trabajo y hacia la institución en general, a la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores<sup>27</sup>.

### **B. IMPORTANCIA.**

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

---

<sup>27</sup>Adrián Furnham, psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, alfa omega, mexico,2001. Pág. 613

### **C. OBJETIVO.**

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

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

### **D. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>28</sup>**

Para evaluar el clima organizacional se utilizan varios instrumentos entre las que se encuentran:

#### **1. CUESTIONARIO.**

Son de gran aplicación, y consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización, es recomendable que las mismas aborden situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado.

Una organización es un sistema conformado por subsistemas por lo que otro aspecto importante es tener en cuenta los mismos, por ejemplo: áreas, departamentos, unidades, personal de dirección, personal no directivo, trabajadores simples, profesionales, y otros elementos de acuerdo a los intereses u objetivos que se persigan y a las características de la organización. El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicado a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos.

Una parte determinante del cuestionario la constituye la elaboración (diseño), el cuestionario debe contener las preguntas o afirmaciones suficientes que permitan evaluar cada aspecto o dimensión con la profundidad requerida, incluidas el nivel real que se desea medir, la precisión del enfoque para que con la aplicación de distintos ensayos a una misma persona los resultados sean similares; el procedimiento de medición debe ser

---

<sup>28</sup> Bolaños Bernal, Sara Elizabeth, trabajo de graduación “sistema de evaluación del clima organizacional” Facultad de Ciencias Económicas, UES 2014.

homogéneo para poder establecer con exactitud las comparaciones; contemplar los aspectos específicos, sin descuidar otros que son comunes en la organización como el apoyo de los jefes, remuneración e incentivos, cómo se establece la comunicación entre jefes y colaboradores, y entre estos últimos, si se permite un grado de autonomía razonable.

Esta técnica permite acceder a una gran cantidad de información y de muchas personas a la vez, en un tiempo reducido.

## **2. GUÍA DE ENTREVISTA.**

La guía de entrevista conforma otro instrumento para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista.

Para que alcance un máximo de eficacia y eficiencia deben observarse una serie de aspectos que son muy importantes como: preparación adecuada de la entrevista confeccionando una guía que no permita caer en la improvisación; los entrevistadores además de poseer determinadas condiciones personales para el trabajo deben estar correctamente preparados; seleccionar las dimensiones o variables que se correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos de la tarea, para poder cotejar y contrastar las respuestas; explicar con profundidad a los entrevistados los objetivos que se persiguen y las condiciones e importancia del trabajo.

## **3. GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA NO ESTRUCTURADA.**

Este instrumento se basa en desarrollar la observación directa por el investigador por medio de una guía no estructurada, con el propósito de que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos que no sean interesantes para el desarrollo de la investigación sobre el clima organizacional.

## **E. PROCEDIMIENTO PARA HACER LA EVALUACIÓN <sup>29</sup>**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>29</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

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

$$C. O = \frac{\Sigma x}{(F)(5)(N)}$$

**En donde:**

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

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

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

### CUADRO DE PORCENTAJES

#### ESTADO INTERVALO

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

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

<b>ESTADO</b>	<b>PAUTAS DE CONTROL</b>
<b>CRÍTICO</b>	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.
<b>BAJO</b>	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
<b>PROMEDIO</b>	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
<b>DESTACADO</b>	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.
<b>ÓPTIMO</b>	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

## **F. ACCIONES A SEGUIR PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>30</sup>**

De acuerdo, al estado del clima organizacional crítico, bajo, promedio, destacado y óptimo se establece acciones para mejorar la situación actual, entre éstas se encuentra:

a. Si el estado del clima da como resultado crítico, es decir que se encuentra en pésimo estado y es de tomar acciones urgentes para mejóralo, se deberá tomar las acciones correctivas siguientes:

---

<sup>30</sup> Nelys del Carmen Ayala del Cid, y otros. Sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de la Unión. Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

- ✓ Que el estilo de liderazgo que se ejerza sea más participativo que autoritario, para que el empleado sienta confianza con sus superiores y se sienta comprometido con la organización y sus objetivos.
  - ✓ Que exista clima participativo en grupo, existiendo plena confianza por parte de la dirección, percibiendo la integración en todos los niveles jerárquicos.
  - ✓ Que el estilo de dirección sea democrático participativo para que no exista un clima laboral tenso y de esta manera el empleado pueda poner toda su iniciativa y creatividad en la realización de sus actividades.
- b. Si el estado del clima dá como resultado bajo es decir se encuentra malo y es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejorarlo y deberá tomar en cuenta las siguientes acciones correctivas:
- ✓ Que la dirección tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones la opinión del empleado, ya que esto lo hará sentirse importante e identificado con la empresa.
  - ✓ Que la dirección se preocupe por impulsar programas de capacitación en el nivel de motivación para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados y de desarrollo gerencial para reforzar la cultura organizacional.
  - ✓ Implementar seminarios para fortalecer los valores dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- c. Si el estado del clima dá como resultado promedio es decir se encuentra en estado de deterioro es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejorarlo:
- ✓ Que exista una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos para que exista un ambiente agradable dentro y fuera de la empresa.
  - ✓ Que el jefe se preocupe por tomar en cuenta a los empleados en la elaboración de los planes futuros de cada departamento, para que se sienta importante y de esta manera se aumente la satisfacción laboral.
- d. Si el estado del clima dá como resultado destacado, el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, los niveles de insatisfacción son bajos, con los que se tomarán las siguientes acciones para reforzarlos:
- ✓ Que se mantenga un liderazgo participativo donde el empleado sienta confianza con la dirección de la empresa y compromiso.

- ✓ Que se mantenga un ambiente físico de trabajo adecuado donde le proporcione al empleado satisfacción y seguridad en su trabajo.
- e. Si el estado del clima dá como resultado óptimo en donde los empleados en la organización tienen una satisfacción total se tomará las siguientes acciones para mantenerlo:
  - ✓ Mantener un clima propicio que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, mejorando el desempeño laboral.
  - ✓ Que el empleado se sienta útil, ya que esto le proporciona un sentido de valor personal haciéndolo sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades
  - ✓ Que exista una calidad de liderazgo, generando un grado de confianza y compromiso por parte del empleado en la realización de sus actividades.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Nelys del Carmen Ayala del Cid, y otros. Sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de la Unión. Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

#### **I. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional tanto en la planta docente y personal administrativo.

Para finalizar con las autoridades que dirigen actualmente la facultad, se realizó una entrevistas a las autoridades de la facultad con el propósito de tener sus comentarios que servirán de base para realizar una propuesta en el capítulo cinco.

Así también se detalla la metodología utilizada en la investigación para poder realizar el diagnóstico correspondiente.

#### **II- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA**

##### **A- FORMA DE RECOPIRAR LA INFORMACIÓN**

La recolección de la información se llevó acabo con el instrumento cuestionario donde se pretende validar el conocimiento que tienen la planta docente y el personal de apoyo como son los administrativos sobre la problemática del clima organizacional en la facultad.

Por otra parte se precedió a las entrevistas de las autoridades que actualmente ocupan cargos de dirección de igual manera para validar el conocimiento y la percepción que tienen sobre el clima organizacional en la facultad.

## **B – CONTEXTO (donde y cuando)**

La entrevista y los cuestionarios fue desarrollada entre los meses de julio y agosto del año 2014, y fue dirigida a las autoridades, planta docente y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, dichos instrumentos fueron desarrollados por los autores de esta investigación y de esta manera conocer la problemática e ir investigando cuanto conocimiento tienen sobre el clima organizacional en la facultad.

## **C- UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1-UNIVERSO**

Para la investigación, realizada se necesitó de tres universos conformados de la siguiente manera:

- d) Planta Docente: Este universo está conformado por 96 **docentes** (este incluye a los docentes tiempo completo y medio tiempo) integrados por las cuatro escuelas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, es aclarar que al momento de pasar el cuestionario ya se habían retirado voluntariamente algunos y otros que se encuentran ocupando puestos de dirección a nivel de oficinas centrales.
- e) Personal Administrativo: Este universo está conformado por todo el personal de apoyo a las labores que desarrolla el personal docente siendo un total de **28** el cual esta integrado por secretarias, ordenanzas de escuelas y colaboradores de oficinas.
- f) Jefaturas: Este universo está integrado por el personal que actualmente tiene puesto de dirección dentro de la Facultad siendo un total de **13** el cual está compuesto por Decano, Vice Decano, Directores de Escuela, entre otros.

## **2-CÁLCULO DE LA MUESTRA**

- d) Planta Docente: Para este estudio se realizó un censo, ya que se consideró conveniente analizar la totalidad del universo, el cual es de 96 docentes.
- e) Personal Administrativo: Para este segmento también se realizó un censo, ya que se consideró conveniente analizar la totalidad del universo, el cual es de 28 trabajadores.
- f) Jefaturas: Para este estudio se realizó un censo, ya que se considera conveniente analizar la totalidad del universo, el cual es de 13 jefaturas.

## **III-RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A- GENERALIDADES**

El contenido del presente diagnóstico comprende el análisis sobre las condiciones del Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas.

Tomando en consideración la información recolectada y la presencia física del investigador que se realizó en las instalaciones de la facultad, resulta conveniente reconocer los esfuerzos que hacen las autoridades en materia del clima organizacional, pero que además siempre es necesario mejorar componentes sobre esta situación que ayudaran a ser más eficientes en el logro de los objetivos de la facultad y por consiguiente de la universidad en general.

### **B- TEMPERATURA AMBIENTE**

En la investigación realizada a este apartado la temperatura ambiente en los lugares de trabajo tanto del personal docente como del personal administrativo hay áreas que el calor es bastante sofocante como por ejemplo en el edificio de la administración académica, edificio Rafael Menjívar y edificio compartido para el desempeño de las actividades de trabajo no así para las jefaturas y salas de estar de los docentes, que todas están en un ambiente aceptable para el desarrollo de sus actividades según pregunta No. 1 Anexo 1 y pregunta No.1 anexo 2

Por otra el ruido y la iluminación son otros elementos que se manifiesta tanto en la planta docente como en el personal administrativo que afectan para el desarrollo de las actividades de trabajo.

### **C- AMBIENTE FÍSICO**

Las áreas de trabajo donde desarrollan las funciones que se le asigna tanto al personal de la planta docente como al personal administrativo y de acuerdo a al cuestionario realizado se puede determinar que se carece de espacios físicos en muchas áreas que integran la facultad.

Por otra parte la planta docente y el personal administrativo manifiestan que los servicios sanitarios, pisos, ventanas y escritorios permanecen siempre en malas condiciones o sea que no se les da la limpieza respectiva generando insatisfacción en el personal para el logro de las actividades asignadas, Según pregunta No. 6 y 7 del Anexo-1 y pregunta No. 5,6 y 7 del Anexo-2

### **D-ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD**

Se puede notar en la investigación de campo realizada a través del cuestionario a la planta docente y el personal administrativo no conoce la estructura organizativa que actualmente tiene la facultad.

Así como también se puede notar que en cuanto a las funciones que la planta docente y el personal administrativo realizan, si las conocen logrando así un desempeño en las actividades asignadas a pesar de los inconvenientes que se presentan en espacio físico, ambiente y motivación, según pregunta No. 10 Anexo- 1.

### **E-GRUPOS DE PODER INFORMAL**

De acuerdo a investigación realizada en campo se nota que si existen grupos de poder informal tanto en la planta docente y administrativo, lo que podría afectar a la no

integración en los equipos de trabajo y al no logro de los fines académicos, proyección social e investigación que la facultad debe realizar, según pregunta No. 12 Anexo-1 y pregunta No. 12 del ANEXO-2.

### **F-PUESTOS DE DIRECCIÓN Y AUTORIDAD**

De acuerdo al cuestionario realizado en campo tanto a la planta docente como al personal administrativo los puestos de dirección dentro de la facultad son por política y amistad y no por capacidad lo cual no permite alcanzar los objetivos que la facultad se propone.

Por otra parte se les pregunto como considera a las autoridades actuales de la facultad manifestando que son completamente regulares, deficientes y en algunos casos bastante bien lo que viene a confirmar lo manifestado en el párrafo anterior.

Para este caso también manifiestan que las autoridades de los periodos antes del 1990 eran mejores que en la época actual ya que asumían con mayor responsabilidad dichos cargos, según pregunta No. 14 del Anexo-1 y pregunta No. 14 del Anexo-2.

### **G- LA COMUNICACIÓN**

De acuerdo a la investigación de campo realizada al personal docente y administrativo en cuanto a la comunicación formal por parte de las autoridades y dirigida al personal docente y administrativo es completamente en más de un 50% mala

Por otra parte en consulta realizada al mismo personal la que fluye más es la comunicación informal generando una comunicación no adecuada para el desarrollo de las actividades de la facultad.

En cuanto a los sistemas de comunicación en medios tecnológicos es bastante deficiente tanto para jefaturas, personal docente y el personal administrativo lo que conlleva a no recibir una información oportuna para el desarrollo de las actividades encomendadas, según pregunta No.21 Anexo-1 y pregunta No.20 del Anexo-2

## **H- LIDERAZGO**

En cuanto a este apartado y de acuerdo a investigación de campo realizada al personal docente y administrativo el liderazgo que aplican las autoridades es completamente malo y regular lo cual no permite alcanzar un nivel académico eficiente dentro de la facultad y por consiguiente de la universidad en general.

También el personal docente y administrativo manifestó que no hay ningún esfuerzo por parte de las autoridades para que el personal trabaje en equipo y armonía lo cual no permite lograr la misión y la visión de la facultad.

Por otra parte las habilidades que muestran las autoridades en la toma de decisiones para resolver algún tipo de problema es completamente tardado lo que no permite que las acciones correctivas se hagan en el momento oportuno.

Por otra parte al preguntarles al personal docente y administrativo sobre el liderazgo que se aplicaba en los años antes de 1990 manifestando que era mejor ya que todos trabajaban en equipo y se lograban los objetivos propuestos por la facultad.

## **I- RELACIONES INTERPERSONALES**

En relación a este componente y de acuerdo a investigación de campo realizada a través del cuestionario realizado a la planta docente y personal administrativo se puede determinar que completamente deficiente y regular considerando un buen porcentaje del 39% que lo considera bueno y por lo tanto las autoridades deben trabajar mucho en este apartado que es bien importante para el logro de los objetivos de la facultad y por consiguiente de la universidad.

También se puede notar en la investigación realizada que las autoridades no están realizando nada por sacar adelante las relaciones interpersonales existiendo así la negatividad del personal docente y administrativo al momento de solicitar apoyo que es bien importante para el logro de las actividades que tiene la facultad en cuanto a misión y visión.

Por otra parte las relaciones interpersonales en la actualidad funcionan de esta manera porque existe mucha desconfianza, grupos de poder informales y falta de apertura por parte de las jefaturas actuales que no generan la confianza necesaria en la formación de equipos de trabajo homogéneos.

Las relaciones interpersonales de los años 1990 hacia atrás y de acuerdo al cuestionario realizado a la planta docente y al personal administrativo eran mejores y por lo tanto hasta el día de hoy sean desmejorado, según pregunta No.37 Anexo-1

### **J-TRABAJO EN EQUIPO**

De acuerdo a este apartado y el trabajo realizado en campo por parte del investigador y cuestionario realizado a la planta docente y personal administrativo el trabajo en equipo es completamente deficiente y regular; pero también hay que considerar un treinta y uno por ciento que lo considera bueno, sin embargo se puede notar que las autoridades no buscan la forma de trabajar en equipo lo cual afecta en el no lograr los objetivos propuestos por parte de la facultad.

También se observa que las autoridades no buscan la forma de implementar el trabajo en equipo en el personal docente y el personal administrativo.

Por otra parte se observa también que no funciona por las malas relaciones interpersonales que se tienen en la actualidad dentro de la facultad y es de agregar que también un buen porcentaje no respondió esta pregunta ya que existe un poco temor a las autoridades.

Por su parte se confirma que el trabajo en equipo de los años noventa hacia atrás fue mejor porque tenían conciencia de los valores y responsabilidades que adquirirían ya que en la actualidad no se aplica por parte de las autoridades, según pregunta No.42 Anexo 1 y pregunta No. 44 del Anexo-2

## **K-LA MOTIVACIÓN**

En relación a este apartado y la investigación realizada en campo según cuestionario realizado el personal de planta docente y personal administrativo este se considera regular y bueno y por tanto no permite que el personal desarrolle las actividades en un cien por ciento ya que no está motivado en el desempeño de sus actividades.

También se puede notar en el personal que las autoridades no buscan interés para motivar y reconocer el esfuerzo de la labor docente y el apoyo por parte del personal administrativo en el desempeño de las actividades que realizan.

En cuanto a las prestaciones sociales y las remuneraciones y de acuerdo a cuestionario de preguntas realizado el personal docente y administrativo se consideran buenas pero que hay un descontento que no se aplican las evaluaciones de desempeño laboral en las momentos indicados por la ley del escalón, generando un impacto negativo en todo el personal y en las actividades que realizan.

En cuanto a la ley escalonaría y preguntas realizadas al personal docente y administrativo se puede determinar que las autoridades no aplican la ley en los tiempos establecidos generando desconfianza en todo el personal y no asumen la responsabilidad que como autoridad se les encomendó al momento de ser elegidos como autoridades de la facultad.

Este componente no se cumple porque no se aplica el principio de administración que dice igual responsabilidad igual salario, no hay transparencia y porque también existe ausencia de motivación.

Para concluir en este apartado se pregunta nuevamente si este componente fue mejor que en la época anterior a los años 1990 lo cual manifiestan que si fue mejor y por lo tanto las autoridades de la facultad deben trabajar mucho para recuperar la motivación en todo el personal que integra la facultad, Según pregunta No.54 del Anexo-1

## **L- AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

De acuerdo a entrevistas realizadas a los diferentes puestos de dirección que integran la facultad Ciencias Económicas se puede determinar lo siguiente

### **GENERALIDADES**

El diagnóstico del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas, se realizó mediante el análisis de los resultados de los instrumentos implementados entre ellos la entrevista, la cual fue desarrollada para las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas en la cual se logró obtener los siguientes resultados:

Referente al tiempo que tienen las autoridades de laborar en la institución la mayor parte de las autoridades tienen más de siete años en la institución, cabe destacar que todos los cargos están a cargo de hombres lo cual muestra un desequilibrio dentro de la institución, y en su mayoría son Licenciados en Administración de Empresas, Economía y Master en Administración de Empresas.

### **SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

La mayor parte de los entrevistados coincidieron que el clima organización dentro de la facultad es bastante regular con un 57%, determinando así que dicho porcentaje es bastante elevado lo cual no se poder alcanzar los objetivos que como facultad se tienen programados en cada periodo o año calendario.

### **EN COMUNICACIÓN**

Dentro de todas las áreas que integran la facultad y de acuerdo a entrevista realizada no existe una buena comunicación ni escrita ni verbal predominando la comunicación informal lo cual también no permite alcanzar el cumplimiento de las tareas encomendadas y sumado a ello no se cuenta con un sistema integral de gestión del recurso humano.

## **AMBIENTE LABORAL**

Se determinó que parte de los empleados considera que no existe un buen ambiente laboral debido a que no existe una buena comunicación, claridad de metas y falta de incentivos, además cabe destacar que existe un grado de irresponsabilidad y ausentismo según lo manifestado por los entrevistados, por su parte los aspectos que podrían mejorar de acuerdo a entrevista son la flexibilidad en el cambio, iniciativa propia, la innovación, y agregado a que no existen los espacios suficientes para desarrollar las labores diarias de impartir clases o para llevar a cabo investigaciones.

## **AMBIENTE FÍSICO**

Dentro de los factores que afectan el ambiente físico donde desarrollan sus actividades diarias, podemos mencionar que en su mayoría coincide que es la ventilación afectando con un 31%, seguido del polvo, el ruido y malos olores con un 15% los cuales consideran que afecta el desempeño laboral ya que no es un ambiente agradable.

## **PRESTACIONES LABORALES**

Referente a la satisfacción laboral en su mayoría no están satisfechos debido a que las prestaciones son las básicas, y mencionan que existe discriminación para algunas prestaciones a las cuales no todos tienen acceso, casos particulares bonos y falta de transparencia, cabe destacar que son pocos los que están satisfechos.

Se determinó que la mayoría de los empleados reconoce que se toman en cuenta las habilidades, competencias y destrezas del personal académico y administrativo para los nombramientos en los puestos de dirección con un 86%, referente a la pregunta 6.

A pesar que para el nombramiento de puesto de dirección se toman en cuenta las habilidades y destrezas y conocimientos, se carece de políticas referentes a incentivos y carecen de un programa de reconocimiento por los logros obtenidos para las jefaturas.

## **RELACIÓN JEFE-SUBALTERNO.**

Se determinó que la mayor parte los entrevistados considera que la relación del jefe con el subalterno es Buena con un 43%, y un 29% considera que es excelente, y las

razones por las cuales consideran una relación buena se debe a que no existe una relación sincera y una actitud transparente.

Una de las grandes problemáticas con la que cuenta la facultad es la falta de comunicación clara entre el jefe y el subalterno ya que el 49% considera que es buena la comunicación, y un 29% considera que es excelente, otros manifiestan que es debido a que algunos exigen más de lo que ofrecen, y también se afirman que es por el ambiente político que se respira en la facultad.

### **CONFLICTOS ENTRE JEFE – SUBALTERNO**

Referente a los conflictos se determinó que el 43% considera que se da algún conflicto una vez al mes entre el jefe y subalterno y el 29% de se abstuvo de responder dicha pregunta.

Dentro de los aspectos que se consideran para mejorar el ambiente laboral entre jefes y subalterno es tener una mayor comunicación, generar mayor confianza y poseer flexibilidad al cambio.

### **RECURSOS FINANCIEROS EN LA FACULTAD**

En cuanto a la entrevista realizada a jefes se determinó que la facultad tiene los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un plan de capacitación orientado a la mejora del clima organizacional capacitando al personal tanto de la planta docente como del personal de apoyo como lo es el personal administrativo y lograr así tener un buen ambiente de trabajo, buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo para bien de la facultad y por consiguiente de la Universidad de el Salvador

#### **IV- LIMITANTES EN LA INVESTIGACIÓN**

- A-** En la muestra de la planta docente se repartieron 80 formularios de 96, los cuales se les dio un tiempo prudencial para que estos fueran llenados pero se tuvo la limitante que solo fueron entregados 36 que corresponden a un 45% de los cuestionarios entregados.
- B-** Se puede notar que hay mucho personal de la planta docente que no le gusta colaborar en la realización de este tipo de investigación, además es de agregar que el investigador por formar parte de esta, presento limitante a la hora de recolectar la información ya que no se logró obtener datos del cien por ciento de los encuestados.
- C-** En la entrevista realizada a las autoridades de la Facultad se entregaron a las 13 jefaturas de las cuales solo se recibieron 7 formularios llenos que representan el 58% de las entrevistas realizadas de igual manera existe una negatividad o que están siempre ocupados para colaborar en este tipo de investigación.
- D-** En la muestra del personal de apoyo como es el personal administrativo se entregaron 28 formularios dándoles un tiempo prudencial para que estos fueran llenados y entregados existiendo siempre la limitante que solo entregaron 12 que corresponde a un 43% del total de la muestra.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE LA CONSULTORÍA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

#### A. OBJETIVOS

##### 1. General

Proponer una consultoría sobre Clima Organizacional, para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas.

##### 2. Específicos

- ✓ Realizar anualmente la consultaría sobre clima organizacional para un mejor desempeño del personal en la Facultad de Ciencias Económicas.
- ✓ Mejorar los factores evaluados en la facultad de ciencias económicas, que afectan el ambiente laboral, tomando las medidas oportunas; que ayuden a mantener un ambiente favorable para el personal docente y administrativo.

#### B. IMPORTANCIA

La Facultad de Ciencias Económicas ha demostrado a lo largo del tiempo que es un componente importante de la Universidad y de la economía de nuestro país.

Es por ello que un consultaría sobre clima organizacional es de gran importancia, pues a través de esta se detecta las debilidades que contiene en su estructura organizativa, proporcionando soluciones a esos problemas y potenciar las fortalezas que contiene dicha institución, logrando así un mejor clima laboral en la facultad y un mejor rendimiento laboral en su personal.

Por lo que la consultoría sobre clima organizacional permitirá conocer el ambiente que se crea y se vive en el interior de la facultad, el estado de ánimo, como también los factores que afectan negativamente el ambiente laboral.

## **C. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA PROPUESTA DE LA CONSULTORIA**

### **1. Políticas**

- a. La realización de la consultoría sobre clima Organizacional en la Facultad Ciencias Económicas deberá realizarse cada año.
- b. Será necesaria la participación de las autoridades, personal docente y Personal administrativo que brindan su fuerza productiva a la Institución, antes, durante y después de la implementación.
- c. La planificación e implementación, dirección, control, seguimiento y retroalimentación de la consultoría, estará bajo la responsabilidad de las autoridades de la Facultad.
- d. Las evaluaciones estarán bajo la responsabilidad de las autoridades de la facultad o a quien éstas designen y así poder dar el seguimiento al proceso de la evaluación del clima organizacional.

### **2. Estrategias**

- a) Realizar las evaluaciones del Clima Organizacional dentro de los períodos establecidos, contando con el compromiso de la alta dirección para obtener buenos resultados que ayuden a mejorar el desempeño laboral de la planta docente y del personal administrativo.

- b) Lograr el involucramiento de todos los miembros de la facultad, con la finalidad, que ningún funcionario y empleado sientan que sus opiniones no serán escuchadas ni tomadas en cuenta.
- c) Evaluar periódicamente la consultoría sobre de Clima Organizacional, teniendo como base el cuestionario; con cada uno de los factores incluidos en dicho instrumento pudiendo modificarse, e, según los nuevos retos a afrontar como también teniendo en cuenta que el entorno es cambiante.

## **D. CONSULTORÍA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.**

Luego de haber recopilado la información necesaria a través del diagnóstico se procede a la elaboración de la siguiente propuesta.

La consultoría esta está orientada, para que se utilice como una herramienta administrativa que contribuya a detectar las percepciones del personal docente y administrativo sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

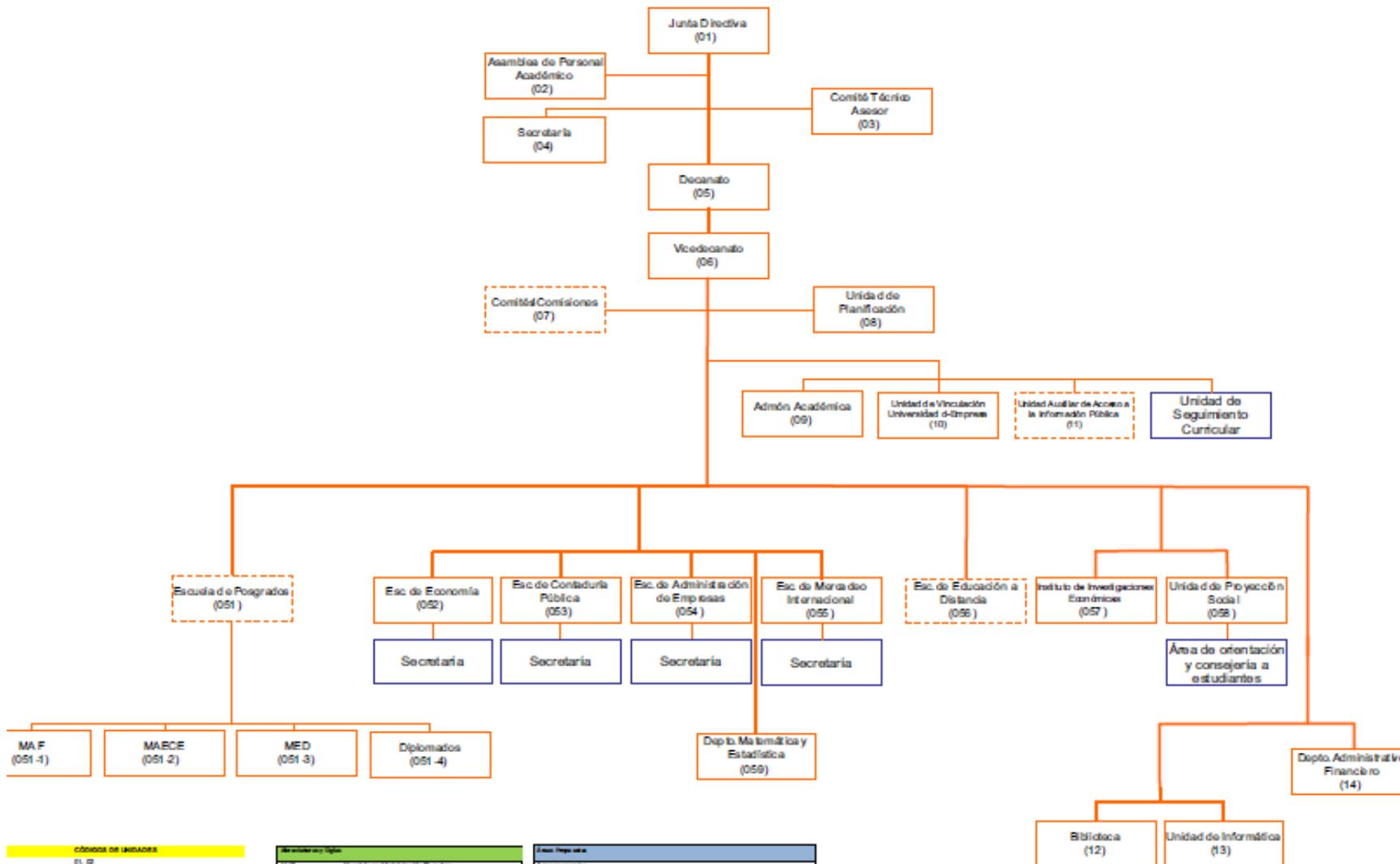
Esta consultoría contribuirá a mejorar cada uno de los factores analizados los cuales se presentan a continuación:

### **1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **a- Organigrama**

En este apartado se propone algunas modificaciones que actualmente posee la facultad ver organigrama capítulo I pagina 3 para comparar las cambios efectuados y propuestos que se adicionan.

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



CÓDIGO DE UNIDADES	
01, 02	
03	
04	
05	
06, 07	
08, 09, 10, 11, 12	
13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	
31, 32, 33, 34, 35, 36	

Nomenclatura Siglas	
01-02	Junta Directiva
03-04	Asamblea de Personal Académico
05-06	Decanato
07-08	Vicedecanato
09-10	Escuela de Posgrados
11-12	Escuela de Economía
13-14	Escuela de Contaduría Pública
15-16	Escuela de Administración de Empresas
17-18	Escuela de Mercadeo Internacional
19-20	Escuela de Educación a Distancia
21-22	Instituto de Investigaciones Económicas
23-24	Unidad de Proyección Social
25-26	Unidad de Planificación
27-28	Unidad de Vinculación Universidad-Sociedad
29-30	Unidad Auxiliar de Acceso a la Información Pública
31-32	Unidad de Seguimiento Curricular
33-34	Secretaría
35-36	Área de orientación y consejería a estudiantes
37-38	Depto. Matemáticas y Estadística
39-40	Depto. Administrativo Financiero
41-42	Biblioteca
43-44	Unidad de Informática

Fecha: Marzo - 2015

— Unidades Propuestas  
 — Unidades Actuales

### **b- Secretarios para los Direcciones de las Escuelas**

Se propone incorporar a los secretarios en cada una de las escuelas y según Reglamento General de para Facultad de Ciencias Económicas CAPITULO IV artículo 17 “las Escuelas son unidades académicas de docencia, investigación y proyección social que desarrollan e imparten al menos una disciplina o carrera” y otros apartados que menciona el artículo, el recurso humano se tomara del personal de la planta docente que está a tiempo completo y que pertenece a cada uno de las escuelas a excepción de la escuela de mercadeo internacional que no tiene personal asignado.

Porque se proponen; las población en nuestra facultad a crecido teniendo una población de entre 8000 y 9000 estudiantes y por lo tanto se hace necesario generar más controles como son seguimiento a acuerdos de junta directiva, planificación académica y otros responsabilidades que aparecen en el reglamento.

### **c- Escuela de posgrados**

Se recomienda adicionar la escuela de posgrados a la estructura del organigrama ya que está establecido en el artículo 20 del reglamento general de la facultad y estás están funcionando.

### **d- Unidad de seguimiento curricular**

Es necesario adicionar esta unidad para coordinar con las direcciones de las escuelas en la actualización de los programas ya que tenemos más de 20 años de no realizar ajustes y a los tiempos cambiantes en la economía nacional de nuestro país y quedara bajo la responsabilidad del vicedecanato a nivel de asesoría.

Es de aclarar que esta unidad es bien importante para el personal que se asigne ya que trabajara a tiempo completo y en la actualidad trabajan a manera de comisión en cada una de las escuelas.

**e- Área de orientación y consejería a estudiantes**

Se recomienda crear esta bajo la responsabilidad de la Unidad de proyección Social a efectos de que puedan dar asesoría a estudiantes en las áreas psicológicas, estudiantes de escasos recursos económicos sobre desintegración familiar, pérdida de familiares y otros los cuales afectan para su desarrollo de su capacidad intelectual.

- f- Se propone a las autoridades dar a conocer al personal docente y administrativo la nueva estructura organizativa, misión y visión de la facultad para que estas la conozcan y se familiaricen con dichos planes.

**2- GRUPOS DE PODER INFORMAL**

En relación este componente como equipo investigador se propone a las autoridades realizar convivios que ayudaran a que tanto el personal de la planta docente, autoridades y personal administrativo se socialicen lo cual ayudara a olvidar todo esa rumorología que tan dañina es para la integración y formación de equipos de trabajo y así de esta manera lograr los objetivos de la facultad y por consiguiente de la Universidad.

Como equipo investigador se detallan a continuación las capacitaciones sugeridas para que en alguna manera las autoridades de la facultad las analicen y se tomen las mejores decisiones.

<b>TEMA DEL SEMINARIO:</b>	<b>“Administración de los Recursos Humanos”</b>			
<b>DURACIÓN:</b>	<b>10 Horas</b>			
<b>IMPARTIDO POR:</b>	<b>Fundación Empresarial Para El Desarrollo (FEPADE).</b>			
<b>INVERSIÓN:</b>	<b>\$ 1,702.00 (precios incluyen IVA)</b>			
<b>COORDINADOR DEL SEMINARIO</b>	<b>Área de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas en coordinación con la institución responsable de impartir el seminario.</b>			
<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>
<b>1. Manejo de conflictos y negociación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipos de conflictos.</li> <li>✓ Métodos para enfrentar conflictos.</li> <li>✓ Negociación y solución de conflictos.</li> </ul>	Personal docente y administrativo.	3	\$ 370.00
<b>2. Empatía.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empatía y relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Colócate en el lugar del otro.</li> </ul>	Personal docente y administrativo.	3	\$ 370.00
<b>3. Inteligencia emocional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El estrés y su relación con las emociones y la salud.</li> <li>✓ La química de las emociones y el cerebro.</li> </ul>	Personal docente y administrativo.	2	\$ 370.00
<b>4. Autocontrol.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autodisciplina</li> <li>✓ La justa medida</li> </ul>	Personal docente y administrativo.	2	\$ 370.00
<b>Sub total</b>				\$ 1,480.00
<b>Imprevistos 15%</b>				\$ 222.00
<b>Total General</b>				\$ 1,702.00

**Nota: Se recomienda impartir esta capacitación dos veces al año**

### **3- PUESTOS DE DIRECCIÓN Y AUTORIDAD**

En este apartado como equipo se propone a las autoridades que los nombramientos de puestos de dirección se califiquen por capacidad, conocimientos en el área de trabajo, responsabilidad y por carreras afines a su profesión.

### **4- LA COMUNICACIÓN**

Para el fortalecimiento de esta dimensión es recomendable que se aplique la comunicación formal específicamente la ESCRITA y los MEDIOS TECNOLÓGICOS Y así de esta manera terminar con la rumorología que mucho afecta en el desarrollo de los planes propuesta por la facultad.

