

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



**PROYECTO DE GRADO EN MODALIDAD TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:
“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR.
ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

**GARCÍA SOSA, LIZBETH ESTEFANY
PÉREZ UMAÑA, OSCAR HERIBERTO
VIERA LOPEZ, JOSÉ ALEXANDER**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2023

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: MSc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.
Vicerrectora académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Secretario General: Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.
Vicedecano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.
Director de la Escuela de
Administración de Empresas: Msc. Abraham Vásquez Sánchez.
Coordinador General de Proceso
de Graduación: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Coordinador de Proceso de
Graduación de la Escuela de
Administración de Empresa: Lic. David Mauricio Lima Jaco.

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco.
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala (Docente asesor)

NOVIEMBRE 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por darme salud y permitir terminar la carrera, a mi madre por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, confiando en mis capacidades y alentándome en las situaciones difíciles y decisiones, a mi familia que siempre me apoyaron y creyeron en mí, a todas las personas que siempre estuvieron motivándome, a mis compañero/as de trabajo de graduación por el soporte que me han dado desde el principio y a mi docente asesor por cada asesoría que nos brindó en toda esta etapa.

Oscar Heriberto Pérez Umaña.

Le doy gracias a Dios todo poderoso por darme sabiduría paciencia y perseverancia para obtener este logro, a mis padres y mis hermanos por proporcionarme el apoyo para culminar mis estudios, me brindaron su amor consejos y confianza en mis deseos y aspiraciones y así mismo agradecerle a mi esposa y a mi hija por el apoyo incondicional que me brindaron para alcanzar los objetivos propuestos para salir delante de todo este proyecto alcanzado.

Viera López, José Alexander.

Agradezco a Dios permitirme llegar a este momento de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional y desvelos apoyándome con mis tareas, a mi hermana y esposo que confiaron en mí más de lo que yo lo hice, este logro se veía tan lejano que al estar a punto de llegar mi corazón se aceleró y solo puedo decir, Dios es bueno.

García Sosa, Lizbeth Estefany

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.	1
A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER.	1
1. Antecedentes.....	1
2. Misión.....	1
3. Visión.....	2
4. Estructura Organizativa.....	3
a) Organigrama Institucional.....	3
b) Funciones.....	5
c) Áreas dentro de la Institución	8
d) Cualidades de la Institución.....	9
5. Marco Legal.....	9
a) Constitución de la República de El Salvador.....	9
b) Ley Orgánica del Instituto de Ciencias Forenses.....	10
c) Código Procesal Penal.....	12
d) Ley Orgánica del Ministerio Público.....	13
e) Ley del Seguro Social.....	14
f) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	14
g) Ley integral del sistema de pensiones.....	14
h) Ley de compras públicas.....	15
6. Marco Institucional.....	16
B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1. Introducción.....	16
2. Antecedentes.....	17
3. Definiciones.....	17
4. Importancia.....	18
5. Características.....	19
6. Tipos.....	19
7. Niveles.....	21

8.	Elementos de un buen Clima Laboral.....	22
9.	Factores del Clima Laboral.....	22
10.	Determinantes del Clima Organizacional.	23
C.	GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
1.	Definición	24
2.	Importancia.	24
3.	Objetivo de la Evaluación del Clima Organizacional.....	24
4.	Métodos para la Evaluación del Clima Organizacional.	24
5.	Factores del clima organizacional	25
6.	Técnicas de evaluación del clima organizacional	27
7.	Instrumentos de evaluación del Clima Organizacional.	28
8.	Procedimiento para la evaluación del Clima Organizacional.	28
D.	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL.	32
1.	Definiciones.	32
2.	La relación con el clima organizacional.	33
3.	Importancia.	33
4.	Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	33
5.	Características.	34
6.	Prácticas que afectan el Desempeño Laboral.	34
E.	GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	35
1.	Evaluación del desempeño.	35
2.	Medición del desempeño	35
3.	Importancia	35
4.	Objetivos.....	35
5.	Métodos de Evaluación del Desempeño.	36
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....		
		41
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	41
B.	OBJETIVOS	41
1.	GENERAL	41
2.	ESPECÍFICOS	41
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	42
1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .	42

3. FUENTES DE INFORMACIÓN	43
4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	44
7. UNIDADES DE ANÁLISIS	44
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.	45
9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	46
10. DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ...	47
a) SATISFACCIÓN	48
b) MOTIVACIÓN	48
c) RECONOCIMIENTO.	48
d) REMUNERACIÓN	49
e) TRABAJO EN EQUIPO	49
f) LIDERAZGO	49
g) COMUNICACIÓN	50
h) RELACIONES INTERPERSONALES	50
i) AMBIENTE FÍSICO	50
11. ALCANCES Y LIMITACIONES.	51
a) ALCANCES	51
b) LIMITACIONES	51
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	52
a) CONCLUSIONES.	52
b) RECOMENDACIONES.	53
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.	55
A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	55
B. DESCRIPCION DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	57
1. Generalidades del Departamento de Mejoras.	57
2. Generalidades del plan de capacitación.	58
C. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MEJORAS.	60
D. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	62
1. Factor Satisfacción.	62
2. Factor Motivación.	62

3. Factor Reconocimiento.	62
4. Factor Remuneración.....	63
5. Factor Trabajo en Equipo.....	63
a) Importancia.....	63
b) Objetivo.....	63
c) Estrategias.....	63
6. Factor Liderazgo.	64
a) Importancia.....	64
b) Objetivo.....	65
c) Estrategias.....	65
7. Factor Comunicación.	66
a) Importancia.....	66
b) Objetivo.....	66
c) Estrategias.....	66
8. Factor Relaciones Interpersonales.	68
a) Importancia.....	68
b) Objetivo.....	68
c) Estrategias.....	68
9. Factor Ambiente Físico.	70
a) Importancia.....	70
b) Objetivo.....	70
c) Estrategias.....	70
E. ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACIÓN.	72
F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLECIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.	73
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	74
H. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.	80
I. ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.	

RESUMEN

El tema de estudio surge de una plática entre los integrantes del seminario de trabajo de graduación para obtener un tema a desarrollar, se habló acerca de las empresas porqué los empleados llegan a desmotivarse cuando hay cambios en el clima laboral que se vive, al pensar en una organización para desarrollarlo, se proponen los lugares donde los miembros del grupo laboran; pero estos no cumplieron con las características que se exigen, se piensa en instituciones de Estado, ya que el esposo de una compañera labora en Medicina Legal, teniendo un vínculo con la entidad, se concreta una reunión con la jefa del área de Recursos Humanos del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer, en la cual comentó la problemática que se estaba presentando con los resultados de la evaluación del personal y del clima laboral, surgiendo el tema de investigación,

El principal objetivo es determinar por medio de la evaluación del Clima Organizacional los factores que influyen en los trabajadores, para fortalecer su desempeño.

El clima organizacional es una percepción que hacen los miembros de una entidad acerca del ambiente laboral, que influye de manera positiva o negativa de quienes con viven dentro de un área laboral, afectando sus conductas, es por ello que en los últimos años se ha vuelto objeto de estudio.

Posteriormente el grupo de investigación utiliza como técnicas la entrevista y la encuesta, elaborando instrumentos para la recolección de información la guía de entrevista y cuestionario.

Los métodos de investigación utilizados son el análisis, para desglosar los factores del Clima Laboral presentes en la institución; y la síntesis, para relacionar dichos factores con el desempeño de los colaboradores en la realización de sus actividades.

Al realizar el diagnóstico del clima organizacional el resultado fue de 78.69%, siendo este un nivel promedio de aceptación y teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en las encuestas, se concluye que los factores favorables son: Satisfacción, motivación, reconocimiento y remuneración; mientras los factores con resultados menos favorables son: Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente físico.

La principal conclusión se determinó que el instituto de medicina legal cuenta con una razón de ser debidamente estructurada que define las tareas a realizar a si mismo se estableció que a los colaboradores no se les brinda los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, también se conoció que el tipo de liderazgo está afectando las relaciones entre los jefes y empleado. Además el organigrama de la institución no representa de forma clara a que organización pertenece.

Finalmente se recomienda al Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer, implementar el plan de capacitación propuesto en esta investigación, ya que generará beneficio no solo para los empleados, sino también para la institución y el cumplimiento de sus objetivos.

INTRODUCCIÓN

La importancia de buscar un clima agradable en una organización radica en que éste influye de manera importante en el desempeño de los colaboradores, tiene un impacto profundo en la motivación, las actitudes y satisfacción en su trabajo. Por esto es importante realizar una investigación sobre la evaluación del clima en el Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer.

Con la elaboración y presentación de la investigación se pretende proponer un plan de mejora que permita fortalecer los factores del Clima Organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores del instituto del Área Metropolitana de San Salvador.

En el primer capítulo se fundamenta las bases para el marco teórico sobre el tema de investigación, en el cual se define su creación, historia, y un breve detalle de los antecedentes, misión, visión y estructura organizativa del IML. A demás el capítulo tiene un marco de referencia teórica del clima organizacional: Definiciones, objetivos, importancias, características, determinantes y métodos que permiten el desarrollo del clima laboral.

El capítulo II, se presenta la Importancia, objetivos, metodología de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección, fuentes de información y determinación del universo en estudio, así como el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional del IML y alcances y limitaciones.

Finalmente, el capítulo III, contiene un plan de mejora del clima organizacional del IML mediante un plan de capacitación para fortalecer los factores del clima organizacional , importancia, utilidad, políticas, estrategias, cronograma, plan de implementación y presupuesto.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER.

1. Antecedentes.

“Es una opción de justicia en el ramo forense en lo que se encuentra todo lo relacionado con la comprobación de los hechos mediante pruebas físicas, químicas y biológicas con la finalidad de ayudar al juez para la toma de decisiones en cada caso.

El Instituto de Medicina Legal por acuerdo de corte plena número 329 de fecha 13 de septiembre de 1990, es una realidad y para esa fecha se trae el Dr. Denis Castro Bobadilla de nacionalidad hondureña a impartir seminarios de Medicina Forense.

El 18 de marzo de 1991 se inaugura el Instituto y el señor presidente de la Corte Dr. Gutiérrez Castro le hace un reconocimiento al Dr. ROBERTO MASFERRER y dicho instituto lleva actualmente su nombre.

2. Misión.

“Brindamos servicios periciales y forenses, permanentes y gratuitos, a la población salvadoreña, apoyando técnica y científicamente al sistema de administración de justicia, procurando la dignidad de los usuarios y coadyuvando al restablecimiento de sus derechos”.

3. Visión.

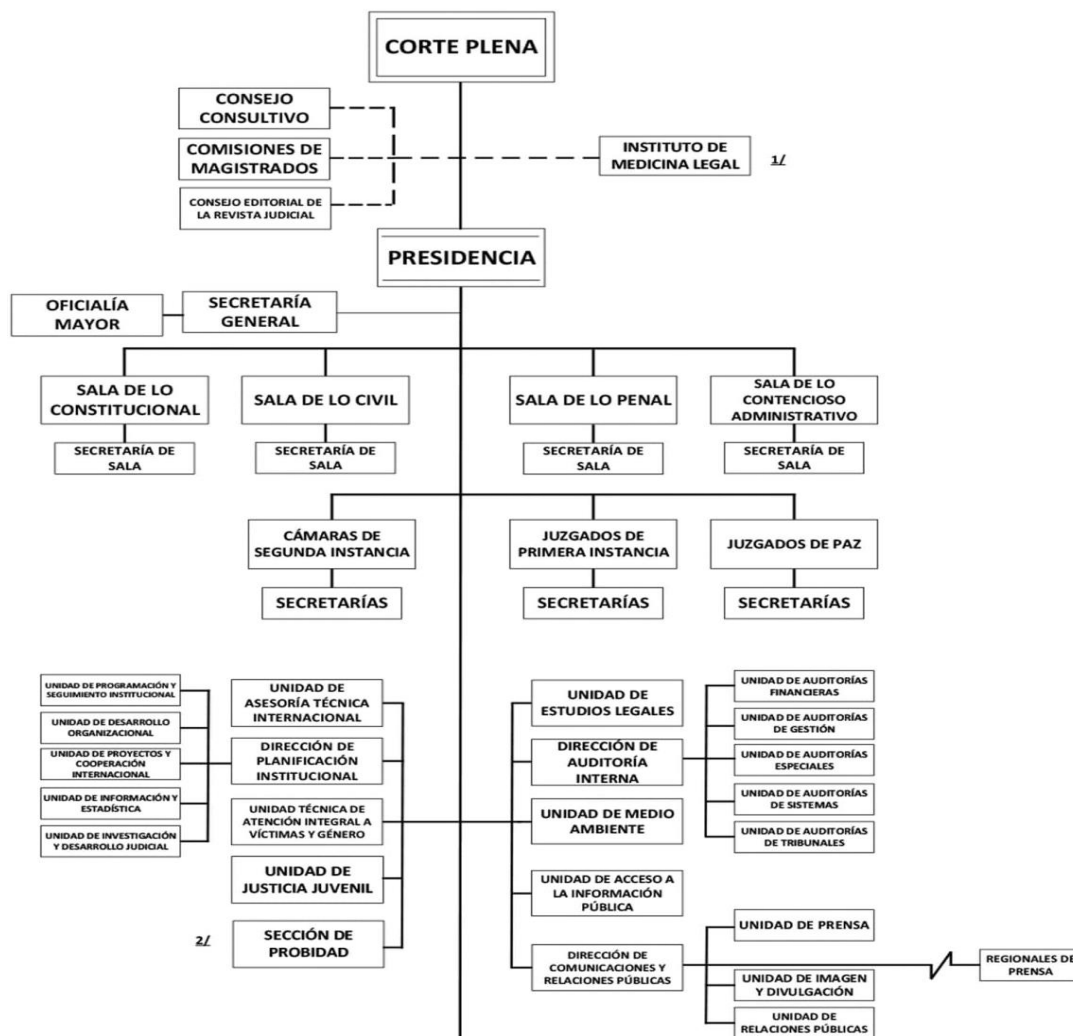
“Ser reconocida a nivel regional como una institución referente en cuanto a la calidad de sus servicios periciales forenses y sus aportes a la investigación científica; basado en estándares internacionales de calidad, la tecnología empleada en sus competencias técnicas y forenses”.¹

¹ <https://medicinalegal.csj.gob.sv/index.php>

4. Estructura Organizativa.

a) Organigrama Institucional

Figura N°1: Organigrama Institucional de Corte Suprema de Justicia



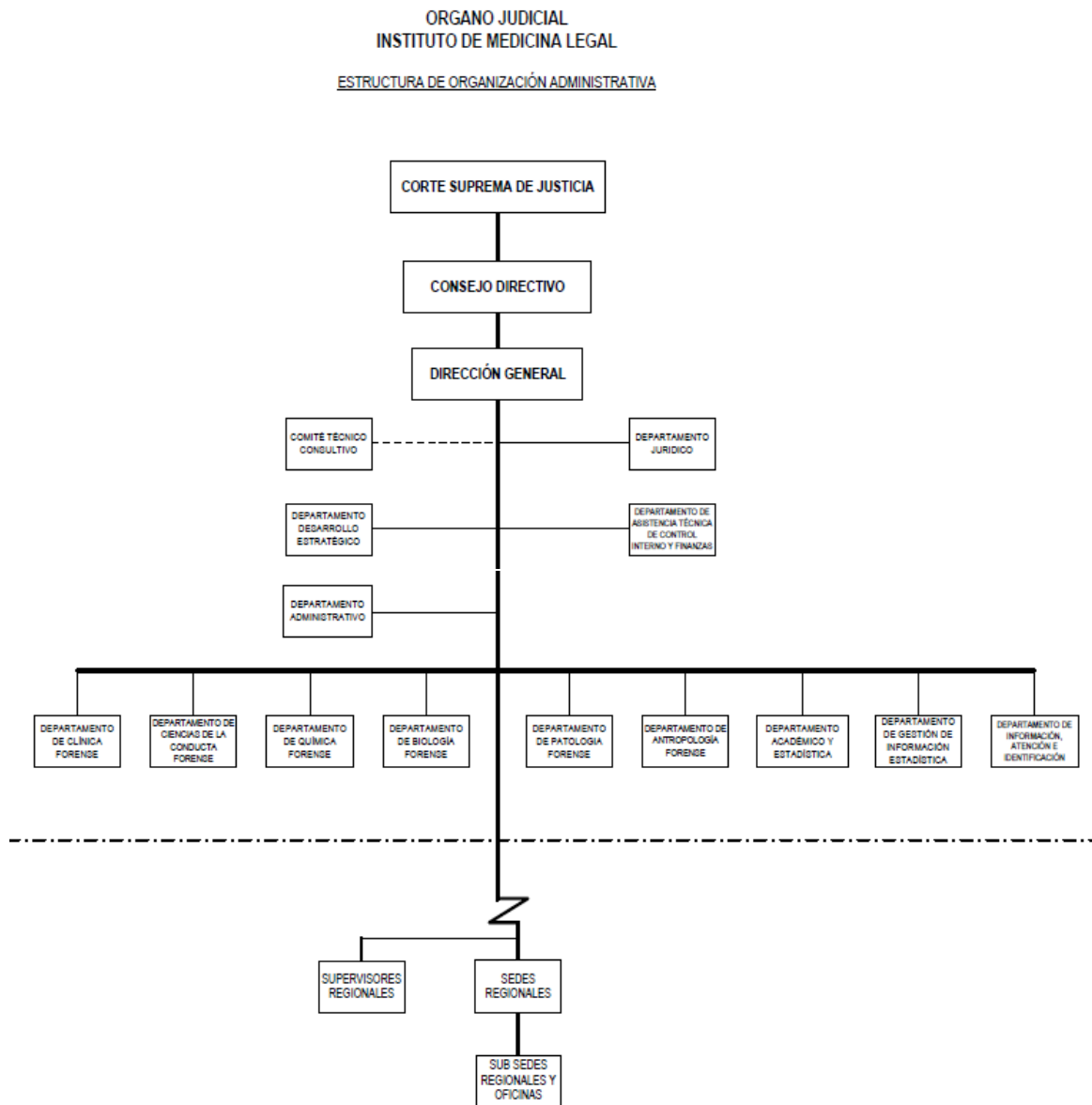
Fuente: www.csj.gob.sv/organigrama-interactivo/

Reforma a ley organica Judicial Decreto Legislativo N°531 D.O. N°240, Tomo N°389, del 22 de diciembre, 2010.

----- Línea de asesorías integradas por Consejos o Comisiones.

——— Línea de autoridad administrativa.

Figura N°2: Organigrama Institucional Instituto de Medicina Legal



Fuente: Manual de Organización y descripción de puestos Instituto de Medicina Legal.

----- Línea de asesorías integradas por Consejos o Comisiones.

— Línea de autoridad administrativa.

⚡ Dependencias.

b) Funciones

1. "Consejo Directivo.

Definir los lineamientos y estrategias que conlleven al eficiente y eficaz desarrollo sostenido de la institución, proporcionando y viabilizando el logro de los objetivos, estrategias y metas.

2. Dirección General.

Garantizar la eficiente ejecución de todas las pruebas periciales forenses, a través del aporte técnico científico de las ciencias forenses, la conducción de las acciones para el fortalecimiento institucional vinculado al desarrollo de planes, programas, proyectos y actividades del quehacer forense, técnica y administrativa en apoyo a la Administración de Justicia.

3. Departamento Jurídico.

Brindar asesoría en todo lo relacionado con materia legal, sus reformas y nuevos proyectos, así como también, orientación jurídica cuando resulte necesario en el quehacer de El Instituto.