Agregado a esto como equipo proponemos programar capacitaciones que estamos seguro que ayudaran de mucho tanto en lo personal como en el trabajo en equipo logrando así recibir información oportuna en la labor encomendada tanto al personal docente como el personal administrativo.

### **5- LIDERAZGO**

En este apartado se propone lo siguiente:

- a- Los jefaturas deben llevar a cabo reuniones permanentes ya sea una o dos veces al mes entre el personal bajo su cargo para que exprese sus puntos de vista y se tomen en cuenta sus opiniones con propósito de fomentar confianza con lo cual el personal tanto de la planta docente como el personal administrativo se sienta participe dentro de la facultad y llevar un registro de cada una de estas reuniones.
- b- Que las jefaturas tengan libertad necesaria en el personal tanto de la planta docente como administrativo para el desempeño de sus actividades por medio de un proceso de delegación de autoridad.

- c- Proponer capacitaciones que vayan función de mejorar e implementar un liderazgo que no dañen la personalidad del empleado y se logren los objetivos diseñados por la facultad, es por eso que se detallan las siguientes:

<b>TEMA DEL SEMINARIO:</b>	<b>“Estrategias de liderazgo”</b>		
<b>DURACIÓN:</b>	<b>16 Horas</b>		
<b>IMPARTIDO POR:</b>	<b>Cámara De Comercio E Industria De El Salvador.</b>		
<b>INVERSIÓN:</b>	<b>TOTAL \$572 (precios incluyen IVA)</b>		
<b>RESPONSABLE DEL SEMINARIO</b>	<b>Área de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas en coordinación con la institución responsable de impartir el seminario.</b>		
<b>DIRIGIDO</b>	<b>Autoridades y Planta Docente de la Facultad de Ciencias Económicas.</b>		
<b>OBJETIVO GENERAL: Fortalecer el liderazgo ejecutivo como competencia hacia el logro de los objetivos que persigue la Facultad de Ciencias Económicas.</b>			
<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>1. Liderazgo en la organización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La relevancia del liderazgo</li> <li>✓ Alcance, repercusión y características del liderazgo ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer la importancia del liderazgo gerencial en las empresas.</li> <li>2. Desarrollar las habilidades de un líder eficaz.</li> <li>3. Aprender la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales en un líder.</li> </ul>	3
<b>2. Habilidades directivas del líder eficaz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo y gerencia</li> <li>✓ Liderar con confianza</li> </ul>		4
<b>3. Desarrollo de metas individuales y organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pasos para el establecimiento de metas</li> <li>✓ La misión y la visión de un líder</li> <li>✓ Acciones de un líder</li> </ul>		3
<b>4. Comunicación asertiva y liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación y relaciones interpersonales</li> <li>✓ Reemplazar autoridad por liderazgo</li> </ul>		3
<b>5. Líderes como generadores de la cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La cultura en la organización.</li> </ul>		3

**Nota: Se recomienda impartir esta capacitación dos veces al año**

## **6- RELACIONES INTERPERSONALES**

Para fortalecer esta dimensión se propone lo siguiente:

- a- Solicitar a las autoridades que la unidad de recursos humanos sea la encargada de llevar a cabo actividades de esparcimiento que permitan fomentar las relaciones interpersonales en la planta docente y el personal administrativo.
  
- b- Desarrollar capacitaciones que tiendan a disminuir el estrés lo que permitirá fomentar un ambiente agradable de trabajo y armonía basado en el respeto a los compañeros de trabajo y a las autoridades.
  
- c- Es recomendable que dentro plan de capacitación que los directores de escuela presentan a la unidad de planificación hagan énfasis sobre la temática a desarrollar que es la “INTEGRACIÓN DEL RECURSOS HUMANO”
  
- d- Las capacitaciones que como equipo investigador se proponen son las siguientes

<b>TEMA DEL SEMINARIO: “Relaciones humanas, motivación y autoestima para el servicio al cliente”</b>			
<b>DURACIÓN: 8 Horas</b>			
<b>IMPARTIDO POR:</b>	Cámara de Comercio e Industria De El Salvador		
<b>INVERSIÓN:</b>	\$ 914.32 (precios incluyen IVA)		
<b>RESPONSABLE DEL SEMINARIO</b>	Área de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas en coordinación con la institución responsable de impartir el seminario.		
<b>DIRIGIDO</b>	Autoridades y personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas.		
<b>OBJETIVO GENERAL: Desarrollar una fuerza de trabajo facultada y competitiva, cuya meta principal será entregar un servicio excepcional y legendario a través del conocimiento del comportamiento humano.</b>			
<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>Comportamiento Humano</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones interpersonales</li> <li>2. Motivación y autoestima</li> <li>3. Poder circunstancial</li> </ol>	Despertar introspección ya que la eficacia depende del modo de razonar que las personas tenemos acerca de nuestras actitudes.	2.30
<b>Actitudes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagrama del comportamiento humano</li> <li>2. La personalidad</li> <li>3. Actitudes positivas-negativas</li> <li>4. Características de la persona proactiva</li> </ol>	Analizar que aspectos de la personalidad laboral deben auto controlar si quieren triunfar y cuales deben utilizar con mayor énfasis.	2.30
<b>Preparándose para recibir al cliente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palabras mágicas y nuestro empaque.</li> <li>2. Podemos mejorar, modificando nuestras palabras.</li> <li>3. El buen trato al cliente.</li> </ol>	Concientizar acerca de la importancia que tienen las relaciones interpersonales de cada uno de los miembros que integran la facultad, prestando un mejor servicio a los clientes, para el caso los estudiantes.	2.30

Nota: Se recomienda impartir esta capacitación dos veces al año.

## **7- PUESTOS DE TRABAJO**

Para mejorar este apartado se proponen lo siguiente:

- a- Que las autoridades de facultad realicen frecuentemente evaluaciones del desempeño como lo establece la ley del sistema del escalafón lo cual permitirá promover a la planta docente y personal administrativos de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, capacidades y experiencia.
- b- Como equipo investigador se les ha diseñado el siguiente instrumento de evaluación del desempeño para que sea implementado en la facultad.

### **Instrumento para la evaluación del Desempeño del personal que integra la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.**

Para evaluar el desempeño del personal docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias E económicas se presenta el método de control por puntuación el cual consiste en juzgar el desempeño en términos de algunos factores relativos al trabajo y al comportamiento del empleado en cada periodo.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del empelado por lo tanto se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de los cinco rangos siguientes:

<b>RANGO DE PUNTOS</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
81-100	E = Excelente 10 puntos	Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, en su comportamiento se rige por admirables principios personales, por normas y reglamentos establecidos por la empresa.
61-80	MB= Muy Bueno 8 puntos	Su rendimiento es superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias de su puesto y las normas de la empresa.
41-60	B= Bueno 6 puntos	Su rendimiento es igual al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son normalmente satisfactorias, muestra cualidades personales y principios iguales al promedio de empleados. Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad en relación a las exigencias rutinarias de su puesto y las normas de la empresa.
21-40	R= Regular 4 puntos	Rinde a un nivel bajo del promedio, en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad presentan dificultades leves y esporádicas. Como trabajador muestra moderada disciplina, responsabilidad y lealtad.
0-20	D= Deficiente 2 puntos	Su rendimiento en el trabajo es claramente deficiente. Presenta frecuentes conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Hay indicios claros de indisciplina, irresponsabilidad y deslealtad. No cumple con el mínimo de exigencia en su puesto y desafía las normas y reglamentos de la empresa.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**  
**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO**



**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Empleado:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

**FACTORES A EVALUAR:**

<b>1. CALIDAD EN EL TRABAJO</b> Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que se realiza el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Trabajo por encima del rendimiento normal		E= 10
No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad		MB = 8
Eventualmente comete errores que son fácilmente corregidos		B = 6
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo		R =4
Nunca hace bien su trabajo		D = 2
Trabaja por encima del rendimiento normal		E= 10

<b>2. PRODUCTIVIDAD</b> Se refiere al rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado, durante un tiempo estipulado. Es decir más trabajo en menor tiempo, manteniendo la calidad del mismo.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Conoce a la perfección su trabajo lo que le permite realizar en menor tiempo del asignado.		E = 10
Cumple con los trabajos asignados, siempre está al día.		MB = 8
Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa.		B = 6
Con frecuencia alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado, siempre está atrasado.		R = 4
Nunca cumple con la cantidad de trabajo, ni con el tiempo asignado.		D = 2

<b>3. RESPONSABILIDAD</b> Se refiere al grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la empresa.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas, además es puntual y no falla.		E = 10
Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo, su horario y asistencia está dentro de lo normal.		MB = 8
Cumple con las funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente y en ocasiones llega tarde.		B = 6
Algunas veces no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, usualmente llega tarde o no asiste.		R = 4
Nunca cumple con sus funciones y siempre llega tarde		D = 2

<b>4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Excelente para hacer mejoras en el trabajo, y siempre está desarrollando las ideas nuevas.		E = 10
Aporta nuevas ideas de vez en cuando para mejorar la calidad de su trabajo		MB = 8
Aporta alguna idea solo cuando se lo piden.		B = 6
Rara vez contribuye con ideas constructivas, aun cuando se le solicita.		R = 4
No aporta nuevas ideas, su trabajo es rutinario		D = 2

<b>5. RELACIONES INTERPERSONALES</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con jefes, compañeros de trabajo y clientes.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Excelentes relaciones con jefes y compañeros		E = 10
Mantiene relaciones estables con jefes y compañeros		MB = 8
Las relaciones con jefes y compañeros son aceptables		B = 6
Las relaciones con jefes y compañeros provocan quejas ocasionalmente		R = 4
Malas relaciones con jefes y compañeros provocan quejas constantemente.		D = 2

**Tabla resumen de aplicación en puntuación sobre los factores evaluados:**

<b>CRITERIO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
1. Calidad en el trabajo	
2. Productividad	
3. Responsabilidad	
4. Iniciativa y creatividad	
5. Relaciones interpersonales	
<b>TOTAL PUNTOS</b>	

F. \_\_\_\_\_  
**Evaluador**

F. \_\_\_\_\_  
**Evaluado**

## 8- MOTIVACIÓN

Este componente de puede fortalecer con la siguiente propuesta:

- a) Capacitar a las autoridades de la facultad ya que ellas son las responsables de aplicar la motivación en el trabajo con respecto a los distintos modelos de compensación para buscar que el personal este motivado reconociendo que el recurso humano es el más valioso de toda empresa.
- b) Reconocer al personal tanto de la planta docente como personal administrativo el trabajo realizado por medio de incentivo como por ejemplo reconocimientos, camisetas estampadas con el logo de la facultad y otros que ayudarán a que el personal se encuentre motivado.
- c) Programar capacitaciones a las autoridades en la temática que se titula “administración por compensaciones” que ayudara mucho a que se implemente el enunciado en el literal anterior.

Temática del Seminario	Administración de Compensaciones
<b>Impartido por:</b>	FEPADE
<b>Duración del Seminario:</b>	24 horas
<b>Dirigido a:</b>	Gerentes y Jefes de los departamentos de Personal, Recursos Humanos y personal clave que tiene como función principal la administración de la gestión humana en la institución.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a logros organizacionales y reconozcan el esfuerzo y resultados.
<b>Contenido del Seminario:</b> <b>1. Sistema de Compensación y Administración de Salarios.</b> <b>2. Equidad Interna y Externa.</b> <b>3. Compensaciones: Beneficios económicos y no económicos.</b> <b>4. Compensación no Económica: Servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades.</b> <b>5. Compensaciones Económicas.</b>	
<b>Inversión</b>	<b>US \$450.00</b>

## **9- AMBIENTE Y ESTRUCTURA FÍSICA**

Para este componente se propone lo siguiente:

- a- Que las autoridades de la facultad revisen y hagan una buena distribución en planta de todas las áreas que conforman la facultad especialmente el área académica y el departamento administrativo.
- b- Que las autoridades giren instrucciones a donde corresponda para que revisen los sistemas eléctricos y la iluminación especialmente en los edificios donde la planta docente imparte sus clases ya que se da el caso que su servidor no encuentra ningún toma en buen estado para conectar su equipo de trabajo.
- c- Se deben revisar las tarimas y pizarras instaladas especialmente en los edificios Compartido, Felipe Peña y Carlos Rodos ya que están completamente deterioradas.
- d- Otro punto importante es la ventilación y la iluminación especialmente en el edificio compartido que tiene aulas en el centro y los ventiladores y lámparas no funcionan en su totalidad llegando al extremo no poder impartir clases por la oscuridad.
- e- El Comité de Higiene y Seguridad ocupacional debe jugar un papel bien importante para velar que se cumplan las condiciones básicas según lo establece la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, trabajando en conjunto con la unidad de planificación de la facultad, Decreto Legislativo No.254, D. O No. 82 Tomo 387 del 5 de Mayo de 2010.

Es de aclarar todos estos apartados fueron reforzados en Asamblea del personal académico convocada por el señor decano de la facultad según fecha del 24 de febrero de 2015.

## **10- EQUIPOS DE TRABAJO**

A continuación se presenta Las capacitaciones que permitirá otorgarle a la planta docente y personal administrativo un mejor desempeño en sus funciones.

<b>TEMA DEL SEMINARIO: “Construcción de equipos de alto desempeño”</b>			
<b>DURACIÓN: 10 Horas</b>			
<b>IMPARTIDO POR:</b>	Cámara de Comercio E Industria De El Salvador.		
<b>INVERSIÓN:</b>	\$1,000.00 (precios incluyen IVA)		
<b>RESPONSABLE DEL SEMINARIO</b>	Área de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas en coordinación con la institución responsable de impartir el seminario.		
<b>DIRIGIDO</b>	Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.		
<b>OBJETIVO GENERAL: Construir equipos de alto desempeño capaces de contribuir al logro de resultados de la Facultad de Ciencias Económicas, con amplia experiencia para la toma de decisiones.</b>			
<b>CONTENIDO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HORAS</b>
<b>1. La importancia que tiene el uso de los equipos de trabajo.</b> <b>2. Principios y las reglas para formar equipos y trabajar en equipos.</b> <b>2.1. Reglas para conducir y realizar las juntas efectivas del equipo.</b> <b>2.2. Principios para determinar los valores del equipo.</b> <b>3. Etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño.</b> <b>4. Competencias y conductas que deben asumir los integrantes del equipo.</b>	Expositiva Participativa	1. Valorar la importancia que tiene el desempeño en equipos de trabajo.	2
	Expositiva Participativa	2. Identificar los principios y las reglas para formar equipos de trabajo.	2
	Expositiva Participativa		2
	Expositiva Participativa	3. Aplicar las diferentes etapas para construir equipos de trabajo de alto desempeño.	2
<b>5. Técnicas necesarias para realizar taller de integración de equipo.</b>	Expositiva Participativa		2

Nota: Se recomienda impartir esta capacitación dos veces al año

### E- PRESUPUESTO ESTIMADO DE LA CONSULTORIA.

De acuerdo al análisis realizado por el investigador se detalla el presupuesto estimado para el desarrollo de dicha consultoría en un periodo de tiempo igual a tres meses.

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL.
A. Recurso Humano.		
1. Consultor.	\$50.00 POR HORA	\$ 2,400.00
2. Colaborador.	\$18.75 POR HORA	\$ 900.00
B. Equipos Multimedia.		\$ 300.00
C. Material de Apoyo.		\$ 200.00
Total		\$ 3,800.00

Nota: los precios proporcionados no incluyen IVA.

**F- PRESUPUESTO DE GASTOS DE INVERSIÓN DEL PROYECTO  
SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para llevar a cabo la consultoría sobre clima organizacional es necesario establecer un estimado de la inversión que se llevará a cabo en sus componentes y que detallamos a continuación.

COMPONENTES	COSTO TOTAL (\$)	OBSERVACIONES
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	\$ 0.00	Este apartado no representa costos por que es parte de la propuesta del equipo investigador.
<b>2. GRUPOS DE PODER INFORMAL</b>	\$ 1,702.00	
<b>3. PUESTOS DE DIRECCIÓN Y AUTORIDAD</b>	\$ 0.00	Este apartado no representa costos por que es parte de la propuesta del equipo investigador.
<b>4. LA COMUNICACIÓN</b>	\$ 0.00	El equipo investigador recomienda que se aplique la comunicación formal, y se sugiere a las autoridades que programen capacitaciones para fortalecer este rubro.
<b>5. LIDERAZGO</b>	\$ 572.00	
<b>6. RELACIONES INTERPERSONALES</b>	\$ 914.32	
<b>7. PUESTOS DE TRABAJO</b>	\$ 0.00	La propuesta es por parte del equipo investigador.
<b>8. MOTIVACIÓN</b>	\$ 450.00	
<b>9. AMBIENTE Y ESTRUCTURA FÍSICA</b>	\$ 0.00	Este apartado no representa costos ya que es parte de la propuesta del equipo investigador.
<b>10.EQUIPOS DE TRABAJO.</b>	\$1,000.00	
<b>11.HONORARIOS DEL CONSULTOR.</b>	\$3,800.00	
<b>SUB TOTAL</b>	\$8,438.32	
<b>IMPREVISTOS (15%)</b>	\$ 1,265.74	
<b>TOTAL GENERAL</b>	\$9,704.06	

**NOTA: ESTA INVERSIÓN SE RECOMIENDA REALIZARLA DOS VECES POR AÑO.**

### **G- FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA LA CONSULTORÍA.**

Las autoridades de la facultad deben estar claros que este gasto a realizar se debe considerar como una inversión ya que se espera al finalizar esta, se logre integrar a todo el personal tanto autoridades, personal docente y personal administrativo se integren en un solo equipo para el logro de los objetivos de la facultad y por consiguiente de la Universidad.

Por consiguiente este equipo investigador recomienda que dichos fondos sean tomados de los FONDOS PROPIOS DE LA FACULTAD.

## H- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

Se proyecta presentar la consultoría sobre el clima organizacional a las autoridades de la facultad según cronograma siguiente:

N°	TIEMPO  ACTIVIDAD	DICIEMBRE-2015																			
		SEMANAS 1					SEMANAS 2					SEMANAS 3					SEMANAS 4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Presentación por parte del equipo investigador sobre la consultoría del clima organizacional al director de la maestría.	■	■	■	■																
2	Revisión del documento de la consultoría del clima organizacional por parte del director de la maestría.					■	■	■	■												
3	El director de maestría revisa y presenta el documento de consultaría del clima organizacional a Junta Directiva para su respectiva aprobación										■	■	■								
4	Revisión y aprobación de la consultoría del clima organizacional por junta directiva													■	■						
5	Ejecución de la consultoría sobre el clima organizacional																■	■	■	■	

## **I- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

La junta directiva será la máxima autoridad responsable o a quien esta designe para la aplicación de la Evaluación, seguimiento y la puesta en marcha del sistema de evaluación del Clima Organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios internos y externos que afectan a la organización de la facultad, esta se realizará cada año; en un cuestionario a diseñar por el área encargada tomando en cuenta cada uno de los factores incluidos en la consultoría, permitiendo identificar si los objetivos trazados sobre el Clima Organizacional están siendo alcanzados.

### **1. Evaluación**

Esta consultoría tendrá como objetivo primordial establecer el nivel de resultados obtenidos por los diferentes factores evaluados e incluidos en dicho instrumento, que se analizarán por cada uno de los empleados dentro de la facultad, luego de haber recibido los diferentes seminarios y capacitaciones que se impartirán para mejorar los resultados

### **2. Seguimiento**

El siguiente paso a efectuar, luego de realizarse los diferentes seminarios, capacitaciones y talleres, mejoramiento de las condiciones físicas, proporcionar incentivos y remuneraciones, será la de verificar si el desempeño laboral en el trabajo ha mejorado o sigue igual, con el objeto de cambiar el rumbo de las consideraciones tomadas hasta el momento constatando si los resultados no fuesen satisfactorios mejorarlos, o por lo contrario solidificar los ya establecidos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como equipo investigador se plasman las conclusiones y recomendaciones más importantes sobre la investigación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de el Salvador.

#### **1- CONCLUSIONES**

- Se concluye que el personal docente y administrativo requiere que se le capacite en las áreas que se señalan en el diagnóstico y de acuerdo a los factores como son trabajo en equipo, motivación, relaciones interpersonales, y otros.
- Se determinó en la investigación de campo que la facultad carece de políticas relacionadas al mejoramiento del clima organizacional razón por la cual no se logran los planes establecidos.
- Se logró determinar que el personal docente y administrativo carece de equipo, materiales y otros especialmente en los edificios Compartido, Carlos Rodas y Felipe Peña, no logrando un desempeño óptimo en las actividades asignadas.
- El equipo investigador concluye que no existe realmente un clima organizacional para un desempeño eficiente en la facultad de ciencias económicas.

## **2-RECOMENDACIONES**

- El personal de la planta docente y personal administrativo o de apoyo deberá ser capacitado de forma permanente; por lo tanto las autoridades de la facultad deben girar instrucciones a la unidad de recursos humanos para que realicen un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades plasmadas en esta consultoría y de esta manera puedan estar actualizado con los cambios y mejorar el desempeño laboral.
- Que las autoridades de facultad implementen algunas políticas diseñadas en esta consultoría para el mejor desempeño de la planta docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Dotar del mobiliario y equipo como cañón y computadoras, ventilación, sistemas eléctricos y tarimas a los edificios Compartido, Carlos Rodas y Felipe Peña y asignar personal de mantenimiento para que estos sean supervisados para el buen funcionamiento.
- Que las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas implementen la consultoría sobre el Clima Organizacional para lograr un mejor desempeño en las actividades asignadas tanto a la planta docente como al personal administrativo y de esta manera lograr misión y visión que como facultad se propone alcanzar en cada ejercicio fiscal.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (Mc Graw- Hill), México, 2007.
- 
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos (Mc Graw- Hill), Bogotá, 2000.
- 
- Daft, Richard, Management, 3a. Edición (: Dryden Press), Orlando, FL, 1993.
- 
- De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La Comunicación como herramienta gerencial. Bogotá. Ecoe, Ediciones 2006.
- 
- Gibson James L. Ivaneevich John M. Donnelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.
- 
- Hilton, Welsch; Rivera Gordon, Presupuestos planificación y control, 6a edición Pearson Educación México 2005
- .
- Koontz, Harold: Administración una Perspectiva Global 10ª edición Mc Graw Hill
- 
- R., David. Fred, Conceptos de administración estratégica 9a. edición. Pearson Educación, INC., México 2003.
- 
- Rodríguez, D. diagnostico organizacional (3ra edición) alfa y omega, chile, 1999.
- 
- Serrano, Alexis, Administración de Personas (UCA Editores), El Salvador, 2007.
- Werther, William B., administración de personal y su Recurso Humano, McGraw-Hill, México 1991.
- Hernández Sampieri, Metodología de Investigación, Quinta Edición, Año 2010.
- 
- Rojas Soriano , El proceso de Investigación Científica, Editorial Trilles, Año 1981

## TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Bolaños Bernal, Sara Elizabeth, trabajo de graduación “sistema de evaluación del clima organizacional” Facultad de Ciencias Económicas, UES 2014
- ✓ Mario Barahona y otros. “Estudio y Diseño de una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo”. UES, Año 2009.
- ✓ Martínez, Ismael de Jesús y otros. Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, Aplicado en el ministerio de turismo de el salvador, año 2010. UES
- ✓ Muñoz, Milena, Claudia y otros, clima organizacional en la universidad del valle, año 2012.
- ✓ Palomino H. Clima organizacional (2011) Universidad Ricardo palma, Lima, Perú.

## INTERNET

- ✓ [blog wikipedia.es](http://blog.wikipedia.es)
- ✓ [soyentrepreneur.com](http://soyentrepreneur.com).
- ✓ [www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo)

ANEXO 1:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA PLANTA

DOCENTE DE LA FACULTAD.

## TABULACION REALIZADA AL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

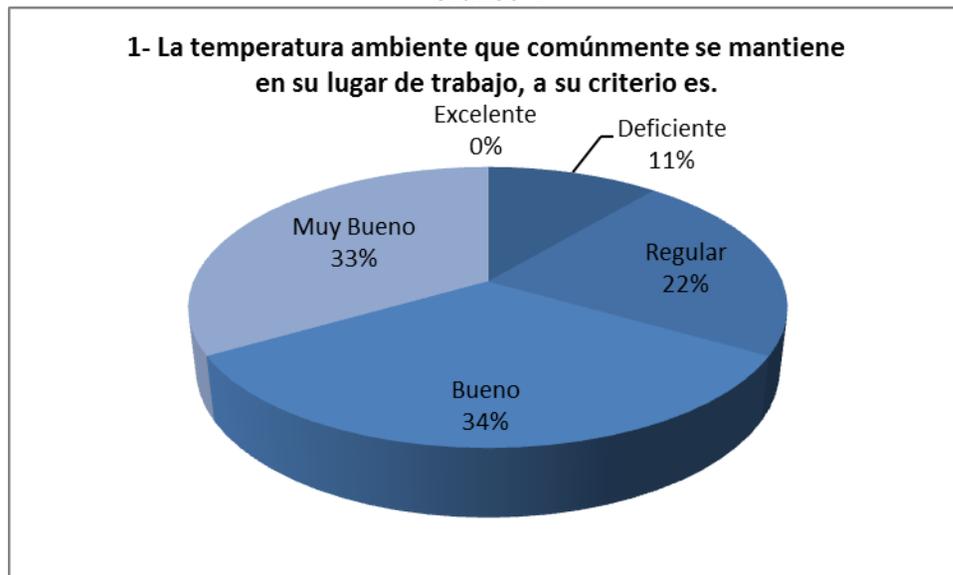
### Pregunta 1:

La temperatura ambiente que comúnmente se mantiene en su lugar de trabajo, a su criterio es:

Tabla 1

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	11%
Regular	8	22%
Bueno	12	34%
Muy Bueno	12	33%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Grafico 1



**Análisis:** Se puede observar que este componente de la temperatura ambiente es bueno

Pero hay que poner atención al factor bueno, regular y deficiente que integrados hacen más del cincuenta por ciento de dicho factor.

**Pregunta 2:**

El nivel de ruido que comúnmente se mantiene en su lugar de trabajo, a su criterio es:

**Tabla 2**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	13	36%
Bueno	9	25%
Muy Bueno	8	22%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 2**



**Análisis:** Se puede observar en el grafico que este factor es bueno y muy bueno pero hay que tomar muy en cuenta que existen muchas deficiencias y es bastante regular y por lo tanto las autoridades deben tomar muy en cuenta para mejorar este factor.

Pregunta 3

El nivel de iluminación que comúnmente se mantiene en su lugar de trabajo, a su criterio es.

Tabla 3

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	1	3%
Regular	3	8%
Bueno	6	17%
Muy Bueno	19	53%
Excelente	7	19%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Grafico 3



**Análisis:** En este componente se puede observar en la grafica que hay cierto porcentaje que manifiesta que se debe mejorar la iluminación en algunas áreas que integran la Facultad de Ciencias Económicas.

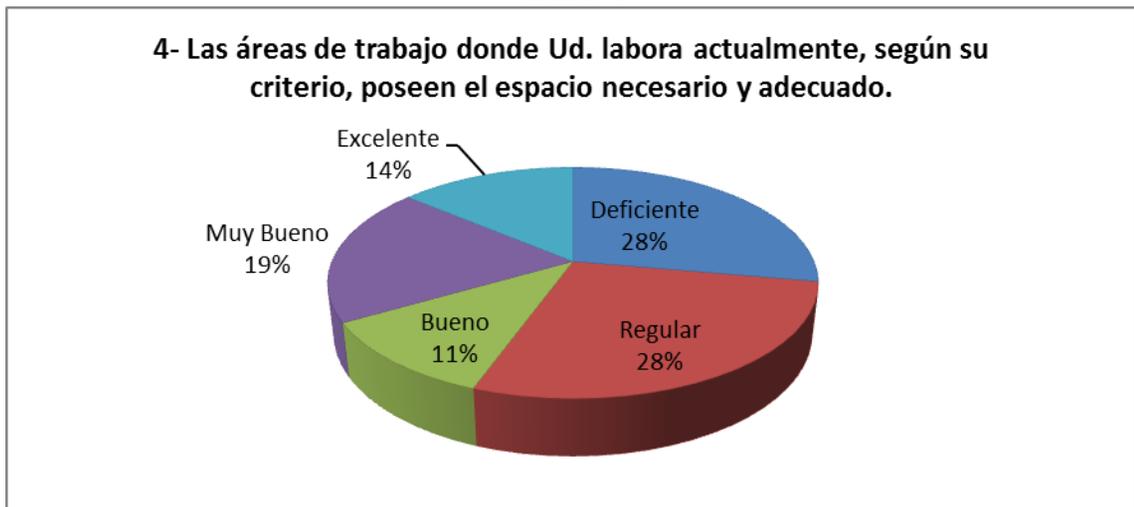
#### Pregunta 4

Las áreas de trabajo donde Ud. labora actualmente, según su criterio, poseen el espacio necesario y adecuado.

Tabla 4

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	10	28%
Regular	10	28%
Bueno	4	11%
Muy Bueno	7	19%
Excelente	5	14%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Grafico 4



**Análisis:** En este factor se observa que no existe el espacio suficiente para que el personal desarrolle sus actividades de trabajo por lo tanto las autoridades deben poner atención a este factor.

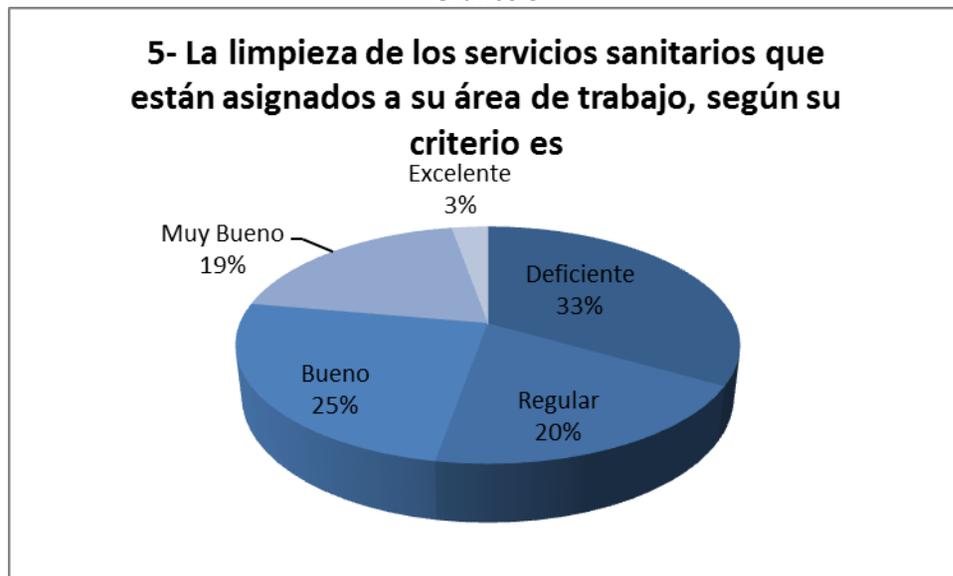
Pregunta 5

La limpieza de los servicios sanitarios que están asignados a su área de trabajo, según su criterio es:

Tabla 5

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	12	33%
Regular	7	20%
Bueno	9	25%
Muy Bueno	7	19%
Excelente	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Grafico 5



**Análisis:** como se puede observar en la grafica la limpieza de los servicios sanitarios es bastante deficiente lo cual asciende a mas del cincuenta porciento en relación a los otros factores y por lo tanto las autoridades deben poner mucha atención a dicho factor.

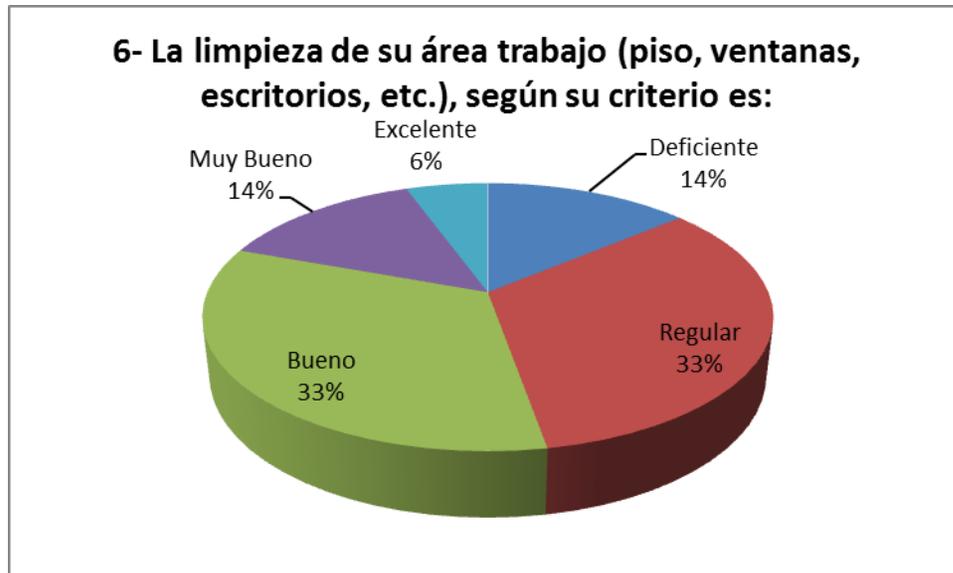
Pregunta 6

La limpieza de su área trabajo (piso, ventanas, escritorios, etc.), según su criterio es:

Tabla 6

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	14%
Regular	12	33%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	5	14%
Excelente	2	6%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Grafico 6



**Análisis:** Se puede entender que este factor también es bastante deficiente ya que no existe la limpieza de ventanas, escritorios y otros en las áreas de trabajo que integran la facultad

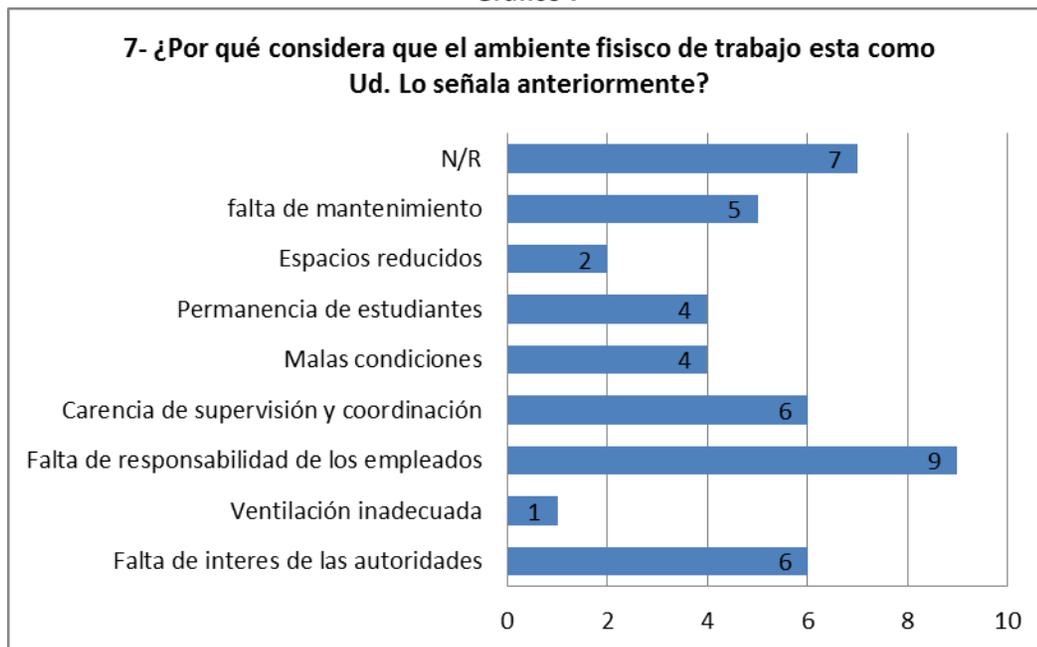
Pregunta 7

¿Por qué considera que el ambiente físico de trabajo esta como Ud. Lo señala anteriormente?