4. Departamento de Asistencia Técnica de Control Interno y Finanzas.

Asesorar a la Dirección General, coordinando, vigilando y evaluando conforme a la normativa vigente, los programas de auditoría para la verificación, control y seguimiento de las operaciones y funcionamiento de las áreas, así como establecer disposiciones y planes para proporcionar asesoría, orientación y apoyo técnico en materia de control institucional.

5. Departamento de Desarrollo Estratégico.

Asesorar al titular de la Dirección General en su gestión, proporcionando y definiendo los lineamientos de trabajo que sirvan de guía orientadora para la ejecución de planes y proyectos que deberán ser impulsados por El Instituto.

6. Departamento Administrativo

Brindar un eficiente apoyo administrativo y logístico a los Departamentos y Sedes Regionales de El Instituto, en las áreas de transporte, adquisiciones y servicios generales, contribuyendo al buen funcionamiento del mismo.

7. Departamento Académico y Estadística.

Gestionar y coordinar las actividades de académicas para el personal de El Instituto como para operadores del sector justicia, para la actualización de la labor científica a través de la coordinación de instituciones educativas interinstitucionales nacionales y/o extranjeras, así como el control de la recopilación y publicación de datos estadísticos e investigaciones bajos estándares de calidad en apoyo a la Administración de Justicia.

8. Departamento de Gestión de Información Estadística.

Diseñar un sistema de información para el levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales llevados a cabo por El Instituto, que cumpla con los estándares actuales de la organización, reuniendo a las áreas involucradas en los procesos y proporcionando información oportuna y eficiente, con el fin de cumplir cabalmente con las exigencias establecidas.

9. Departamento de Información, Atención e Identificación.

Garantizar la gestión institucional de información relativa a recepción, distribución y entrega de documentación solicitada por la población usuaria, así como la relativa a personas no identificadas, brindando trato digno y atención especializada con el apoyo de recursos tecnológicos idóneos.

10. Departamento de Antropología Forense.

Realizar estudios en cadáver total o parcialmente esqueletizados para aportar información científica sobre identificación, edad, sexo, talla, forma y causa de muerte; mediante la aplicación de Protocolos aportar información al proceso médico legal aportando evidencias técnico-científicas a los procesos judiciales.

11. Departamento de Biología Forense.

Lograr la identificación genética y biológica dentro de los campos de Criminalística y Familia, como técnica para aportar pruebas idóneas para la toma de decisiones de Jueces/as, fiscales y demás entidades vinculadas a la Administración de Justicia.

12. Departamento de Ciencias de la Conducta Forense.

Proporcionar nociones médico legales dentro del campo de la psicología, psiquiatría y trabajo social, donde los aspectos clínicos se transforma en un lenguaje aplicable a un fin común, colaborar en las diferentes áreas jurídicas: penal, civil, familia, laboral, respondiendo a los cuestionamientos de las autoridades judiciales, y debiendo de emitir informes utilizables como elementos probatorios en los procesos, para contribuir a mejorar la aplicación de la justicia en el país y en el cual se establece la capacidad mental de la persona evaluada, lo que la autoridad competente podría considerar como un elemento en el proceso, para orientar su conducta jurídica.

13. Departamento de Clínica Forense.

Emitir informes periciales sobre la existencia de daños sufridos por violencia familiar, atentados contra la libertad sexual, lesiones por terceros, lesiones de tránsito, fallecimientos y otros, a través de las ciencias e investigaciones forenses con la finalidad de determinar la existencia y valoración del daño físico, que contribuyan al esclarecimiento de los hechos y a la individualización de los autores y partícipes por parte de la autoridad competente, así como a la adopción de medidas de protección y restablecimiento de derechos de las víctimas.

14. Departamento de Química Forense.

Cooperar con Tribunales y Juzgados en la aplicación de la Ley proporcionando evidencias y realizando estudios de laboratorio, que tienen como finalidad la detección y cuantificación de xenobióticos en muestra biológica y no biológica pertenecientes a personas o cadáveres que se encuentren en procesos judiciales; en apoyo a la Administración de Justicia.

15. Departamento de Patología Forense.

Proporcionar servicios periciales patológico-forenses de calidad al Sistema Judicial y a las instituciones vinculadas con la investigación del delito, que brinden evidencias técnico-científicas utilizables como elementos probatorios en los procesos, para contribuir a mejorar la aplicación de la justicia en el país.

16. Sedes Regionales.

Practicar tanto en sedes como sub-sedes y oficinas regionales- peritajes forenses en los campos de Clínica Forense, Patología Forense, Ciencias Forenses de la Conducta, Química Forense y Biología Forense (según disponibilidad de recursos), brindando evidencias técnico-científicas utilizables como elementos probatorios y velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos que regulan el funcionamiento de El Instituto.

c) Áreas dentro de la Institución

- Departamento de patología forense: se encarga de las autopsias y los dictámenes médicos sobre causas de muerte.
- Departamento de química forense: Es el encargado de realizar pruebas químicas ya sea de drogas, pesticidas, etcétera.
- Departamento de Clínica forense: Se encarga de hacer los levantamientos de cadáveres y atender al público para los reconocimientos físicos, que ordenen los jueces.

- Departamento de ciencias de la conducta: Son los que se encargan de realizar reconocimiento psicológico, psiquiátricos y de trabajo social a todos los usuarios.
- Departamento de atención al usuario: Es el encargado de agilizar los trámites en todos los departamentos.
- Departamento de Biología forense: Son los que se encargan de realizar las pruebas biológicas para determinar paternidad y/o enfermedades de transmisión sexual.
- Administración
- Dirección
- Departamento de académico y estadístico”.²

d) Cualidades de la Institución.

- i. Servicios Gratuitos. (Pruebas químicas, físicas y biológicas).
- ii. Los datos son confidenciales.
- iii. Los cuerpos de los fallecidos son tratados de forma técnica respetando la dignidad humana.
- iv. Denuncias 2529-8602”.³

5. Marco Legal.

a) Constitución de la República de El Salvador.

“Art. 172: La Corte Suprema de Justicia, las Cámaras de Segunda Instancia y los demás tribunales que establezcan las leyes secundarias, integran el Órgano Judicial. Corresponde exclusivamente a este Órgano la potestad de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado en materia constitucional, civil, penal, mercantil, laboral, agraria y de lo contencioso-administrativo, así como en las otras que determine la ley.

² Manual de Organización y descripción de puestos Instituto de Medicina Legal.

³ <https://medicinalegal.csj.gob.sv/index.php>

El Órgano Judicial dispondrá anualmente de una asignación no inferior al seis por ciento de los ingresos corrientes del presupuesto del Estado.

Art. 182. Nombrar a los Magistrados de la cámara de Segunda Instancia, Jueces de primera Instancia y Jueces de paz de las ternas que le proponga el Consejo Nacional de la Judicatura; a los Médicos Forenses y a los empleados de las dependencias de la misma; removerlos, conocer de sus renunciaciones y concederles licencias”.⁴

b) Ley Orgánica del Instituto de Ciencias Forenses.

“Disposiciones Generales.

Art. 1. Creación

Se crea el instituto de ciencias forenses de El Salvador, que podrá denominarse ICF, y en el texto de esta Ley como "instituto", como una entidad de derecho público, auxiliar de la administración de justicia y de la investigación del delito, descentralizada, con autonomía funcional, personalidad jurídica y patrimonio propio. Tiene competencia a nivel nacional y la responsabilidad en materia de peritajes técnicos científicos de conformidad con la presente Ley.

Anualmente tendrá una partida en el Presupuesto General de la Nación y sus recursos los administrará de manera autónoma en función a sus propios requerimientos.

Art. 2. Fines

El instituto tiene como finalidad principal la prestación del servicio de investigación científica en todo el territorio nacional, de forma independiente y autónoma,

⁴ Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente 38, Diario oficial 234, Tomo 281, fecha publicación 16 de diciembre de 1983.

emitiendo dictámenes técnicos científicos en lo concerniente a las Ciencias Forenses, para las instituciones y en los casos que señale la presente Ley.

Art. 27. Servicios de Ciencias Forenses

Podrán requerir o solicitar los servicios instituto de las siguientes autoridades:

- a) Los jueces o tribunales competentes en materia penal;
- b) El fiscal general y sus auxiliares;
- c) Los jueces competentes de otras ramas de la administración de Justicia;
- d) El Procurador General de la República y los abogados que actúen en sus nombres;
- e) Oficiales y agentes de la Policía Nacional Civil que actúen bajo la dirección funcional de la Fiscalía General de la República;

Art. 34. Capacitación.

El departamento académico Forense será el responsable de promover, organizar, y desarrollar cursos, seminarios, talleres y cualquier evento de capacitación y actualización para el personal del Instituto y para los aspirantes a cargos en la entidad, así como la de promover acciones para la obtención y otorgamiento de becas de estudio para el personal, con base en las disposiciones debidamente establecidos.

Artículo 35 disciplina y ética.

La Junta Directiva aprobará el Reglamento disciplinario del Instituto, garantizando En todo caso las actuaciones del Instituto con los más altos estándares de profesionalismo, la lucha contra la corrupción y los conflictos de interés, así como el debido proceso en todas sus actuaciones administrativas de carácter disciplinario

Art. 36. Patrimonio

El patrimonio del ICF estará integrado por:

- a) Los fondos que se le asignan anualmente en el Presupuesto General de la Nación;
- b) Los aportes ordinarios y extraordinarios que se reciban de entidades nacionales o internacionales;
- c) Los bienes inmuebles y muebles de su propiedad; y
- d) Las donaciones o subsidios nacionales e internacionales que le otorguen personas naturales o jurídicas.

Art. 37. Fondos Propios

Los fondos que se asignen al ICF constituirán fondos propios y su administración, custodia y control interno corresponden con exclusividad a la propia entidad”.⁵

- c) Código Procesal Penal.

“Atribuciones de investigación

Art. 75.- Al fiscal le corresponderá de manera exclusiva la dirección, coordinación y control jurídico de las actividades de investigación del delito que desarrolle la Policía y las que realicen otras instituciones que colaboran con las funciones de investigación, en los términos previstos en este Código.

Identificación y traslado de cadáveres

Art. 188.- En caso de muerte violenta, súbita o sospechosa, la policía además de las diligencias ordenadas por el fiscal, describirá la situación o posición del cuerpo, realizará la inspección corporal preliminar y tratará de identificarlo por cualquier medio; por su parte, el médico forense describirá preliminarmente la naturaleza de las lesiones o heridas que presente el cadáver y su posible incidencia en la causa de la muerte.

⁵ Ley orgánica del instituto de ciencia forense, Decreto Legislativo No. 123, Diario Oficial No. 115 Tomo No. 283 del 20 de junio de 1984.

Art. 189.- La autopsia del cadáver tendrá por objeto dictaminar sobre la causa directa de la muerte, el posible tiempo de fallecimiento y señalar, en caso de haber lesiones, si éstas han producido por sí solas y directamente la muerte. Si hubiere fallecido por otra causa, se deberá dictaminar cuál es y si tal causa ha sido originada por las lesiones o por efectos necesarios e inmediatos a ellas. También indicará, en su caso, si la muerte ha sido el resultado de causas preexistentes, concomitantes o posteriores o extrañas al hecho investigado y determinará, si fuere posible, el objeto o medio con que se produjeron las lesiones.

La autopsia la practicarán únicamente médicos forenses.

Exhumación

Art. 190.- El fiscal para los fines de la investigación realizará, previa autorización judicial, la exhumación de un cadáver o sus restos, con el auxilio de la Policía. El Instituto de Medicina Legal será el responsable de identificar técnicamente, trasladar los restos y realizar las investigaciones y análisis respectivos”.⁶

d) Ley Orgánica del Ministerio Público.

En el Artículo 77: “La Fiscalía General de la República y la Procuraduría General de la República podrán requerir las certificaciones, transcripciones e informaciones que sean necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones. Los funcionarios y empleados estatales y de las demás entidades públicas o privadas, estarán en la obligación de proporcionarlas y no podrán negarse a ello bajo pretexto alguno. Tales certificaciones, transcripciones e informaciones no causarán impuesto alguno y deberán manejarse reservadamente para los fines que hayan sido solicitadas”

⁶ Código procesal penal, Decreto Legislativo No. 733, 22 de octubre de 2008, Diario Oficial No. 20, Tomo No. 382, del 30 de enero de 2009.

e) Ley del Seguro Social.

“Art. 1.- De acuerdo al Art. 186 de la Constitución, se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina”.⁷

f) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

“Art. 1.- El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones”.⁸

g) Ley integral del sistema de pensiones.

“Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las

⁷ Ley del Seguro Social Decreto Legislativo N° 1263 de fecha 03 de diciembre 1953. Diario Oficial N° 226, Tomo 161, 11 de diciembre de 1953.

⁸ Ley General de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Decreto Legislativo No.254 de fecha 21 de enero de 2010, Diario oficial No.82, Tomo 387, 05 de mayo de 2010.

Prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley”.⁹

h) Ley de compras públicas.

“Art. 2.- Quedan sujetos a la presente ley:

b) Las contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social;

Art. 5.- Las contrataciones públicas se regirán transversalmente en todo el ciclo de compra y toda actividad contractual por sus principios generales y los demás de derecho administrativo aplicables.

Art. 7.- La Dirección Nacional de Compras Públicas que puede abreviarse "DINAC", es el ente rector en contratación pública a nivel nacional, conforme a las facultades conferidas en su Ley de Creación, las que establezca esta Ley, su Reglamento y normativa aplicable. Tiene a su cargo la centralización normativa, ejerciendo descentralización operativa cada una de las instituciones contratantes.

Art. 9.- La Unidad Financiera Institucional abreviadamente "UFI", establecida en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, o quien haga sus veces según cada institución, trabajará en coordinación con la UCP, en lo concerniente a la Planificación Anual de Compras y a la disponibilidad presupuestaria, pagos y demás actuaciones que le competan presupuestaria o financieramente dentro del

⁹ Ley Integral del sistema de pensiones, Decreto Legislativo No. 614, Diario Oficial No. 241 Tomo No. 437 del 21 de diciembre de 2022.

ciclo de compra, para la obtención de las obras, bienes y servicios de la institución”.¹⁰

6. Marco Institucional.

CUADRO N° 1: MARCO INSTITUCIONAL.

Ley	Institución encargada	Ente
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia	Sala de lo Constitucional
Ley Organica del Instituto de Ciencias Forenses	Corte Suprema de Justicia	Instituto de Medicina Legal
Codigo Procesal Penal	Corte Suprema de Justicia	Sala de lo Penal
Ley del Seguro Social	Instituto del Seguro Social	Subdirección Administrativa
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo	Dirección General de Inspección de Trabajo
Ley Integral del Sistema de Pensiones	Superintendeencia del Sistema Financiero	Superintendencia de Pensiones

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

B. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Introducción.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán los términos de Clima Organizacional y Clima Laboral como uno solo, esto se debe a que en bibliografías recientes se comenzó a conocer el término Clima Organizacional para hacer referencia al Clima Laboral, sin embargo, hay algunos autores que aún lo definen como Clima Laboral.

¹⁰ Ley de Compras Públicas, Decreto Legislativo No. 652, de fecha 25 de enero de 2023, Diario Oficial No. 43, Tomo No. 438, del 2 de marzo de 2023.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

2. Antecedentes.

“El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales como causas de productividad en una organización tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación in extremis de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales.

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales”.¹¹

3. Definiciones.

- Clima organizacional: " Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral".¹²

- “Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes”.¹³

¹¹ <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-históricos-y-conceptuales-para-la-reflexión-por-francisco>

¹² Serrano, Alexis. Administración de Personal UCA editores, El Salvador P. 160

¹³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos octava edición P. 87

- “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”¹⁴
- Es un conjunto de factores del ambiente que influyen en la motivación y el desempeño de quienes conviven dentro de la organización.
- “El ambiente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.”¹⁵
- De acuerdo a las definiciones anteriores, se comprenderá como clima organizacional al conjunto de factores que influyen de manera positiva o negativa en la percepción del ambiente laboral de los miembros de una organización.

4. Importancia.

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

“El clima organizacional es un reflejo de esas interacciones, características perceptivas de los colaboradores y sistema organizacional; de tal manera que hablamos de un sistema de intercambios simbióticos, los cuales influyen drásticamente en la satisfacción y en la productividad, radicando en ello la vital importancia del clima organizacional y la necesidad de gestionarlo adecuadamente; para esto es necesario atender varios factores los cuales,

¹⁴ Robins, Stephen. Comportamiento Organizacional 8ª edición, editorial Prentice Hall, 1999, México

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional 2ª edición, editorial McGraw-Hill, 2009, México.

positiva o negativamente, incidirán en esta crucial variable (clima organizacional)".¹⁶

5. Características.

"A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El clima, junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico."¹⁷

6. Tipos.

"Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona que se debe evitar confundir con las teorías de liderazgo, constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

a) Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los

¹⁶ <https://predictiva21.com/clima-organizacional/>

¹⁷ Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet "Dimensiones del clima Organizacional". (slc), Internet, diciembre 1997

empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en las categorías inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de entorno presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de alcanzar los objetivos.

d) Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados a cada

uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los colaboradores están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del desempeño en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.”¹⁸

7. Niveles.

“Existen tres niveles en que se pueden clasificar el clima organizacional:

a) Clima organizacional en el nivel superior:

En este se muestra un clima aceptable ya que están bien estructuradas las normas de la organización, pero en las empresas se da poco, porque los gerentes de categoría medio casi siempre están en desacuerdo con la mayoría de normas, políticas y procedimientos administrativos de la organización; no obstante, esto se puede controlar dependiendo de las cualidades y habilidades del gerente general o en su defecto del mando superior.

b) Clima organizacional en el nivel intermedio:

En él se muestra regularmente tenso debido a que los jefes que ocupan cargos de dirigente medio (director de departamento) pueden tener algún tipo de enfrentamiento con sus subordinados al no poder controlar una situación o problema que se está dando entre el personal.

c) Clima organizacional en el nivel inferior:

Se consideran bajo o inferior, en el rango de estructura organizativa; es decir, que aquí es donde se encuentran las bases principales de la organización y en

¹⁸ https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

el cual descansa la carga laboral de la empresa. Por lo general en este nivel el ambiente es tenso debido a que las expectativas de sueldos, prestaciones, etc. son pocas seguras y en ocasiones las condiciones del ambiente laboral no son las adecuadas para desarrollar las tareas con normalidad, por ejemplo: maquilas, fábricas, restaurantes de comida rápida, etc.”¹⁹

8. Elementos de un buen Clima Laboral.

- a) “Dirección/Liderazgo positivo.
- b) Comunicación asertiva.
- c) Sistemas de compensación.
- d) Salario emocional.
- e) Relaciones interpersonales sanas.
- f) Autorrealización.”²⁰

9. Factores del Clima Laboral.

- a) “Relaciones.

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

- b) Cooperación.

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

- c) Estándares.

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

¹⁹ Ramos Telule, Jaime Alfredo y otros “Diagnóstico y modelo de clima organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador” (año 2003)

²⁰ <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/>

d) Conflictos.

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

e) Responsabilidad.

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

f) Recompensa

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

g) Desafío.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograrlos.”²¹

10. Determinantes del Clima Organizacional.

- “Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas

²¹ Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Julio - Diciembre 2015 Vol. 2 N° 24
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n24/art03.pdf>.

- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salarios
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo.”²²

C. GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Definición

“Es un instrumento mediante el cual se miden los sentimientos, percepciones hacia su trabajo y hacia la institución en general, a la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores.”²³

2. Importancia.

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

3. Objetivo de la Evaluación del Clima Organizacional.

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.

4. Métodos para la Evaluación del Clima Organizacional.

Para medir evaluar el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis

²² www.monografias.com/trabajos6/clior.html.

²³ Adrián Furnham, psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, alfa omega, México, 2001. Pág. 613

de indicadores de la organización. Estos métodos son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan. Los cuestionarios son de empleo muy generalizado por lo que profundizaremos su estudio no sólo con su descripción sino con algunas de sus características y observaciones y con ejemplos de aplicación.

- a) Cuestionarios: Consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización.
- b) Entrevistas: Las entrevistas conforman otro método 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.
- c) Observaciones directas: El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.”²⁴

5. Factores del clima organizacional

“Los estudios de este tema sostienen que el clima en las organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

- a) El sujeto: Las características de cada trabajador (su actitud, personalidad, valores, expectativas, motivaciones, estado anímico, o su vida familiar) influirán tanto en el clima laboral como en su propia percepción del mismo.

²⁴ www.gestiopolis.com

Como señalan Cristian Camilo Herazo, Michelle Ospina y Sandra Ramírez en Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad un empleado no opera al vacío, trae consigo una cantidad de ideas preconcebidas que reaccionan al contacto con la forma de liderar, con la estructura organizacional y el ambiente laboral.

- b) Los equipos: Las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la organización son también factores que afectan al clima laboral, determinados por la organización y estructura, procesos comunicativos, distribución de los roles, cohesión de los equipos. Si la empresa consigue crear vínculos positivos conseguirá mejorar el ambiente organizacional y, viceversa.
- c) La estructura: La forma en la que se organiza la compañía a nivel puestos, políticas y procedimientos de trabajo también interviene en la conformación del clima laboral. El objetivo es conseguir que las relaciones entre los grupos e individuos fluyan de forma natural, de modo que, si conseguimos adaptar la estructura a las necesidades de la compañía, estaremos ayudando a mejorar el clima laboral de la misma.
- d) Políticas de personal: Este elemento se refiere a las acciones concretas que lleva a cabo la compañía para impulsar un clima laboral positivo, como el reconocimiento, los incentivos, la capacitación, programas sociales, política de promoción interna, medidas de bienestar.
- e) El liderazgo: El papel de los líderes y el tipo de relación que consigan crear con sus equipos es clave en la construcción de climas laborales sanos. Por ello, las empresas deben apostar por un estilo de liderazgo transformacional que se adapte tanto a las circunstancias de la compañía como a las necesidades de cada trabajador.

- f) La cultura: El conjunto de normas intangibles de una organización también influye directamente en el clima laboral y el que este sea positivo dependerá, no de la cultura en sí, sino de que sea compartida por la plantilla.
- g) Los factores físicos: las instalaciones, los recursos materiales, la iluminación o la existencia de zonas comunes son aspectos del entorno físico de la empresa que también interviene en la información del clima laboral.
- h) Los factores externos: También el entorno tiene influencia en el clima organizacional. Los clientes, proveedores, administraciones públicas, competencia o la propia sociedad influyen en las empresas. Por ejemplo, la alianza con una gran compañía puede insuflar motivación a la plantilla y mejorar el ambiente de trabajo.”²⁵
6. Técnicas de evaluación del clima organizacional
- a) Encuesta
- “La encuesta de Clima Organizacional permite medir el nivel de satisfacción del personal en general.”²⁶
- b) Entrevista
- “Es interesante preguntar al empleado, para conocer de forma privada su opinión personal sobre la empresa. Un valioso recurso es hacer la entrevista a los empleados que dejan la compañía, pues su opinión será más sincera. A su vez, conviene preguntar a varios empleados y de diferentes departamentos. Así puedes saber si hay varios climas en las diferentes secciones.

²⁵ <https://blog.grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>

²⁶ Cota Luevano, Jesús Alberto Artículo: Método para Evaluar el Clima Organizacional del Área docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregon, Sonora

c) Observación Directa.

Cualquier directivo que se aprecie debe ser capaz de prestar atención a cómo los empleados se desenvuelven en sus tareas. La forma en la que trabajan o si lo hacen a gusto dice mucho del clima que se respira en el lugar.

7. Instrumentos de evaluación del Clima Organizacional.

a) Cuestionario: Será utilizado en la encuesta para la recolección de información. Se realizará un cuestionario que contendrá diferentes ítems de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple.

b) Guía de entrevista: Se realizará tanto para la entrevista estructurada y no estructurada. La cual estará diseñada con un listado de preguntas específicas que servirá para el desarrollo de la investigación.

c) Lista de cotejo: Es una lista de características físicas como: espacio, iluminación, ventilación, mobiliario y equipo, ruido, infraestructura, aseo, etc. que facilitan la observación de fenómenos que no encontraron en el cuestionario.”²⁷

8. Procedimiento para la evaluación del Clima Organizacional.

“Para esta 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.

²⁷ <https://www.amitai.com/es/medir-clima-laboral-empresa/>

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

$$C.O = \frac{\sum X}{(F)(4)(N)}$$

En donde:

ΣX = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

4 = 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 N°2: Intervalos de porcentaje del estado del clima organizacional.

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 - 50%
BAJO	50.1 - 70%
PROMEDIO	70.1 - 80%
DESTACADO	80.1 - 90%
ÓPTIMO	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”.²⁸

“A partir del diagnóstico de clima se conocen las razones de lo que ocurre con el clima y podrán implementarse cambios, generar proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización”.²⁹

²⁸ Vásquez Sánchez, Abraham. “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”. Año 2015. P.38-40.

²⁹ Gonzalez, Hector Eduardo y Gonzalez, Lucas Ezequiel. “Clima Organizacional”. Año 2010, Universidad Nacional de La Plata.

“ESTADO Y PAUTAS DE CONTROL.

✓ CRÍTICO

Cuando el clima organizacional da como resultado crítico; significa que se encuentra en un pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.

✓ BAJO

Cuando el clima organizacional da como resultado bajo; significa que se encuentra en un mal estado, y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

✓ PROMEDIO.

Cuando el clima organizacional da como resultado promedio; significa que se encuentra en un estado aceptable, pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

✓ DESTACADO

Cuando el clima organizacional da como resultado destacado; significa que se encuentra en un estado muy bueno, los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.

✓ ÓPTIMO

Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena, y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados”.³⁰

³⁰ Vásquez Sánchez, Abraham. “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”. Año 2015

Medios de enseñanza

Son aquellos que facilitan la asimilación de los temas por parte de los participantes en los que se encuentran los siguientes:

FIGURA N°3: “MEDIOS DE ENSEÑANZA”.³¹



D. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

1. Definiciones.

- “El desempeño laboral se refiere a la realización de las tareas de los empleados con la utilización adecuada de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma.”³²
- “Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.³³

³¹ Acosta Martínez, Krissia Marielos y otros. “Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el desempeño laboral del personal Administrativo y de Servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador”. Año 2020. P96

³² Dessler, Gary, Administración de personal, 5° edición, año 1996 pág. 248

³³ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ª. edición. McGraw Hill Interamericana Colombia 2000. P.359

- “Medición del éxito que alcanza la organización en lograr su visión, misión y objetivos estratégicos”³⁴
- De acuerdo a las definiciones anteriores, se comprenderá como desempeño laboral, a los criterios o grado de calidad, eficiencia con el cual un empleado cumple las funciones de su puesto y la adecuada ejecución de las mismas

2. La relación con el clima organizacional.

“Está relacionado en gran medida con el desempeño laboral, en el comportamiento de los empleados, esto resultante de la percepción que tienen de ciertos factores relativamente permanentes y que forman parte del clima laboral de la empresa, y esto puede causar satisfacción o insatisfacción en el trabajador y que resultará en un buen o mal desempeño laboral.”³⁵

3. Importancia.

Radica en que es uno de los ingredientes claves para el éxito de las organizaciones, en otras palabras, es el que hace que una organización sea eficaz. Sin embargo, en ocasiones el desempeño laboral se ve opacado por un conjunto de factores que imposibilitan lograr el éxito deseado.

4. Factores que influyen en el Desempeño Laboral.

“Los factores más comunes que influyen en el desempeño laboral son: la motivación y sus factores, la satisfacción en el puesto de trabajo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación entre otros.

Desde hace años se ha asociado la motivación con los incentivos, dejando entre ver en dicha asociación una relación positiva en el sentido de que aumenta.

³⁴ Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005. Pág. 5.

³⁵ Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. “Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”. Año 2016. Universidad de El Salvador (UES). P.38

De igual manera se supone que existe otra similitud entre el desempeño, de manera que, la lógica argumental completa que guía a las empresas a la hora de utilizar los incentivos como recompensa es la siguiente: mejores estímulo aumentan el entusiasmo y mejora el desempeño laboral del empleado.”³⁶

5. Características.

“Corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, entre ellas: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo y desarrollo de talentos.”³⁷

6. Prácticas que afectan el Desempeño Laboral.

“Existen actividades que impiden desarrollar de manera eficiente las tareas y esto se ve reflejado en el bajo rendimiento del personal.

Los principales problemas están asociados a un inadecuado manejo de tiempo y a la falta de planeación sobre los trabajos que se realizarán a lo largo de la jornada laboral. Los empleados tienden a tener malas costumbres que permiten perder tiempo y eficiencia en sus labores. Las practicas más comunes que afectan el desempeño de los empleados:

- Aplazar tareas
- Ser impuntual
- Desaprovechar el tiempo
- Tener desorden en su agenda y falta de planeación
- Hacer reuniones largas sin objetivos claros
- Incumplir compromisos
- No asumir nuevos retos
- Generar mal ambiente laboral

³⁶ Morales López, Hilmer Leonel y otros. “Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador (UES) P-12-13.

³⁷ <https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis>

- Programar temas personales o familiares en horarios laborales”³⁸

E. GENERALIDADES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. Evaluación del desempeño.

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.”³⁹

2. Medición del desempeño

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

3. Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para: Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

4. Objetivos.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- a) Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- b) Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.

³⁸ Espinoza Hernández y otros. Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ubicada en la ciudad de San Salvador. Año 2017. P.36

³⁹ Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” 10ma edición

- c) Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d) Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e) Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f) Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5. Métodos de Evaluación del Desempeño.

“El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- a) Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Ventajas.

- i. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- ii. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- iii. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas.

- i. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
- ii. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.
- iii. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.

b) Método de elección forzosa.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

Ventajas.

- i. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
- ii. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Desventajas.

- i. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- ii. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- iii. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
- iv. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

c) Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas.

- i. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- ii. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- iii. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.

Desventajas.

- i. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.

ii. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

d) Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

e) Método de comparación de pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

f) Método de frases descriptivas.

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que muestran el desempeño contrario.”⁴⁰

g) Método de evaluación por competencias.

⁴⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, Octava edición McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

“Consiste en aplicar 2 etapas:

- Se definen una serie de elementos por evaluar y se califica cada uno.
- Se describe el rendimiento de los colaboradores a través de conceptos breves, anotando los comentarios pertinentes sobre cada elemento.

h) Evaluación 360 grados.

Consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el supervisor evalúa a los subordinados (vertical hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además, se puede incorporar la opinión de algunos clientes y proveedores que tienen relación directa con algunas personas y Gerentes.”⁴¹

⁴¹ Serrano, Alexis, Administración de empresas, UCA editores, El salvador, 2007

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Generar una aproximación a la realidad que permita al investigador aplicar su conocimiento, y así desarrollar las habilidades obtenidas, al realizar el diagnóstico del clima organizacional que permitirá conocer la situación actual y dar una solución al problema del clima laboral, para que este sea de beneficio al personal del Instituto de Medicina Legal del Área Metropolitana de San Salvador.

B. OBJETIVOS.

1. GENERAL

Determinar por medio de la evaluación del Clima Organizacional los factores que influyen en los trabajadores, para fortalecer su desempeño en el Instituto de Medicina Legal del Área Metropolitana de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Conocer el Clima Organizacional por medio de la estructuración y aplicación de los instrumentos de las técnicas desarrollada, para obtener información que ayude a fortalecer el desempeño del personal.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral para poder clasificar si su influencia es de manera negativa o positiva.
- Establecer las principales conclusiones y recomendaciones del diagnóstico del clima laboral.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se fundamenta en diferentes métodos y técnicas que facilitan obtener los datos adecuados en el desarrollo del estudio.

a) MÉTODO

Para realizar la presente investigación y recolección de datos se tomó en cuenta los diferentes tipos de métodos. Y fueron seleccionados aquellos que fuesen aplicables con respecto al tema seleccionado.

i) MÉTODO DE ANALISIS.

Se utilizó porque permitió descomponer en todas sus partes la investigación facilitando así el análisis de la información; es decir, Se puede distinguir los elementos que intervienen dentro de cada factor involucrado y se revisa ordenadamente cada uno de ellos.

ii) MÉTODO DE SÍNTESIS

Permitió integrar varios elementos dispersos de la investigación en su totalidad. El diagnóstico realizado facilitó relacionar los factores del clima organizacional, para conocer la aplicación de los mismos y su influencia en el rendimiento laboral.

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para adquirir la información necesaria y elaborar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación, que determinan en gran parte la calidad de los datos a utilizar y así facilitar el proceso de la recopilación, tabulación y análisis de la información.

a) ENTREVISTA

Se entrevistó a la Encargada de Recursos Humanos del Instituto de Medicina Legal para obtener de manera directa la información necesaria, para conocer cuáles son los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores del IML y poder llevar un estudio del clima laboral.

b) ENCUESTA

Se realizó una encuesta para adquirir la información de las unidades de análisis que son objeto de estudio, es decir, los colaboradores del Instituto de Medicina Legal forman parte de la muestra extraída del universo, que son los empleados, para realizar un diagnóstico del Clima organizacional e identificar los factores que influyen en el desempeño.

c) INSTRUMENTOS.

- i. **Guía de entrevista:** Se realizó tanto para la entrevista estructurada y no estructurada. La cual está diseñada con un listado de preguntas específicas que sirvió para el desarrollo de la investigación.
- ii. **Cuestionario:** Se utilizó en la encuesta para la recolección de información. Se realizó un cuestionario que contiene diferentes ítems de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) PRIMARIA

La fuente primaria contiene información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Fue proporcionada por los empleados del Instituto de Medicina Legal, (los cuales comprenden las unidades de análisis), a través de la entrevista realizada a la encargada del Recursos Humanos y las encuestas a los trabajadores de la Institución.

b) SECUNDARIA

Se realizó en el desarrollo de la investigación para obtener información relacionada al Clima Organizacional y a la Institución, la cual se fundamentó en: Libros, Trabajo de graduación, Códigos, Leyes, Reglamentos, Sitios web y otras fuentes bibliográficas.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo explicativo ya que se requiere de la información obtenida relacionada al tema y de las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar información. Se trata de hacer un proceso de abstracción a fin de destacar aquellos elementos, aspectos y relaciones que se consideran básicos para comprender los objetos y procesos. Además, busca pasar de lo externo superficial a lo interno esencial y encontrar las relaciones de causa y efecto.

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el no experimental, ya que el estudio que se realizó es sin manipulación deliberada de los elementos que forman parte de las variables y solo se observa la problemática o situación en su ambiente natural para analizarlo.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer, sede del área metropolitana de San Salvador, Diagonal universitaria, centro de gobierno, oficinas administrativas y jurídicas de la Corte Suprema de Justicia. Donde se ubica el Departamento de Recursos Humanos y los colaboradores del Instituto, y se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del estudio.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Los objetos de estudio que se relacionan con el tratamiento inicial de la investigación son los siguientes:

a) Objeto de estudio:

Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer.

b) Unidades de análisis:

Encargada de Recursos Humanos y los 150 colaboradores del IML, estos últimos fueron una muestra extraída del universo que son los 245 Empleados del Instituto de Medicina Legal.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a) UNIVERSO

Para el caso del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer, el universo está compuesto por 245 empleados.

b) MUESTRA

Es un subgrupo de personas representativo del universo de 245 colaboradores, que poseen las mismas características sujetas de estudio.

c) TIPO DE MUESTREO

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación fue el Muestreo Aleatorio Simple, El procedimiento para seleccionar, y elegir los elementos para la muestra de uno en uno, de manera que, en cada paso, cada uno de las personas que quedan en el universo tenía la misma probabilidad de ser seleccionado.

d) CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita que es: Empleados del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer.

La muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula:

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

Donde:

n (Número de personas a encuestar) =?

N (Universo sujeto a estudio) = 245 Empleados

Z (Nivel de confianza utilizado) = 1.96

p (Probabilidad de éxito) = 0.5

q (Probabilidad de fracaso) = 0.5

E (Error de estimación) = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(245)}{(0.05)^2(245-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(245)}{(0.05)^2(245-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{235.298}{1.5704}$$

$$n = 149.83$$

n = 150 colaboradores

9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Luego de recopilar la información necesaria a través de los instrumentos seleccionados, se procesaron los datos obtenidos. Fue procesada mediante el programa Excel, con ello se busca agilizar la elaboración de tablas y gráficos para facilitar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

a) TABULACIÓN

Los resultados obtenidos a través de los cuestionarios se tabulo tanto las preguntas como su respectivo objetivo, en el cual se detallaron las frecuencias del grupo de respuestas comunes, expresando una relación porcentual entre ellas.

b) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Se interpretaron los datos obtenidos con ayuda de la entrevista y la encuesta, que son los instrumentos seleccionados para la recolección de datos, esta interpretación es el resultado de los métodos del análisis y la síntesis, esto permite hacer comentarios que sirvan de base para la elaboración del diagnóstico, así también, para elaborar las conclusiones y recomendaciones adecuadas.

10. DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para determinar el estado del clima organizacional del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer, se utilizó el puntaje obtenido de los cuestionarios aplicados al personal, el puntaje es de 7,082, dato que se utilizó para aplicar la fórmula que se muestra a continuación.

$$C.O = \frac{7082}{(15)(4)(150)} \times 100$$

$$C.O = \frac{7082}{(15)(4)(150)} \times 100$$

$$C.O = \frac{7082}{9000} \times 100$$

$$C.O = 0.7869 \times 100$$

$$C.O = 78.69\% \quad \text{PROMEDIO}$$

El resultado obtenido fue de 78.69% de satisfacción, indica que el clima organizacional del instituto de medicina legal, se encuentra en estado PROMEDIO reflejando que es percibido por los colaboradores en condiciones aceptables para los factores de estudio: Satisfacción, Motivación, Reconocimiento,

Remuneración, Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación, Relaciones interpersonales, Ambiente físico.

Para conocer mejor el Clima Organizacional, se analiza cada uno de los factores

FACTORES EVALUADOS:

a) SATISFACCIÓN

Según la información obtenida de los encuestados, los colaboradores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el ambiente laboral en que se encuentran; y los incentivos que brinda la organización llegan a gran porcentaje de los colaboradores y los bonos son para todos los empleados sin importar desempeño o cumplimiento de metas. (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.13, 14 y 20.)

De acuerdo al resultado de la entrevista, el personal se siente satisfecho con el trabajo que realiza, el departamento de académico y estadístico, se encarga de realizar capacitaciones en el transcurso del año. (Ver anexo No. 4).

b) MOTIVACIÓN

Según la información recolectada los colaboradores encuentran apoyo y confianza por parte del jefe inmediato en el desarrollo de sus actividades, y en alguna medida los trabajadores se sienten motivados; también les motiva recibir incentivos (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.27.)

Se motiva al personal a realizar su trabajo con eficiencia, se reconoce sus esfuerzos. También existe un ambiente de libertad, que permite al personal sugerir y opinar, esto contribuye en la confianza. Además el personal tiene la oportunidad de un crecimiento personal y profesional. (Ver anexo No. 4).

c) RECONOCIMIENTO.

De acuerdo a la información recolectada de los cuestionarios, Reconocer el esfuerzo de los trabajadores es una fortaleza del Instituto de Medicina Legal, algunos jefes inmediatos valoran las habilidades y destrezas de los colaboradores;

otros se toman el tiempo para felicitarlos por el trabajo realizado (Ver anexo No. 3, Tabla y Grafico No.26.)

A los colaboradores se les entrega 3 bonificaciones a todo el sector de justicia independientemente de si se cumple sus metas o no. (Ver anexo N 4).

d) REMUNERACIÓN

Con base a la información recolectada en el cuestionario, la mayoría de los colaboradores manifestaron que las prestaciones que brinda la institución satisfacen las expectativas. (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.19.)

Los salarios en el sector gobierno son mejores que en el sector privado. (Ver anexo No. 4).

e) TRABAJO EN EQUIPO

Los colaboradores manifiestan que en el Instituto de Medicina Legal los jefes inmediatos fomentan el trabajo en equipo entre sus compañeros creando espacios para la convivencia, como celebraciones. (Ver anexo.3, Tabla y Grafico No.18.)

Cada supervisor le corresponde desarrollar las diferentes actividades que ayuden a fomentar las relaciones interpersonales mejorando el factor trabajo en equipo, sin importar el nivel jerárquico. (Ver anexo No. 4).

f) LIDERAZGO

El liderazgo según los resultados obtenidos debe mejorar ya que influye en las actividades laborales de los colaboradores siendo un factor importante del clima organizacional, importancia de evaluar el liderazgo. Según los resultados con respecto a la evaluación del desempeño los colaboradores perciben que deben mejorar en algunos aspectos (Un espacio para agregar las observaciones y sugerencias, el tipo de método que se utiliza etc.), que contribuya a la realización eficiente y los resultados de la evaluación se den a conocer para que el factor se fortalezca. (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.24 y 31.)

g) COMUNICACIÓN

Los colaboradores respondieron que la comunicación actual del Instituto de Medicina Legal permite que se realicen con eficiencia sus actividades, se les informa con anticipación los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo, mantienen una relación abierta entre sus compañeros y jefe inmediato, la mayoría de los trabajadores saben a quién dirigirse cuando surgen problemas en el trabajo. (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.22, 28 y 32.)

Los supervisores tienen una buena comunicación con los subordinados, cualquier empleado puede llegar donde los jefes y estos los reciben de la mejor forma posible. (Ver anexo No. 4).

h) RELACIONES INTERPERSONALES

Según información recolectado en el cuestionario, entre el personal administrativo y de servicios existen buenas relaciones interpersonales jefe-colaboradores y entre compañeros lo que permite un ambiente laboral cómodo en el lugar de trabajo. El IML fomenta las relaciones de confianza entre el personal, y esto permite que las relaciones interpersonales se fortalezcan entre los compañeros. (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.21 y 23.)

i) AMBIENTE FÍSICO

Con la información recolectada se visualizan las herramientas que el personal necesita para desempeñar sus actividades, entre las cuales sobresalen Mobiliario y equipo, fotocopiadoras y mejoras del aire acondicionado para que los trabajadores realicen sus funciones en un ambiente seguro. (Ver anexo No.3, Tabla y Grafico No.30).

Relación del desempeño con la mejora.

Las evaluaciones de desempeño deben retroalimentarse entre los jefes de departamento con cada uno de los colaboradores, enfatizar sus habilidades y solucionar deficiencias, también, dar a conocer al departamento el resultado del clima laboral, escuchar sugerencias del personal para obtener propuestas de mejora que involucre a todos como un equipo de trabajo unido.

11. ALCANCES Y LIMITACIONES.

a) ALCANCES

- i. Se necesitó la autorización de la Encargada de Recursos Humanos del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML) para realizar el trabajo de investigación.
- ii. Para la recolección de la información a través del cuestionario. Se necesitó el apoyo del personal del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML), siendo un total de 150 colaboradores.
- iii. El equipo de investigación tuvo la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación académica recibida en la carrera de licenciatura en Administración de empresa de la facultad de economía de la Universidad de El Salvador, aplicando los conocimientos útiles para realizar el diagnóstico del clima organizacional actual de la institución.

b) LIMITACIONES

- i. Al momento de realizar la encuesta dirigida a los colaboradores se tuvo que invertir más tiempo de lo previsto en la planificación en la recolección de la información debido al confinamiento por la pandemia del covid-19.
- ii. Al ser una institución pública durante el periodo de octubre y diciembre tuvieron cambios en asignación de puestos y presentaciones de informes.
- iii. Al aproximarse el periodo de vacaciones se dificultó la recolección de datos.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

a) CONCLUSIONES.

- i. Se determinó que, en el Instituto de Medicina Legal, cuenta con una razón de ser debidamente estructurada, que define las tareas a realizar dando como resultado que los colaboradores realicen el trabajo de una forma correcta que permite lograr los objetivos propuestos, por otro lado, el personal conoce los valores y objetivos organizacionales, debido a que la misión y visión están elaboradas adecuadamente, esto permite que la organización este en buen funcionamiento organizacional.
- ii. Se estableció que en el Instituto de Medicina Legal a los colaboradores no se les proporciona los recursos necesarios para realizar sus funciones diarias esto implica que el rendimiento de los trabajadores no es adecuado para realizar las actividades de la organización.
- iii. Es importante destacar que los líderes de la institución no motivan a los colaboradores, esto hace que los objetivos y metas de la organización no se ejecuten debidamente en los plazos acordados, también las prestaciones laborales son otro factor que está afectando al desempeño ya que los colaboradores no se sienten satisfechos con los incentivos que la institución brinda.
- iv. Se concluyó que en la estructura orgánica del instituto no representa de forma clara a que institución pertenece el organigrama, y la simbología no explica de manera adecuada a qué tipo de interacción se refiere.
- v. Referente a las evaluaciones de desempeño y clima laboral, no se obtuvo ninguna observación negativa sobre el método que actualmente se implementa, pero si, en la manera que se dan a conocer los resultados.

- vi. La creación del Departamento de Mejoras ayudará a llevar un control de las necesidades de la institución y a identificar los motivos de los incumplimientos de fechas.
- vii. El nuevo departamento mejorará los tiempos de respuesta tanto del departamento de mantenimiento, Activo fijo, como el de informática

b) RECOMENDACIONES.

- i. Se propone que en el Instituto de Medicina Legal debe mantener la razón de ser, bien definida, para que los colaboradores se identifiquen con los objetivos y metas propuestas por la organización.
- ii. Se recomienda incluir a la unidad de recursos humanos del Instituto de Medicina Legal las herramientas necesarias (equipo informático, equipo de oficina, instrumental médico) para que los colaboradores realicen sus funciones que les corresponde de manera eficaz.
- iii. Es importante implementar un plan de capacitación de Recursos Humanos basado en motivación, y liderazgo hacia los jefes y colaboradores del Instituto de Medicina Legal que permitan fortalecer el desempeño de las sus funciones de cada colaborador en la empresa.
- iv. Se propone actualizar el organigrama del Instituto de Medicina Legal que permita a los empleados comprender como están estructurados los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades.
- v.

- vi. El Departamento de Mejoras ayudará a informar e identificar las necesidades más comunes entre los diferentes departamentos para poder gestionar no solo los insumos, sino también acortar los tiempos de respuesta a dichas necesidades.

- vii. Llevar un control de los problemas más comunes en la infraestructura, mobiliario y sistema del Instituto permitirá también prevenirlos en otros departamentos y que vuelvan a surgir en aquellos que ya se solucionaron.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER, SEDE DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

El Clima laboral se refiere a los factores que tiene el ambiente que se crea, desarrolla y vive dentro de una organización, los cuales influyen en la motivación y el desempeño de quienes conviven dentro de la organización. En el diagnóstico del clima laboral del Instituto de Medicina Legal se detectaron deficiencias en algunos factores intervinientes en el ambiente, de ahí la necesidad de elaborar un plan de mejora, por medio de un plan de capacitación que posibilite resolver la situación actual, fortaleciendo los factores: Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, ambiente físico y relaciones interpersonales, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

1. Objetivos

a) General:

- Proponer una serie de actividades que Fortalezcan y mantener el clima organizacional satisfactorio en el Instituto de Medicina Legal para un alto desempeño de sus Funciones.

b) Específicos

- Establecer las áreas de mejora para implementar una propuesta que contenga las actividades según los factores evaluados en el instituto.
- Realizar las actividades de la propuesta de manera eficiente, que ayuden a mantener un ambiente favorable para todos los colaboradores.
- Lograr el compromiso de la institución y los empleados para que ambas partes contribuyan a un clima laboral agradable fortaleciendo el desempeño del personal.

2. Importancia

La elaboración de la propuesta de actividades contribuirá a mejorar y mantener un clima laboral agradable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los colaboradores y lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo.

3. Actividades para Mejorar el Clima Laboral en el Instituto de Medicina Legal.

Una vez realizado el diagnóstico del clima en el instituto, se procede a la elaboración de las actividades que ayuden al fortalecimiento del desempeño del personal del instituto de medicina legal.

a) Actividades para el Factor trabajo en equipo.

Se ha demostrado ser una de las formas más efectivas para alcanzar los objetivos organizacionales.

- Reclutar en el proceso de selección al personal con actitudes, valores y antecedentes de trabajo en equipo.
- Mantener pequeños los equipos para evitar conflictos.
- Realizar actividades grupales entre los empleados.
- Crear un liderazgo participativo.
- Relacionar las recompensas con el desempeño

b) Actividades para el Factor Liderazgo.

- Motivar al personal del equipo de trabajo.
- Mejorar la comunicación.
- Elaborar un plan de capacitaciones para los líderes en base a las áreas que se quieran mejorar o reforzar.

c) Actividades para el factor Relaciones Interpersonales.

- Actividades de integración.
- Fomentar el dar y recibir feedback.
- Actividades de convivencia.
- Desarrollar la comunicación asertiva
- Fomentar la empatía entre los miembros de la institución.

d) Actividades para el Factor Comunicación.

- Establecer de mejor forma lo canales de comunicación.
- Utilizar las nuevas formas de comunicación.
- ✓ Redes sociales.
- ✓ Correos institucionales.
- ✓ Llamadas telefónicas.
- Realizar reuniones periódicas entre el personal y jefes.

e) Actividades para el Factor Ambiente Físico.

- Actualizar el plan de prevención de riesgo del instituto de medicina legal.
- Mejorar las condiciones del ambiente de trabajo (iluminación, decorado etc.)

B. DESCRIPCION DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**1. Generalidades del Departamento de Mejoras.**

La creación de un departamento que procure mantener un buen ambiente físico dentro de la institución, ayudará a mantener en óptimas condiciones las instalaciones del Instituto, esto contribuirá a que los colaboradores realicen sus actividades cotidianas de manera ágil y sin distracciones.

Objetivo:

Optimizar las actividades de mejora y reparación en los diferentes departamentos para poder generar un ambiente idóneo para la realización de las actividades y que de esa manera se puedan agilizar los procesos y cumplir los tiempos sin demoras.

2. Generalidades del plan de capacitación.

El plan de capacitación propuesto comienza con la importancia, utilidad, objetivos, así como las políticas que regirán el buen funcionamiento de las actividades, del mismo modo se presenta el perfil del capacitador, los medios de enseñanza a utilizar durante la capacitación, los recursos, el contenido de cada módulo, el cronograma y el presupuesto de costos para la su ejecución.

La formulación del plan de capacitación en el Instituto de Medicina Legal tendrá un papel significativo para el desarrollo y mejora del ambiente laboral, ya que se ha elaborado de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico.

a) Importancia.

Elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional es importante porque le permitirá al personal del Instituto lograr la satisfacción y motivación en la realización de sus funciones, permitiéndole el desarrollo de las mismas con eficiencia y mejoramiento en la calidad de los servicios ofrecidos a terceros; además, será una herramienta técnica administrativa para el Departamento de Recursos Humanos del instituto de Medicina Legal.

b) Utilidad.

Los resultados de las capacitaciones se verán reflejadas en el ambiente de trabajo las cuales darán a los empleados del Instituto de Medicina Legal la oportunidad de la autovaloración del desempeño realizado, así como el

establecimiento de relaciones sólidas de respeto tanto entre trabajadores como a terceros. En el trabajo administrativo contribuirá a la labor de dirección impactando en la calidad del desempeño de sus funciones, de igual forma brindará beneficios en el desarrollo del personal tanto a nivel individual como colectivo brindando actualización en sus conocimientos.

c) Objetivos.

I. General.

Proponer un plan de capacitación para fortalecer el clima organizacional en aquellos factores con resultados menos favorables, que contribuyan a mejorar el desempeño de los colaboradores del instituto de medicina legal.

II. Específicos.

- Fomentar la participación de todos los colaboradores para que junto a las autoridades construyan un clima organizacional favorable para el Instituto de Medicina Legal.
- Proporcionar las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional.
- Fomentar un clima organizacional idóneo para el buen desempeño de las funciones de los colaboradores del IML.

d) Políticas.

Las políticas propuestas son las siguientes:

- El plan de capacitaciones deberá ser analizado y presentado por la Unidad de Recursos Humanos y aprobado por la Junta Directiva del IML.
- La Unidad de Recursos Humanos procurará capacitar a la mayor cantidad posible del personal, en un proceso continuo.
- La capacitación deberá ser otorgada en consideración a los factores con resultados menos favorable y a las necesidades de actualizar los

contenidos de cada uno de ellos, para fortalecer el clima organizacional y desempeño laboral.

- Realizar una evaluación del clima organizacional anual, que permita mejorar el rendimiento del personal.
- Hacer actividades fuera del instituto cada trimestre que garanticen las convivencias de los subordinados y preparar festejos en relación a fiestas especiales donde los colaboradores compartan con sus compañeros.
- Toda persona contratada debe recibir una capacitación sobre los factores del clima organizacional para que la integración al equipo de trabajo sea con un alto desempeño.

C. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MEJORAS.

El departamento propuesto requerirá de dos o tres colaboradores, quienes llevarán el control de todas las mejoras y reparaciones que se realizaran. Dentro de las responsabilidades que se le asignarán a dicho departamento serán:

- Coordinar las reparaciones necesarias en cada departamento que lo requiera.
- Controlar y organizar las reparaciones para que se realicen a la mayor brevedad posible.
- Registrar las solicitudes realizadas para controlar los tiempos de respuesta para cada uno de los procedimientos.
- Informar a la Administración las reparaciones y los tiempos de respuesta para conocer los insumos que más se utilizan para realizar las compras pertinentes de los mismos.
- Identificar áreas de mejora dentro de la institución.

- ✓ **Fecha de Solicitud:** En esta casilla se escribirá la fecha en que un departamento solicite apoyo con Mantenimiento, Mobiliario o informática.
- ✓ **Departamento Solicitante:** Se coloca el Departamento que necesite apoyo en mejoras o mantenimiento.
- ✓ **Departamento Pertinente:** Se anotará el departamento al que se remite la solicitud acorde a las necesidades del solicitante.
- ✓ **ID de solicitud:** Se colocará el ID de proceso que proporcione el Departamento solicitado.
- ✓ **Fecha de Respuesta:** Se escribirá la fecha en que se da solución al problema reportado.
- ✓ **Observaciones:** Este espacio servirá en caso de anexar inconvenientes u otras observaciones proporcionadas por el departamento o el solicitante.

D. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Factor Satisfacción.

Según la información obtenida de los encuestados, los colaboradores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el ambiente laboral en que se encuentran; y los incentivos que brinda la organización (Ver factor satisfacción pag. 48).

2. Factor Motivación.

La Institución motiva al personal a realizar su trabajo con eficiencia y se reconoce los esfuerzos que hacen cuando realizan un buen trabajo (Ver factor motivación pag. 48).

3. Factor Reconocimiento.

A los colaboradores se les entrega 3 bonificaciones a todo el sector de justicia independientemente de si se cumple sus metas o no. (Ver factor reconocimiento pag. 49).

4. Factor Remuneración

Los salarios en el sector gobierno son mejores que en el sector privado por ello cubren las expectativas de los colaboradores. (Ver factor remuneración pag. 49).

5. Factor Trabajo en Equipo.

Mediante el trabajo en equipo se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, potencialidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento de las relaciones interpersonales hacia un clima agradable.

En el caso del IML será enfocado a un refuerzo ya que no se encuentra deficiente.

a) Importancia.

Permite optimizar y agilizar los servicios y los resultados son de mayor calidad; además, mejora el clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía a la vez que se comparten vivencias y experiencias día tras día.

b) Objetivo.



Fortalecer el conocimiento de trabajo en equipo actual en la Institución para mejorar el clima organizacional y así lograr de forma conjunta los objetivos institucionales.

c) Estrategias.

- i. Dar a conocer a los empleados de forma clara los objetivos, ya que cuando el equipo entiende los objetivos y está comprometido a alcanzarlos, se da una claridad en la misión y propósito que son esenciales para un trabajo en equipo efectivo.
- ii. Permitir que los miembros de la institución hagan preguntas para aclarar dudas y sentirse escuchados.

- iii. Realizar autoevaluaciones constantes que mejoren las prácticas e interacciones del grupo para discutir abiertamente aquellos puntos débiles que se detecten en la evaluación del trabajo.

CUADRO N°4: CAPACITACIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por	
"Trabajo en Equipo y su relación con los objetivos de la organización"	Lograr que los participantes comprendan la metodología a seguir para desarrollar un trabajo en equipo	¿Qué es el trabajo en equipo?	Jefaturas, personal administrativo y de atención al Usuario	4 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 08:00 am a 12:00 pm	Proyector	Salón de usos múltiples 2	Personal profesional de Psicología y Recursos Humanos	
		Diferencia entre equipo y grupo de trabajo			Laptop			
		Ventajas y desventajas de los equipos			Material didáctico			
		Características de los equipos efectivos			Refrigerio			
Presupuesto de Inversión para la capacitación								
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente		
						Papelería y útiles		
Material didáctico				3 facilitadores		Librería Moderna		
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	37	\$3.70			
Lapiceros	1 unidad	\$0.10	\$0.10	37	\$3.70			
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	34	\$34.00			
Diploma						Refrigerio		
Papel Kimberly	1 página	\$0.10	\$0.10	34	\$3.70			
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	34	\$13.60			
Refrigerio								
3 Pupusas y café	1 unidad	\$1.30	\$1.30	37	\$48.10			
Total						\$106.80		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

6. Factor Liderazgo.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de los empleados, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente, ayudando de esta forma a la consecución de los logros.

a) Importancia.

La capacitación sobre liderazgo servirá para ampliar los conocimientos, autoconocer e incrementar las habilidades del líder para desarrollar el capital humano y promover lo aprendido a todos los aspectos de su vida.

b) Objetivo.

Lograr que las autoridades y mandos medios influyan de manera positiva en los empleados para que el personal ejecute las tareas con la convicción que es lo mejor para la institución.

c) Estrategias.