Tabla 7

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de interés de las autoridades	6	17%
Ventilación inadecuada	1	3%
Falta de responsabilidad de los empleados	9	25%
Carencia de supervisión y coordinación	6	17%
Malas condiciones	4	11%
Permanencia de estudiantes	4	11%
Espacios reducidos	2	6%
falta de mantenimiento	5	14%
No Responde	7	19%

Grafico 7



**Análisis:** En general en el factor ambiente físico se puede notar que existe falta de responsabilidad por parte del personal, así como también algunos que no respondieron a dicha pregunta y por ultimo carencia de supervisión y falta de interés por parte de las autoridades en que este ambiente se mejore.

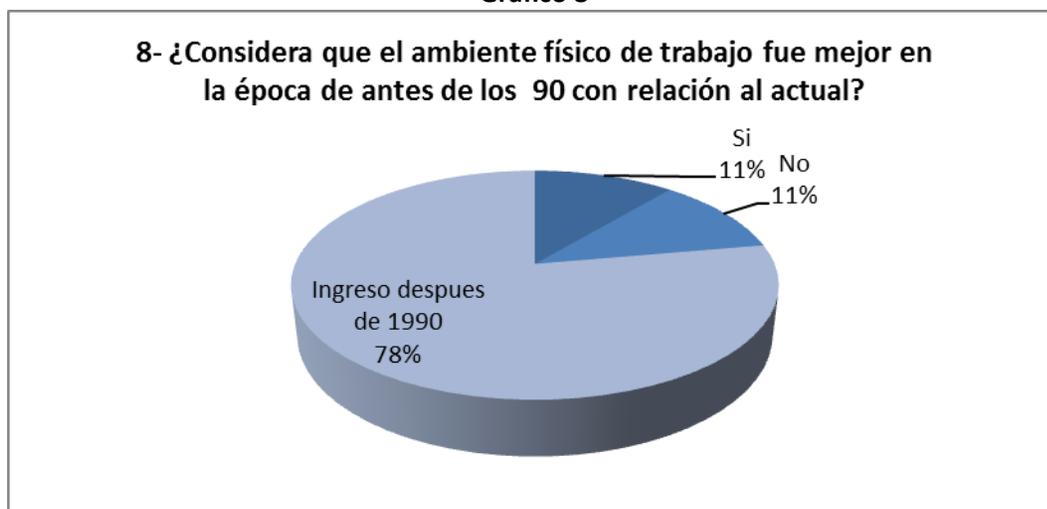
**Pregunta 8**

¿Considera que el ambiente físico de trabajo fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 8**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	11%
No	4	11%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

**Grafico 8**



**Análisis:** Se puede notar que el ambiente que existía del año noventa hacia atrás fue mejor, por lo tanto las autoridades de la facultad deben trabajar para que exista una armonía de trabajo.

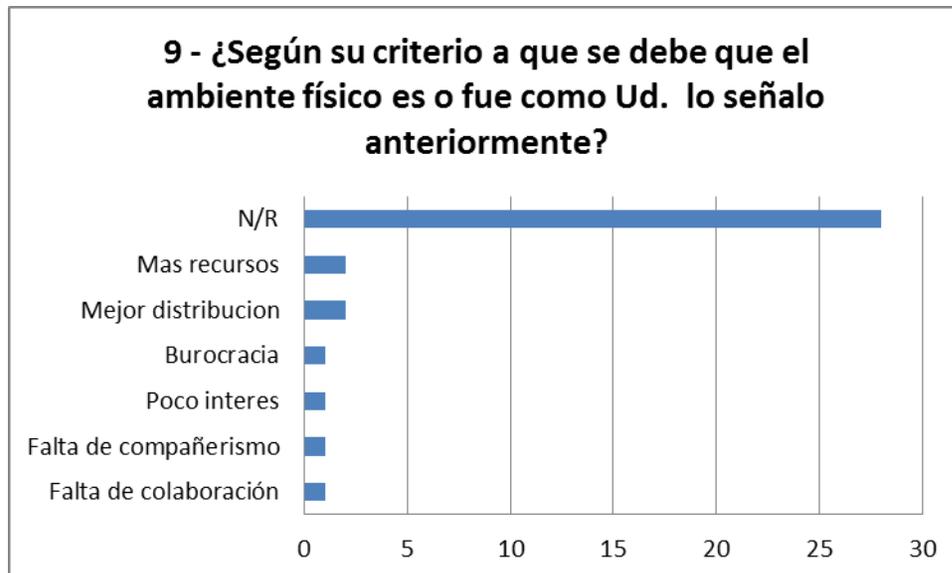
### Pregunta 9

¿Según su criterio a que se debe que el ambiente físico es o fue como Ud. lo señalo anteriormente?

Tabla 9

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de colaboración	1	2%
Falta de compañerismo	1	2%
Poco interés	1	3%
Burocracia	1	3%
Mejor distribución	2	6%
Más recursos	2	6%
No Responde	28	78%
Total	36	100.00%

Gráfico 9



**Análisis:** se observa que la mayoría no quiero opinar, pero podemos en el grafico que algunos manifiestan que en alguna manera hay una mejor distribución y que existen un poco mas de recursos .

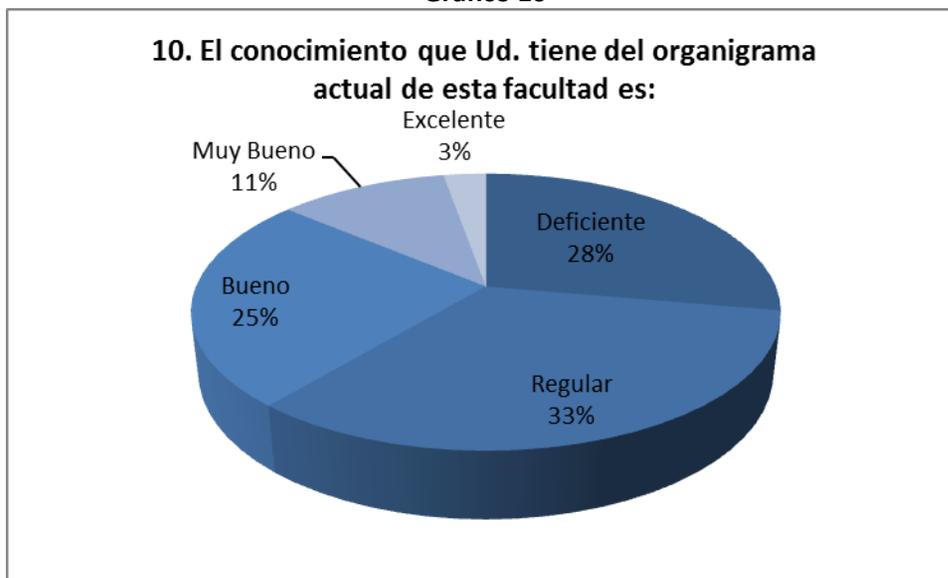
**Pregunta 10**

El conocimiento que Ud. tiene del organigrama actual de esta facultad es

**Tabla 10**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	28%
Regular	12	33%
Bueno	12	25%
Muy Bueno	5	11%
Excelente	2	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 10**



**Análisis:** Como se puede observar en el grafico esta herramienta tan importante para personal académico y administrativo lo cual no tienen conocimiento ó no lo conocen siendo bien importante para saber como están integradas las áreas que conforman la facultad.

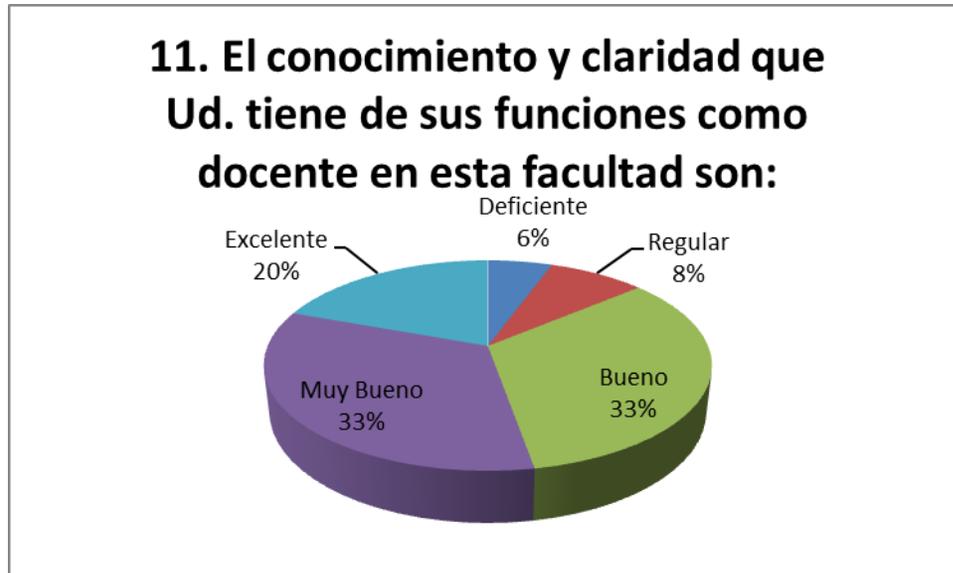
Pregunta 11

El conocimiento y claridad que Ud. tiene de sus funciones como docente en esta facultad son:

Tabla 11

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	2	6%
Regular	3	8%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	12	33%
Excelente	7	20%
Total	36	100%

Grafico 11



**Análisis:** El personal académico si conoce de las funciones que le toca desempeñar, sin embargo hay que tomar nota del catorce por ciento que lo considera deficiente y regular

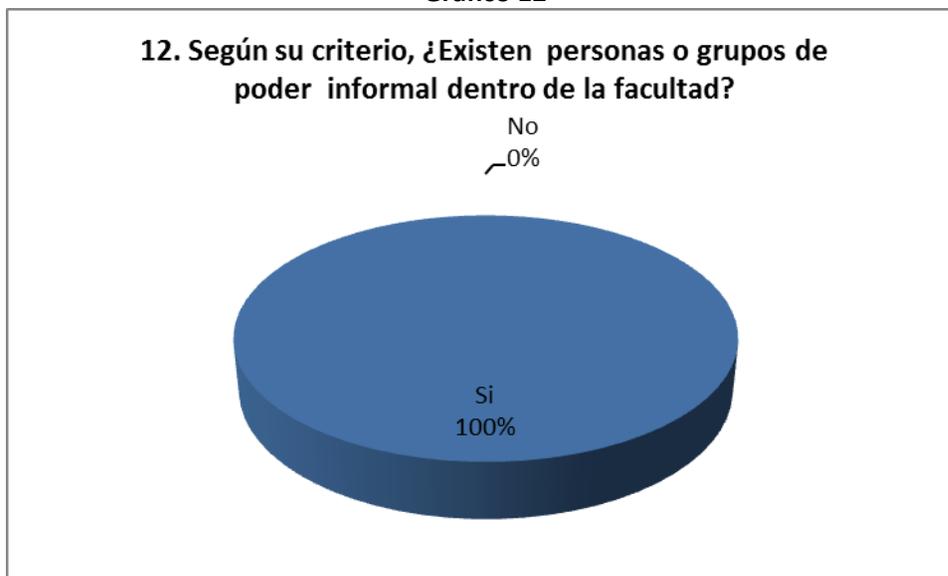
**Pregunta 12**

Según su criterio, ¿Existen personas o grupos de poder informal dentro de la facultad?

**Tabla 12**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 12**



**Análisis:** De acuerdo a la grafica podemos observar que si existen grupos de poder informal , siendo tarea de las autoridades de la facultad investigar cual es la función de estos grupos lo cual no permite que todo el personal tanto académicos como administrativos se integren en un solo equipo de trabajo para lograr los objetivos de la facultad .

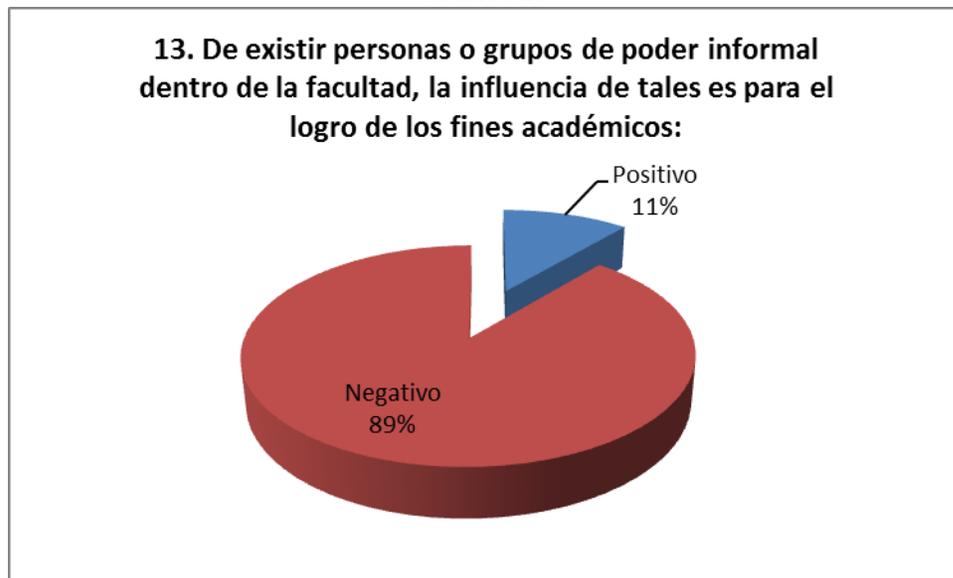
**Pregunta 13**

De existir personas o grupos de poder informal dentro de la facultad, la influencia de tales es para el logro de los fines académicos:

**Tabla 13**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Positivo	4	11%
Negativo	32	89%
Total	36	100%

**Grafico 13**



**Análisis:** De acuerdo al grafico será tarea de las autoridades ya que se observa que estos grupos informales influyen negativamente en el logro de los fines académicos por parte de las autoridades de la facultad.

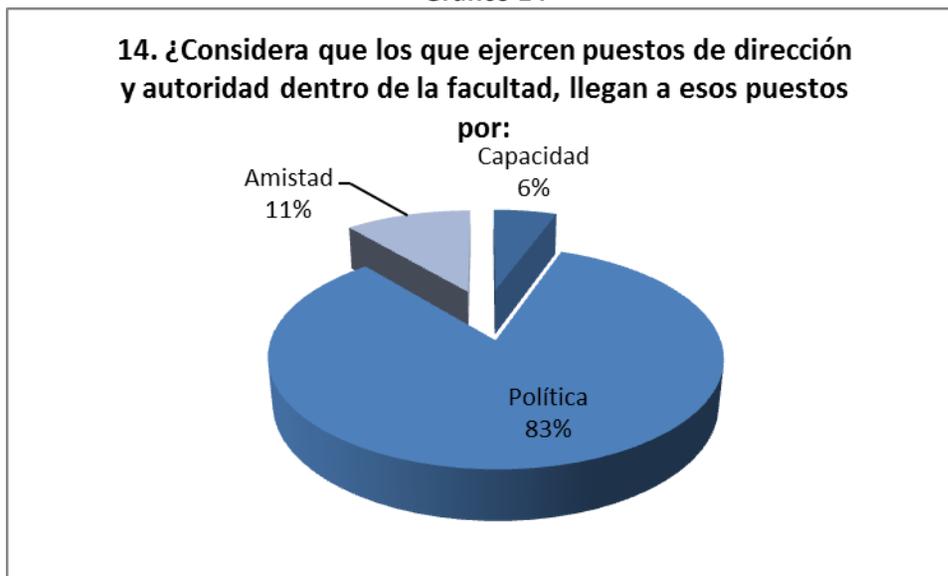
**Pregunta 14**

¿Considera que los que ejercen puestos de dirección y autoridad dentro de la facultad, llegan a esos puestos por:

**Tabla 14**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacidad	2	6%
Política	30	83%
Amistad	4	11%
Total	36	18%

**Grafico 14**



**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta las autoridades de la facultad debe tomar nota al momento de seleccionar los recursos humanos ya que se deben colocar por capacidad para que pueden alcanzar los planes propuestos por la facultad.

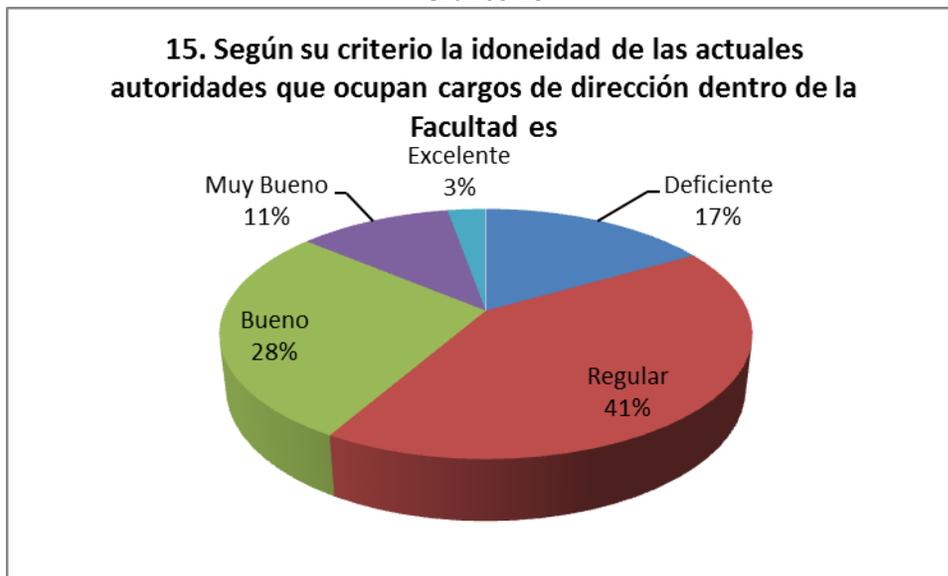
Pregunta 15

Según su criterio la idoneidad de las actuales autoridades que ocupan cargos de dirección dentro de la Facultad es

Tabla 15

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	15	41%
Bueno	10	28%
Muy Bueno	4	11%
Excelente	1	3%
Total	36	100%

Grafico 15



**Análisis:** Para las autoridades de la facultad es preocupante porque se puede observar que los que ocupan puestos de dirección solo están por cubrir dichos cargos sin preocuparse por lograr los objetivos en cada una de las áreas y por consiguiente los de la facultad.

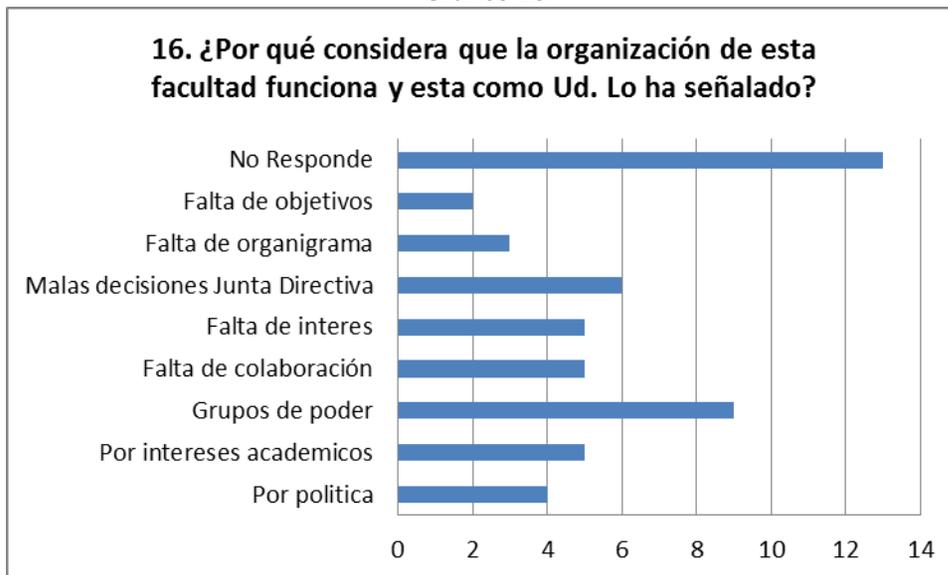
**Pregunta 16**

¿Por qué considera que la organización de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

**Tabla 16**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por política	4	11%
Por intereses académicos	5	14%
Grupos de poder	9	25%
Falta de colaboración	5	14%
Falta de interés	5	14%
Malas decisiones Junta Directiva	6	17%
Falta de organigrama	3	8%
Falta de objetivos	2	5%
No Responde	13	36.0%

**Grafico 16**



**Análisis:** Es preocupante observar que el personal docente se niega a responder esta pregunta, también podemos notar que hay grupos con interés político y falta de interés en colaborar, así como también en la toma de decisiones por parte de la junta directiva.

**Pregunta 17**

¿Considera que la organización de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 17**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	3	8%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

**Grafico 17**



**Análisis:** Se observa que de acuerdo a las condiciones de la época el recurso humano tenía mas disciplina y asumía la s responsabilidades con mayor empuje para tener una buena estructura de organización en la facultad.

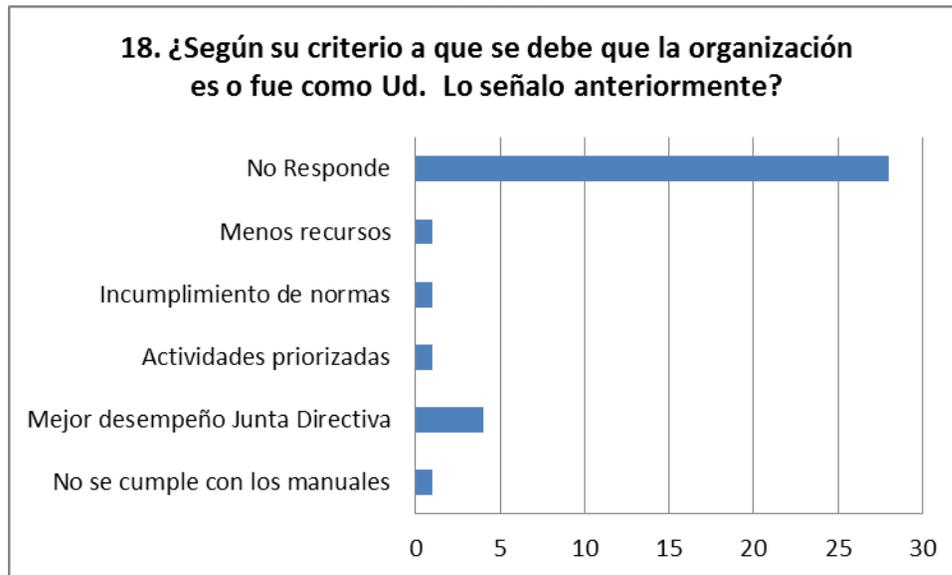
Pregunta 18

¿Según su criterio a que se debe que la organización es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

Tabla 18

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se cumple con los manuales	1	3%
Mejor desempeño Junta Directiva	4	11%
Actividades priorizadas	1	3%
Incumplimiento de normas	1	3%
Menos recursos	1	3%
No Responde	28	77%
Total	36	100%

Grafico 18



**Análisis:** En general se puede observar que la gran mayoría no responde porque el personal de es mas reciente , pero se puede notar que las autoridades de esa época asumían con mayor responsabilidad

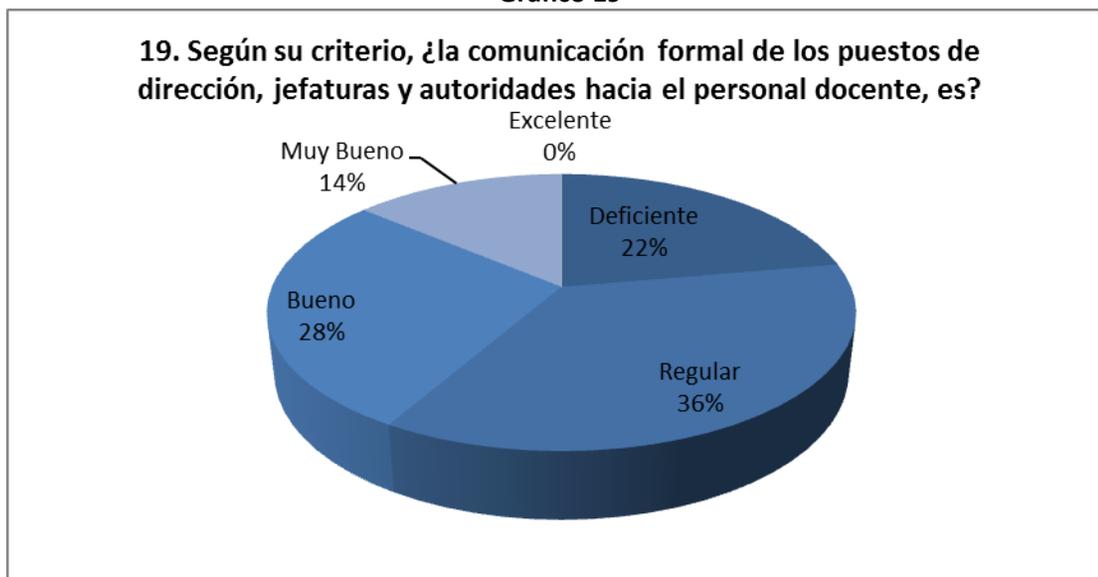
**Pregunta 19**

¿Según su criterio, ¿la comunicación formal de los puestos de dirección, jefaturas y autoridades hacia el personal docente, es?

**Tabla 19**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	8	22%
Regular	13	36%
Bueno	10	28%
Muy Bueno	5	14%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 19**



**Análisis:** Se puede observar que la comunicación dentro de la facultad es deficiente y regular por lo que las autoridades de la facultad deben utilizar estrategias para que se cumpla la comunicación formal dentro de la facultad.

**Pregunta 20**

Según su criterio, ¿Cuál de las comunicaciones se da con mayor facilidad dentro de la facultad?

**Tabla 20**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Formal	5	14%
Informal	31	86%
Total	36	100%

**Grafico 20**



**Análisis:** Es de observar y preocupante que en la facultad prevalezca la comunicación informal en todos la áreas que integran la facultad de economía

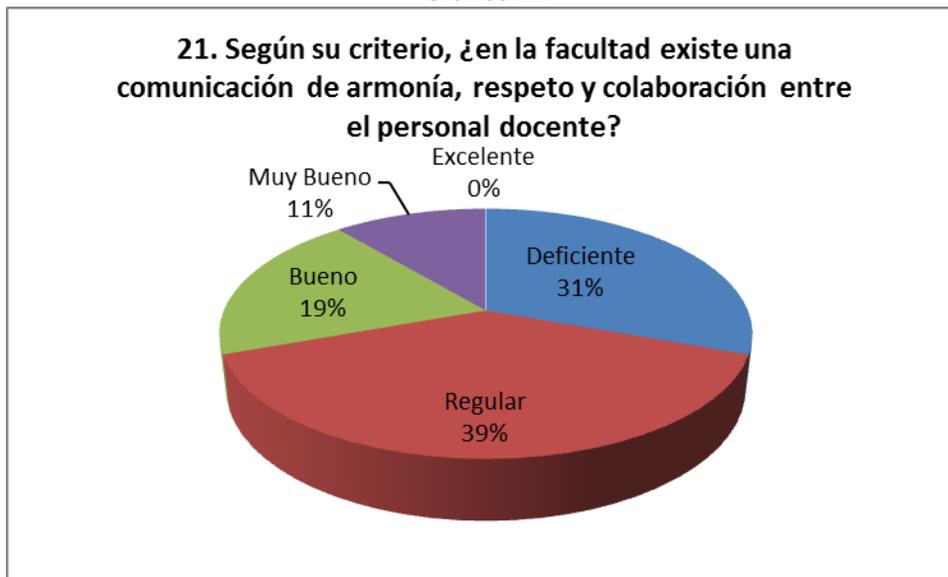
**Pregunta 21**

Según su criterio, ¿en la facultad existe una comunicación de armonía, respeto y colaboración entre el personal docente?

**Tabla 21**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	11	31%
Regular	14	39%
Bueno	7	19%
Muy Bueno	4	11%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 21**



**Análisis:** Se puede notar en el grafico que no existe una comunicación con armonía y respeto entre el personal docente por lo que hay un trabajo por parte de las autoridades para lograr motivación excelente entre todo el personal antes citado.

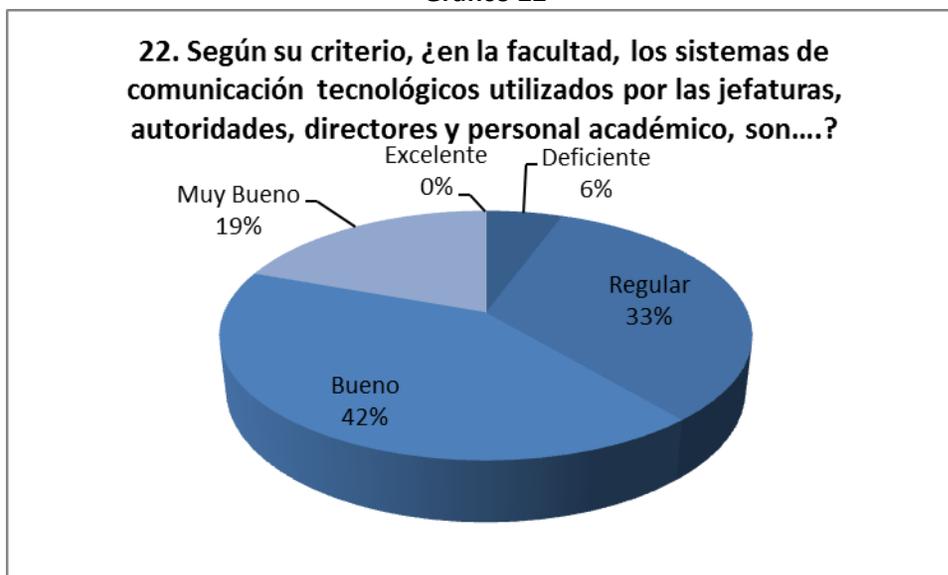
**Pregunta 22**

Según su criterio, ¿en la facultad, los sistemas de comunicación tecnológicos utilizados por las jefaturas, autoridades, directores y personal académico, son....?

**Tabla 22**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	2	6%
Regular	12	33%
Bueno	15	42%
Muy Bueno	7	19%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 22**



**Análisis:** En la grafica se puede notar que los sistemas de comunicación tecnológicas son buenos y regular y por lo tanto las autoridades deben hacer mas énfasis en la capacitación permanente en el área de la tecnología

**Pregunta 23**

Según su criterio, ¿la información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es oportuna?

**Tabla 23**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	31	86%
Total	36	100%

**Gráfico 23**



**Análisis:** Se puede determinar según el gráfico que la información no llega en el momento oportuno la cual puede afectar para el logro de los objetivos de la facultad y por consiguiente de la universidad.

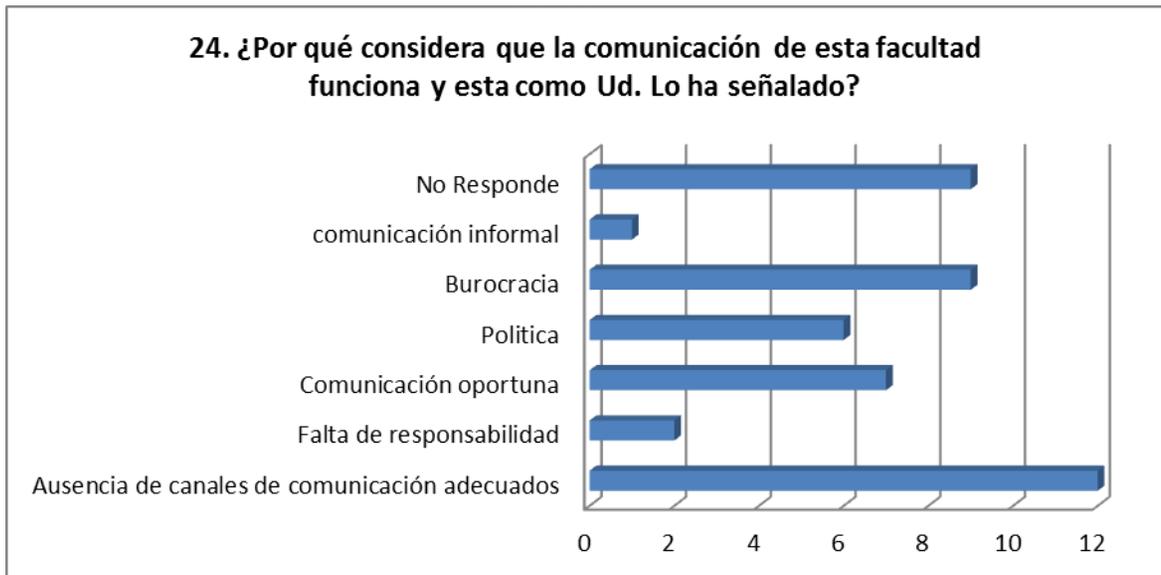
Pregunta 24

¿Por qué considera que la comunicación de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 24

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ausencia de canales de comunicación adecuados	12	33%
Falta de responsabilidad	2	6%
Comunicación oportuna	7	19%
Política	6	17%
Burocracia	9	25%
comunicación informal	1	3%
No Responde	9	25%

Grafico 24



**Análisis:** Se observa en el grafico que la comunicación funciona de es a manera porque no hay canales de comunicación adecuados y existe mucha burocracia, también hay que agregar muchos no quisieron responder.

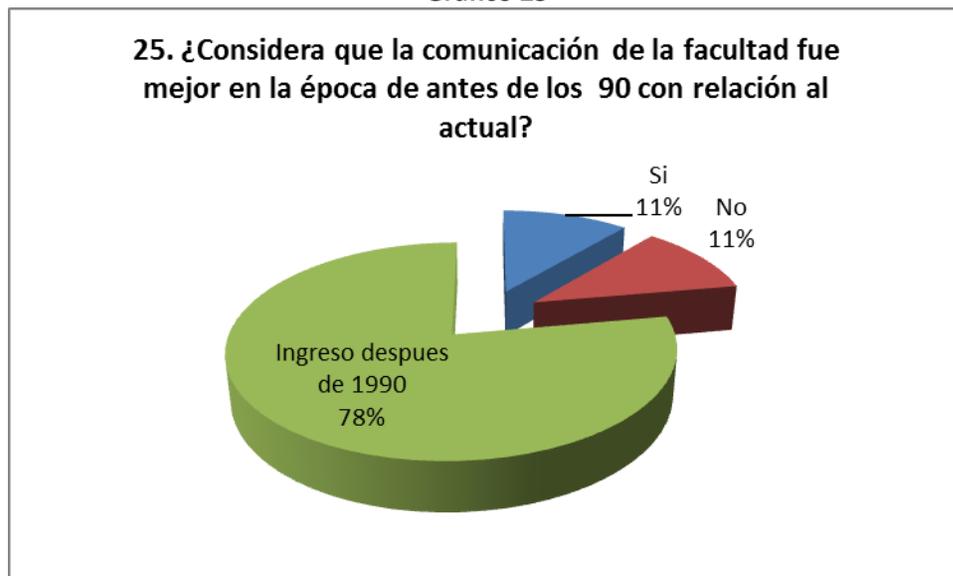
**Pregunta 25**

¿Considera que la comunicación de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 25**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	11%
No	4	11%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

**Grafico 25**



**Análisis:** Esto significa que la comunicación de los años noventa hacia atrás era más fluida y había un mayor interés en cumplir los objetivos de la facultad por parte de las autoridades.

**Pregunta 26**

¿Según su criterio a que se debe que la comunicación es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 26**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sigue igual	2	6%
Falta de valores	1	2%
Predomina Comunicación informal	3	8%
Mas tecnología	2	6%
No Responde	28	78%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 26**



**Análisis:** Hay que observar en esta pregunta que muchos no quisieron responder y algunos siguen manteniendo que predomina la comunicación informal .