- i. Escuchar las necesidades de los empleados lo que permite adoptar cambios necesarios para mejorar la confianza y compromiso con la institución.
- ii. Ofrecer capacitación continua a los empleados en su área de trabajo y en herramientas de liderazgo.
- iii. Ser flexibles para modificar la forma de trabajo y las estrategias siempre y cuando sea necesario.

CUADRO N°5: CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO.

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
Ser líder y no jefe	Que los participantes conozcan los tipos de liderazgo para implementar el que más le favorezca a su departamento	¿Qué es el liderazgo?	Encargados de departamentos	4 horas, las cuales serán impartidas día lunes 08:00 am a 12:00 pm	Proyector	Salón de usos múltiples 1	Personal profesional de Recursos Humanos y Psicología
		Tipos de líder			Laptop		
		Líder o jefe			Material didáctico		
		Liderazgo positivo			Refrigerio		
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente	
Material didáctico				2 facilitadores		Papelaría y útiles	
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	13	\$1.30		
Lapiceros	1 unidad	\$0.09	\$7.65	13	\$1.30		
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	11	\$11.00		
Diploma							
						Refrigerio	
Papel Kimberly	1 página	\$0.10	\$0.10	11	\$1.10		
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	11	\$1.10		
Refrigerio							
Coffe Cake y café	1 unidad	\$1.10	\$1.10	13	\$16.90		
Total					\$32.70		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

7. Factor Comunicación.

Saber transmitir de manera concisa y clara hacia el equipo de trabajo dos cosas indispensables: a donde queremos llegar y de qué manera se quiere lograr. Sin una buena comunicación, se puede estar desaprovechando el potencial de los colaboradores.

a) Importancia.

Es fundamental en todas las relaciones humanas. Sin ella, las personas estarían solas y aisladas. Ya sea en la vida personal o en las organizaciones, es fundamental conocer la importancia de la comunicación para socializar mejor.



b) Objetivo.

Mejorar la comunicación organizacional entre los colaboradores que forman parte de del IML para establecer los canales de transmisión de información más adecuados para lograr acuerdos, reglas y normas que permitan lograr las metas y objetivos.

c) Estrategias.

- i. Adaptarse a las nuevas formas de trabajo eficiente y digital.
- ii. Entender la postura de los otros y de ser necesario modificar procesos para lograr integrar a todos como equipo.
- iii. Realizar entregas periódicas a sus colaboradores de información relacionada con la situación de la empresa y con el trabajo, entre otros aspectos.

CUADRO N° 6: CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN.

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por	
"La comunicación abre puertas"	Que los participantes conozcan sobre la comunicación para poder generar una comunicación eficiente	¿Qué es la comunicación?	Jefaturas y personal administrativo	4 horas, las cuales serán impartidas los días Viernes en horario de 08:00 am a 12:00 pm	Proyector	Salón de usos múltiples 2	Personal profesional de Recursos humanos	
		Métodos de comunicación.			Laptop			
		Comunicación Efectiva			Material didáctico			
		Identifica y mantén buena comunicación			Refrigerio			
Presupuesto de Inversión para la capacitación								
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente		
Materia didáctico				2 facilitadores		Papelería y útiles		
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	35	\$3.50	Librería Modema 		
Lapiceros	1 unidad	\$0.10	\$0.10	35	\$3.50			
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	33	\$33.00			
Diploma						Refrigerio		
Papel Kimberly	1 página	\$0.10	\$0.10	33	\$3.30	Pupusería Mirian 		
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	33	\$13.20			
Refrigerio								
3 pupusas y café	1 unidad	\$1.30	\$1.30	35	\$45.50			
Total						\$102.00		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

8. Factor Relaciones Interpersonales.

Es una interacción recíproca entre los trabajadores, compañeros, jefes y subordinados.

a) Importancia.

Es parte importante de lo que hace que una organización funcione. Los colaboradores a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas.


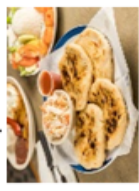
b) Objetivo.

Promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral y con ello incrementar la productividad del Instituto de Medicina Legal.

c) Estrategias.

- i. Mejorar la comunicación de los jefes con los colaboradores y entre los equipos de trabajo.
- ii. Mejorar el liderazgo por parte de los jefes para que la relación jefe-subordinado sea eficientes.
- iii. Realizar dinámicas en forma de equipo de trabajo para poder crear confianza y experimentar mayor respeto y empatía por los demás.

CUADRO N° 7: CAPACITACIÓN SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES.

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
"El Poder de las relaciones"	Que los participantes aprendan en qué consisten las Relaciones para mejorar la interacción y agilizar procesos	¿Qué son las relaciones?	Jefaturas y personal administrativo	4 horas, las cuales serán impartidas los días miércoles en horario de 08:00 am a 12:00 pm	Proyector	Salón de usos múltiples de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	Personal profesional Psicología y Recursos Humanos
		Relaciones Intrapersonales			Laptop		
		Relaciones Interpersonales			Material didáctico		
		Relaciones Humanas			Refrigerio		
		Como mantener Relaciones Interpersonales agradables					
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente	
Material didáctico				2 facilitadores		Papería y útiles	
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	35	\$3.50		
Lapiceros	1 unidad	\$0.10	\$0.10	35	\$3.50		
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	33	\$33.00		
Diploma						Refrigerio	
Papel Kimberly	1 página	\$0.10	\$0.10	33	\$3.30	Pupusería Mirian	
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	33	\$13.20		
Refrigerio							
3 Pupusas y café	1 unidad	\$1.30	\$1.30	35	\$45.50		
		Total			\$102.00		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

9. Factor Ambiente Físico.

Comprende todos los aspectos posibles, desde la entrada a la institución hasta la ubicación y el diseño del edificio, otros como la iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada colaborador.

a) Importancia.

El ambiente físico es un factor importante para fortalecer el clima organizacional, si los colaboradores se desarrollan con las condiciones óptimas o adecuadas para ejecutar sus tareas, sin duda respiraran un ambiente de confianza y seguridad. Cuanto mejores sean las condiciones en la que los colaboradores se encuentren, mejor será el desempeño laboral.



b) Objetivo.

Mejorar las condiciones actuales de las instalaciones proporcionando los recursos necesarios a los colaboradores para su seguridad ocupacional.

c) Estrategias.

- i. Actualizar el programa de prevención de riesgos laborales a la mayor brevedad posible para mejorar las condiciones actuales de algunos lugares de trabajo.
- ii. Mejorar el ambiente físico en los lugares de trabajo que tengan algún riesgo laboral para los colaboradores.
- iii. Modernizar las condiciones actuales del espacio físico creando así un lugar cómodo y agradable para el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo.

CUADRO N° 8: CAPACITACION SOBRE AMBIENTE FISICO.

Tema de capacitación	Objetivo	Temática	Dirigido a	Duración	Recursos	Lugar	Impartido por
"Como afecta mi entorno laboral mi desempeño"	Que los participantes Aprendan a conocer su entorno para identificar factores que le afectan en su desempeño	¿Qué es el entorno Laboral?	Jefaturas y personal administrativo	4 horas, las cuales serán impartidas los días jueves en horario de 08:00 am a 12:00 pm	Proyector	Salón de usos múltiples 2	Personal profesional de Psicología y Recursos Humanos
		Ambiente Físico			Laptop		
		Clima Laboral			Material didáctico		
		Metodología 5S			Refrigerio		
Presupuesto de Inversión para la capacitación							
Descripción	Unidades requeridas	Precio Unitario	Sub-Total	N° de participantes	Total	Fuente	
Material didáctico				2 facilitadores		Papelería y útiles	
Brochure	1 página	\$0.10	\$0.10	35	\$3.50	Librería Moderna 	
Lapiceros	1 unidad	\$0.10	\$0.10	35	\$3.50		
Libreta	1 unidad	\$1.00	\$1.00	33	\$33.00		
Diploma							
Papel Kimberly	1 página	\$0.10	\$0.10	33	\$3.30	Pupusería Mirian 	
Impresión	1 página	\$0.40	\$0.40	33	\$13.20		
Refrigerio							
3 Pupusas y café	1 unidad	\$1.30	\$1.30	35	\$45.50		
				Total	\$102.00		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

E. ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACIÓN.

- Identificar las áreas en las que los empleados necesitan capacitación, esto se realizó por medio del diagnóstico del clima organizacional del instituto de medicina legal.
- Establecer los Objetivos de manera clara de los módulos de capacitaciones a desarrollar.
- Fomentar la Retroalimentación Continua, esencial para el aprendizaje, estableciendo un sistema donde los empleados puedan discutir su progreso, hacer preguntas y recibir orientación. Esto creara un ambiente de enseñanza más efectivo y colaborativo.
- Medir y Evaluar el Impacto del plan de mejora.
- Promover una Cultura de Aprendizaje Continuo.
- Fomentar una cultura de formación continua en la institución.

F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

CUADRO N° 9: CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Año 2024						RESPONSABLE
	MES.1	MES.2	MES.3	MES.4	MES.5	MES.6	
1. Entrega de la propuesta del plan de capacitación, a la Unidad de Recurso Humano							Equipo de Investigador
2. Presentación de la propuesta							Jefa de la Unidad de Recurso Humano
3. Evaluación de propuesta							Recursos Humanos
4. Aprobación de la propuesta del plan de capacitación							Junta Directiva
5. Reunión con las jefaturas para la aplicación del plan de capacitación							Recursos Humanos
6. Implementación del plan de capacitación inicio							Recursos Humanos
7. Trabajo en equipo y su relación con los objetivos de la organización.							Encargado de la capacitación
8. Como tener un liderazgo para mejorar el desempeño laboral.							Encargado de la capacitación
9. Como tener comunicación efectiva con el personal de la organización.							Encargado de la capacitación
10. Como implementar la importancia de las relaciones interpersonales.							Encargado de la capacitación
11. Mejoramiento del ambiente físico en la organización.							Encargado de la capacitación
12. Informe de resultados							Recursos Humanos
13. Evaluación y retroalimentación del plan							Recursos Humanos

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Orientación del plan de capacitación

El enfoque del plan de capacitación es correctivo, ya que el objetivo primordial es subsanar las deficiencias existentes en la aplicación de los factores: Trabajo en equipo, Comunicación, Relaciones interpersonales, liderazgo y ambiente físico. Con el propósito de mejorar el clima organizacional actual del instituto de medicina legal, a través de la disertación de temas que motiven a los jefes de unidades y colaboradores del instituto de medicina legal.

2. Ámbito de aplicación

El contenido estará dirigido a jefes de unidades y colaboradores del Instituto de Medicina Legal, enfocándose en temas que competen a cada área para la realización de sus funciones según sea el caso.

3. Perfil del capacitador

El facilitador tiene como propósito fundamental compartir conocimientos, desarrollar actividades, facilitar el proceso para cambiar actitudes que se requieren para el crecimiento personal y profesional de los jefes de unidades, y los colaboradores del instituto de medicina legal.

a) Funciones del capacitador

- i) Impartir el contenido de los módulos según hora y fecha establecida
- ii) Promover la comunicación entre los participantes
- iii) Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos
- iv) Presentar informes a la Unidad de Recursos Humanos de las actividades realizadas
- v) Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos toda la logística para el buen desarrollo de la capacitación

- vi) Diseñar el material bibliográfico a utilizar en el desarrollo de cada módulo

b) Recursos para la implementación.

En el presente apartado se detallan los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para implementar la propuesta de mejora del clima organizacional en el instituto de medicina legal.

c) Humanos.

Para la ejecución del plan de capacitación se contará con la participación del jefe de Recursos Humanos, los jefes de las unidades, el personal administrativo y de servicios y el facilitador de los módulos. No se necesitó apoyo de las capacitaciones de parte de FEPADE ya que los procesos de solicitud demoran demasiado tiempo en dar una respuesta a los procesos de capacitación.

d) Materiales

- Equipo informático, mobiliario y equipo de oficina, papelería, lapiceros, micrófono, refrigerios
- Para el refrigerio se hará uso de la cafetera
- El espacio físico que se utilizará será el salón de usos múltiples del instituto de medicina legal.

e) Fuentes de Financiamiento

El plan de capacitación será financiado con recursos propios del instituto de medicina legal.

4. Evaluación y Seguimiento.

Un periodo estimado de 4 semanas después de la puesta en marcha, se podrá efectuar la revisión del plan de capacitación con el fin de evaluar si está

generando los resultados estipulados. Posterior a esto se permite corregir o mejorar los aspectos que ayuden al cumplimiento de los objetivos propuestos.

a) Evaluación

Es elemental evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique este plan de capacitación esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación y desarrollo en el potencial del trabajador.

b) Seguimiento

Con el fin de verificar los resultados de las capacitaciones en lo relacionado al cambio de actitudes, reforzamiento de conocimientos y habilidades en áreas del mejoramiento del clima organizacional se propone las pautas de seguimiento:

- i. Compartir sugerencias, comentarios, observaciones y dificultades sobre la ejecución de las capacitaciones.
- ii. Realizar reuniones para comentar como se están aplicando los nuevos conocimientos adquiridos.
- iii. Fortalecer por medio de los jefes inmediatos las competencias identificadas como claves para el éxito de las funciones realizadas.

Instructivo para el desarrollo de la Hoja de evaluación del participante.

- Paso 1: Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación, Nombre del participante, departamento, Nombre, del módulo, fecha.
- Paso 2: Coloque en la casilla X que considere pertinente, únicamente seleccione una de las escala de calificación.
- Paso 3: Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final.

- Paso 4: Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación.

CUADRO N°10: ESCALAS DE EVALUACIÓN

ESCALA DE EVALUACION	
PUNTOS	CALIFICACION
Hasta 10	Regular: Los participantes que se asigne en este nivel, hacen esfuerzo por ampliar sus conocimientos para desempeñarse de mejor forma, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer sus expectativas de los módulos.
11 a 20	Bueno: se asigna a empleados que en términos generales hacen su esfuerzo para mejor. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita en los módulos que les corresponde.
21 a 27	Excelente: Esta calificación es conveniente para los participantes que no solo logran ampliar sus conocimientos, reúnen las expectativas de las capacitaciones.

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

- Paso 5: Sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinente.

FIGURA N°4: HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE.

 INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER. 			
Hoja de evaluación			
Nombre del Participante:		Departamento:	
Nombre del Módulo:		Fecha:	
Objetivo: Recopilar información para conocer desempeño y nivel de aprendizaje de los participantes.			
Indicaciones: Marque con una "X" la opción que de acuerdo a su opinión considere conveniente.			
Escala de calificación	1	2	3
	E=Excelente	B= Bueno	R= Regular
Evaluación del participante			
Interés por parte del participante			
Iniciativa			
Comprensión de los temas abordados			
Participación dentro de la dinámicas			
capacitación			
Puntualidad			
Relación con los demás			
capacitación			
Nota Final:	Observaciones:		

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

FIGURA N°5: DIPLOMA PROPUESTO DE PARTICIPACIÓN.

	<p>INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL DR. ROBERTO MASFERRER.</p>	
<p>OTORGA EL PRESENTE DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN</p>		
<p>A: _____</p>		
<p>POR SU PARTICIPACIÓN A LAS CAPACITACIONES ORIENTADAS A ENRIQUECER LOS CONOCIMIENTOS Y LAS HABILIDADES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.</p>		
<p>F. _____ Director General</p>	<p>F. _____ Gerente</p>	<p>F. _____ Jefa de R.R.H.H</p>

Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

H. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

CUADRO N°11: PRESUPUESTO

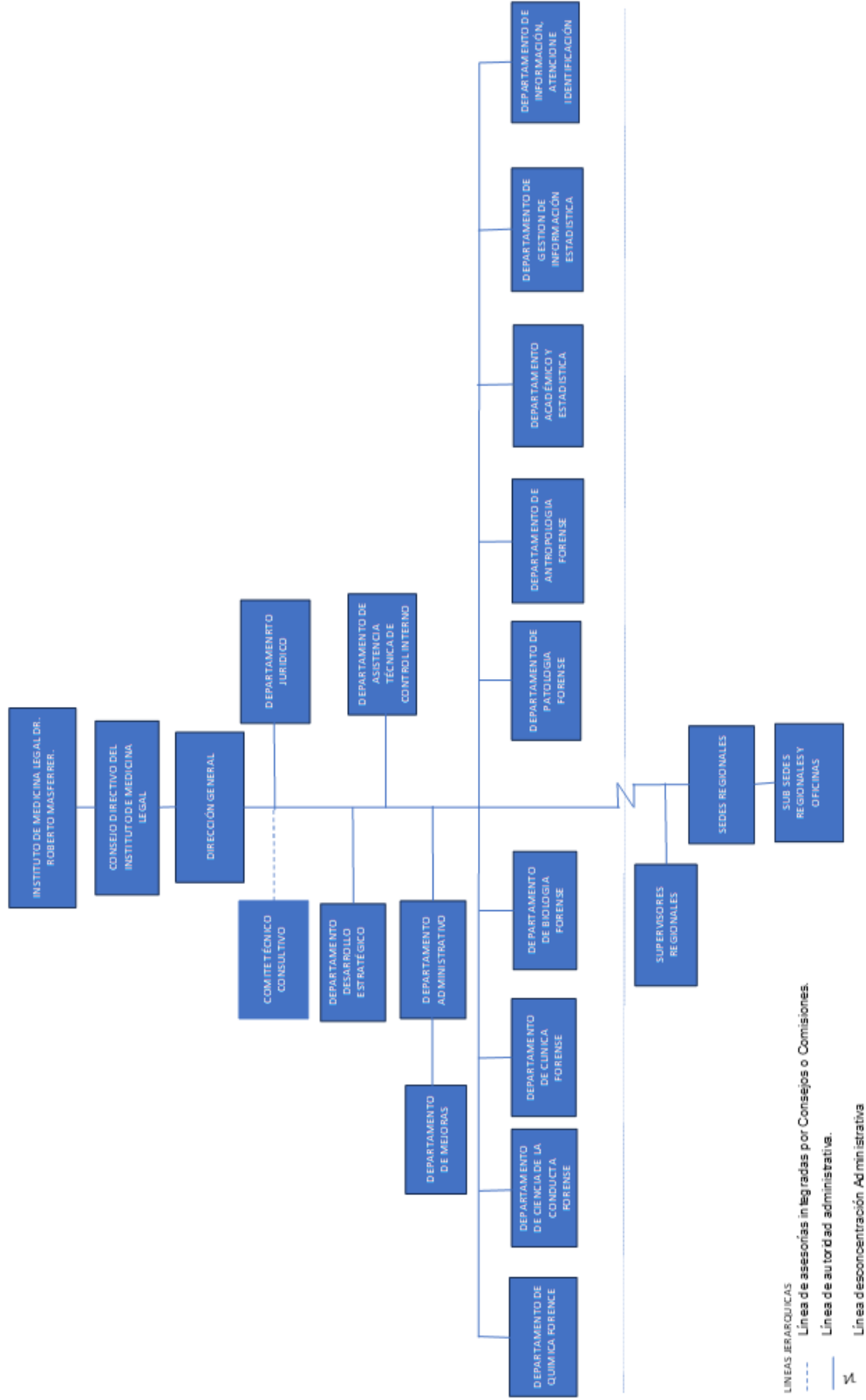
CAPACITACION	N° DE CAPACITACIONES	PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	MONTO TOTAL
Trabajo en Equipo y su relación con los objetivos de la organización	1	\$106.80	\$106.80
Se líder y no jefe	2	\$32.70	\$65.40
La comunicación abre puertas	1	\$102.00	\$102.00
El Poder de las relaciones	2	\$102.00	\$204.00
Como afecta mi entorno laboral mi desempeño	2	\$102.00	\$204.00
Sub total			\$682.20
Más 10% de imprevistos			\$68.22
Total			\$750.42

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

I. ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA

Se basa en un organigrama de forma vertical manteniendo el elaborado por la institución, solo añadiendo en la unidad administrativa superior el nombre del instituto de medicina legal y explicando de una mejor forma la simbología.