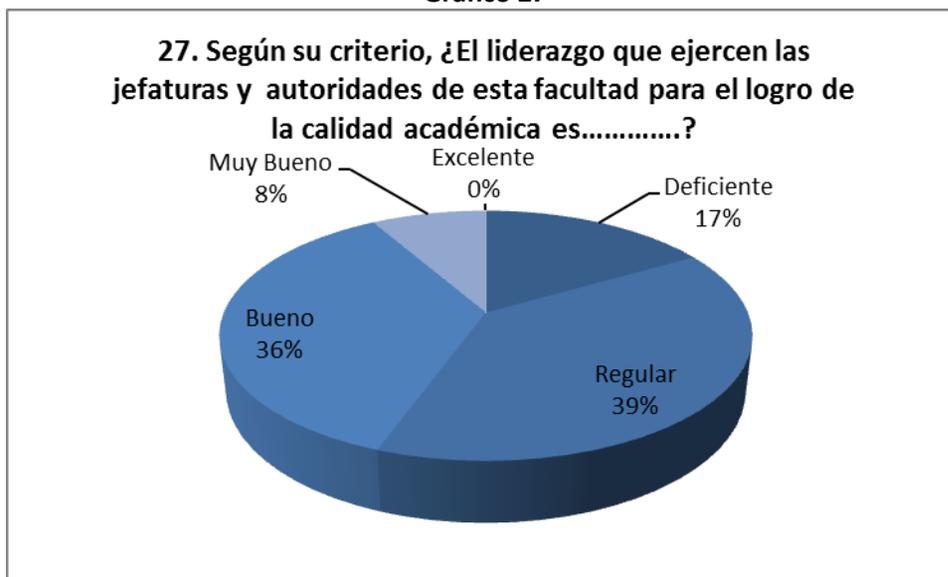
**Pregunta 27**

Según su criterio, ¿El liderazgo que ejercen las jefaturas y autoridades de esta facultad para el logro de la calidad académica es.....?

**Tabla 27**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	14	39%
Bueno	13	36%
Muy Bueno	3	8%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 27**



**Análisis:** Se puede observar en la gráfica que más del cincuenta por ciento es deficiente y regular y por lo tanto las autoridades deben vigilar al nombrar jefaturas.

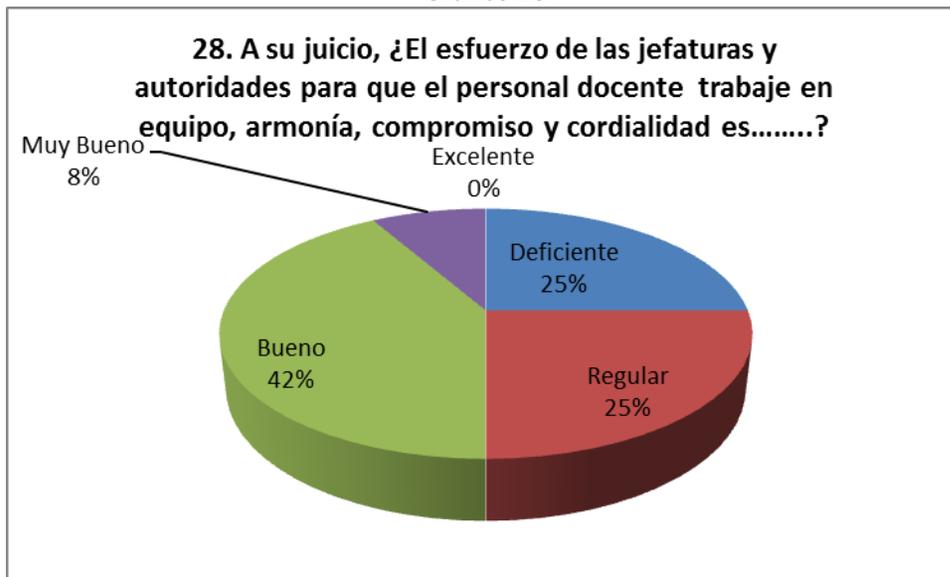
**Pregunta 28**

A su juicio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para que el personal docente trabaje en equipo, armonía, compromiso y cordialidad es.....?

**Tabla 28**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	9	25%
Regular	9	25%
Bueno	15	42%
Muy Bueno	3	8%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 28**



**Análisis:** Se puede observar que la planta docente no trabaja en equipo pero también es de notar que un cuarenta y dos por ciento que es bueno y por lo tanto debe ser preocupante por parte de las autoridades en superar este apartado.

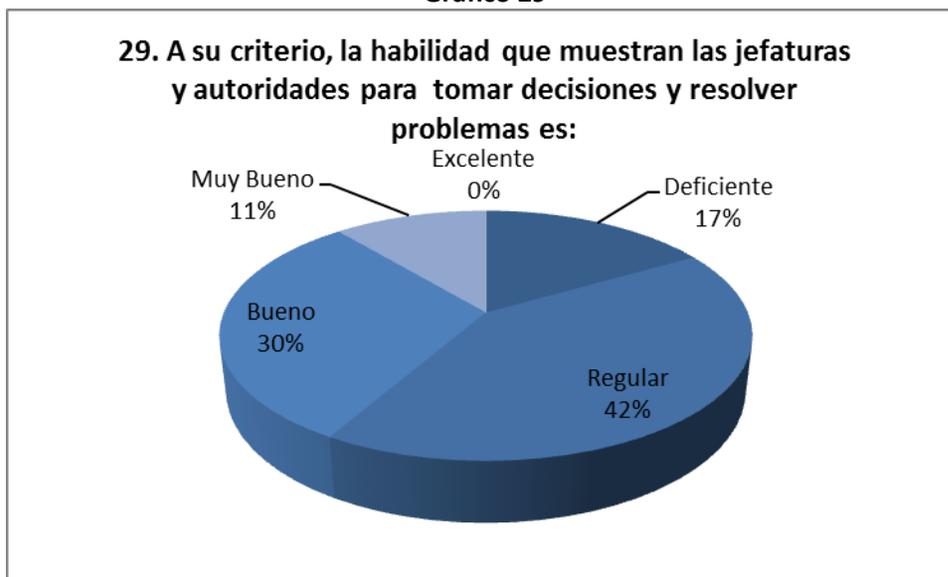
**Pregunta 29**

A su criterio, la habilidad que muestran las jefaturas y autoridades para tomar decisiones y resolver problemas es:

**Tabla 29**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	15	42%
Bueno	11	30%
Muy Bueno	4	11%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 29**



**Análisis:** En este apartado se puede observar que las habilidades en toma de decisiones es bastante pasivo por parte de las autoridades que están funcionando en todas las áreas que integran la facultad.

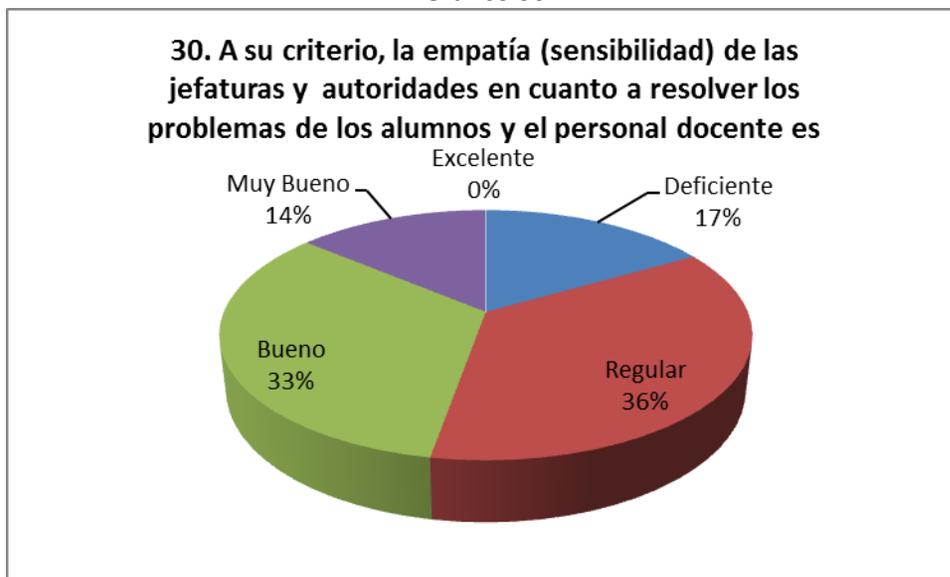
**Pregunta 30**

A su criterio, la empatía (sensibilidad) de las jefaturas y autoridades en cuanto a resolver los problemas de los alumnos y el personal docente es:

**Tabla 30**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	13	36%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	5	14%
Excelente	0	0%

**Grafico 30**



**Análisis:** En esta pregunta se puede notar que para resolver problemas de estudiantes y docente es bastante regular y deficiente por parte de las autoridades que están funcionando en todas las áreas que integran la facultad.

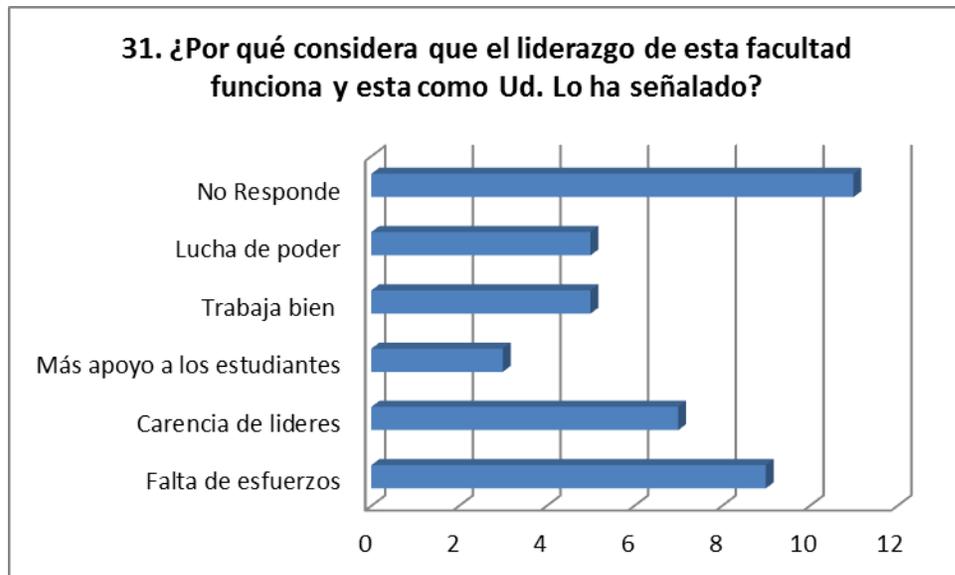
pregunta 31

¿Por qué considera que el liderazgo de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 31

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de esfuerzos	9	25%
Carencia de lideres	7	19%
Más apoyo a los estudiantes	3	8%
Trabaja bien	5	14%
Lucha de poder	5	14%
No Responde	11	31%

Grafico 31



**Análisis:** Podemos observar que hay personal docente que no quiere responder pero se puede notar que es por falta de liderazgo y poco esfuerzo y dedicación a las funciones encomendadas.

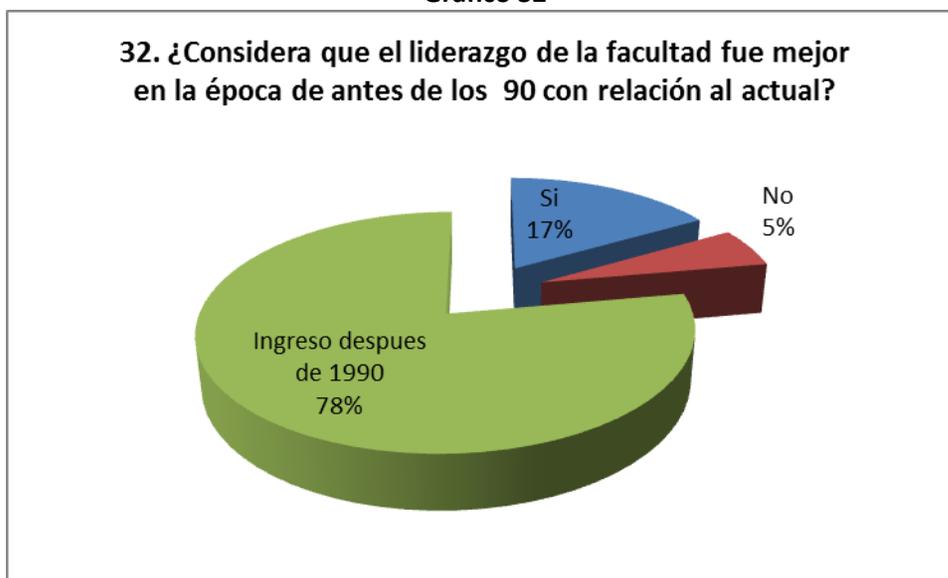
**Pregunta 32**

¿Considera que el liderazgo de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 32**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	17%
No	2	5%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

**Grafico 32**



**Análisis:** Se nota que el liderazgo fue mejor en esa época , pero hay que tomar en cuenta que las condiciones económicas de la época eran mejores.

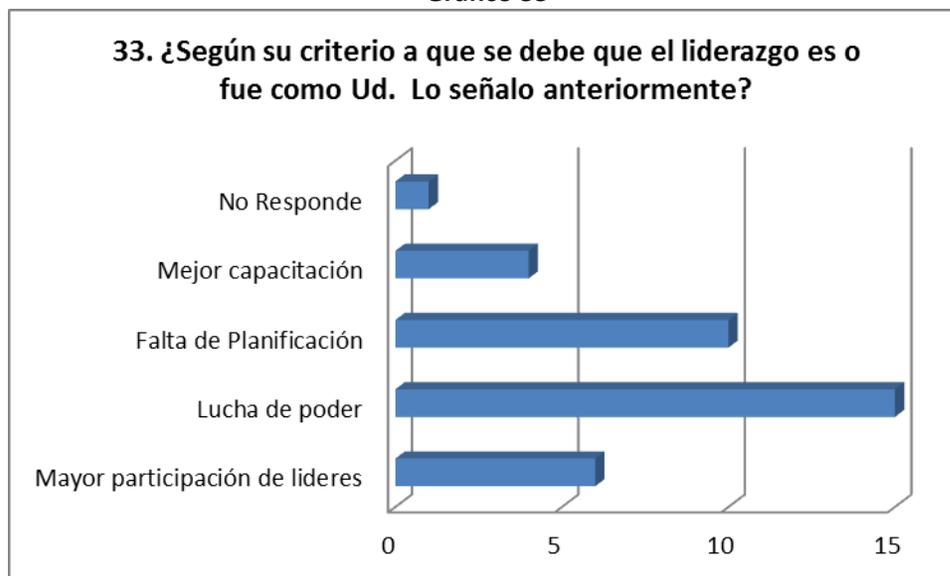
**Pregunta 33**

¿Según su criterio a que se debe que el liderazgo es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 33**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor participación de lideres	6	17%
Lucha de poder	15	42%
Falta de Planificación	10	28%
Mejor capacitación	4	11%
No Responde	1	3%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 33**



**Análisis:** Se puede notar que no existe una planificación por parte de las autoridades que dirigen la facultad así como también debería haber una mayor participación de liderazgos por parte de las autoridades y agregado a esto los grupos de poder que buscan intereses particulares.

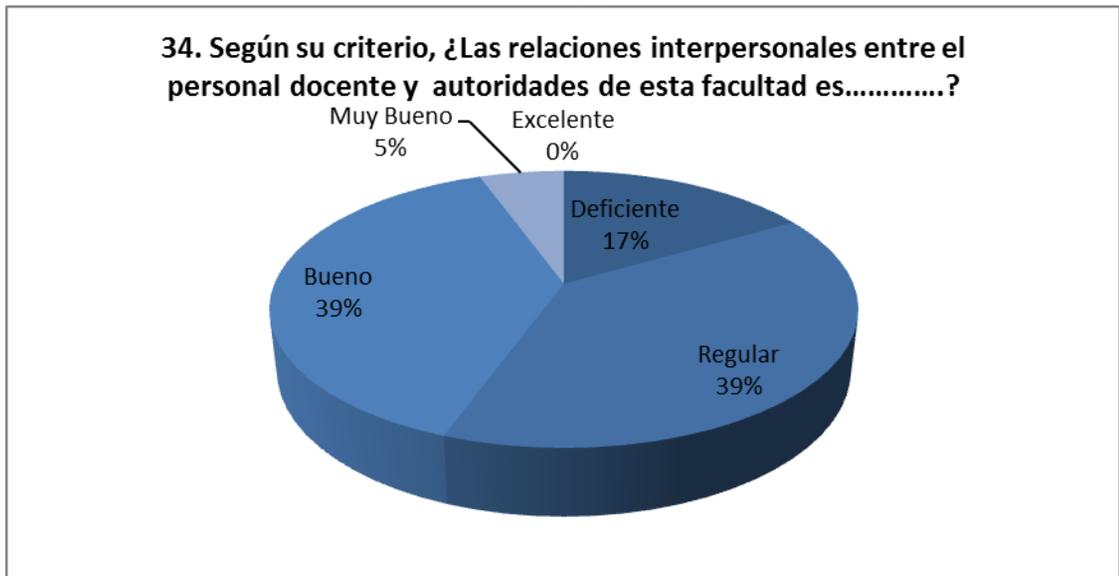
Pregunta 34

Según su criterio, ¿Las relaciones interpersonales entre el personal docente y autoridades de esta facultad es...?

Tabla 34

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	14	39%
Bueno	14	39%
Muy Bueno	2	6%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

Grafico 34



**Análisis:** Se puede observar en el grafico que las relaciones interpersonales son regulares y deficientes no sin antes mencionar que existe un buen porcentaje que son buenas pero las autoridades d deben poner mucha atención a este componente.

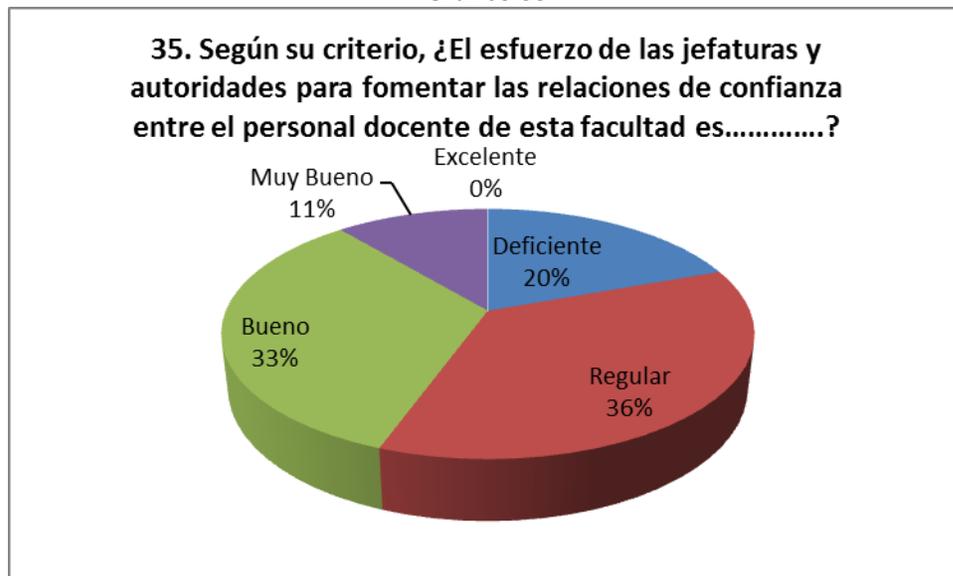
pregunta 35

Según su criterio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para fomentar las relaciones de confianza entre el personal docente de esta facultad es.....?

Tabla 35

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	7	19%
Regular	13	36%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	4	11%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

Grafico 35



**Análisis:** Se puede notar que en su mayoría no hay esfuerzos por mejorar las relaciones interpersonales por parte de las autoridades de la facultad.

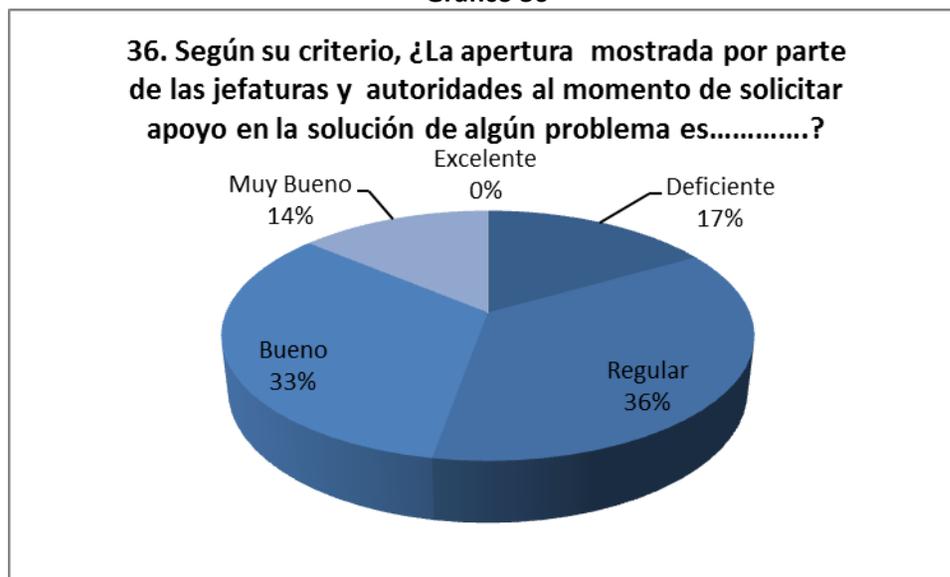
**Pregunta 36**

Según su criterio, ¿La apertura mostrada por parte de las jefaturas y autoridades al momento de solicitar apoyo en la solución de algún problema es.....?

**Tabla 36**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	13	36%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	5	14%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 36**



**Análisis:** Se puede notar que las autoridades reciben apoyo por parte de los docentes y es bastante bueno, pero se observa también un buen porcentaje de deficiencia y por lo tanto las autoridades deben poner atención a este componente.

Pregunta 37

Según su criterio, ¿Las relaciones interpersonales entre el personal de esta facultad es.....?

Tabla 37

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	12	33%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	6	17%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

Gráfico 37



**Análisis:** Se puede notar en la gráfica que las relaciones interpersonales en la facultad son buenas y regulares en su mayoría pero hay una porción que las autoridades deben poner atención

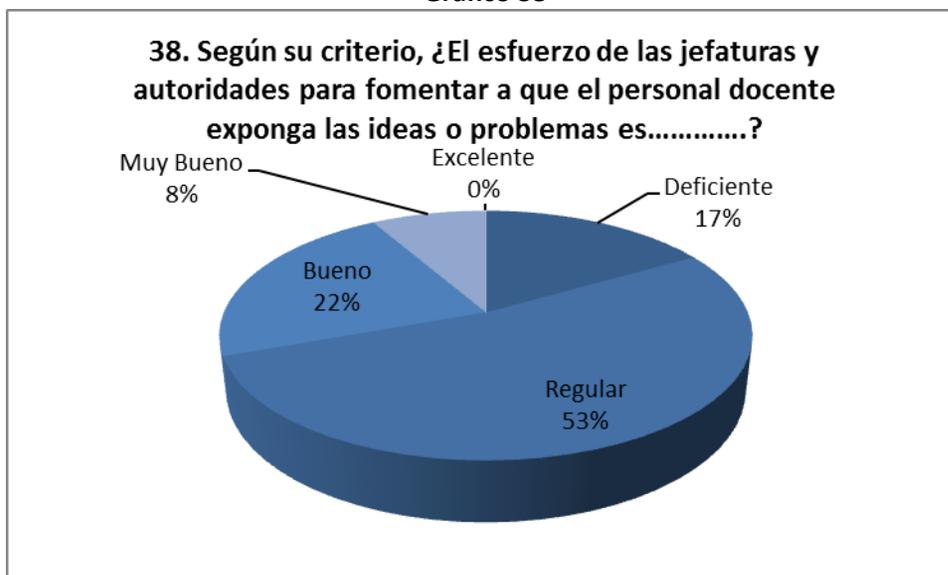
**Pregunta 38**

Según su criterio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para fomentar a que el personal docente exponga las ideas o problemas es.....?

**Tabla 38**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	6	17%
Regular	19	53%
Bueno	8	22%
Muy Bueno	3	8%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 38**



**Análisis:** Se puede observar que las autoridades ponen poco interés para que la planta docente exponga sus buenas ideas en función de lograr los objetivos de la facultad.

**Pregunta 39**

¿Por qué considera que las relaciones interpersonales de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

**Tabla 39**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ausencia de vinculación directa	6	17%
Desconfianza	5	14%
Falta de apertura	6	17%
Existencia de grupos de poder	7	19%
Antagonismo entre unidades	1	3%
Existe apertura	2	6%
No Responde	10	28%

**Grafico 39**



**Análisis:** Se puede notar que las relaciones interpersonales funcionan de esta manera porque hay desconfianza ,falta de apertura, grupos de poder con intereses particulares y hay una parte que no responde a nuestra pregunta.

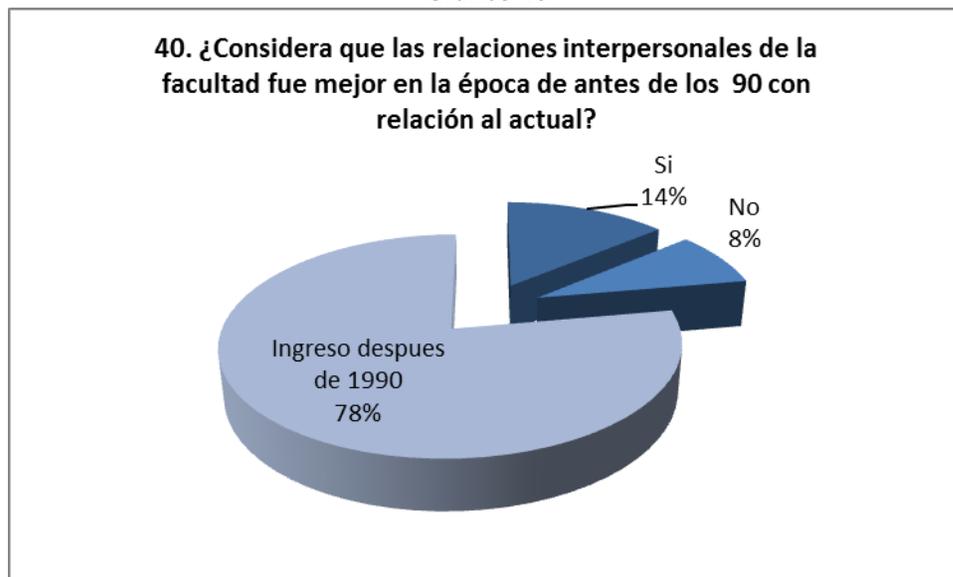
Pregunta 40

¿Considera que las relaciones interpersonales de la facultad fueron mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

Tabla 40

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	3	8%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

Grafico 40



**Análisis:** Se puede observar en el grafico que los valores del recurso humano de esa época asumían con mayor responsabilidad dichos retos hoy en día hay que trabajar para recuperarlos .

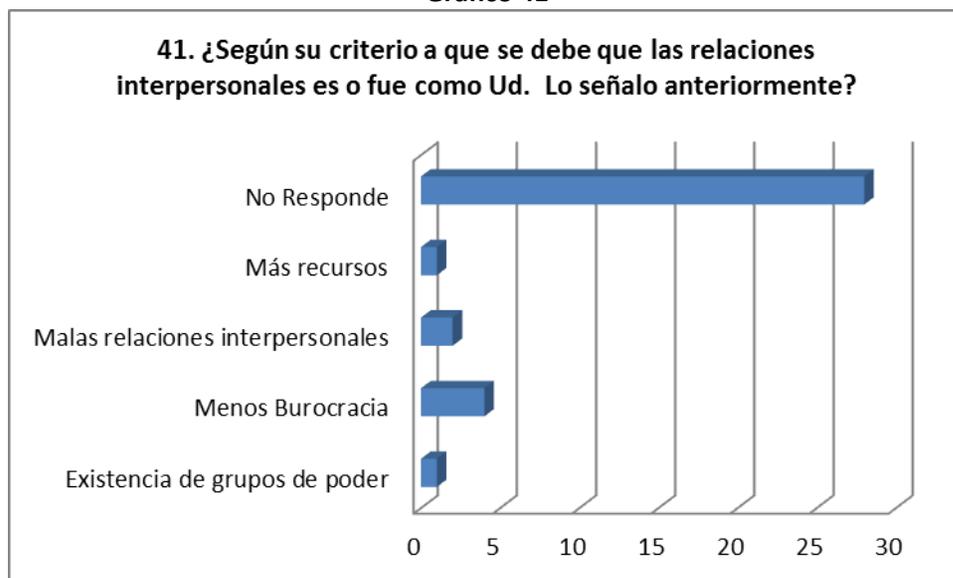
Pregunta 41

¿Según su criterio a que se debe que las relaciones interpersonales es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 41**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existencia de grupos de poder	1	3%
Menos Burocracia	4	11%
Malas relaciones interpersonales	2	6%
Más recursos	1	3%
No Responde	28	78%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 41**



**Análisis:** Se puede notar que muchos no respondieron la pregunta, pero en esa época existía menos burocracia y pocos grupos de poder logrando así lo planeado por las autoridades.

Pregunta 42

Según su criterio, ¿El trabajo en equipo entre el personal docente y Jefaturas-autoridades de esta facultad es...?

Tabla 42

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	13	36%
Regular	9	25%
Bueno	11	31%
Muy Bueno	3	8%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

Grafico 42



**Análisis:** Se puede notar que el trabajo en equipo es bastante deficiente y regular pero también hay que tomar nota que existe 31% que lo considera bueno y por lo tanto las autoridades deberán poner mucho atención.

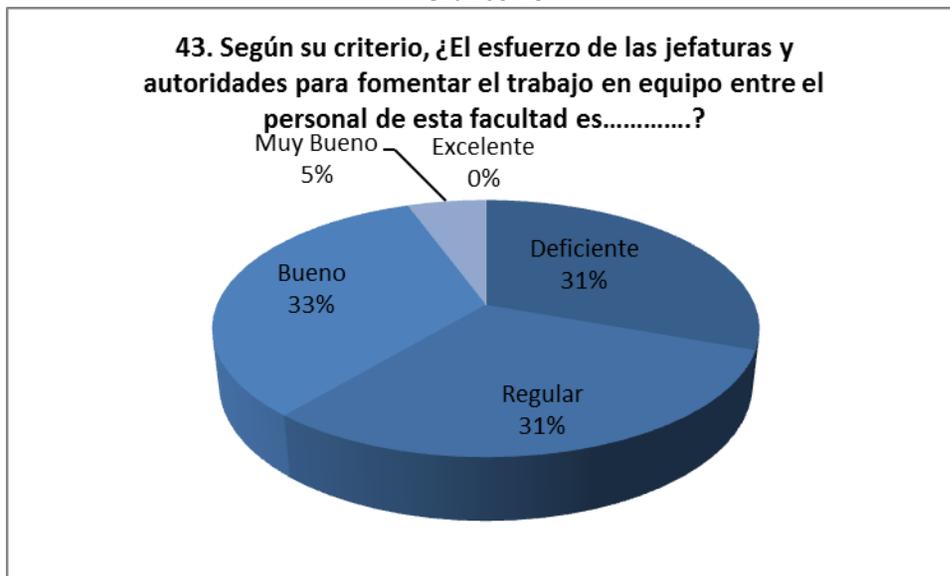
Pregunta 43

Según su criterio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para fomentar el trabajo en equipo entre el personal de esta facultad es...?

Tabla 43

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	11	31%
Regular	11	31%
Bueno	12	33%
Muy Bueno	2	6%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

Grafico 43



**Análisis:** El esfuerzo de las autoridades se considera bastante negativo y por lo tanto deberán poner mucha atención en mejorar el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo para bien de las autoridades de la facultad y por consiguiente de la universidad en general.

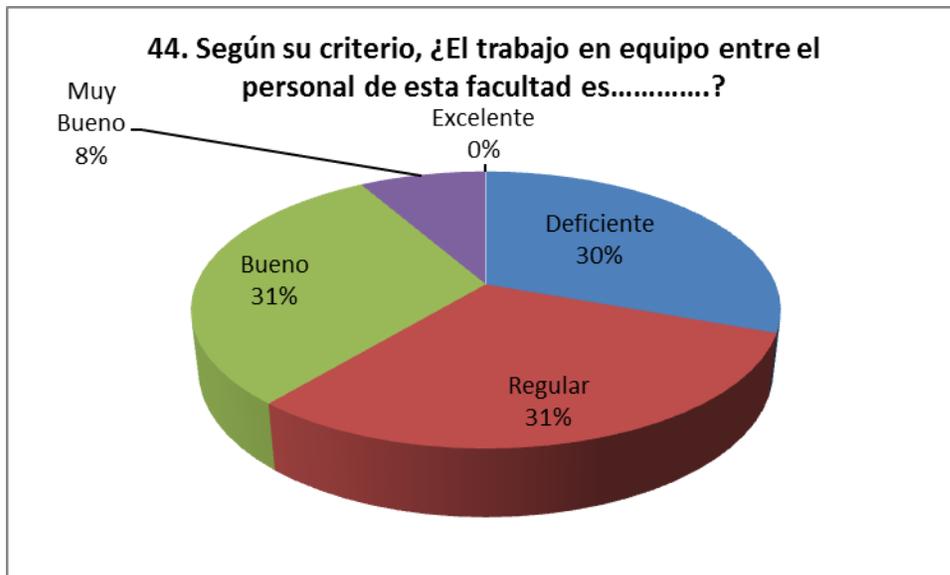
Pregunta 44

Según su criterio, ¿El trabajo en equipo entre el personal de esta facultad es...?

Tabla 44

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	11	31%
Regular	11	31%
Bueno	11	31%
Muy Bueno	3	8%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

Grafico 44



**Análisis:** Es bastante negativo por lo que las autoridades deberán trabajar mucho para superar este señalamiento.

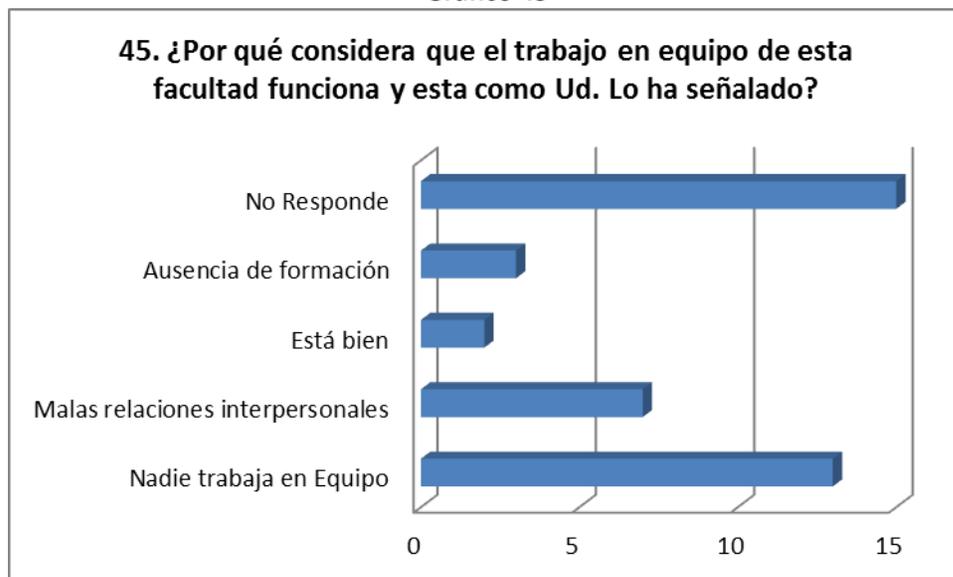
Pregunta 45

¿Por qué considera que el trabajo en equipo de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 45

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nadie trabaja en Equipo	13	36%
Malas relaciones interpersonales	7	19%
Está bien	2	6%
Ausencia de formación	3	8%
No Responde	15	42%

Grafico 45



**Análisis:** Se confirma que se sigue manteniendo que no se trabaja en equipo , pero también se observa que al momento de hacer esta pregunta mucho no quisieron responder y también esto se debe a las malas relaciones interpersonales.

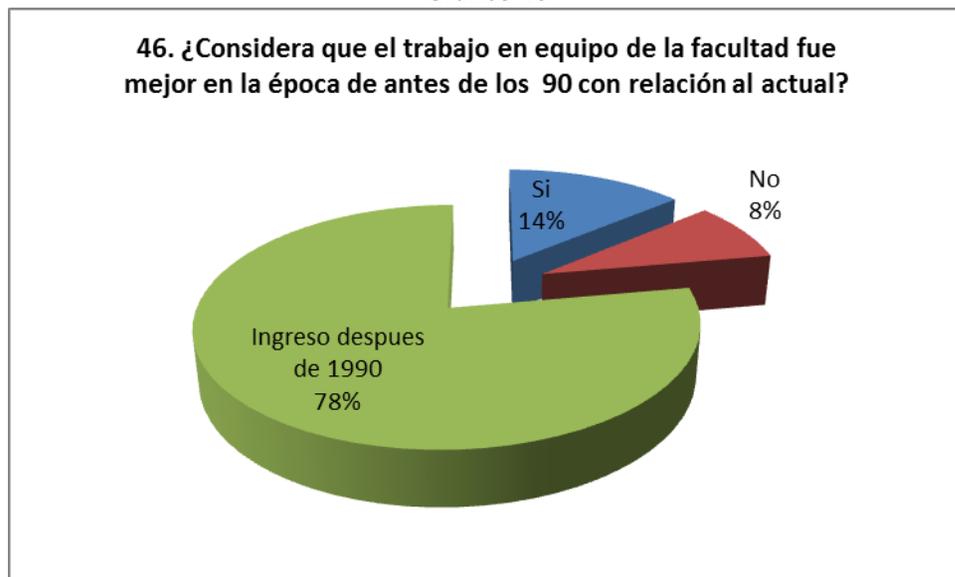
Pregunta 46

¿Considera que el trabajo en equipo de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

Tabla 46

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	3	8%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

Grafico 46



**Análisis:** El personal de esa época tenía mejores relaciones impersonales y valores cual tenían conciencia de las responsabilidades que se adquirirían en esa época.

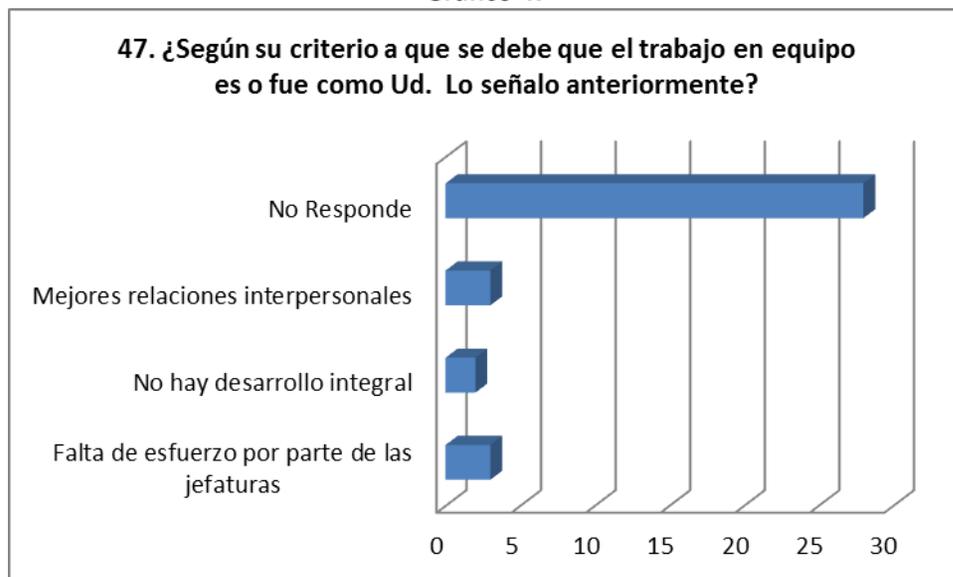
Pregunta 47

¿Según su criterio a que se debe que el trabajo en equipo es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

Tabla 47

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de esfuerzo por parte de las jefaturas	3	8%
No hay desarrollo integral	2	6%
Mejores relaciones interpersonales	3	8%
No Responde	28	78%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Grafico 47



**Análisis:** Se puede notar que la mayoría del personal académico no respondió esta pregunta, pero se puede notar que no hay desarrollo integral, se deben mejorar las relaciones impersonales y al poco esfuerzo de las autoridades en mejorar este componente de trabajo en equipo.

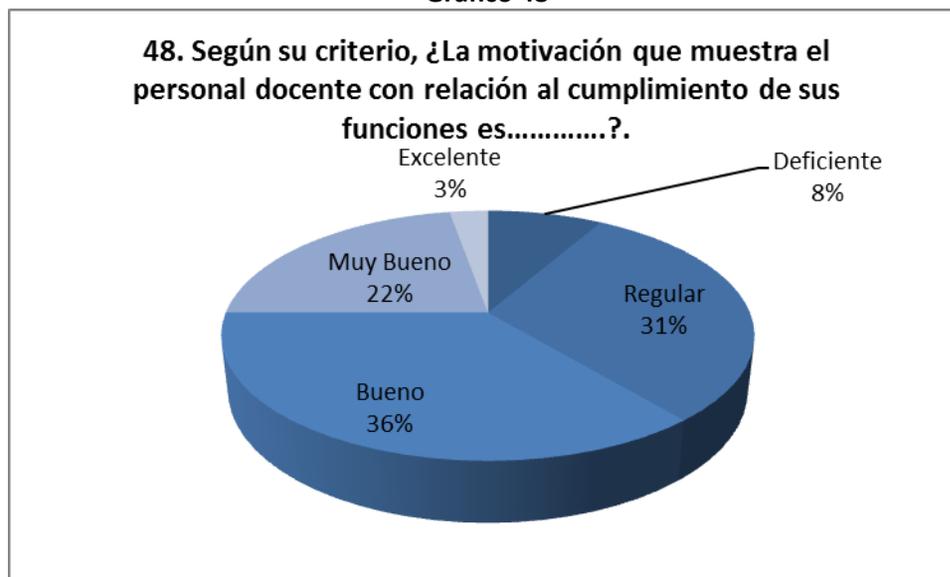
**Pregunta 48**

Según su criterio, ¿La motivación que muestra el personal docente con relación al cumplimiento de sus funciones es.....?

**Tabla 48**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	8%
Regular	11	31%
Bueno	13	36%
Muy Bueno	8	22%
Excelente	1	3%
Total	36	100%

**Grafico 48**



**Análisis:** Al analizar en el grafico que entre regular y bueno existe el mayor porcentaje en relación a como se encuentra la motivación y por lo tanto deberá ser un trabajo de las altas autoridades en buscar la forma de cómo mejorar este componente.

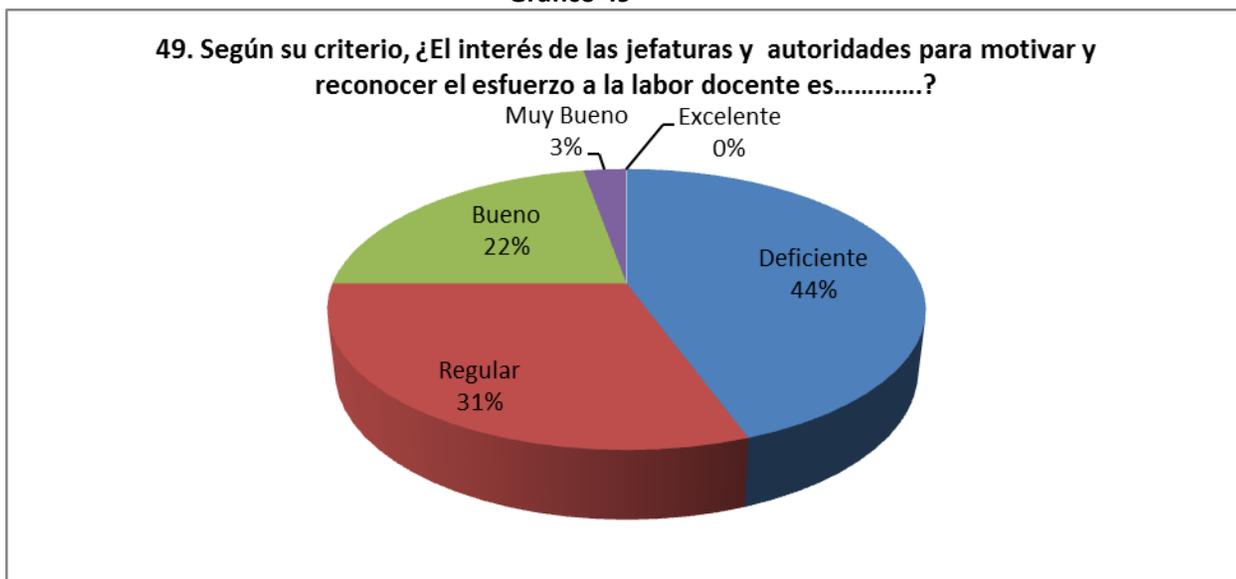
**Pregunta 49**

Según su criterio, ¿El interés de las jefaturas y autoridades para motivar y reconocer el esfuerzo a la labor docente es.....?

**Tabla 49**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	16	44%
Regular	11	31%
Bueno	8	22%
Muy Bueno	1	3%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 49**



**Análisis:** Se puede notar en el grafico que hay deficiencia por parte de las autoridades en buscar la forma de cómo motivar a toda la planta docente.

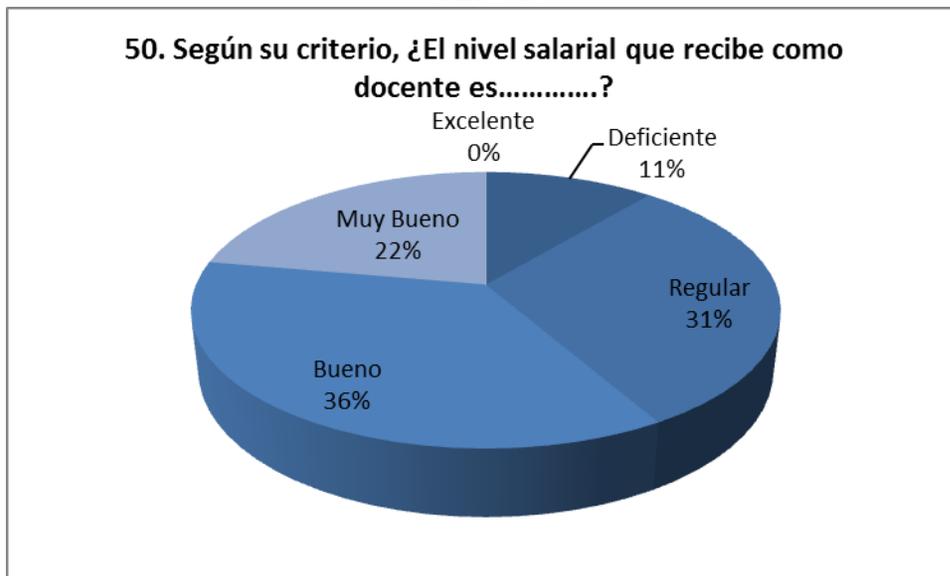
**Pregunta 50**

Según su criterio, ¿El nivel salarial que recibe como docente es.....?

**Tabla 50**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	11%
Regular	11	31%
Bueno	13	36%
Muy Bueno	8	22%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 50**



**Análisis:** El nivel salarial que percibe la planta docente se considera entre regular y bueno ,pero también hay que considerar que un buen porcentaje que lo considera bueno , pero sigue siendo un componente bien importante para que las autoridades lo tomen muy en cuenta.

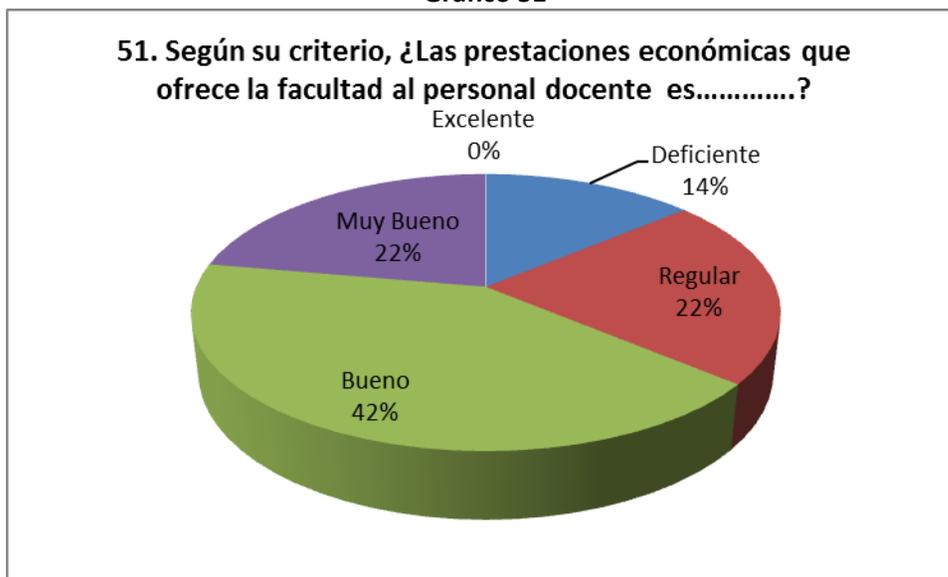
**Pregunta 51**

Según su criterio, ¿Las prestaciones económicas que ofrece la facultad al personal docente es.....?

**Tabla 51**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	14%
Regular	8	22%
Bueno	15	42%
Muy Bueno	8	22%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 51**



**Análisis:** En cuanto a las prestaciones económicas que la facultad ofrece, esta entre bueno y regular, sin embargo hay que tomar en cuenta que hay un porcentaje que se considera deficiente y que las autoridades deben tomar en cuenta para futuros evaluaciones sobre el desempeño laboral.

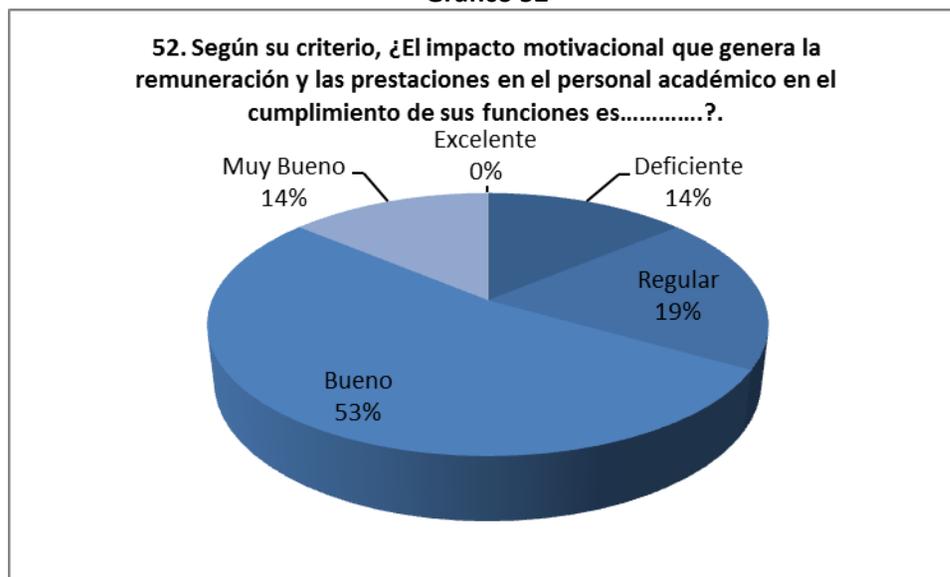
**Pregunta 52**

Según su criterio, ¿El impacto motivacional que genera la remuneración y las prestaciones en el personal académico en el cumplimiento de sus funciones es.....?

**Tabla 52**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	14%
Regular	7	19%
Bueno	19	53%
Muy Bueno	5	14%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Grafico 52**



**Análisis:** De acuerdo al grafico podemos observar que el impacto motivacional en cuanto a remuneraciones y las prestaciones sociales es bastante regular y deficiente por lo tanto las autoridades de la facultad deben poner mucha atención para buscar la estrategia para superar este componente.

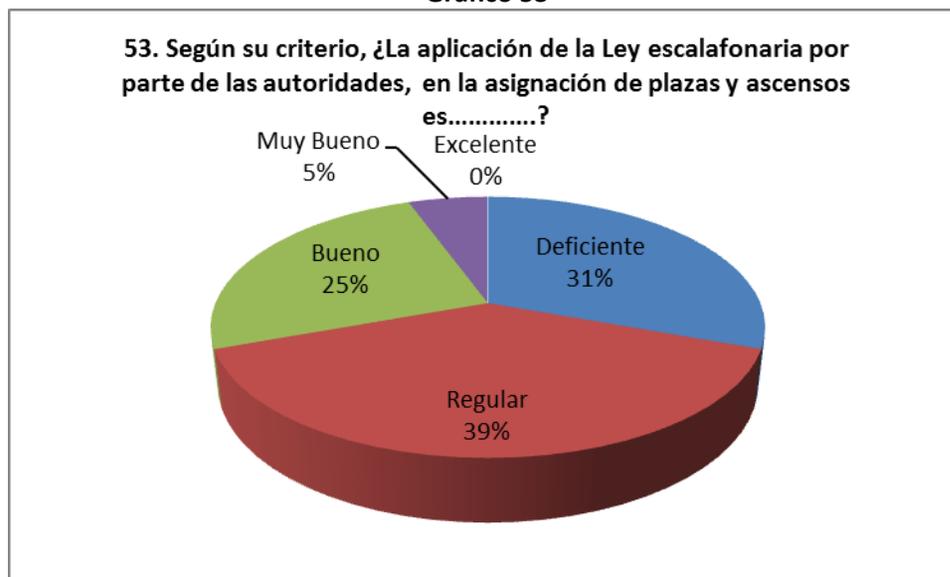
**Pregunta 53**

Según su criterio, ¿La aplicación de la Ley escalafonaria por parte de las autoridades, en la asignación de plazas y ascensos es.....?

**Tabla 53**

EEVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	11	31%
Regular	14	39%
Bueno	9	25%
Muy Bueno	2	6%
Excelente	0	0%
Total	36	100%

**Grafico 53**



**Análisis:** De igual manera se puede notar que las autoridades no aplican la ley escalonaria de acuerdo a los tiempos establecidos según lo establecido en dicha ley y por lo tanto es responsabilidad de las autoridades en que esta se cumpla a cabalidad.

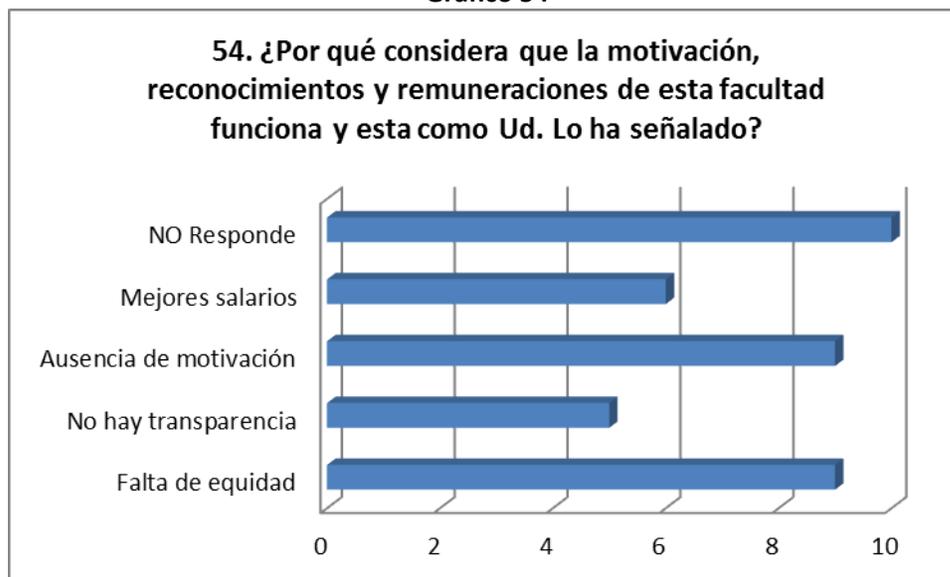
**Pregunta 54**

¿Por qué considera que la motivación, reconocimientos y remuneraciones de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

**Tabla 54**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de equidad	9	25%
No hay transparencia	5	14%
Ausencia de motivación	9	25%
Mejores salarios	6	17%
NO Responde	10	28%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>108%</b>

**Grafico 54**



**Análisis:** De acuerdo al grafico la motivación y las remuneraciones no mejoran porque hay ausencia de motivación , no hay transparencia y falta de hacer una buena distribución de responsabilidades por parte de las autoridades de la facultad , pero también es de notar que hay un buen porcentaje que no respondió la pregunta.

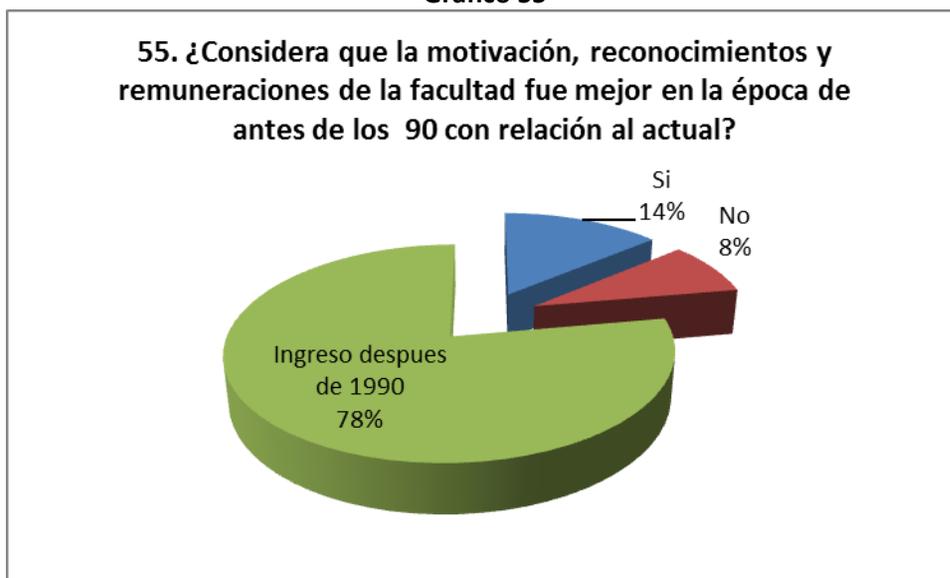
**Pregunta 55**

¿Considera que la motivación, reconocimientos y remuneraciones de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 55**

EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	14%
No	3	8%
Ingreso después de 1990	28	78%
Total	36	100%

**Grafico 55**



**Análisis:** Se puede notar en el grafico que la motivación y otros componentes fueron mejores en la época de los 90 por lo tanto es un reto por parte de las autoridades para revertir este componente para trabajar como un equipo integrado y lograr los objetivos que como facultad se propone en cada año.

Pregunta 56

¿Según su criterio a que se debe que la motivación, reconocimientos y remuneraciones es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

Tabla 56

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relativo a las remuneraciones	3	8%
Más recursos	1	3%
Mas motivación	4	11%
No Responde	28	77.78%
Total	36	100%

Gráfico 56



**Análisis:** Es de observar en el gráfico que a esta pregunta la mayoría no respondió a esta pregunta ; sin embargo se puede notar que se debe buscar la forma de motivar y hacer las evaluaciones al personal para equiparar los salarios de acuerdo a sus responsabilidades.

ANEXO 2:

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD.

## TABULACIÓN REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

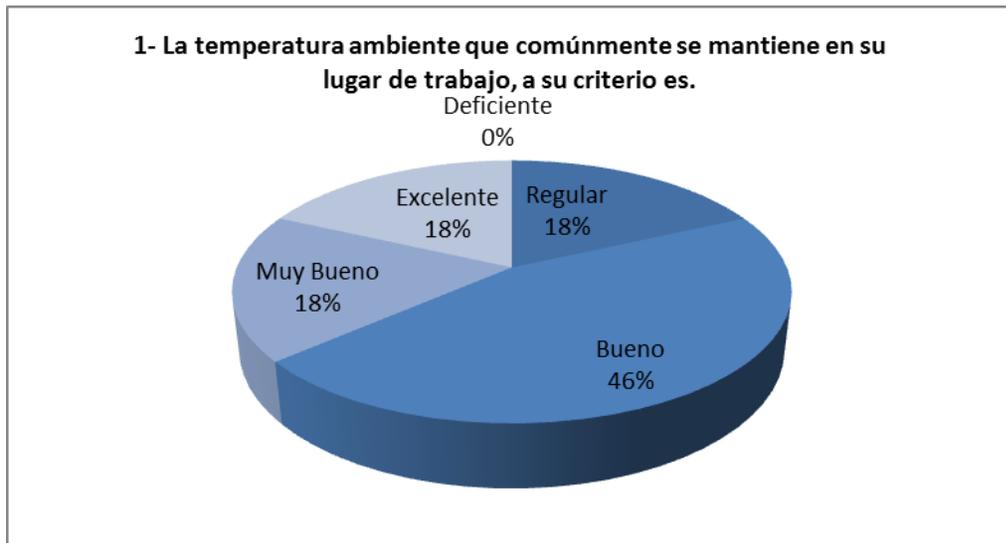
### Pregunta 1:

La temperatura ambiente que comúnmente se mantiene en su lugar de trabajo, a su criterio es:

Tabla 1

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	0	0%
Regular	2	18%
Bueno	5	46%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	2	18%
Total	11	100%

Grafico 1



**Análisis:** Se puede observar en el grafico que la temperatura ambiente es buena y regular, pero que en alguna manera las autoridades deben poner mucha atención para mejorar este factor.

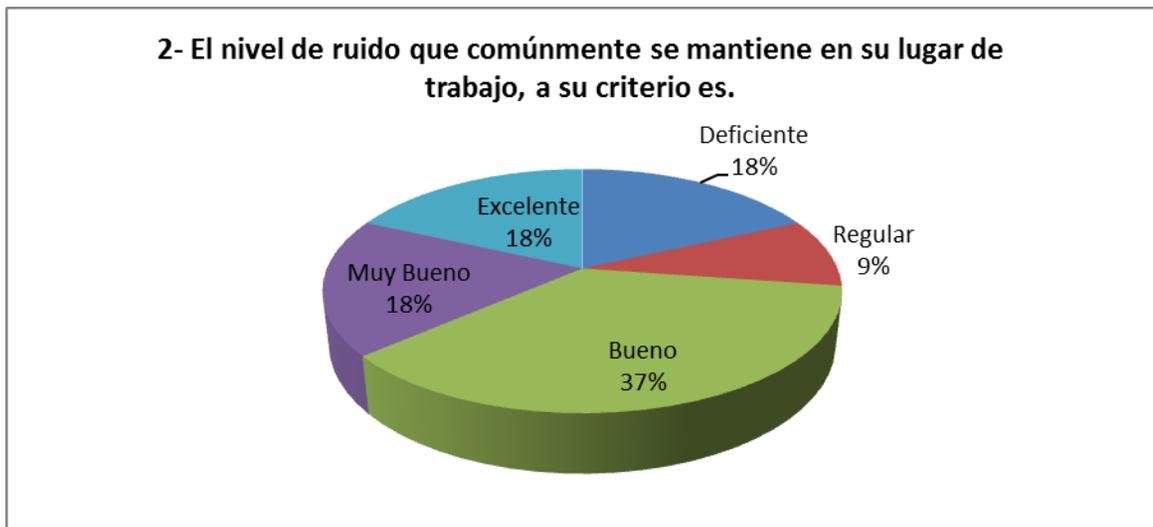
**Pregunta 2:**

El nivel de ruido que comúnmente se mantiene en su lugar de trabajo, a su criterio es:

**Tabla 2**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	2	18%
Regular	1	9%
Bueno	4	37%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	2	18%
Total	11	100%

**Grafico 2**



**Análisis:** en este apartado podemos notar en el grafico que el factor que más sobresale es bueno y regular con un 46% y por tanto se debe buscar la manera de mejorar este factor.

### Pregunta 3

El nivel de iluminación que comúnmente se mantiene en su lugar de trabajo, a su criterio es.

**Tabla 3**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	0	0%
Regular	2	18%
Bueno	5	46%
Muy Bueno	4	36%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 3**



**Análisis:** la iluminación es otro factor que las autoridades deben revisar en toda la infraestructura ya que existe un buen porcentaje de mas 60% DE bueno y regular.

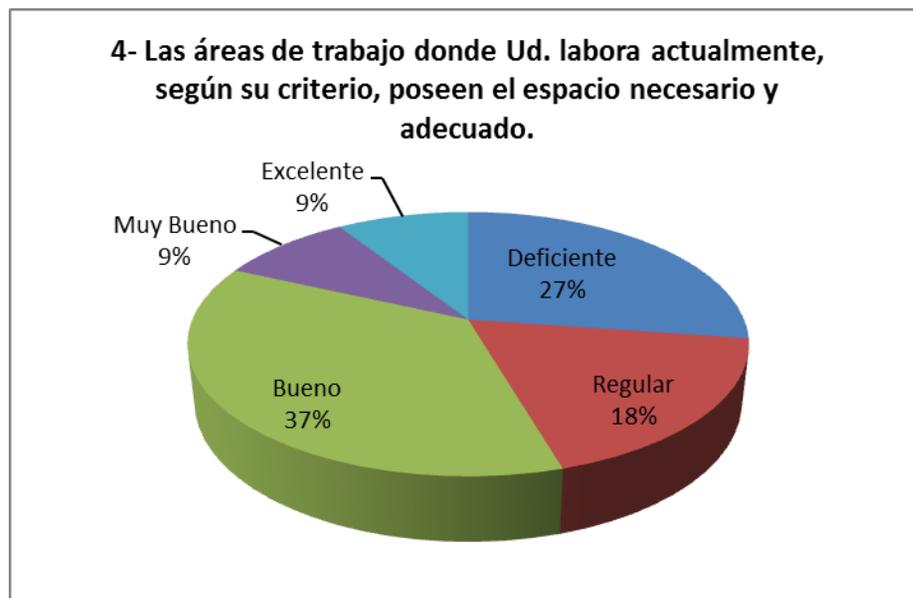
#### Pregunta 4

Las áreas de trabajo donde Ud. labora actualmente, según su criterio, poseen el espacio necesario y adecuado.

Tabla 4

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	27%
Regular	2	18%
Bueno	4	37%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Grafico 4



**Análisis:** El espacio físico es completamente deficiente y regular en todas las áreas que integran la facultad de Ciencias Económicas y por tanto las autoridades deben poner mucha atención es este apartado.

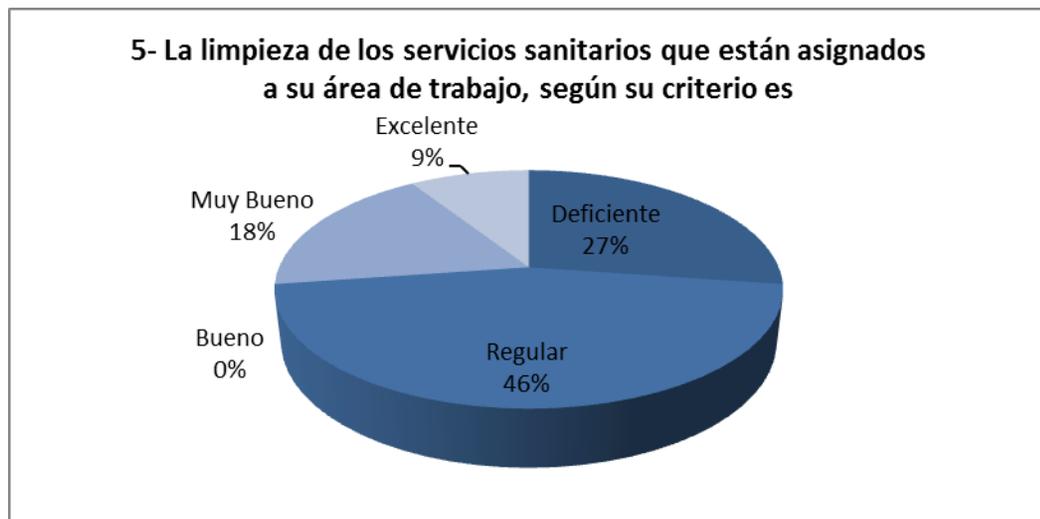
### Pregunta 5

La limpieza de los servicios sanitarios que están asignados a su área de trabajo, según su criterio es:

**Tabla 5**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Deficiente</b>	3	27%
<b>Regular</b>	5	46%
<b>Bueno</b>	0	0%
<b>Muy Bueno</b>	2	18%
<b>Excelente</b>	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 5**



**Análisis:** al preguntar sobre la limpieza a los servicios sanitarios se puede determinar que están completamente en mal estado y completamente sucio.

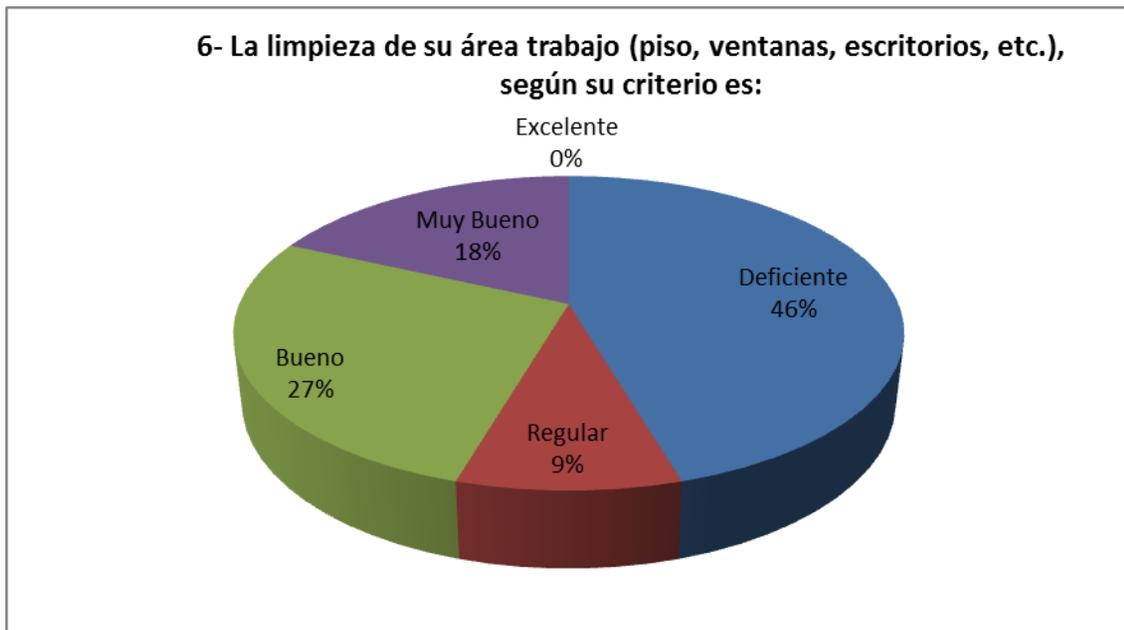
### Pregunta 6

La limpieza de su área trabajo (piso, ventanas, escritorios, etc.), según su criterio es:

**Tabla 6**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	46%
Regular	1	9%
Bueno	3	27%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 6**



**Análisis:** las áreas de trabajo mencionadas en esta pregunta están completamente sucias según lo manifestado por el personal tanto de la planta docente como administrativo.