FIGURA N°6: ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Chiavenato Idalberto. "Administración de recursos humanos". 5ª. edición. McGraw Hill Interamericana Colombia 2000. P.359
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" octava edición P. 87
- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, Octava edición McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" 10ma edición
- Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento Organizacional" 2ª edición, editorial McGraw-Hill, 2009, México. P.260
- Dessler, Gary," Administración de personal", 5º edición, año 1996 pág. 248
- Furnham, Adrián, "Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones", alfa omega, México, 2001.Pág. 613
- Hernández Sampieri, Dr. Roberto "Metodología de la investigación" sexta edición McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Robins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" 8ª edición, editorial Prentice Hall, 1999, México.
Robins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" 10ª edición, editorial Pearson, 2009, México.
- Serrano, Alexis. "Administración de Personal" Primera Edición. UCA editores, El Salvador 2007 P. 160
- Serrano Alexis, "Administración de Personal" Segunda edición 2011.

Trabajo de graduación utilizados:

- Acosta Martínez, Krissia Marielos y otros. “Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el desempeño laboral del personal Administrativo y de Servicios de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador”. Año 2020. P96
- Azucena Nerio, Douglas Vladimir y Otros. “Estudio del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal docente, administrativo y de servicio del centro escolar “José Mariano Calderón”. Año 2016. Universidad de El Salvador (UES). P.38
- Espinoza Hernández y otros. “Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ubicada en la ciudad de San Salvador”. Año 2017. P.36.
- Morales López, Hilmer Leonel y otros. “Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador (UES) P-12-13.
- Ramos Telule, Jaime Alfredo y otros. “Diagnóstico y modelo de clima organizacional para el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador” (año 2003).
- Vásquez Sánchez, Abraham. “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”. Año 2015. P.38-40.

Leyes y Reglamentos:

- Constitución de la Republica de El salvador, Decreto Constituyente 38, Diario oficial 234, Tomo 281, 16 de diciembre de 1983.
- Código procesal penal, Decreto Legislativo No. 733, 22 de octubre de 2008, Diario Oficial No. 20, Tomo No. 382, del 30 de enero de 2009.
- Ley de Compras Públicas, Decreto Legislativo No. 652, de fecha 25 de enero de 2023, Diario Oficial No. 43, Tomo No. 438, del 2 de marzo de 2023.
- Ley del Seguro Social Decreto Legislativo N° 1263 de fecha 03 de diciembre 1953. Diario Oficial N° 226, Tomo 161, 11 de diciembre de 1953.
- Ley General de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Decreto No.254 de fecha 21 de enero de 2010, Diario oficial No.82, Tomo 387, 05 de mayo de 2010.
- Ley Integral del sistema de pensiones, Decreto Legislativo No. 614, Diario Oficial No. 241 Tomo No. 437 del 21 de diciembre de 2022.
- Ley orgánica del instituto de ciencia forense, Decreto Legislativo No. 123, Diario Oficial No. 115 Tomo No. 283 del 20 de junio de 1984.
- Manual de Organización y descripción de puestos Instituto de Medicina Legal, actualizado 2021 “Departamento de Desarrollo Estratégico”.

Documentos y Revistas:

- Cota Luevano, Jesús Alberto Artículo: Método para Evaluar el Clima Organizacional del Área docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregon, Sonora.
- Gonzalez, Hector Eduardo y Gonzalez, Lucas Ezequiel. “Clima Organizacional”. Año 2010, Universidad Nacional de La Plata.
- Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del clima Organizacional”. (slc), Internet, diciembre 1997.
- Guía de Operación SPN, Revista del Centro Nacional de Registro 2005. Pág. 5.
- Ortiz Alfonso, Apuntes de la asignatura trabajo de graduación.

- Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Julio - Diciembre 2015 Vol. 2 N° 24.

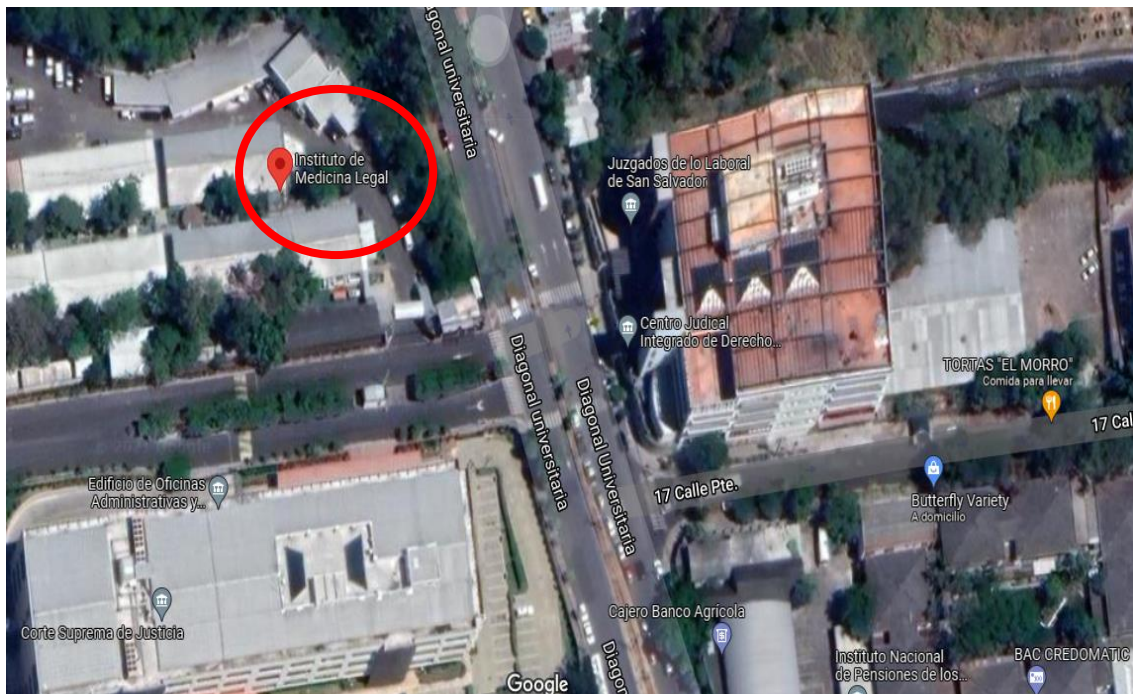
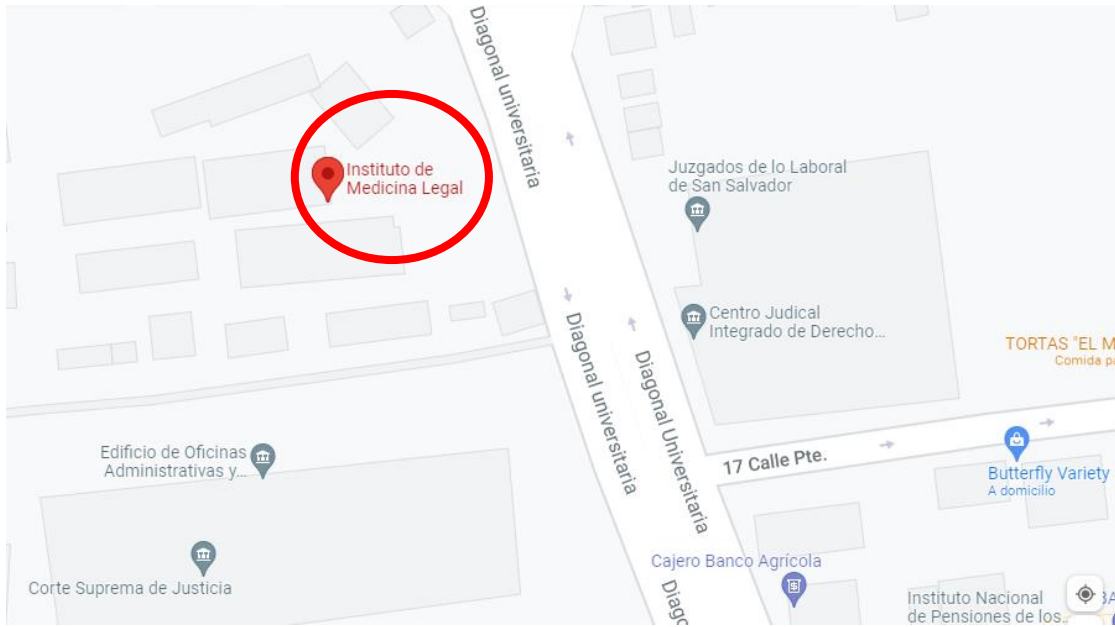
Websites visitadas y accesadas:

- <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/>
- <https://blog.grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>.
- <https://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>.
- <https://medicinalegal.csj.gob.sv/index.php>
- <https://predictiva21.com/clima-organizacional/>
- <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v2n24/art03.pdf>.
- <https://www.amitai.com/es/medir-clima-laboral-empresa/>
- https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html
- <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-históricos-y-conceptuales-para-la-reflexión-por-francisco>
- <https://www.google.com/search?q=que+es+ambiente+físico&oq=Que+es+ambiente&aqs=chrome.2.0i271j69i57j0i512l8.16068j1j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- <https://www.google.com/search?q=que+es+motivacion+laboral&oq=Que+es+motivacion&aqs=chrome.5.69i57j0i512l9.21931j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

- <https://www.google.com/search?q=que+es+remuneraci%C3%B3n+laboral&aq=chrome..69i57j0i512i2j0i22i30i5.28138j1j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- <https://www.google.com/search?q=Reconocimiento+laboral&aq=chrome..69i57j0i512i9.29836j1j4&sourceid=chrome&ie=U>
- <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html&ved=2ahUKEwiMkqyboNXzAhV5STABH>
- http://www.unsis.edu.mx/revista/doc/vol1num2/A5_Desempeno_Comp.pdf.
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com/trabajos6/clior.html.

ANEXOS

ANEXO N°1: Ubicación del Instituto de Medicina Legal Dr. Alberto Masferrer
Sede del Área Metropolitana de San Salvador



ANEXO N°2: CUESTIONARIOS VACIOS UTILIZADOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**



CUESTIONARIO DIRIGIDA A: Los colaboradores del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML) sede del área metropolitana de San Salvador

OBJETIVO: Conocer la situación actual del Clima Organizacional existente en el IML e identificar los factores que incidan en el desempeño del personal para poder interpretar los resultados obtenidos y buscar maneras de mejora

El siguiente cuestionario se realiza con fines educativos para conocer los factores que inciden en el desempeño del personal.

INDICACIONES: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. Perfil del encuestado.

Género: Femenino Masculino

Rango de edad:

18-25 años 26-35 años 36-45 años 46 o más años

Departamento al que pertenece y Cargo que desempeña:

Tiempo de laborar en la Institución:

1-5 años 6-10 años 11-15 años 16 o más

Grado académico que posee:

Cuenta con otros estudios u especializaciones:

II. CONOCIMIENTOS GENERALES.

1. ¿Conoce la Misión y visión de la Institución?

Ambas Misión Visión Ninguna

2. ¿Se identifica con los objetivos de la Institución?

Si No

3. Mencione los valores de la Institución con los que se identifica

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. ¿Sabe usted cuales son las políticas que posee la Institución?

Si

No

5. ¿Conoce usted el reglamento interno?

Si

No

6. ¿Cuáles son las áreas que se relacionan con su puesto de trabajo?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

III. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IML

1. ¿La organización cuenta con programa de desarrollo y crecimiento de sus empleados?

Sí

No

2. ¿Qué tipo de incentivos ha recibido usted por parte de la institución?

1. Bonos. 2. Viáticos. 3. Beca. 4. Víveres.

3. ¿Conoce usted si la Institución cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales en caso de un siniestro?

Sí

No

4. ¿Qué tan frecuente recibe jornadas de capacitación?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada año

Nunca

¿Qué tipo de capacitaciones fueron? _____

5. ¿En la organización se fomenta el trabajo en equipo?

1. A veces.

2. Siempre.

3. En ocasiones.

4. Nunca.

6. ¿Es adecuado el espacio físico en el que desempeña su trabajo?

Sí

No

7. ¿Las prestaciones que brinda la organización satisfacen sus expectativas?

1. A veces.

2. Siempre.

3. En ocasiones.

4. Nunca.

8. ¿Cómo considera que es la relación entre usted y sus compañeros?

1. Buena.

2. Muy Buena.

3. Regular.

4. Mala

9. ¿Existe comunicación adecuada entre usted y sus compañeros(as) de Trabajo?

Sí

No

10. ¿Existen buenas relaciones personales entre los colaboradores de la organización?

Sí

No

11. ¿El estilo de liderazgo de los jefes influye en su desempeño?

1. A veces. 2. Siempre. 3. En ocasiones. 4. Nunca.

12. ¿En la organización se dan las oportunidades para el crecimiento profesional?

1. A veces. 2. Siempre. 3. En ocasiones. 4. Nunca.

13. ¿El esfuerzo del trabajo realizado por usted es reconocido por la organización?

1. A veces. 2. Siempre. 3. En ocasiones. 4. Nunca.

14. ¿Los jefes motivan al personal en las actividades que realizan?

Sí

No

15. ¿El Instituto cuenta con los medios de comunicación internos adecuados para Transmitir la información?

Sí

No

16. De los factores que se le presentan a continuación ¿cuáles considera que la institución debe mejorar para fortalecer el desempeño? (control)

1. Trabajo en equipo.

2. Relaciones interpersonales.

3. Liderazgo.

4. Comunicación.

17. ¿De qué herramientas carece para el desempeño del trabajo asignado?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

18. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en evaluación de desempeño?

_____	_____
_____	_____

19. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre el trabajo realizado?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Nunca



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



Entrevista dirigida a la: **Jefe de Recursos Humanos del IML, Licda. Glenda Margarita Montiel**

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Instituto de Medicina Legal "Dr. Roberto Masferrer", Región Metropolitana desde la percepción de los encargados de cada departamento.

Compañerismo

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?

2. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados del IML?

3. ¿En lo posible, las jefaturas tienen una buena comunicación con los empleados?

Capacitación

4. Y con respecto al programa de capacitación, ¿Cada cuánto son las capacitaciones para los empleados?

5. ¿Considera usted que las capacitaciones como el manejo de estrés y carga laboral influyen en el desempeño de los empleados del Instituto?

Remuneración

6. ¿A los empleados se les ofrece algún tipo de remuneración por cumplir sus metas?

7. ¿Existe algún conflicto con los salarios que los empleados devengan?

Evaluación

8. ¿Existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal sugerir cambios en sus tareas?

9. ¿Qué tipo de evaluación existe para los empleados?

10. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro del Instituto?

Reglamento Interno

11. ¿Existe un marco normativo en el Instituto?

12. ¿Los empleados conocen los derechos y deberes que están descritos en el reglamento interno?

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO N°3: TABULACION Y ANALISIS DEL CUESTIONARIO.

I. Perfil del encuestado.

Género

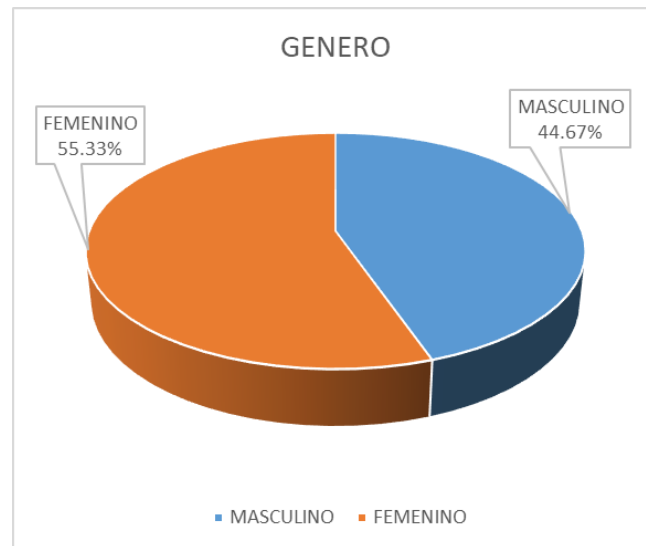
Objetivo:

Conocer la distribución de cada género de los colaboradores del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML) sede del área metropolitana de San Salvador.

TABLA N°1

GENERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
MASCULINO	67	44.67%
FEMENINO	83	55.33%
TOTAL	150	100.00%

GRAFICÓ N°1



Interpretación:

Con respecto al género se observa que en el Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer existe una distribución casi igualitaria siendo el género femenino mayor, este indicador muestra que la Institución hay igual de oportunidad para ambos géneros.

Edad

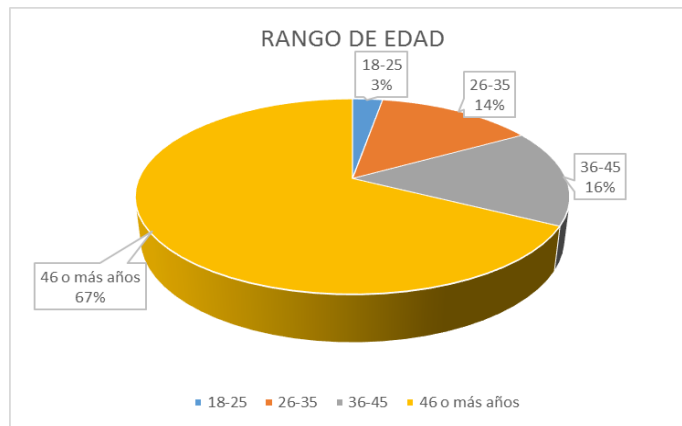
Objetivo:

Conocer los diferentes rangos de edades de colaboradores del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML) sede del área metropolitana de San Salvador.

TABLA N°2

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
18-25	4	2.67%
26-35	21	14.00%
36-45	24	16.00%
46 o más años	101	67.33%
TOTAL	150	100.00%

GRAFICÓ N°2



Interpretación:

El 83.33% de los colaboradores tienen edades de más de 46 años, únicamente el 32.67% tienen edades menores, esto indica que no hay personal joven en el instituto, sin embargo, cuenta con personal con capacidad y experiencia, que podría ayudar para que el desempeño sea más eficiente y capacitar a los empleados nuevos.

Departamento

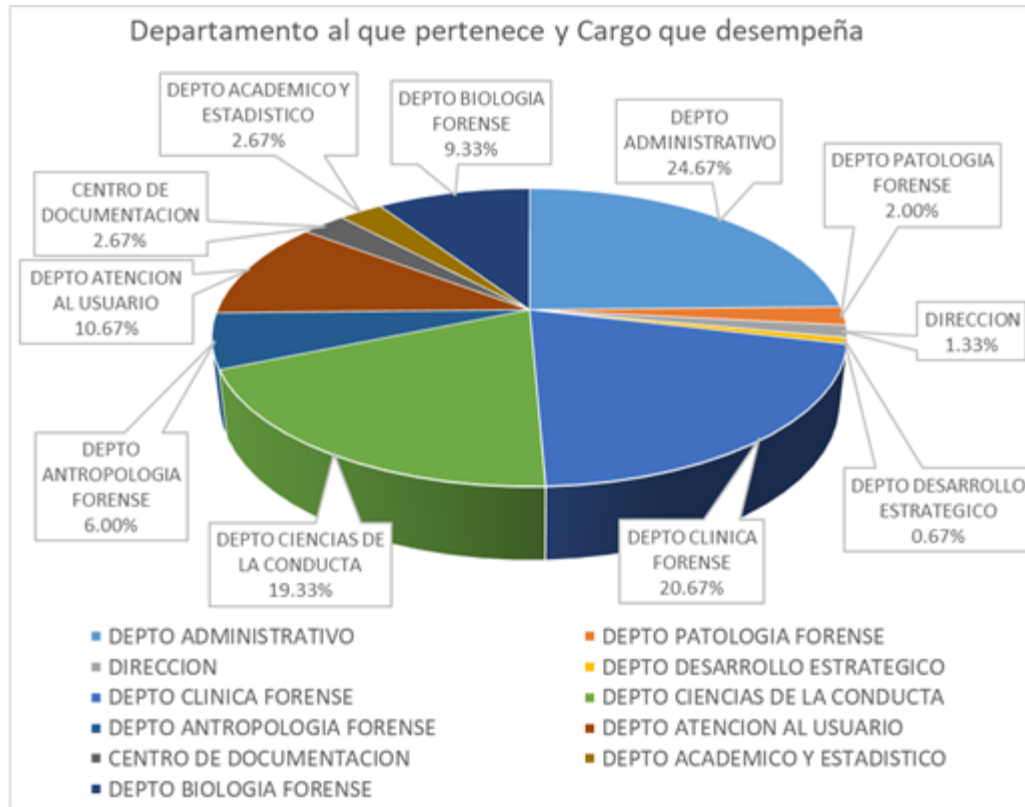
Objetivo:

Conocer el área de trabajo de los colaboradores del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML) sede del área metropolitana de San Salvador.

TABLA N°3

Departamento	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
DEPTO ADMINISTRATIVO	37	24.67%
DEPTO PATOLOGIA FORENSE	3	2.00%
DIRECCION	2	1.33%
DEPTO DESARROLLO ESTRATEGICO	1	0.67%
DEPTO CLINICA FORENSE	31	20.67%
DEPTO CIENCIAS DE LA CONDUCTA	29	19.33%
DEPTO ANTROPOLOGIA FORENSE	9	6.00%
DEPTO ATENCION AL USUARIO	16	10.67%
CENTRO DE DOCUMENTACION	4	2.67%
DEPTO ACADEMICO Y ESTADISTICO	4	2.67%
DEPTO BIOLOGIA FORENSE	14	9.33%
TOTAL	150	100.00%

GRAFICÓ N°3



Interpretación:

Se observa que la mayor parte de los trabajadores realizan cargos en los departamentos administrativo, clínica forense y ciencias de las conductas, representando el 64.67% al realizar más funciones principales son los departamentos en los que se necesita más personal.

Tiempo de Servicios en años

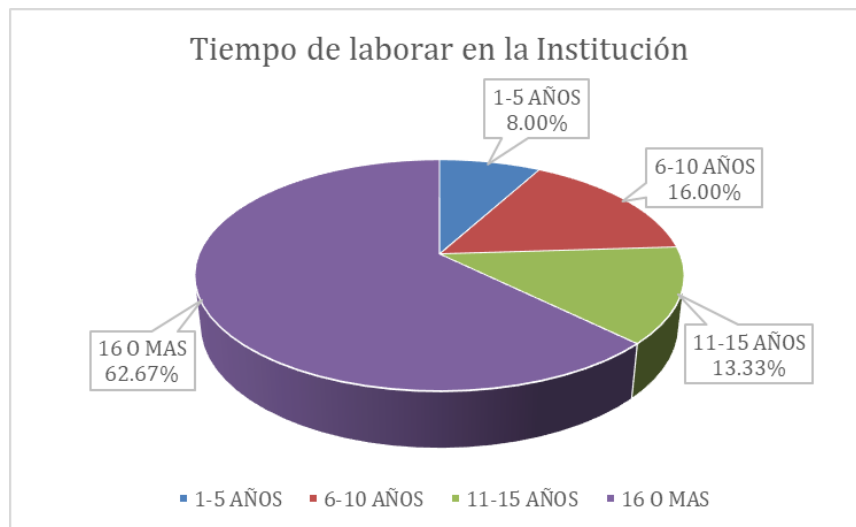
Objetivo:

Conocer si el Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML) les ofrece a los colaboradores la estabilidad laboral.

TABLA N°4

Tiempo de Servicio en años	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1-5 AÑOS	12	8.00%
6-10 AÑOS	24	16.00%
11-15 AÑOS	20	13.33%
16 O MAS	94	62.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°4



Interpretación:

El 76% del personal encuestado tiene más de 10 años de laborar en la Institución, esto demuestra que se les garantiza a los colaboradores tengan estabilidad laboral.

Nivel Académico

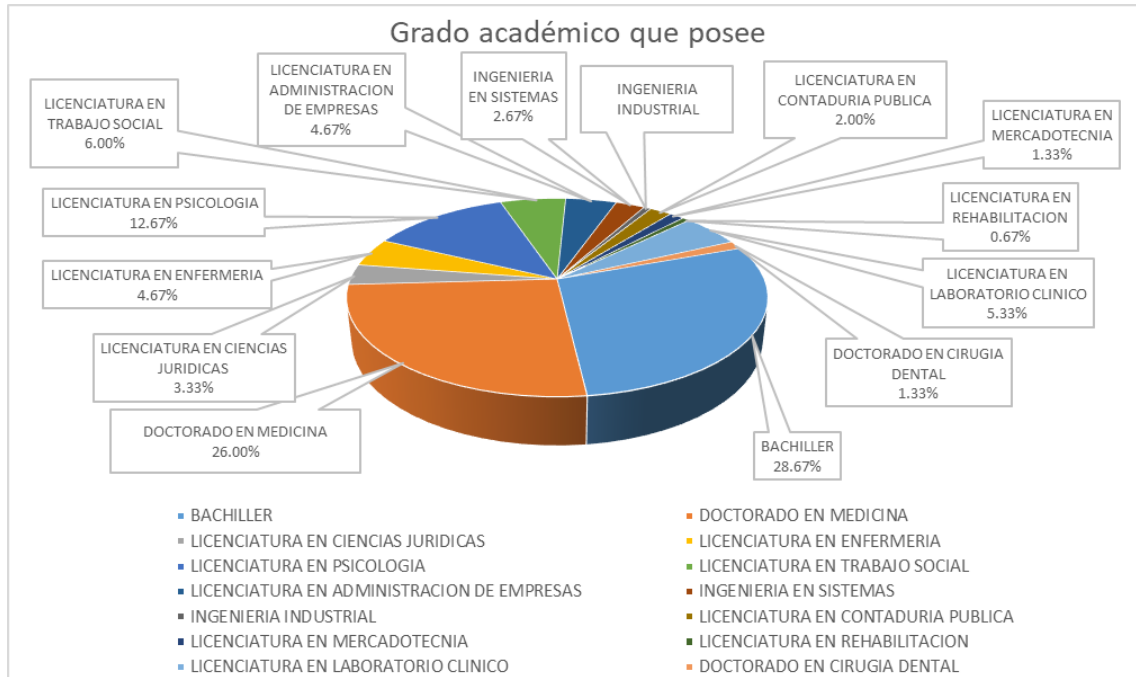
Objetivo:

Conocer las competencias y habilidades de los colaboradores del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer (IML).

TABLA N°5

Grado Académico	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
BACHILLER	43	28.67%
DOCTORADO EN MEDICINA	39	26.00%
LICENCIATURA EN CIENCIAS JURIDICAS	5	3.33%
LICENCIATURA EN ENFERMERIA	7	4.67%
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA	19	12.67%
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL	9	6.00%
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	7	4.67%
INGENIERIA EN SISTEMAS	4	2.67%
INGENIERIA INDUSTRIAL	1	0.67%
LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA	3	2.00%
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA	2	1.33%
LICENCIATURA EN REHABILITACION	1	0.67%
LICENCIATURA EN LABORATORIO CLINICO	8	5.33%
DOCTORADO EN CIRUGIA DENTAL	2	1.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°5



Interpretación:

Por medio de la gráfica se analiza que los colaboradores cuentan con estudios superiores, lo que permite tener el recurso humano capacitado para desempeñar el cargo asignado dentro de la institución facilitando las actividades que desarrollan en la organización.

Otros Estudios

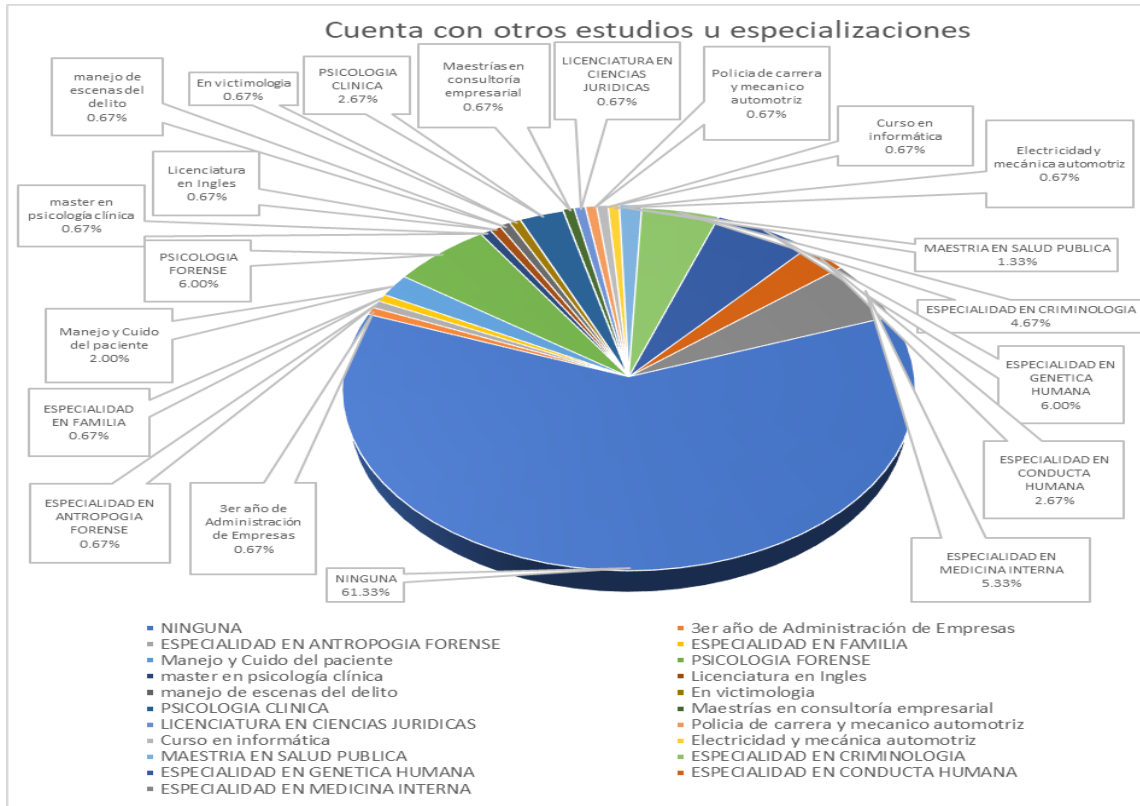
Objetivos:

Conocer el nivel de preparación de los colaboradores del Instituto de Medicina Legal Dr. Roberto Masferrer.

TABLA N°6

Otros Estudios	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
NINGUNA	92	61.33%
3er año de Administración de Empresas	1	0.67%
ESPECIALIDAD EN ANTROPOGIA FORENSE	1	0.67%
ESPECIALIDAD EN FAMILIA	1	0.67%
Manejo y Cuido del paciente	3	2.00%
PSICOLOGIA FORENSE	9	6.00%
master en psicología clínica	1	0.67%
Licenciatura en Ingles	1	0.67%
manejo de escenas del delito	1	0.67%
En victimología	1	0.67%
PSICOLOGIA CLINICA	4	2.67%
Maestrías en consultoría empresarial	1	0.67%
LICENCIATURA EN CIENCIAS JURIDICAS	1	0.67%
Policía de carrera y mecánico automotriz	1	0.67%
Curso en informática	1	0.67%
Electricidad y mecánica automotriz	1	0.67%
MAESTRIA EN SALUD PUBLICA	2	1.33%
ESPECIALIDAD EN CRIMINOLOGIA	7	4.67%
ESPECIALIDAD EN GENETICA HUMANA	9	6.00%
ESPECIALIDAD EN CONDUCTA HUMANA	4	2.67%
ESPECIALIDAD EN MEDICINA INTERNA	8	5.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°6



Interpretación:

A pesar de contar con un puesto laboral estable, el 38.67% de los colaboradores decidieron continuar superando su nivel académico, teniendo de esa manera la posibilidad de ascender dentro de la organización.

II. CONOCIMIENTOS GENERALES.

1. ¿Conoce la Misión y visión de la Institución?

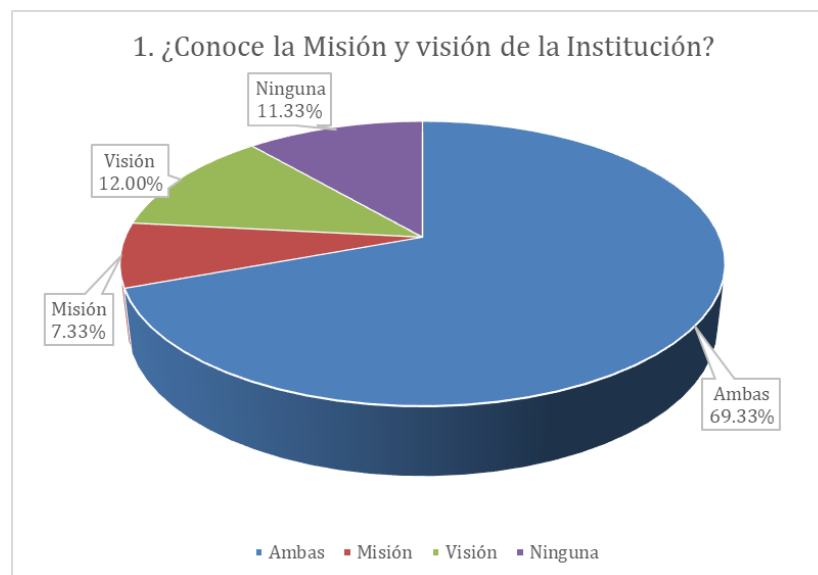
Objetivo:

Conocer si los colaboradores conocen la Misión y Visión del Instituto de Medicina Legal

TABLA N°7

Misión y Visión	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Ambas	104	69.33%
Misión	11	7.33%
Visión	18	12.00%
Ninguna	17	11.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°7



Interpretación:

Se analiza que la mayoría de los colaboradores manifestaron que conocen la misión y visión de la organización, siendo esto una ventaja para la institución, expresando también el área de mejora para que aun más personas las conozcan y se sientan comprometidos en la realización de las metas y objetivos propuestos.

2. ¿Se identifica con los objetivos de la Institución?

Objetivo:

Conocer si los colaboradores se identifican con los objetivos de la Institución de Medicina Legal

TABLA N°8

Objetivos de la organización	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	143	95.33%
NO	7	4.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°8



Interpretación:

Se observa que la mayoría de los colaboradores de la organización están identificados con los objetivos planificados que tienen a corto plazo y a largo plazo en la institución, y se debe conocer el motivo porque los empleados en su totalidad no se sienten comprometidos con la empresa para poder identificar las deficiencias.

3. Mencione los valores de la Institución con los que se identifica

Objetivo:

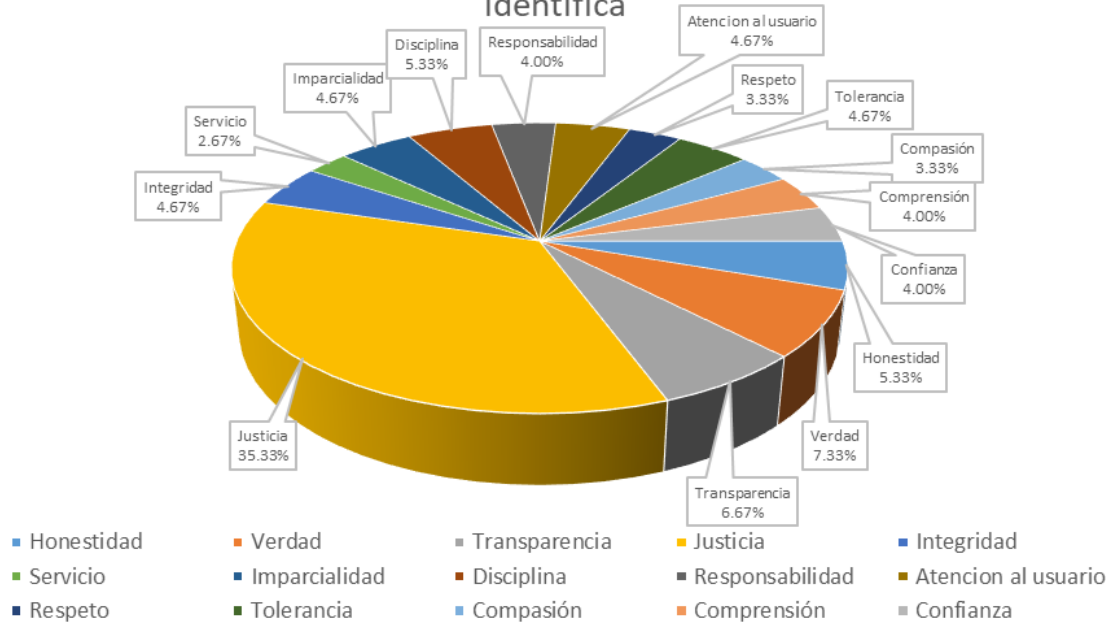
Conocer cuáles son los valores con que los colaboradores se identifican dentro del IML

TABLA N°9

valores de la Institución	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Honestidad	8	5.33%
Verdad	11	7.33%
Transparencia	10	6.67%
justicia	53	35.33%
Integridad	7	4.67%
Servicio	4	2.67%
Imparcialidad	7	4.67%
Disciplina	8	5.33%
Responsabilidad	6	4.00%
Atención al usuario	7	4.67%
Respeto	5	3.33%
Tolerancia	7	4.67%
Compasión	5	3.33%
Comprensión	6	4.00%
Confianza	6	4.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°9

3. Mencione los valores de la Institución con los que se identifica



Interpretación:

La mayoría de los colaboradores respondieron que se identifica con los valores de la institución, esto representa un factor clave de éxito para el Instituto de Medicina Legal.

4. ¿Sabe usted cuales son las políticas que posee la Institución?