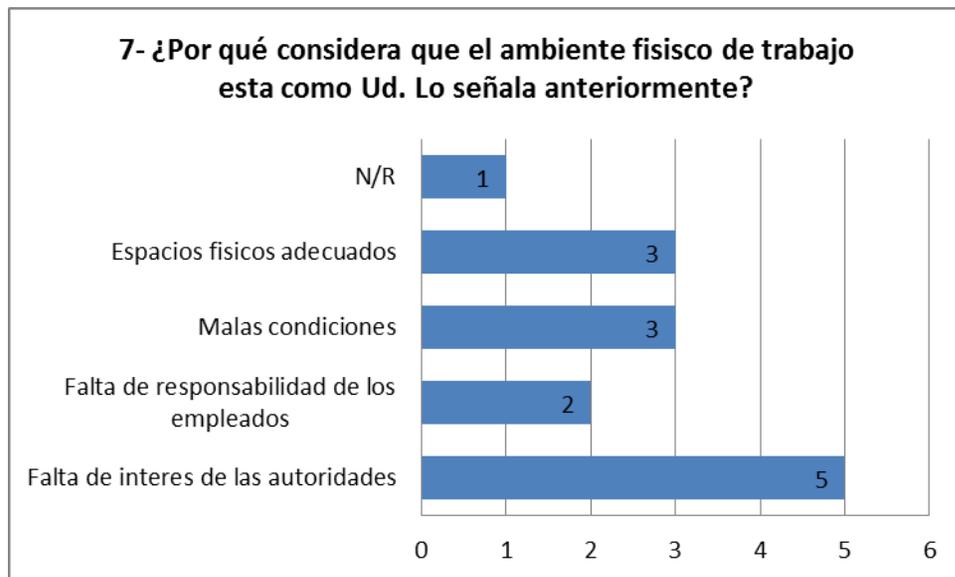
### Pregunta 7

¿Por qué considera que el ambiente físico de trabajo esta como Ud. Lo señala anteriormente?

**Tabla 7**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de interés de las autoridades	5	45%
Falta de responsabilidad de los empleados	2	18%
Malas condiciones	3	27%
Espacios físicos adecuados	3	27%
N/R	1	9%

**Grafico 7**



**Análisis:** en esta pregunta se puede notar que es por las malas condiciones y falta de interés que presentan las autoridades de la facultad.

### Pregunta 8

¿Considera que el ambiente físico de trabajo fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 8**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	9%
No	7	64%
Ingreso después de 1990	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8**



**Análisis:** Definitivamente las condiciones actuales comparadas con la de años de 1990 fueron mejores y hay que poner mucha atención por parte de las autoridades.

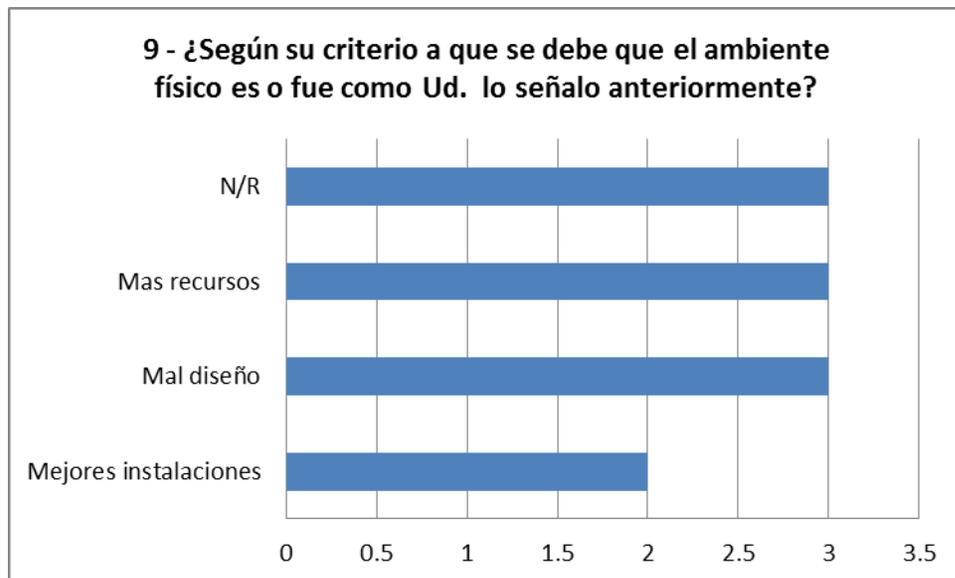
### Pregunta 9

¿Según su criterio a que se debe que el ambiente físico es o fue como Ud. lo señalo anteriormente?

**Tabla 9**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejores instalaciones	2	19%
Mal diseño	3	27%
Mas recursos	3	27%
N/R	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfico 9**



**Análisis:** se puede notar que es mas por falta de recursos y a un mala distribución de las instalaciones físicas.

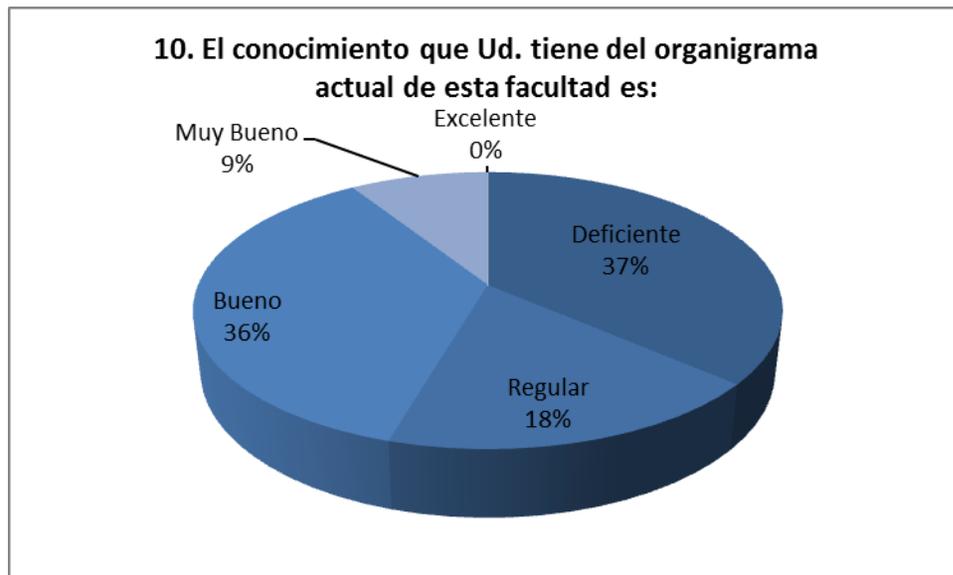
### Pregunta 10

El conocimiento que Ud. tiene del organigrama actual de esta facultad es

**Tabla 10**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	37%
Regular	2	18%
Bueno	4	36%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10**



**Análisis:** Se puede notar que el personal administrativo no conocen la estructura organizacional que posee la facultad en todas sus áreas que la integran.

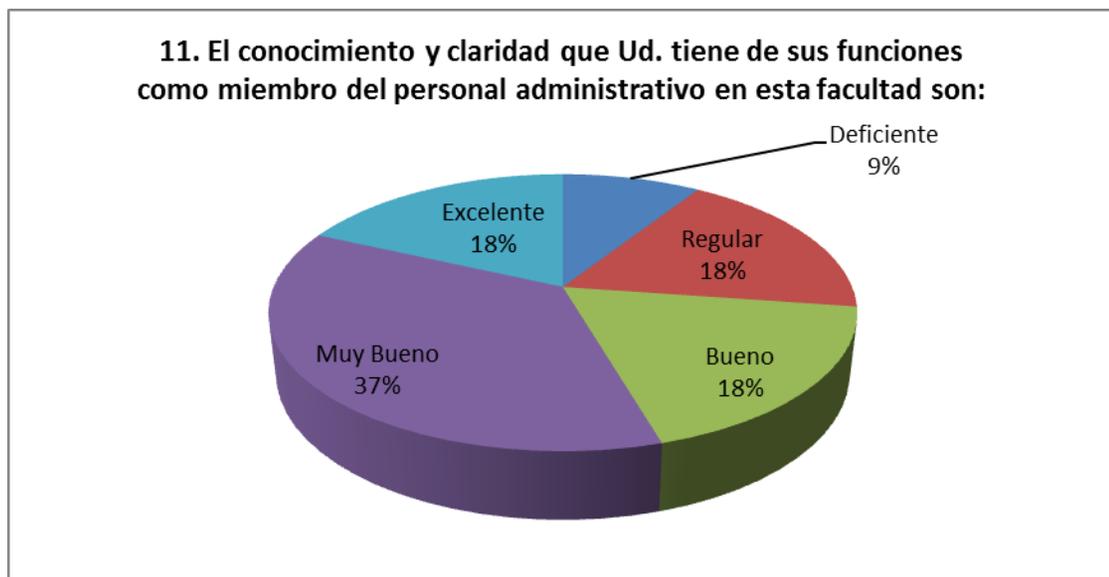
### Pregunta 11

El conocimiento y claridad que Ud. tiene de sus funciones como miembro del personal administrativo en esta facultad son:

**Tabla 11**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	1	9%
Regular	2	18%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	4	36%
Excelente	2	18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11**



**Análisis:** En esta pregunta se nota que el personal administrativo; si conocen las funciones que cada una realizan.

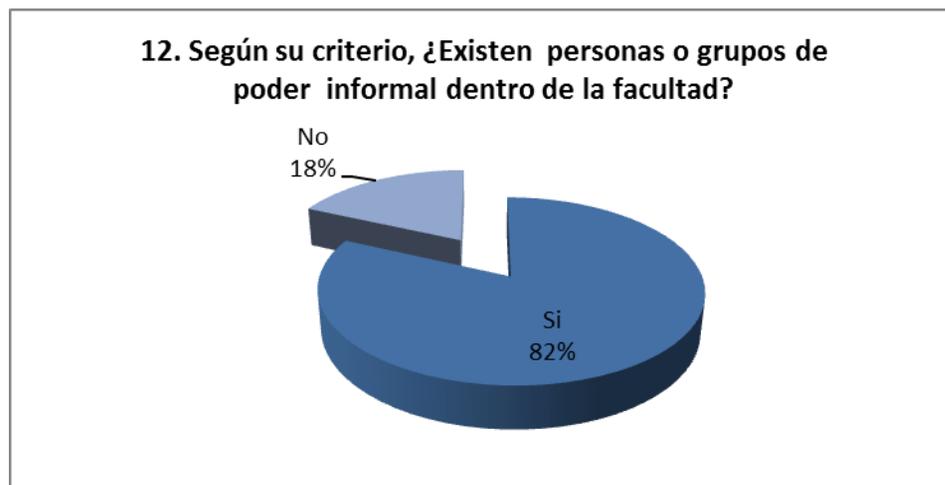
### Pregunta 12

Según su criterio, ¿Existen personas o grupos de poder informal dentro de la facultad?

**Tabla 12**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	82%
No	2	18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12**



**Análisis:** En un 82% el personal docente y administrativo manifiestan que si existen grupos de poder informal por lo que las autoridades deben poner mucha atención para que no afecten en el desarrollo de las actividades.

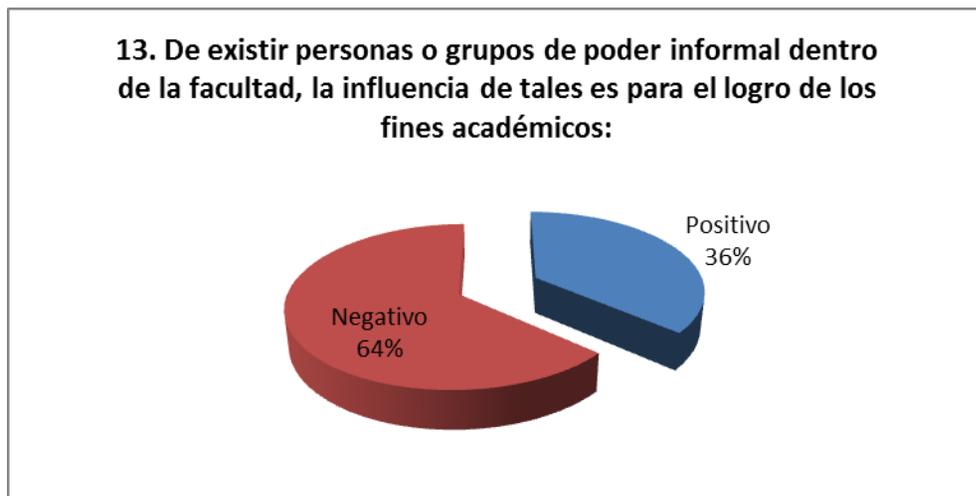
### Pregunta 13

De existir personas o grupos de poder informal dentro de la facultad, la influencia de tales es para el logro de los fines académicos:

**Tabla 13**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Positivo	4	36%
Negativo	7	64%
Total	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 13**



**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta estos grupos de poder informal afectan negativamente en el logro de los fines académicos.

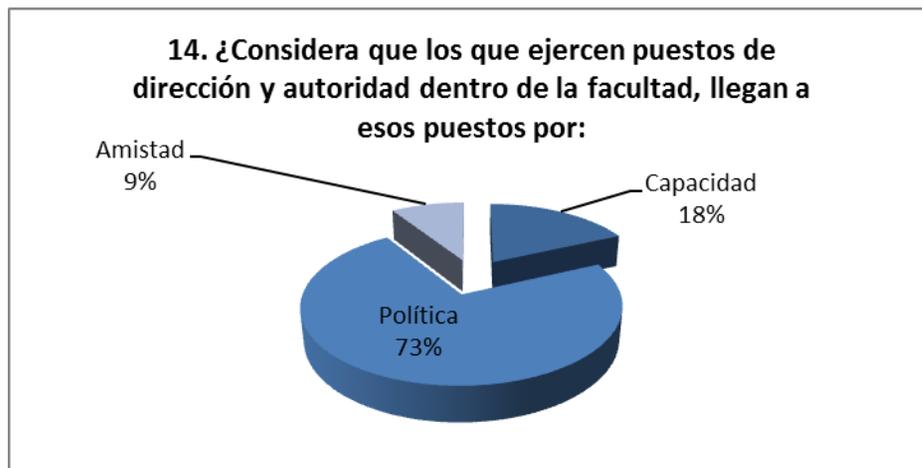
#### Pregunta 14

¿Considera que los que ejercen puestos de dirección y autoridad dentro de la facultad, llegan a esos puestos por:

**Tabla 14**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacidad	2	18%
Política	8	73%
Amistad	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14**



**Análisis:** En esta pregunta se puede notar que los que ejercen puestos de dirección son colocados por la política y amistad y en un poco porcentaje por capacidad.

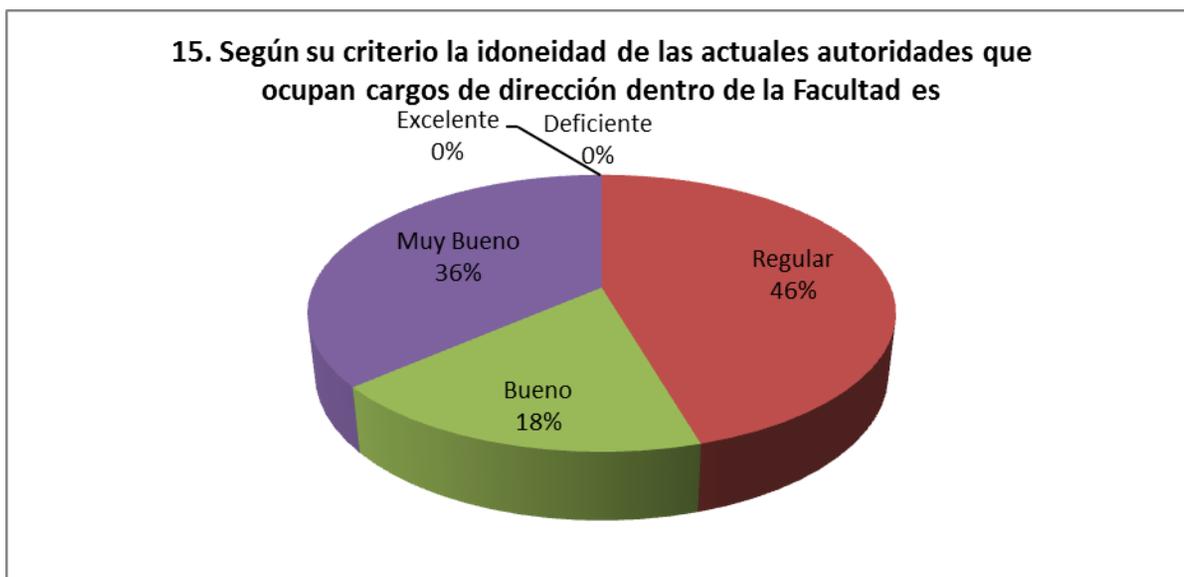
### Pregunta 15

Según su criterio la idoneidad de las actuales autoridades que ocupan cargos de dirección dentro de la Facultad es

**Tabla 15**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	0	0%
Regular	5	45%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	4	36%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15**



**Análisis:** Lo que mas prevalece en esta pregunta que las autoridades son bastantes regulares en el desempeño de sus funciones lo cual deben tomar muy en cuenta y mejorar.

### Pregunta 16

¿Por qué considera que la organización de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 16

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por política	5	45%
Falta de colaboración	3	27%
Falta de interés	3	27%
Falta de organigrama	1	9%
Falta de objetivos	3	27%
No Responde	3	27%

Grafico 16



**Análisis:** Para esta pregunta se debe tomar muy en cuenta que la falta de colaboración, interés, política y objetivos, la organización se encuentra de esta manera y las autoridades deben poner mucha atención.

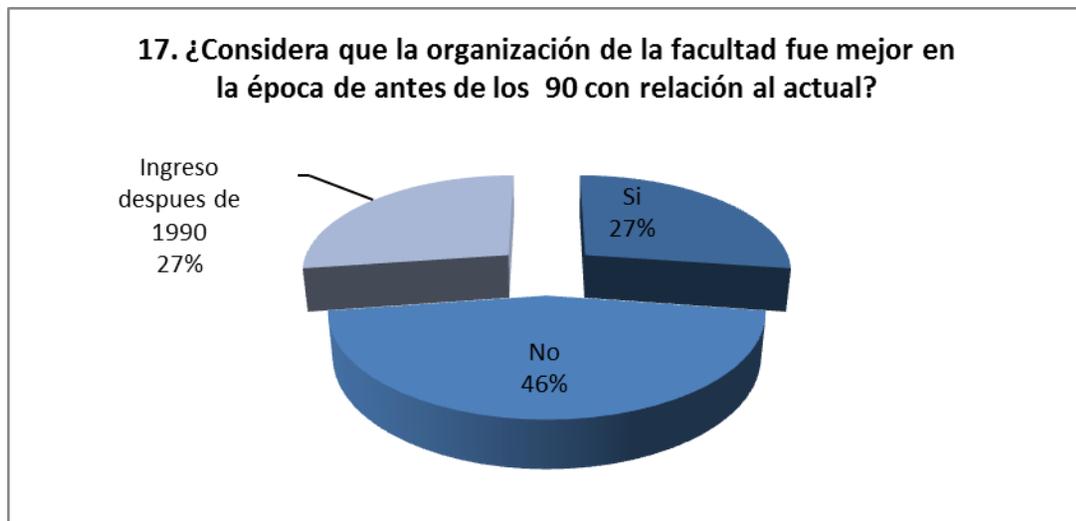
### Pregunta 17

¿Considera que la organización de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 17**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	5	46%
Ingreso después de 1990	3	27%
Total	11	100%

**Grafico 17**



**Análisis:** Siempre se puede determinar en esta pregunta que la organización fue mejor en época de años 1990 hacia atrás.

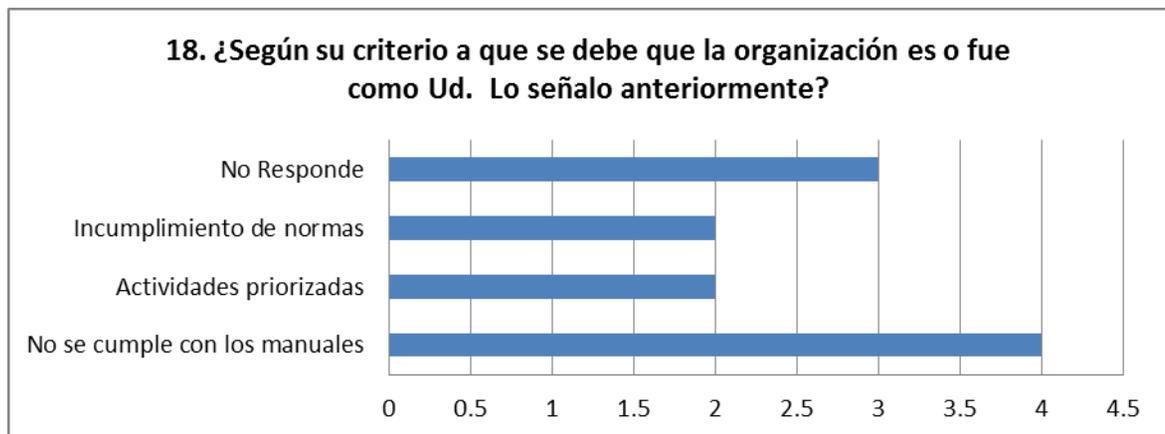
### Pregunta 18

¿Según su criterio a que se debe que la organización es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 18**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se cumple con los manuales	4	36%
Actividades priorizadas	2	18%
Incumplimiento de normas	2	18%
No Responde	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 18**



**Análisis:** Aquí esta pregunta se nota que a falta de manuales, normas y actividades importantes la organización esta de esta manera.

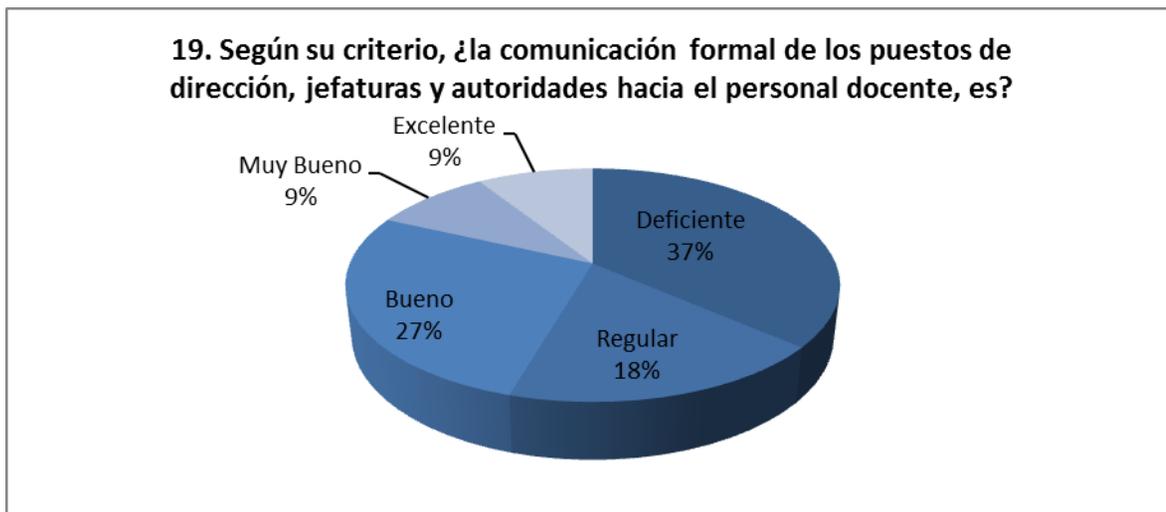
### Pregunta 19

¿Según su criterio, ¿la comunicación formal de los puestos de dirección, jefaturas y autoridades hacia el personal docente, es?

**Tabla 19**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	36%
Regular	2	18%
Bueno	3	27%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 19**



**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta la comunicación formal es en su mayoría es regular y deficiente y por lo tanto las autoridades debe poner atención ya que afecta para el logro de los objetivos de la facultad.

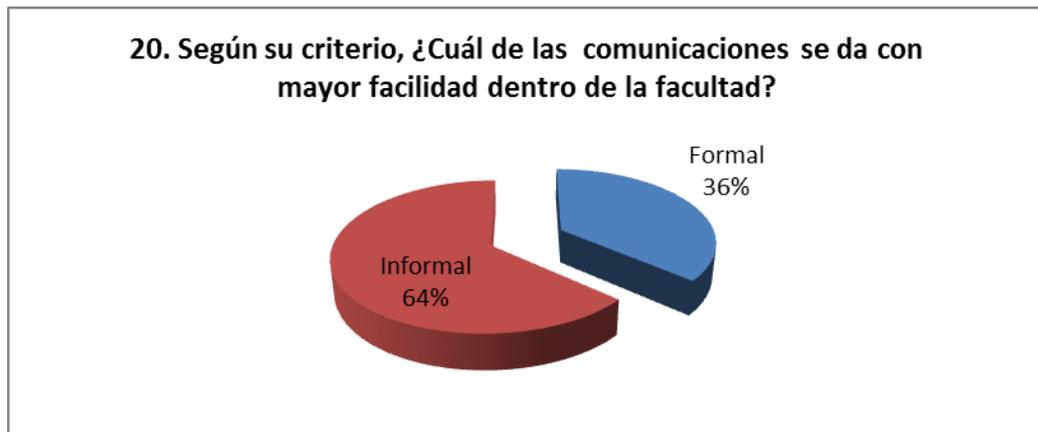
### Pregunta 20

Según su criterio, ¿Cuál de las comunicaciones se da con mayor facilidad dentro de la facultad?

Tabla 20

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Formal	4	36%
Informal	7	64%
Total	11	100%

Gráfico 20



**Análisis:** Se puede notar de acuerdo a esta pregunta que la comunicación informal es la que mas aplica o sea lo rumorología lo cual afecta para el desarrollo de las actividades de trabajo y en el desempeño del personal.

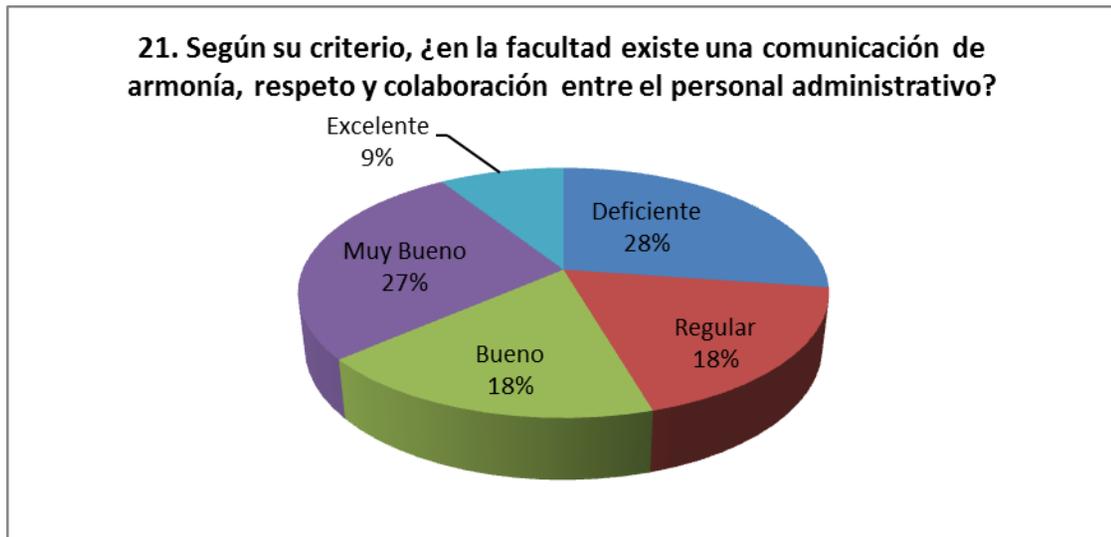
### Pregunta 21

Según su criterio, ¿en la facultad existe una comunicación de armonía, respeto y colaboración entre el personal administrativo?

**Tabla 21**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	28%
Regular	2	18%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	3	27%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 21**



**Análisis:** Como se puede observar en el gráfico no existe una comunicación de armonía y respeto ya que predomina la deficiencia, regular y bueno con un bajo porcentaje que dice estar muy buena y excelente.

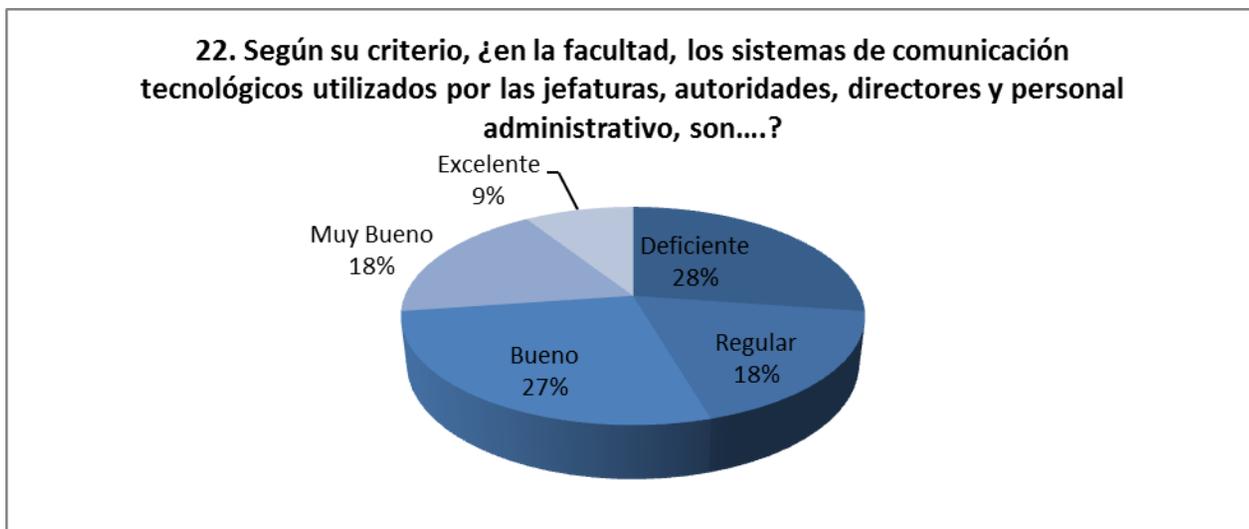
### Pregunta 22

Según su criterio, ¿en la facultad, los sistemas de comunicación tecnológicos utilizados por las jefaturas, autoridades, directores y personal administrativo, son....?

**Tabla 22**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	28%
Regular	2	18%
Bueno	3	27%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 22**



**Análisis:** En relación al uso de los sistemas de comunicación tecnológicos es preocupante ya que resulta ser deficiente y regular ya que existe casi el 50% que no son utilizados.

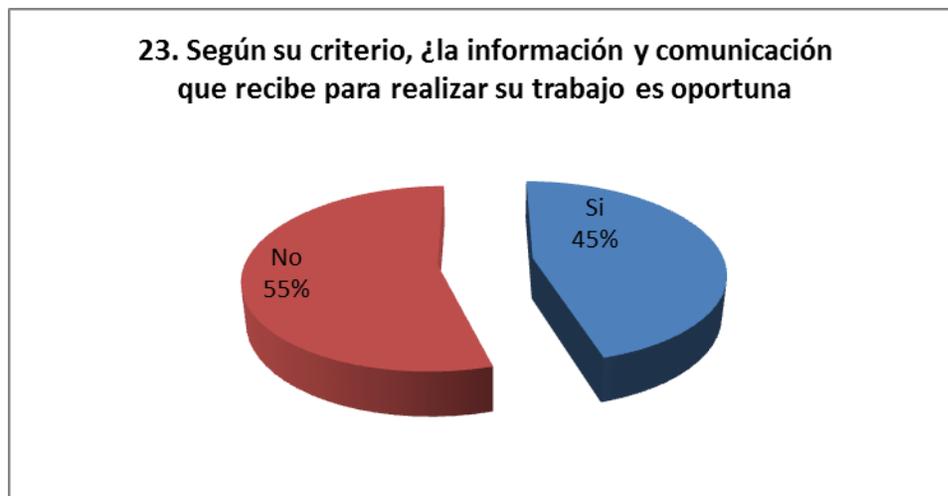
### Pregunta 23

Según su criterio, ¿la información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es oportuna?

**Tabla 23**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%

**Grafico 23**



**Análisis:** Se puede notar en esta pregunta que la información que se recibe no es oportuna por lo consiguiente afecta en el desempeño tanto del personal docente como para el personal administrativo.

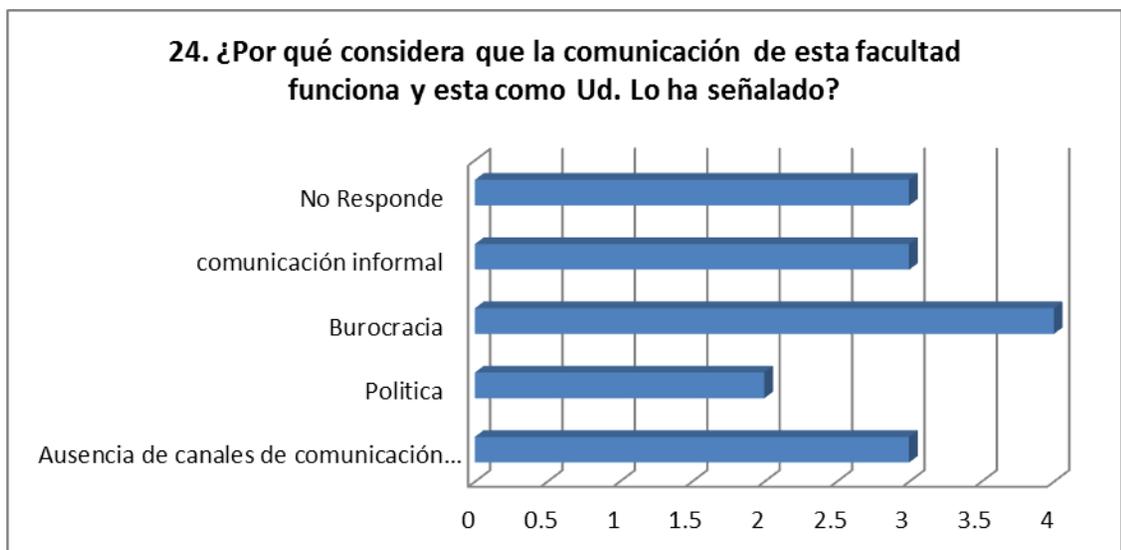
### Pregunta 24

¿Por qué considera que la comunicación de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 24

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ausencia de canales de comunicación adecuados	3	27%
Política	2	18%
Burocracia	4	36%
comunicación informal	3	27%
No Responde	3	27%

Gráfico 24



**Análisis:** Podemos observar que los elementos que mas afectan son la burocracia ,ausencia de canales y la comunicación informal, agregado a que un 27% no respondió dicha pregunta.

### Pregunta 25

¿Considera que la comunicación de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 25**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	18%
No	6	55%
Ingreso después de 1990	3	27%
Total	11	100%

**Gráfico 25**



**Análisis:** Aquí se puede notar que la comunicación no ha sufrido muchos cambios ya esta en 50% para un antes y un después.

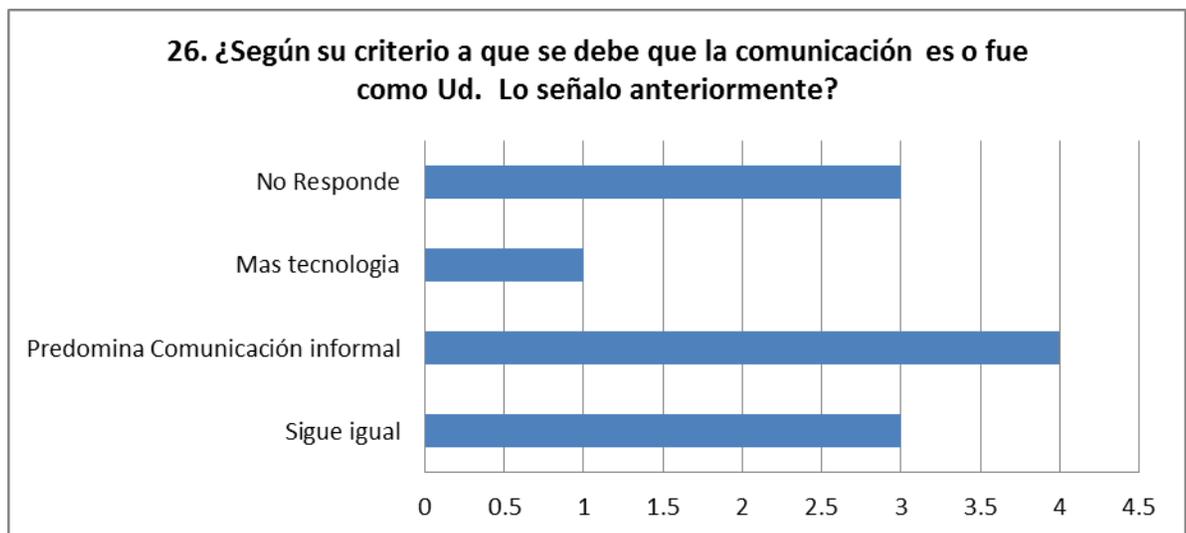
### Pregunta 26

¿Según su criterio a que se debe que la comunicación es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

Tabla 26

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sigue igual	3	27%
Predomina Comunicación informal	4	36%
Mas tecnología	1	9%
No Responde	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26



**Análisis:** En general predomina mas la comunicación informal o sea la rumorología, es de agregar que existe un 27 % que no respondió la pregunta.

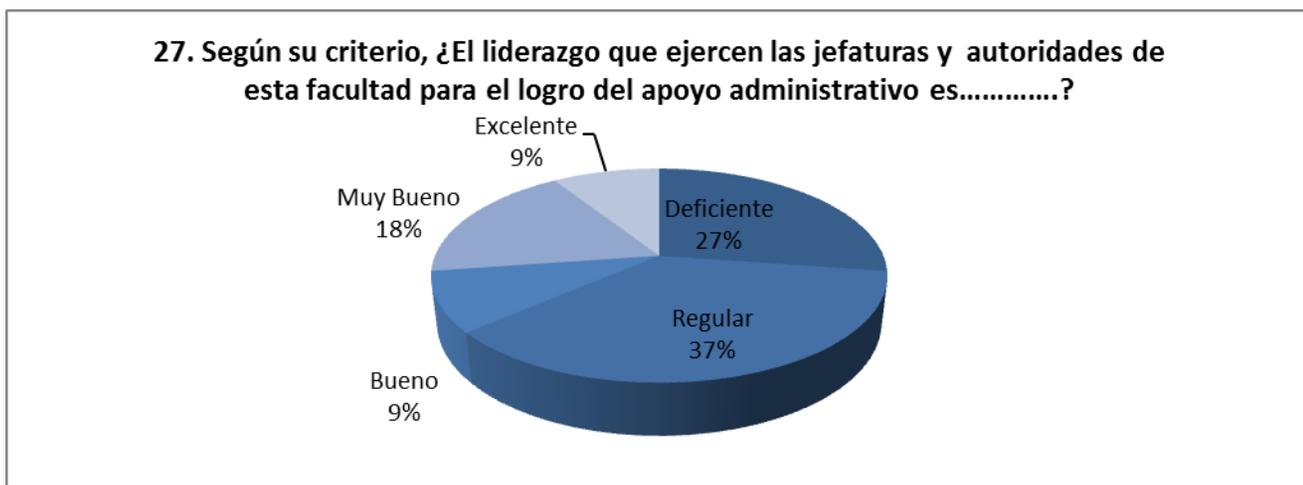
### Pregunta 27

Según su criterio, ¿El liderazgo que ejercen las jefaturas y autoridades de esta facultad para el logro del apoyo administrativo es.....?

**Tabla 27**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	27%
Regular	4	37%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 27**



**Análisis:** En cuanto al liderazgo que ejercen las autoridades es en su mayor porcentaje deficiente y regular y por tanto las autoridades deben poner mucha atención a este componente.

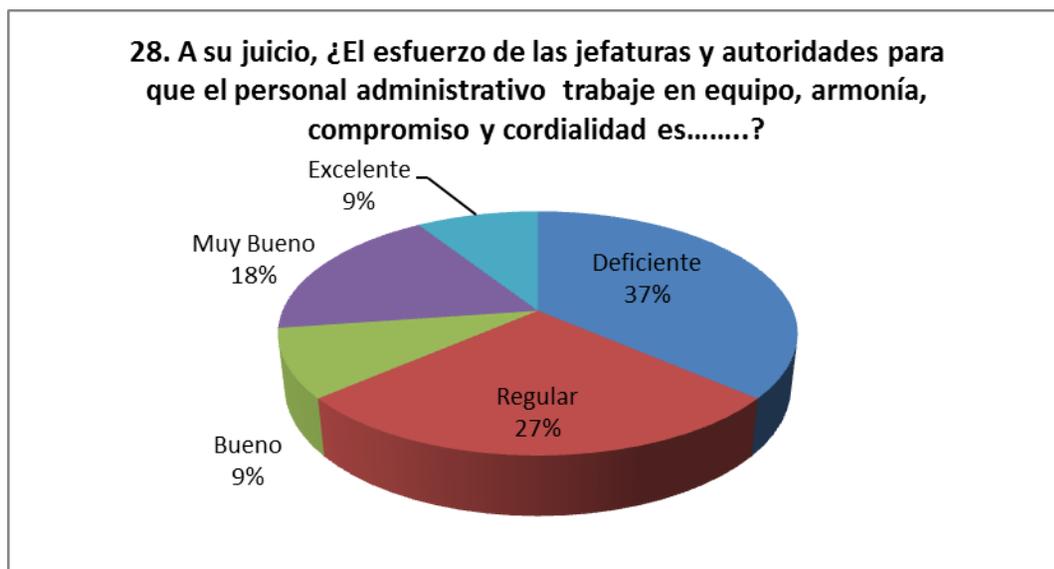
### Pregunta 28

A su juicio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para que el personal administrativo trabaje en equipo, armonía, compromiso y cordialidad es.....?

**Tabla 28**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	37%
Regular	3	27%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 28**



**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta no hay ningún esfuerzo por parte de las autoridades ya que se puede observar en el gráfico que es en su mayor porcentaje deficiente y regular.

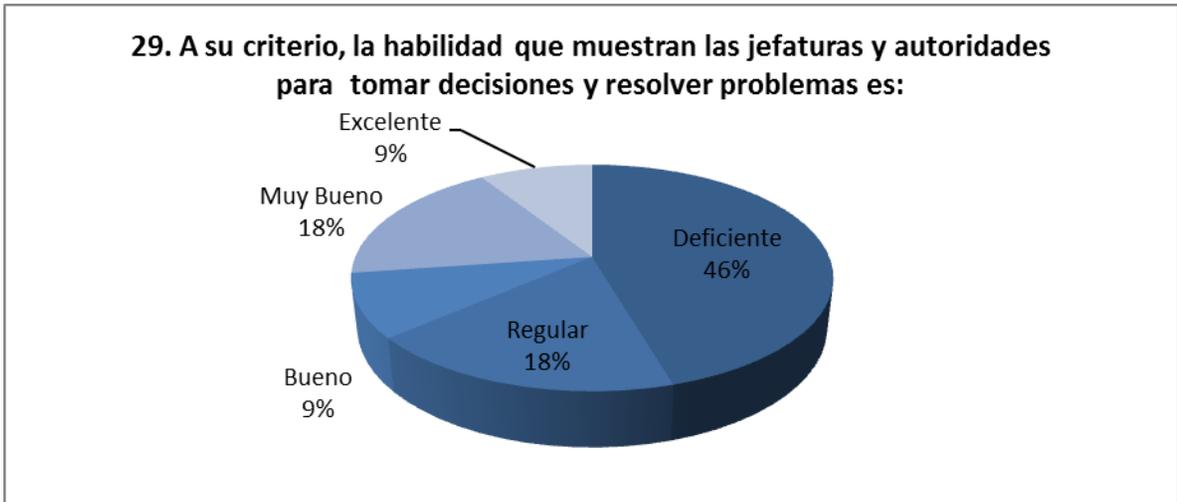
### Pregunta 29

A su criterio, la habilidad que muestran las jefaturas y autoridades para tomar decisiones y resolver problemas es:

**Tabla 29**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	46%
Regular	2	18%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 29**



**Análisis:** En cuanto a las habilidades que toman las autoridades para resolver problemas son deficientes y regulares en 64% de lo cual deben tomar nota y tratar de minimizar este componente.

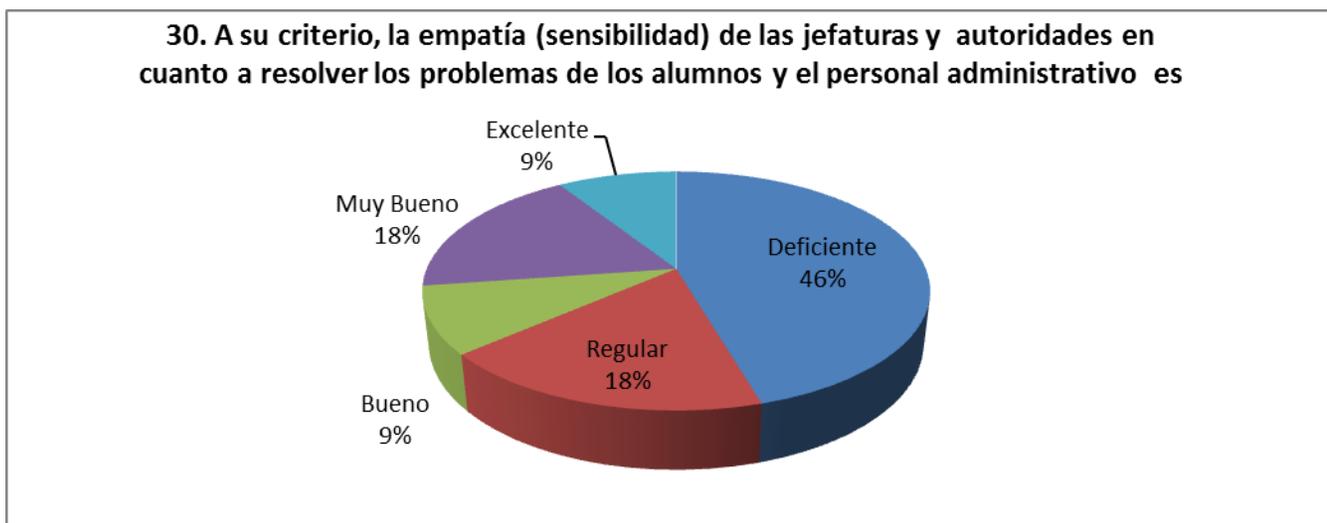
### Pregunta 30

A su criterio, la empatía (sensibilidad) de las jefaturas y autoridades en cuanto a resolver los problemas de los alumnos y el personal administrativo es:

**Tabla 30**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	46%
Regular	2	18%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 30**



**Análisis:** Las autoridades que están en los puestos de dirección no resuelven los problemas del personal administrativo siendo completamente deficientes y regulares en un 75%.

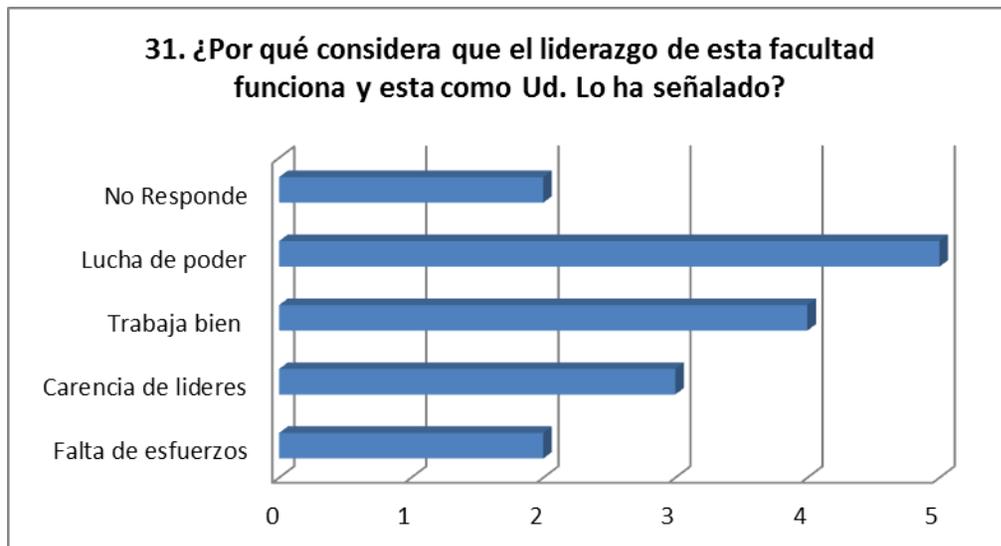
### Pregunta 31

¿Por qué considera que el liderazgo de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 31

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de esfuerzos	2	18%
Carencia de lideres	3	27%
Trabaja bien	4	36%
Lucha de poder	5	45%
No Responde	2	18%

Gráfico 31



**Análisis:** Como se puede observar en la grafica se encuentra de esa manera por las estructuras y luchas de poder , así como también por la falta de lideres que sepan guiar al personal que se encuentra en cada una de las áreas que integran la Facultad de Ciencias Económicas

### Pregunta 32

¿Considera que el liderazgo de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 32**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	37%
No	4	36%
Ingreso después de 1990	3	27%
Total	11	100%

**Gráfico 32**



**Análisis:** En este caso los liderazgos son mas o menos equivalentes , pero hay cierto porcentaje que corresponde al 27 % que ingresaron del año 1990 en adelante.

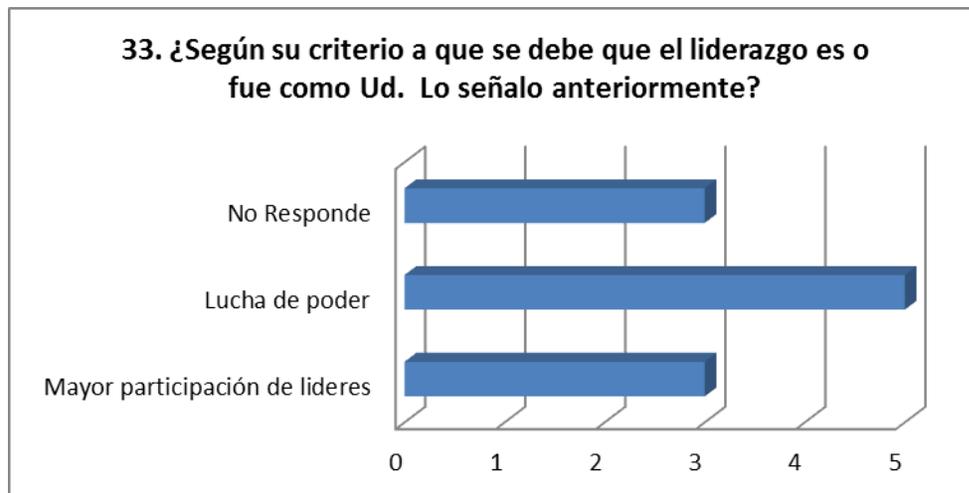
### Pregunta 33

¿Según su criterio a que se debe que el liderazgo es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 33**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor participación de lideres	3	27%
Lucha de poder	5	45%
No Responde	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 33**



**Análisis:** En esta pregunta se puede notar que no hay participación de lideres que sepan guiar al personal administrativo, además también existen grupo de poder, pero se debe tomar nota que existe un porcentaje del 27% que no respondió la pregunta.

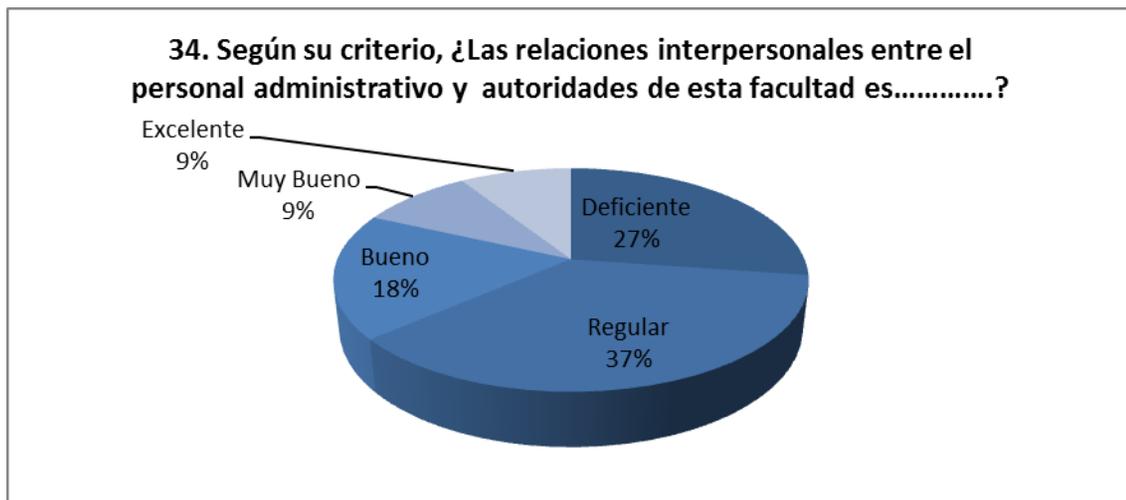
### Pregunta34

Según su criterio, ¿Las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y autoridades de esta facultad es...?

**Tabla 34**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	27%
Regular	4	36%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 34**



**Análisis:** Se puede observar en esta pregunta que las relaciones interpersonales son completamente deficientes y regulares, contra un poco porcentaje que lo considera bien.

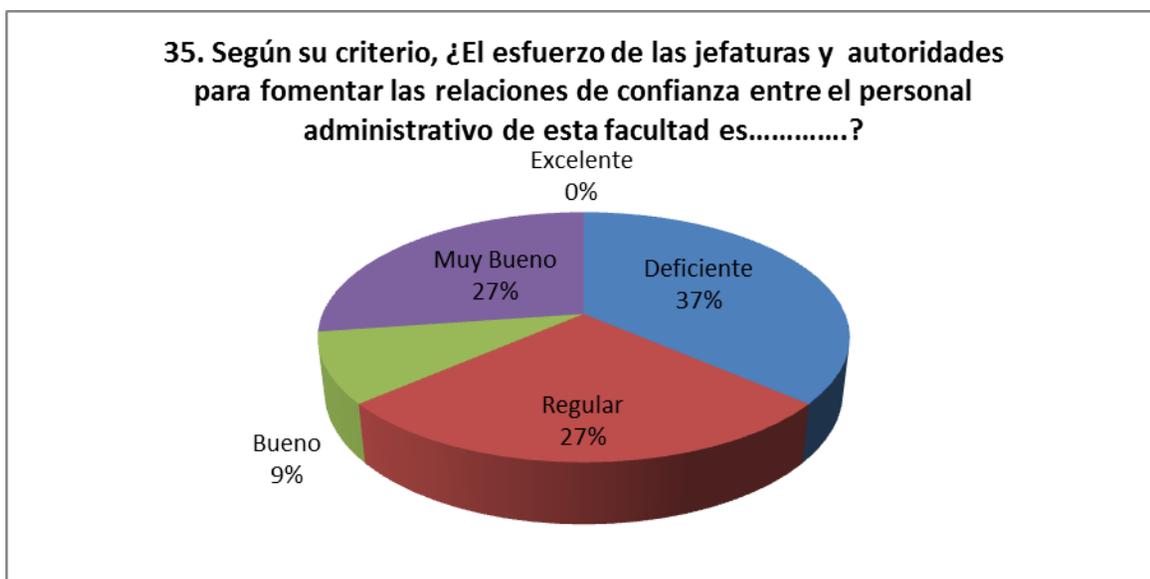
### Pregunta35

Según su criterio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para fomentar las relaciones de confianza entre el personal administrativo de esta facultad es.....?

**Tabla 35**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	36%
Regular	3	27%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	3	27%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 35**



**Análisis:** Se observa que por parte de las jefaturas no hay ningún esfuerzo en mejorar este componente ya que en su mayoría se considera deficiente y regular.

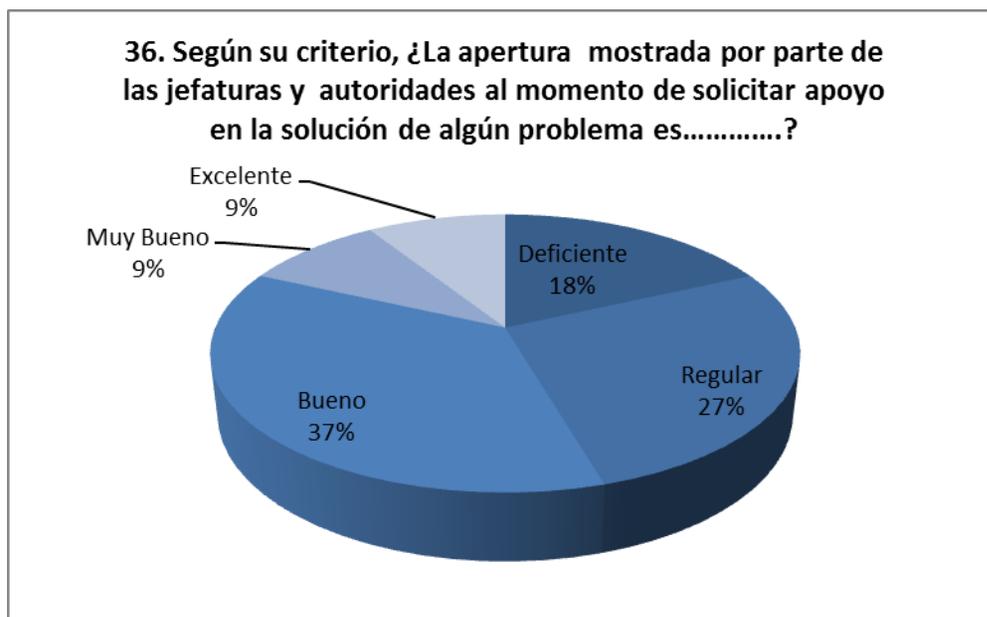
### Pregunta36

Según su criterio, ¿La apertura mostrada por parte de las jefaturas y autoridades al momento de solicitar apoyo en la solución de algún problema es.....?

**Tabla 36**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	2	18%
Regular	3	27%
Bueno	4	37%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 36**



**Análisis:** Se nota en esta pregunta que no hay ningún tipo de apertura por parte de los que dirigen al momento de solicitar algún de apoyo por parte del personal administrativo.

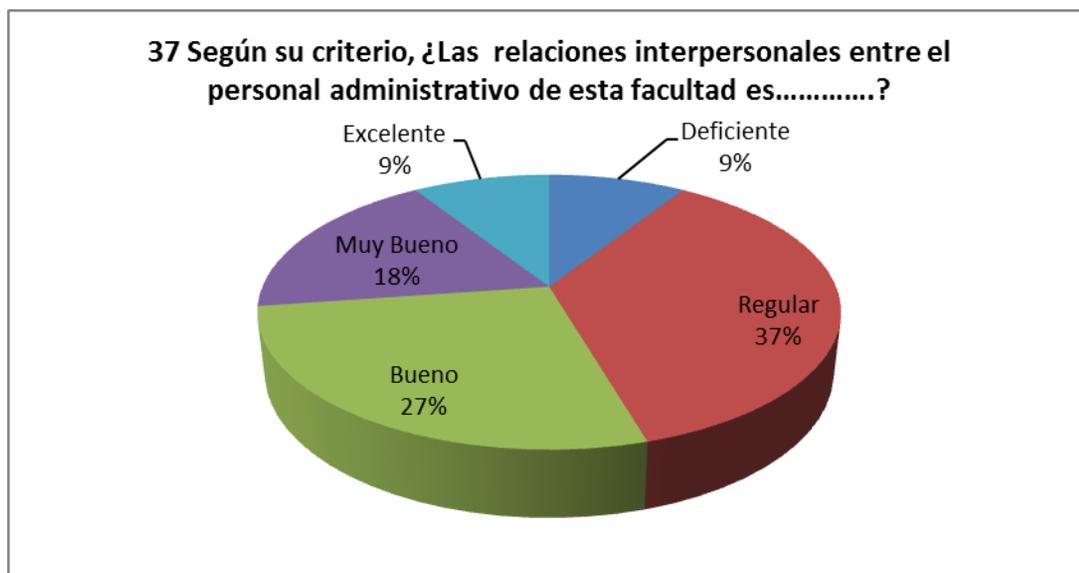
### Pregunta37

Según su criterio, ¿Las relaciones interpersonales entre el personal administrativo de esta facultad es.....?

**Tabla 37**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	1	9%
Regular	4	36%
Bueno	3	27%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 37**



**Análisis:** En general se observa que las relaciones interpersonales son en su mayoría regulares y buenas y por lo tanto las autoridades deben poner mucha atención a este componente.

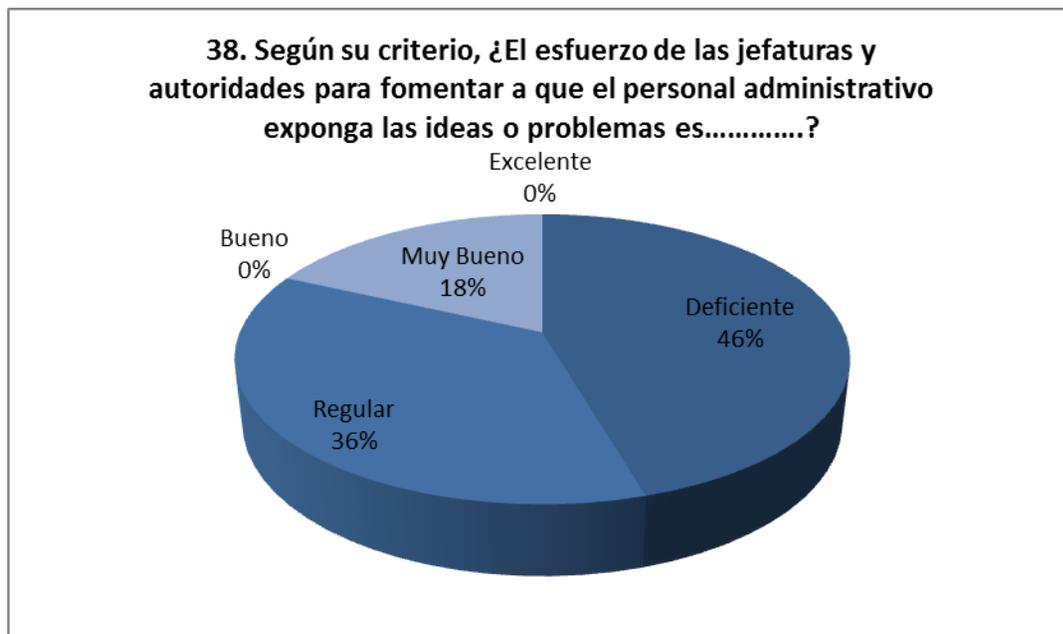
### Pregunta38

Según su criterio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para fomentar a que el personal administrativo exponga las ideas o problemas es.....?

**Tabla 38**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	45%
Regular	4	36%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	0	0%
Total	11	100%

**Gráfico 38**



**Análisis:** En general no hay ningún esfuerzo por parte de las autoridades para que el personal administrativo genere ideas, ya que en su mayoría se considera deficiente y regular.

### Pregunta 39

¿Por qué considera que las relaciones interpersonales de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

**Tabla 39**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconfianza	2	18%
Falta de apertura	5	45%
Antagonismo entre unidades	4	36%
No Responde	3	27%

**Grafico 39**



**Análisis:** Las relaciones interpersonales funcionan de esta manera porque no hay falta de apertura, desconfianza y antagonismo lo cual no permite alcanzar los objetivos, pero hay tomar nota que 27% no respondió la pregunta.

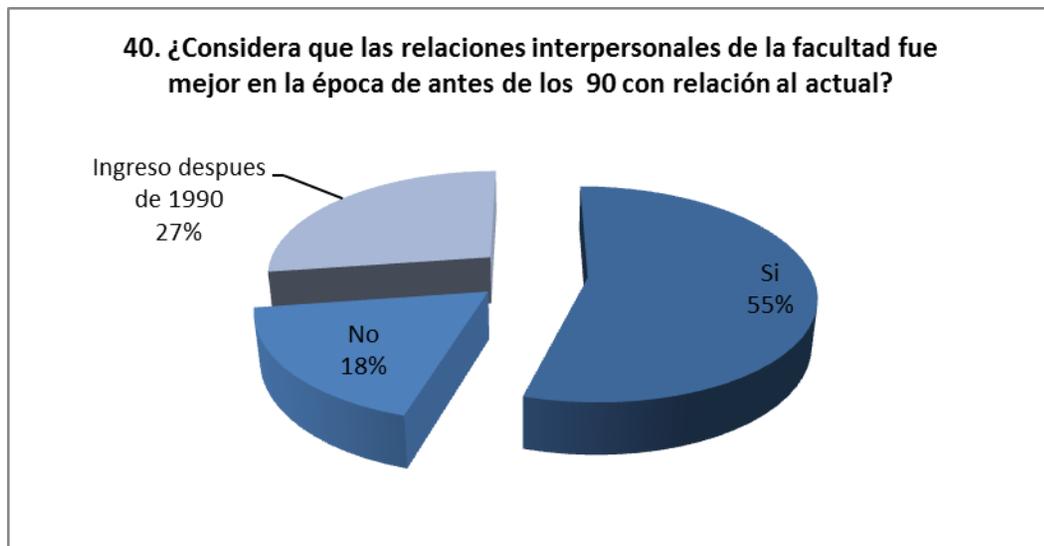
### Pregunta 40

¿Considera que las relaciones interpersonales de la facultad fueron mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 40**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	55%
No	2	18%
Ingreso después de 1990	3	27%
Total	11	100%

**Gráfico 40**



**Análisis:** Las relaciones impersonales si fueron mejores en la época de los años 1990 hacia atrás y por lo tanto es un reto para autoridades en superar o recuperar lo que manifiesta la planta docente y personal administrativo.

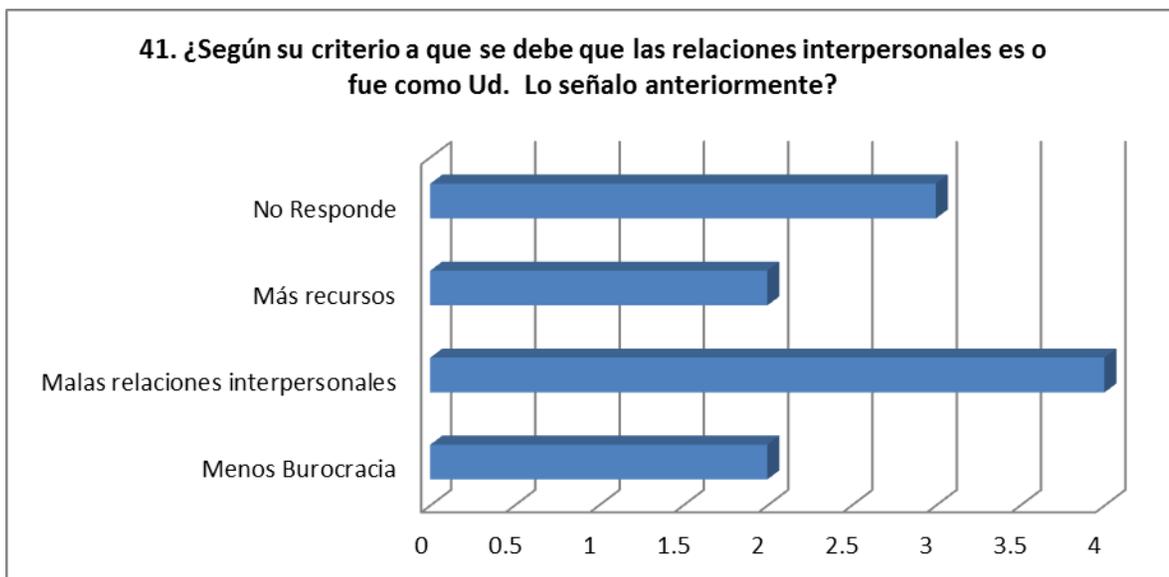
### Pregunta 41

¿Según su criterio a que se debe que las relaciones interpersonales es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 41**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos Burocracia	2	18%
Malas relaciones interpersonales	4	36%
Más recursos	2	18%
No Responde	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 41**



**Análisis:** Para este apartado y como se puede observar en la grafica predomina las malas relaciones interpersonales , los pocos recursos y no olvidar que también existe un porcentaje del 27% que respondió la pregunta.

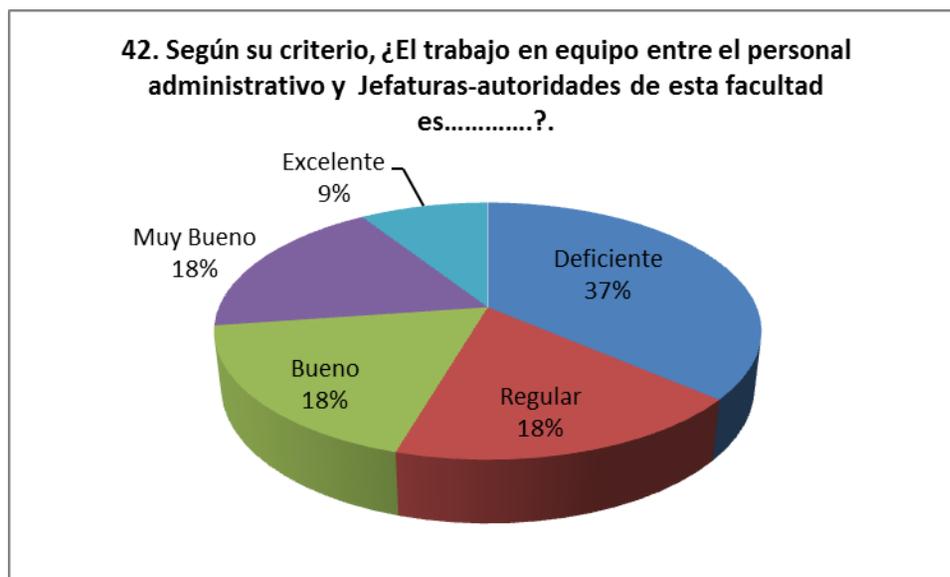
### Pregunta42

Según su criterio, ¿El trabajo en equipo entre el personal administrativo y Jefaturas-autoridades de esta facultad es...?

**Tabla 42**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	37%
Regular	2	18%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 42**



**Análisis:** Como se puede ver en el gráfico el trabajo en equipo es completamente deficiente y regular, donde las autoridades deben poner mucha atención a este apartado para poder corregirlo.

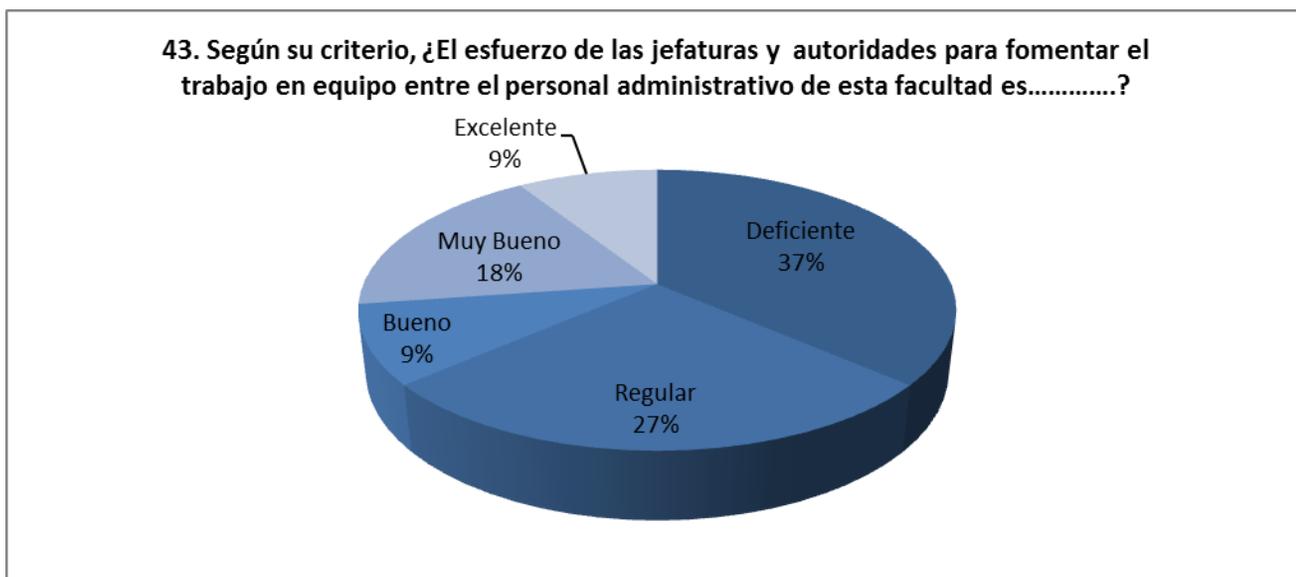
### Pregunta 43

Según su criterio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades para fomentar el trabajo en equipo entre el personal administrativo de esta facultad es...?

**Tabla 43**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	37%
Regular	3	27%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 43**



**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta el mayor porcentaje los recibe a que se considera deficiente y regular para fomentar el trabajo en equipo , sin olvidar que también existe un 27% que lo considera muy bueno.

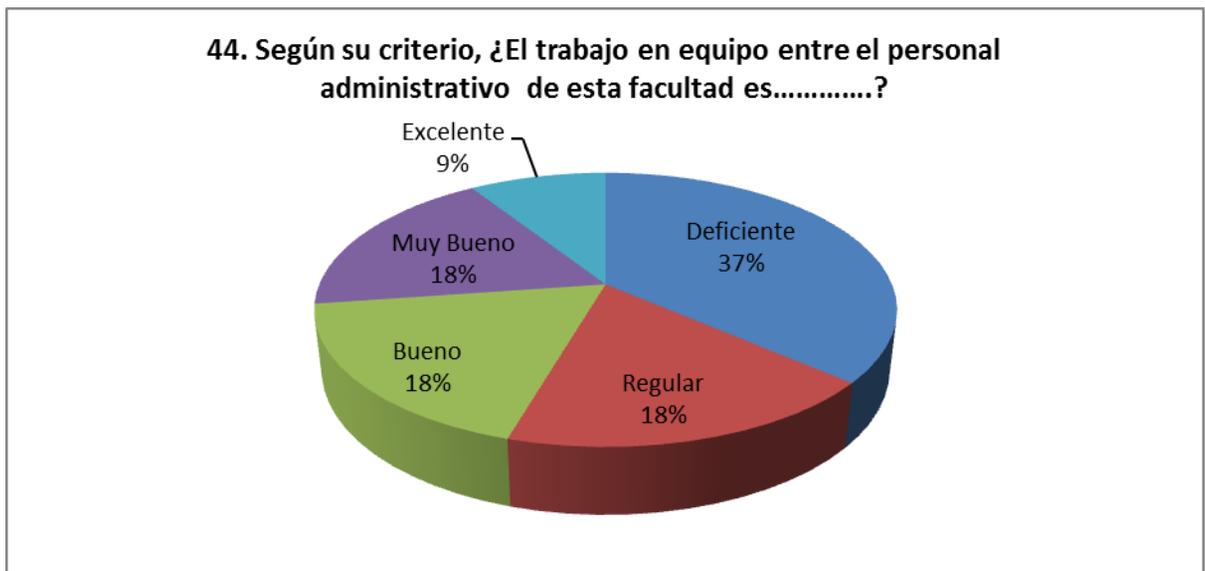
#### Pregunta 44

Según su criterio, ¿El trabajo en equipo entre el personal administrativo de esta facultad es...?

**Tabla 44**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	4	37%
Regular	2	18%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 44**



**Análisis:** En relación al trabajo en equipo se puede ver en la grafico que el mayor porcentaje es entre deficiente y regular que suman un 59% lo cual al autoridades deben poner mucha atención.

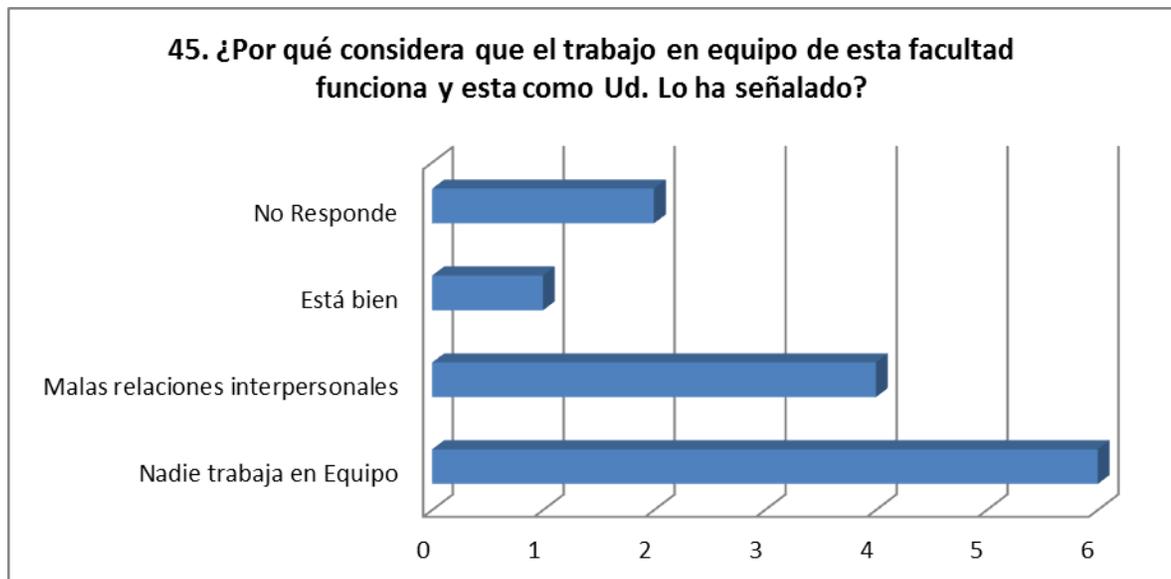
### Pregunta 45

¿Por qué considera que el trabajo en equipo de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

Tabla 45

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nadie trabaja en Equipo	6	55%
Malas relaciones interpersonales	4	36%
Está bien	1	9%
No Responde	2	18%

Grafico 45



**Análisis:** En relación a esta pregunta los encuestados manifiestan que nadie en facultad trabajo en equipo y agregado a esta existen malas relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo.

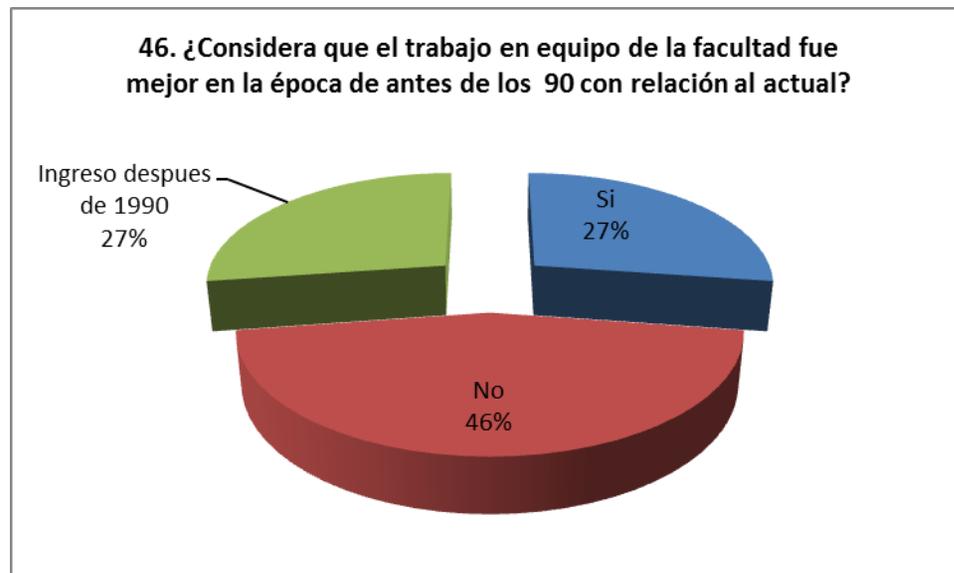
### Pregunta 46

¿Considera que el trabajo en equipo de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

Tabla 46

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	5	46%
Ingreso después de 1990	3	27%
Total	11	100%

Grafico 46



**Análisis:** En relación a esta pregunta se puede notar en el grafico que un 27% mantiene que fue mejor ,pero hay que agregar un 27% que ingreso después de años 1990 por consiguiente hay que analizar estos porque fue mejor.

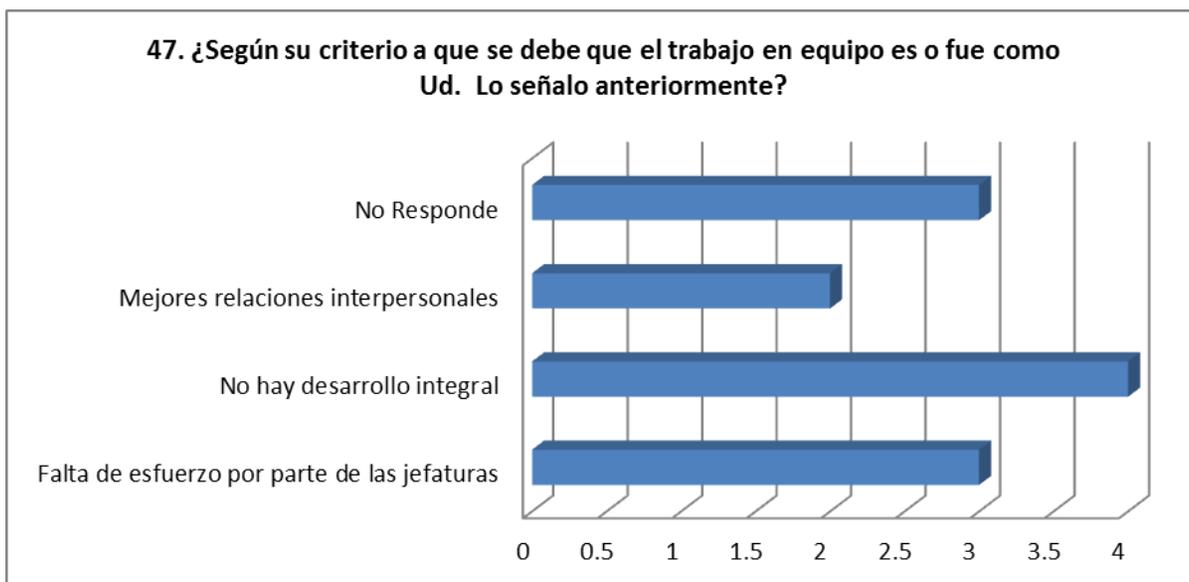
### Pregunta 47

¿Según su criterio a que se debe que el trabajo en equipo es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

**Tabla 47**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de esfuerzo por parte de las jefaturas	3	27%
No hay desarrollo integral	4	36%
Mejores relaciones interpersonales	2	18%
No Responde	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Grafico 47**



**Análisis:** El trabajo en equipo no se aplica en la facultad porque no hay un desarrollo integral y falta de esfuerzo por parte de las autoridades, sin olvidar que también hay un porcentaje del 27% que no respondió el cuestionario.

### Pregunta 48

Según su criterio, ¿La motivación que muestra el personal administrativo con relación al cumplimiento de sus funciones es.....?.

**Tabla 48**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	1	9%
Regular	5	46%
Bueno	3	27%
Muy Bueno	2	18%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 48**



**Análisis:** De acuerdo a lo que podemos observar en el gráfico la motivación se encuentra el mayor rango de deficiente y regular del 55% que donde las autoridades deben trabajar.

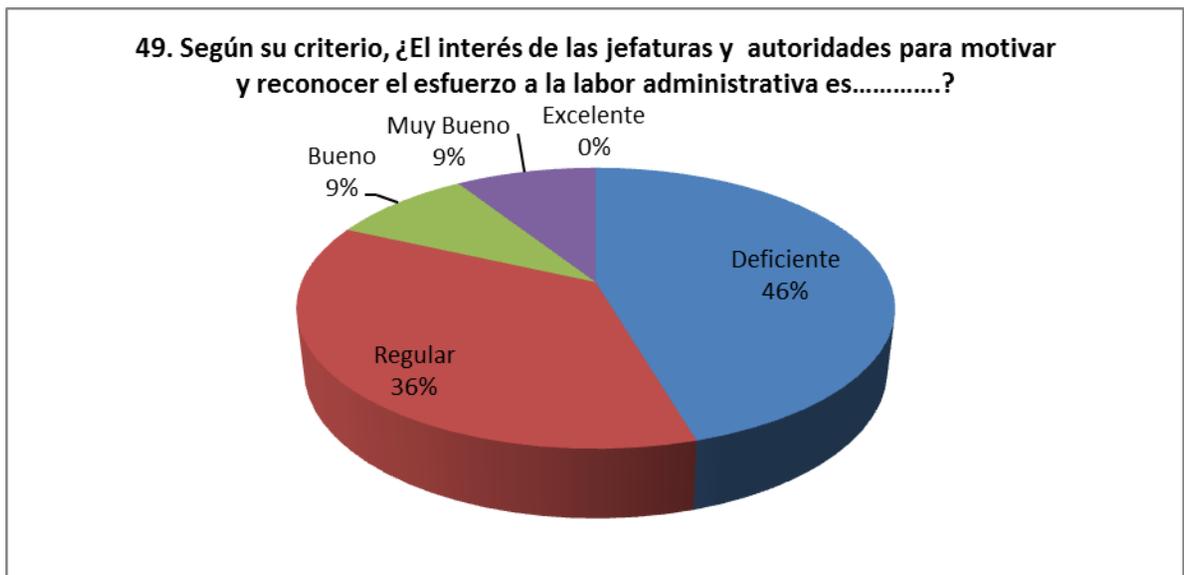
### Pregunta49

Según su criterio, ¿El interés de las jefaturas y autoridades para motivar y reconocer el esfuerzo a la labor administrativa es.....?

**Tabla 49**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	5	46%
Regular	4	36%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 49**



**Análisis:** De acuerdo a esta pregunta se puede observar que no existe ningún interés por parte de las autoridades en reconocer el esfuerzo del personal administrativo en las labores que desempeñan.

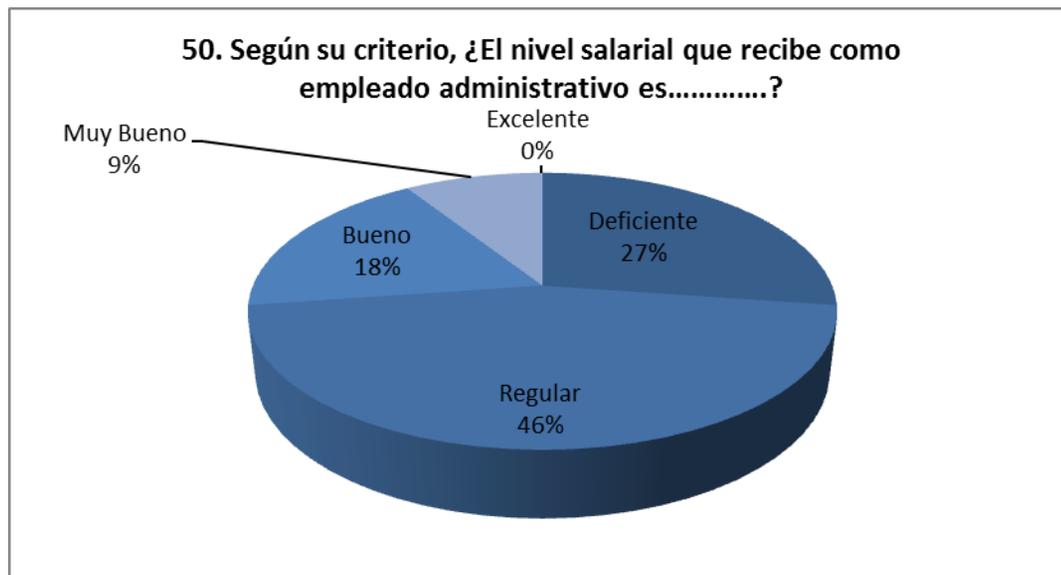
### Pregunta 50

Según su criterio, ¿El nivel salarial que recibe como empleado administrativo es.....?

**Tabla 50**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	27%
Regular	5	45%
Bueno	2	18%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 50**



**Análisis:** De acuerdo a lo manifestado por el personal administrativo el nivel salarial es en su mayor porcentaje es regular en el desempeño de las labores que realizan.

### Pregunta 51

Según su criterio, ¿Las prestaciones económicas que ofrece la facultad al personal administrativo es.....?

Tabla 51

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	27%
Regular	2	18%
Bueno	5	45%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Gráfico 51



**Análisis:** En cuanto a las prestaciones que recibe el personal administrativo por parte de la facultad se consideran regulares y deficientes lo cual suman 46% contra un 55% que lo considera bueno y muy bueno y por lo tanto las autoridades deben poner mucha atención.

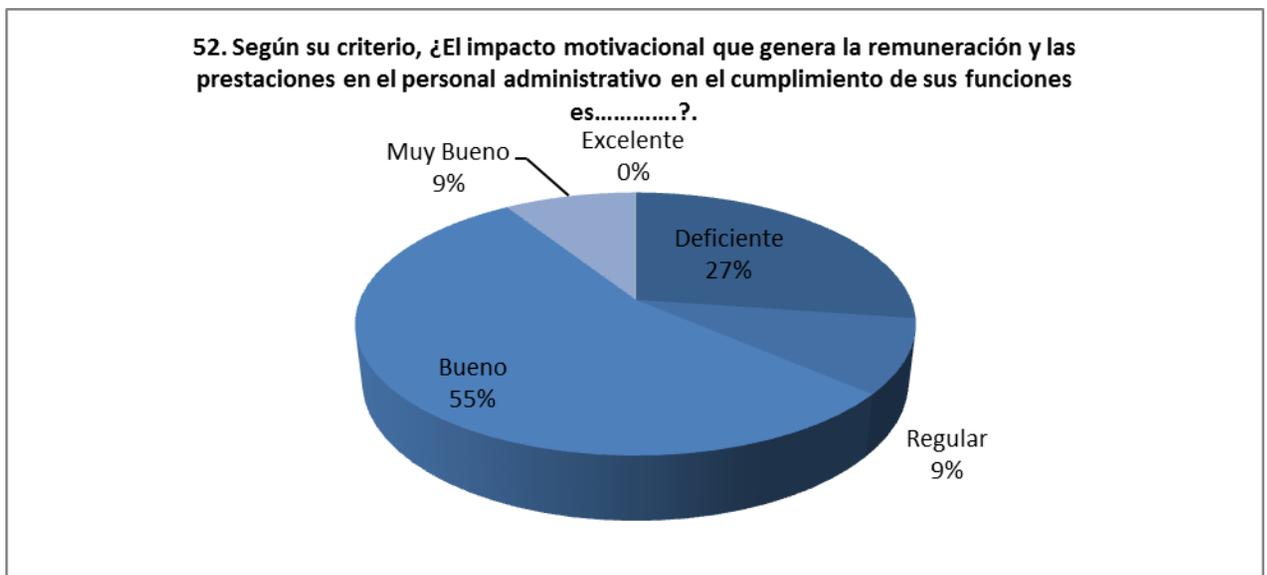
### Pregunta 52

Según su criterio, ¿El impacto motivacional que genera la remuneración y las prestaciones en el personal administrativo en el cumplimiento de sus funciones es.....?.

**Tabla 52**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	3	27%
Regular	1	9%
Bueno	6	55%
Muy Bueno	1	9%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 52**



**Análisis:** El impacto que genera en la motivación y en las remuneraciones es en un porcentaje del 36% de deficiente y regular y por lo tanto las autoridades deben tomar muy en cuenta para futuras evaluaciones

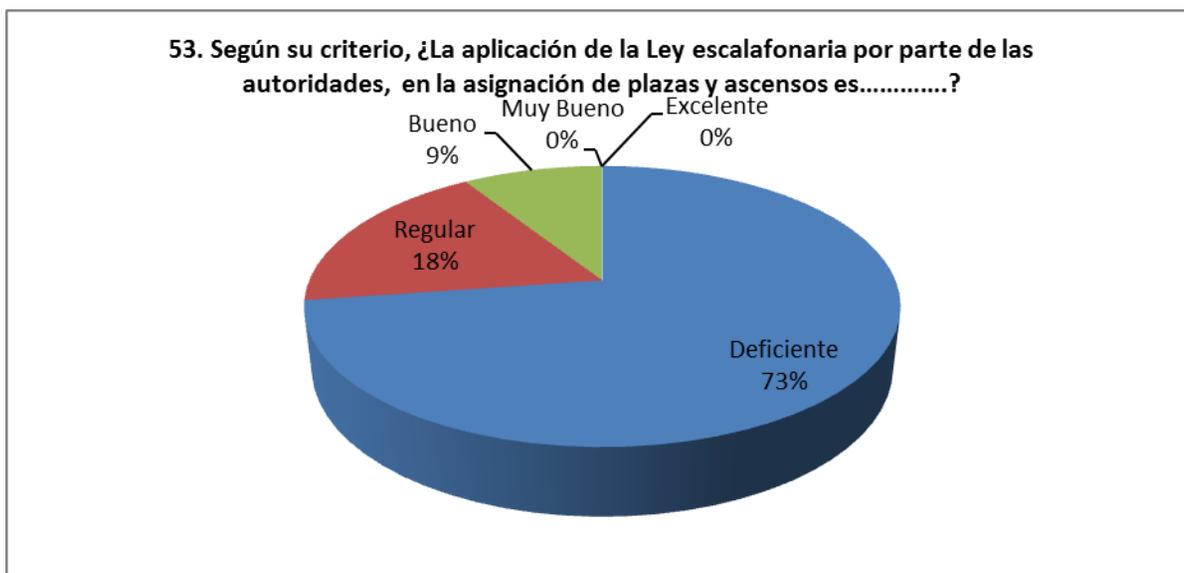
### Pregunta53

Según su criterio, ¿La aplicación de la Ley del escalafón por parte de las autoridades, en la asignación de plazas y ascensos es.....?

**Tabla 53**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Deficiente	8	73%
Regular	2	18%
Bueno	1	9%
Muy Bueno	0	0%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 53**



**Análisis:** Se puede observar en esta pregunta que no se aplica la ley del escalafón ya que al momento de preguntar presenta deficiencia y regular lo que debe ser preocupante para las autoridades de la facultad.

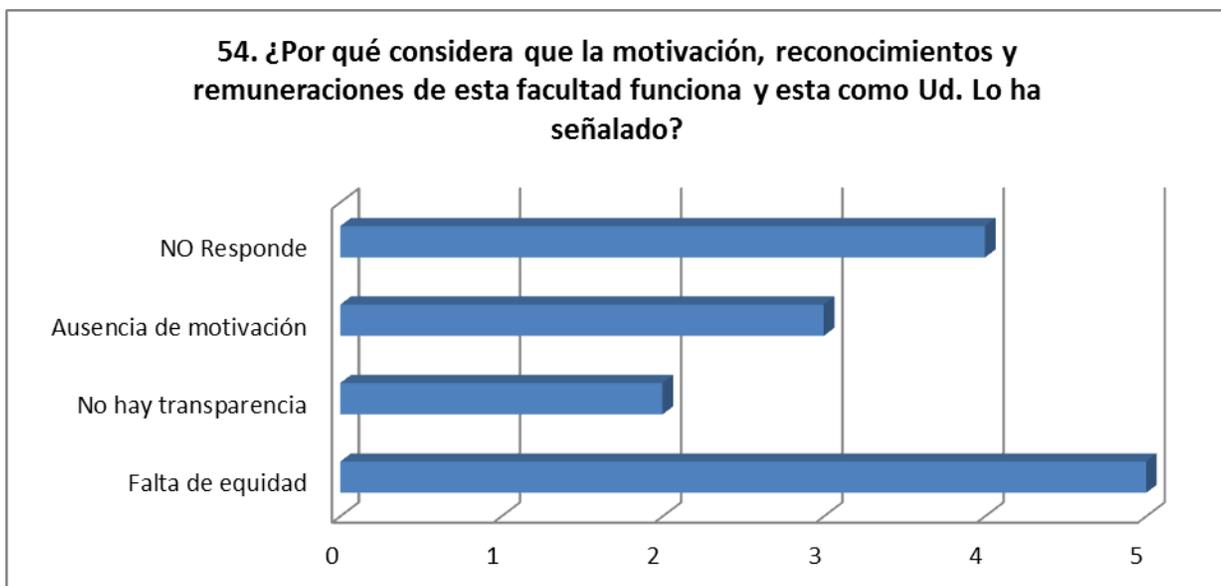
### Pregunta 54

¿Por qué considera que la motivación, reconocimientos y remuneraciones de esta facultad funciona y esta como Ud. Lo ha señalado?

**Tabla 54**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de equidad	5	45%
No hay transparencia	2	18%
Ausencia de motivación	3	27%
NO Responde	4	36%

**Grafico 54**



**Análisis:** Como podemos observar la motivación funciona de esta manera por falta de equidad y transparencia, pero también podemos notar que hay buen porcentaje del 36% que no respondió la pregunta .

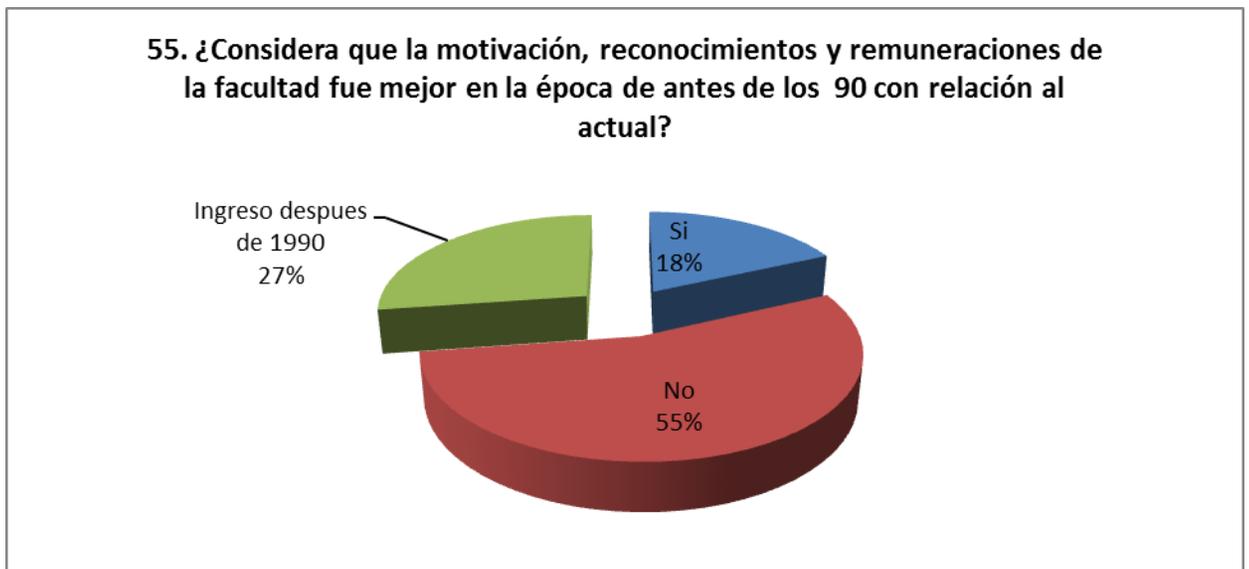
### Pregunta 55

¿Considera que la motivación, reconocimientos y remuneraciones de la facultad fue mejor en la época de antes de los 90 con relación al actual?

**Tabla 55**

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	18%
No	6	55%
Ingreso después de 1990	3	27%
Total	11	100%

**Grafico 55**



**Análisis:** Se puede notar que la motivación presenta un bajo porcentaje que fue mejor en la época de 1990, pero también hay un porcentaje del 27% que ingreso posterior a esa época y por lo tanto no hay mucha variación

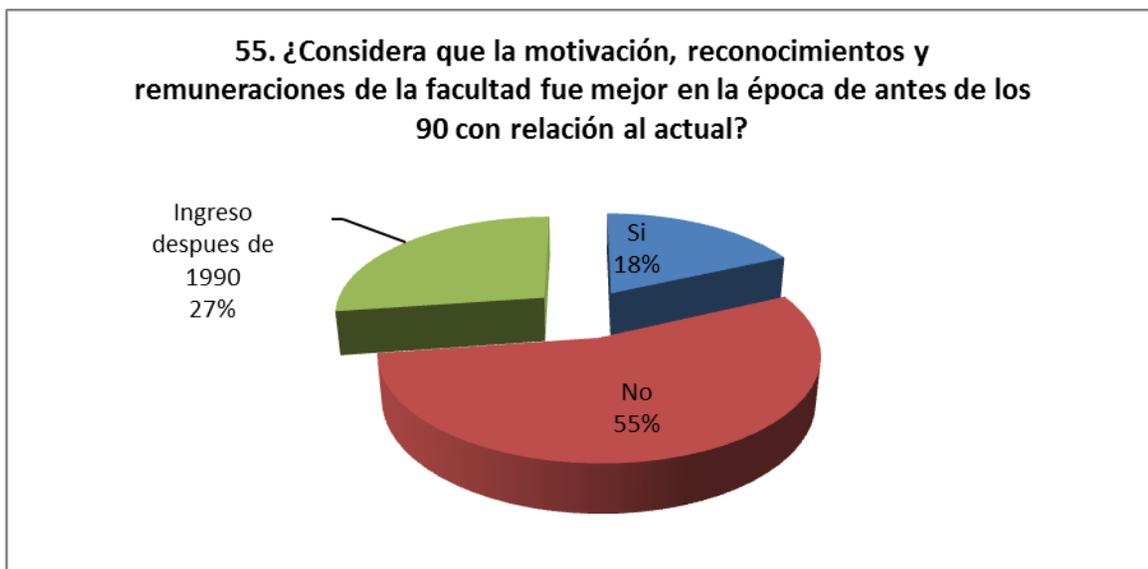
### Pregunta 56

¿Según su criterio a que se debe que la motivación, reconocimientos y remuneraciones es o fue como Ud. Lo señalo anteriormente?

Tabla 56

VALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Relativo a las remuneraciones	5	45%
Más recursos	1	9%
Mas motivación	2	18%
No Responde	3	27%
Total	11	100%

Grafico 56



**Análisis:** De acuerdo a expresado en esta pregunta la motivación esta de esta manera por los bajos salarios que percibe el personal y no se ajustan de acuerdo a las funciones que desempeñan así como también señalan que se debe buscar la forma de motivar, también hay un porcentaje del 27% que no respondió la pregunta.

ANEXO 3:

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DE  
LA FACULTAD.

## **Entrevista del Clima Organizacional dirigido a las autoridades de la facultad de Ciencias económicas.**

### **GENERALIDADES**

El diagnóstico del Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas, se realizó mediante el análisis de los resultados de los instrumentos implementados entre ellos la entrevista, la cual fue desarrollada para las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas en la cual se logró obtener los siguientes resultados:

Referente al tiempo que tienen las autoridades de laborar en la institución la mayor parte de las autoridades tienen más de siete años en la institución, cabe destacar que todos los cargos están a cargo de hombres lo cual muestra un desequilibrio dentro de la institución, y en su mayoría son Licenciados en Administración de Empresas, Economía y Master en Administración de Empresas. .

### **SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

La mayor parte de los entrevistados coincidieron que el clima organización dentro de la facultad es bastante regular con un 57%, determinando así que dicho porcentaje es bastante elevado lo cual no se poder alcanzar los objetivos que como facultad se tienen programados en cada periodo o año calendario.

### **EN COMUNICACIÓN**

Dentro de todas las áreas que integran la facultad y de acuerdo a entrevista realizada no existe una buena comunicación ni escrita ni verbal predominando la comunicación informal lo cual también no permite alcanzar el cumplimiento de las tareas encomendadas y sumado a ello no se cuenta con un sistema integral de gestión del recurso humano.

## **AMBIENTE LABORAL**

Se determinó que parte de los empleados considera que no existe un buen ambiente laboral debido a que no existe una buena comunicación, claridad de metas y falta de incentivos, además cabe destacar que existe un grado de irresponsabilidad y ausentismo según lo manifestado por los entrevistados, por su parte los aspectos que podrían mejorar de acuerdo a entrevista son la flexibilidad en el cambio, iniciativa propia, la innovación, y agregado a que no existen los espacios suficientes para desarrollar las labores diarias de impartir clases o para llevar a cabo investigaciones.

## **AMBIENTE FÍSICO**

Dentro de los factores que afectan el ambiente físico donde desarrollan sus actividades diarias, podemos mencionar que en su mayoría coincide que la ventilación es la que más los afecta con un 31%, seguido del polvo, el ruido y malos olores con un 15% los cuales consideran que afecta el desempeño laboral ya que no es un ambiente agradable.

## **PRESTACIONES LABORALES**

Referente a la satisfacción laboral en su mayoría no están satisfechos debido a que las prestaciones son las básicas, y mencionan que existe discriminación para algunas prestaciones a las cuales no todos tienen acceso, casos particulares bonos y falta de transparencia, cabe destacar que son pocos los que están satisfechos.

Se determinó que la mayoría de los empleados reconoce que se toman en cuenta las habilidades, competencias y destrezas del personal académico y administrativo para los nombramientos en los puestos de dirección con un 86%, referente a la pregunta 6.

A pesar que para el nombramiento de puesto de dirección se toman en cuenta las habilidades y destrezas y conocimientos, se carece de políticas referentes a incentivos y carecen de un programa de reconocimiento por los logros obtenidos para los empleados.

## **RELACION JEFE-SUBALTERNO.**

Se determinó que la mayor parte los entrevistados considera que la relación del jefe con el subalterno es Buena con un 43%, y un 29% considera que es excelente, y las razones por las cuales consideran una relación buena se debe a que no existe una relación sincera, una actitud transparente y sumado a ello la falta de normas claras.

Una de las grandes problemáticas con la que cuenta la facultad es la falta de comunicación clara entre el jefe y el subalterno ya que el 49% considera que es buena la comunicación, y un 29% considera que es excelente, otros manifiestan que es debido a que algunos exigen más de lo que ofrecen, y también se afirman que es por el ambiente político que se respira en la facultad.

## **CONFLICTOS ENTRE JEFE – SUBALTERNO**

Referente a los conflictos se determinó que el 43% considera que se da algún conflicto una vez al mes entre el jefe y subalterno y el 29% de se abstuvo de responder dicha pregunta.

Dentro de los aspectos que se consideran para mejorar el ambiente laboral en la facultad se estable que la innovación es el principal elemento para la mejora del ambiente de trabajo con un 29% seguido de la flexibilidad de cambio, creatividad y la iniciativa propia.

## **RECURSOS FINANCIEROS EN LA FACULTAD**

En cuanto a la entrevista realizada se determinó que la facultad tiene los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un plan de capacitación orientado a la mejora del clima organizacional capacitando al personal tanto de la planta docente como del personal de apoyo como lo es el personal administrativo y lograr así tener un buen ambiente de trabajo, buenas relaciones interpersonales y trabajo en quipo para bien de la facultad y por consiguiente de la Universidad de el Salvador.