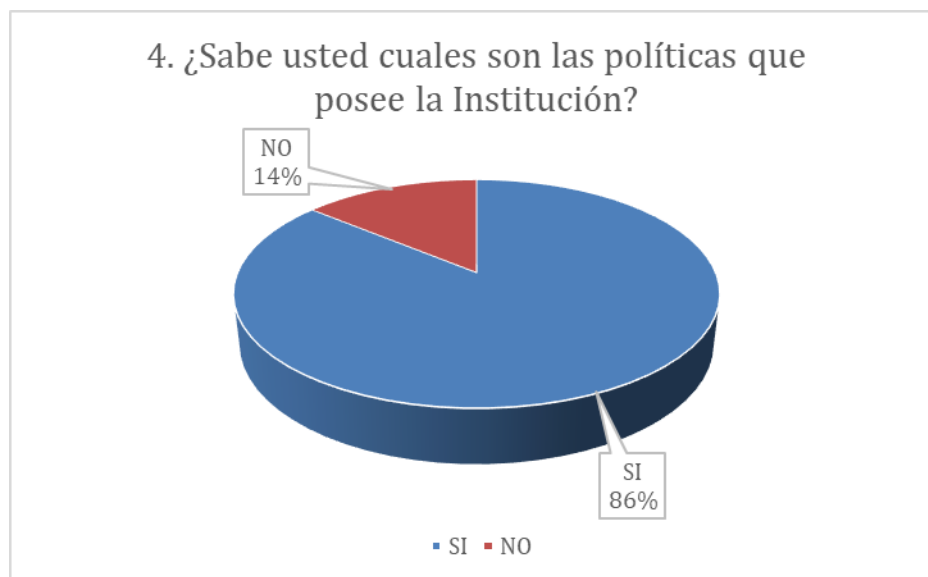
Objetivo:

Conocer si los colaboradores conocen las políticas de la institución

TABLA N°10

Políticas de la Institución	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	129	86.00%
NO	21	14.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°10



Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifestaron que conocen las políticas de la institución, lo que indica que se identifican con las directrices de la organización, hay empleados que respondieron que no saben cuáles son. Esto se puede mejorar si se conocen durante el proceso de inducción del personal nuevo y lograr que ellos se familiaricen con su ingreso y puedan implementarlas debidamente.

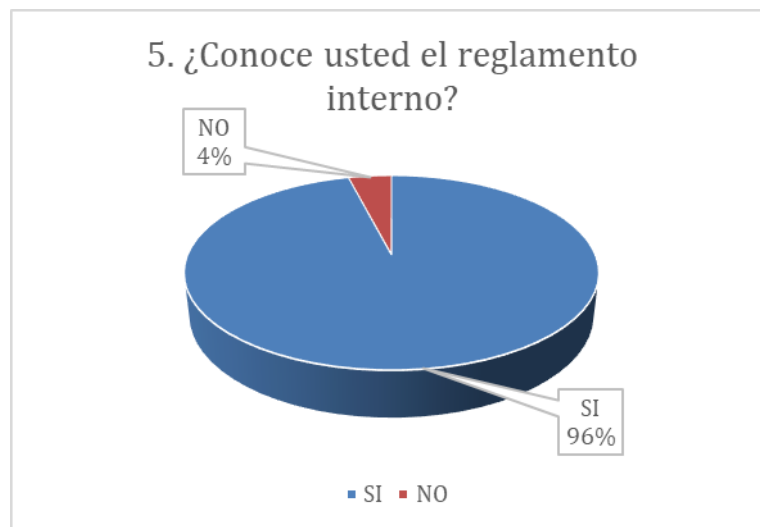
5. ¿Conoce usted el reglamento interno?

Objetivo: Conocer si los trabajadores conocen el reglamento interno de la institución

TABLA N°11

Reglamento interno	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	144	96.00%
NO	6	4.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°11



Interpretación:

Se analiza que la mayoría de los colaboradores manifestaron que conocen el reglamento interno del instituto de medicina legal, lo que contribuye a regular el comportamiento de los empleados dentro de la institución. Siendo una minoría que no tiene conocimiento del reglamento interno. También se identifica un área de mejora, facilitando el acceso y dando a conocer el reglamento en cada departamento, se evitarán conflictos y atrasos por procesos mal implementados.

6. ¿Cuáles son las áreas que se relacionan con su puesto de trabajo?

Objetivo:

Conocer las áreas que se relacionan con los puestos de trabajo en la organización.

TABLA N°12

áreas del puesto de trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Antropología y patología	1	0.67%
Atención al usuario	1	0.67%
administración y dirección	8	5.37%
Atención al Usuario, Dirección, otros departamentos	3	2.01%
Patología, atención al usuario y dirección	1	0.67%
Dirección y toxicología	1	0.67%
dirección y atención al usuario	29	19.46%
dirección, patología y atención al usuario	28	18.79%
Atención al usuario, Antropología forense	9	6.04%
psicología forense, clínica forense, patología forense	15	10.07%
Todas	35	23.49%
dirección y clínica forense	2	2.68%
dirección, atención al usuario	14	9.40%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°12



Interpretación:

Se puede identificar que los Departamentos de Atención al usuario y Dirección son los que tienen mayor interacción con los demás, por lo que, al generarse una mejora del clima, se percibirá no solo al personal, sino también para todos los que se relacionan con la institución en general.

III. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL IML

1. ¿La organización cuenta con programa de desarrollo y crecimiento de sus empleados?

Objetivo:

Conocer si los colaboradores cuentan con programas de desarrollo y crecimiento en la institución.

TABLA N°13

Programa de desarrollo y crecimiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	120	80.00%
NO	30	20.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°13



Interpretación:

Se analiza que el personal del instituto de medicina legal cuenta con programas de desarrollo y crecimiento de sus empleados. Y Hay colaboradores que no se benefician del programa., esto puede ser porque son nuevos o porque no han tenido la inquietud, o no conocen sobre el programa, esto permitirá que el personal se desarrolle y esté mejor capacitado para desempeñar sus labores y tengan un crecimiento en la institución.

2. ¿Qué tipo de incentivo ha recibido usted por parte de la institución?

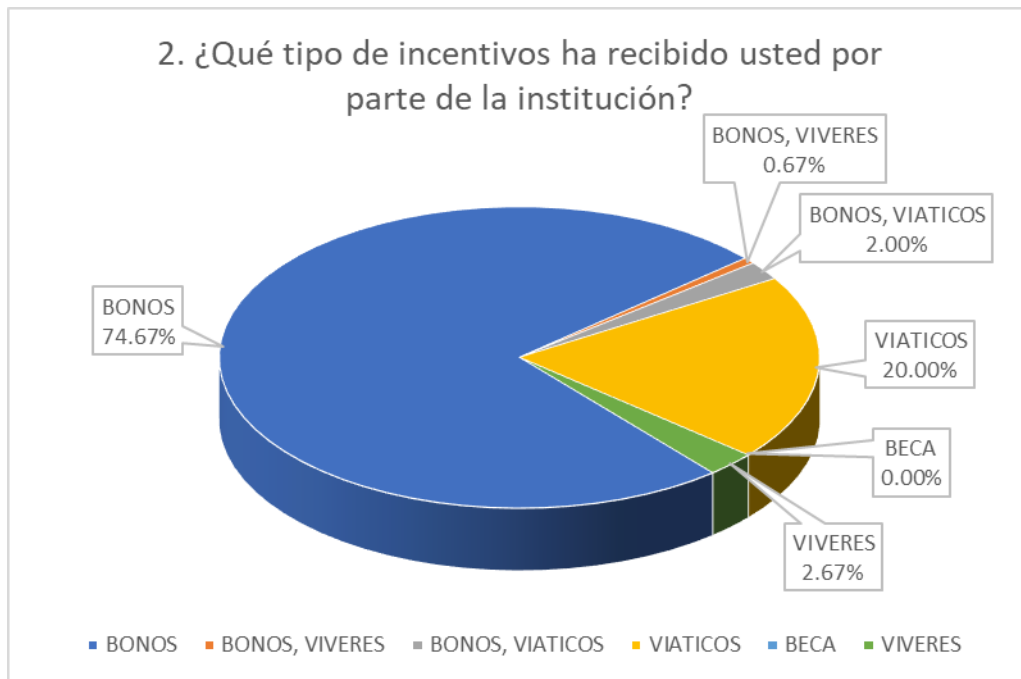
Objetivo:

Determinar el tipo de incentivo que reciben los colaboradores en la institución.

TABLA N°14

Incentivos	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
BONOS	112	74.67%
BONOS, VIVERES	1	0.67%
BONOS, VIATICOS	3	2.00%
VIATICOS	30	20.00%
BECA	0	0.00%
VIVERES	4	2.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°14



Interpretación:

Se determina que, en su totalidad de los colaboradores reciben incentivos en bonos, Viáticos de parte de la institución. Es decir que el 100% del personal recibe tres bonos al año de cada 100 personas tres reciben víveres y 22 viáticos adicionales por lo cual el personal refleja su satisfacción y motivación en la institución debido a estas prestaciones adicionales a las de la ley.

3. ¿Conoce usted si la Institución cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales en caso de un siniestro?

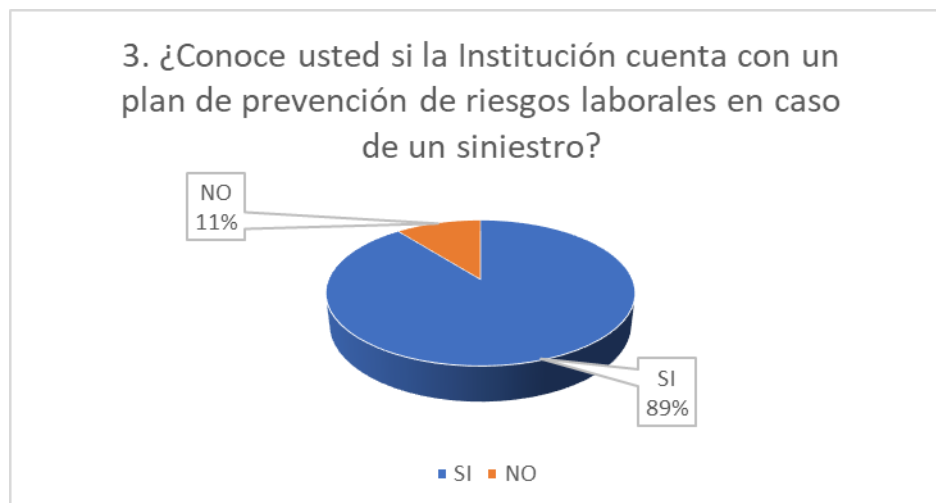
Objetivo:

Conocer si la institución cuenta con un plan de prevención de riesgos

TABLA N°15

Plan de prevención de riesgos laborales	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	134	89.33%
NO	16	10.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°15



Interpretación:

Se analiza que la Institución cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales en caso de un siniestro. Y esto contribuye a que los colaboradores estén en un ambiente seguro. Sin embargo, existen colaboradores que no cuenta con la información de los programas de prevención de riesgos. Este debe estar al alcance del personal o impartirlo en la inducción, para evitar riesgos y al momento de existir alguno, disminuir las probabilidades de un accidente grave.

4. ¿Qué tan frecuente recibe jornadas de capacitación?

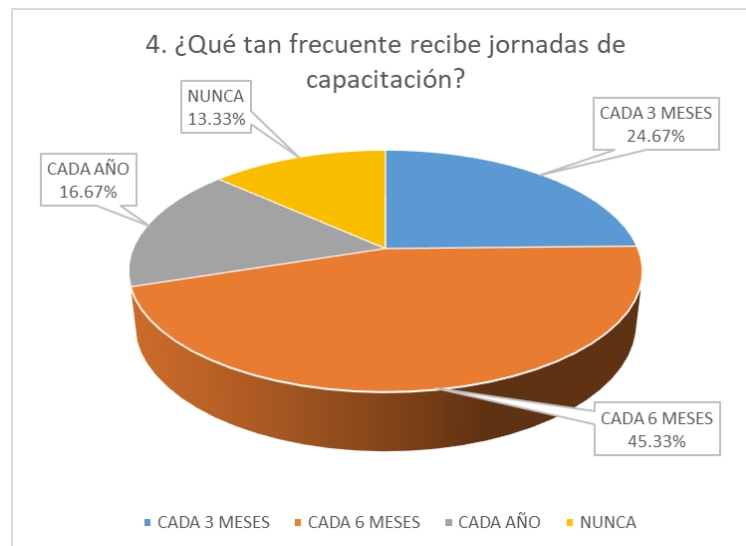
Objetivo

Conocer si los colaboradores reciben capacitación en la institución.

TABLA N°16

Capacitación	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
CADA 3 MESES	37	24.67%
CADA 6 MESES	68	45.33%
CADA AÑO	25	16.67%
NUNCA	20	13.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°16



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la institución cuenta con programa de capacitación a corto y a largo plazo, que contribuye al desarrollo de los colaboradores, mientras que un 13.33% respondieron que no reciben capacitación. Esto permitirá a la institución tome medidas para que el personal cuente con una capacitación durante el año.

¿Qué tipo de capacitaciones fueron?

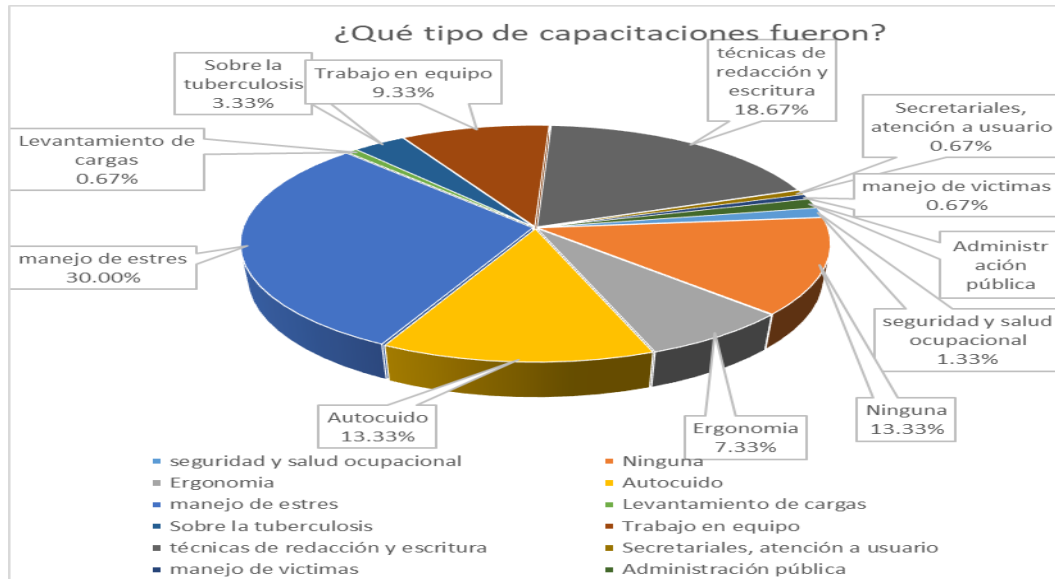
Objetivo:

Conocer el tipo de capacitación que reciben los colaboradores de la institución

TABLA N°17

Tipo de capacitaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Seguridad y salud ocupacional	2	1.33%
Ninguna	20	13.33%
Ergonomia	11	7.33%
AUTOCUIDO	20	13.33%
Manejo de estrés	45	30.0%
Levantamiento de cargas	1	0.67%
Sobre la tuberculosis	5	3.33%
Trabajo en equipo	14	9.33%
Técnicas de redacción y escritura	28	18.67%
Secretariales, atención a usuario	1	0.67%
Manejo de victimas	1	0.67%
Administración pública	2	1.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°17



Interpretación:

La mayoría de los encuestados contestaron que se realizan capacitaciones para instruir al personal de la institución en las diversas áreas de los puestos de trabajo, A pesar que muchos empleados no han recibido capacitación saben de la existencia esto ayudara a realizar estrategias que permitan fortalecer el crecimiento profesional de los colaboradores.

5. ¿En la organización se fomenta el trabajo en equipo?

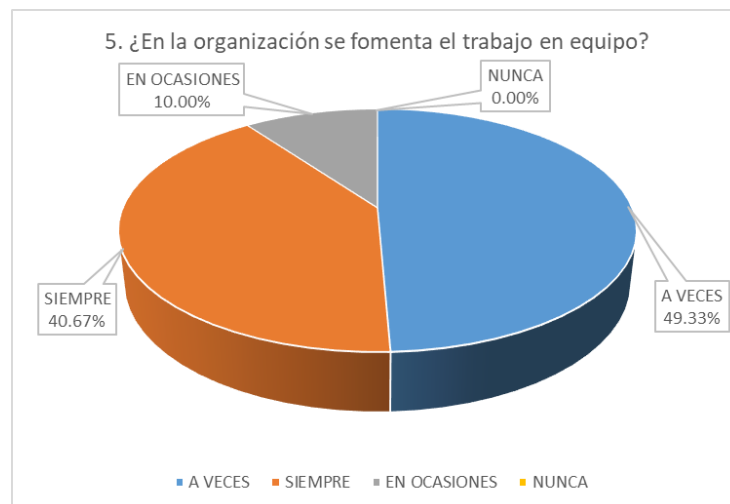
Objetivo:

Conocer si en la institución se fomenta el trabajo en equipo.

TABLA N°18

Trabajo en Equipo	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
A VECES	74	49.33%
SIEMPRE	61	40.67%
EN OCASIONES	15	10.00%
NUNCA	0	0.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°18



Interpretación:

La mayoría de los colaboradores afirman que en el Instituto de Medicina Legal fomenta el trabajo en equipo, este resultado es beneficioso para la organización, ya que ayuda a fortalecer los planes que están en ejecución.

6. ¿Es adecuado el espacio físico en el que desempeña su trabajo?

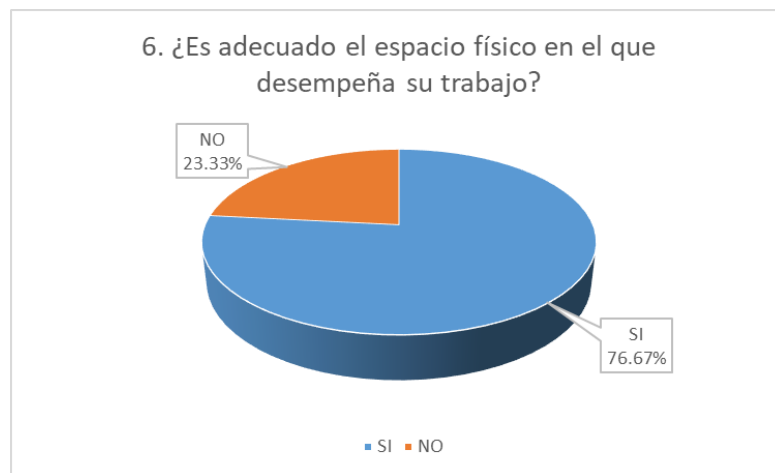
Objetivo:

Conocer el área en el que desempeñan el trabajo los colaboradores

TABLA N°19

Espacio físico	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	115	76.67%
NO	35	23.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°19



Interpretación:

Se analiza que la mayoría de los colaboradores opinaron que realizan sus actividades en condiciones óptimas, esto permite que realicen sus trabajos en forma más eficiente. Aun a pesar de que los empleados opinaron que no realizan sus actividades en condiciones óptimas. Esto ayudara a mejorar el entorno físico en el que desempeñan.

7. ¿Las prestaciones que brinda la institución satisfacen sus expectativas?

Objetivo

Conocer si las prestaciones que brinda la institución satisfacen las expectativas de los colaboradores

TABLA N°20

Satisfacción	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
A VECES	53	35.33%
SIEMPRE	62	41.33%
EN OCASIONES	22	14.67%
NUNCA	13	8.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°20



Interpretación:

Se analiza que los colaboradores opinaron que están satisfechos con las prestaciones que les brinda la institución, esto permite que el desempeño sea más eficaz en la organización. Sin embargo, hay empleados que opinaron que no están satisfecho con las prestaciones que brinda la institución esto depende de las expectativas que cada uno de ellos tienen.

8. ¿Cómo considera que es la relación entre usted y sus compañeros?

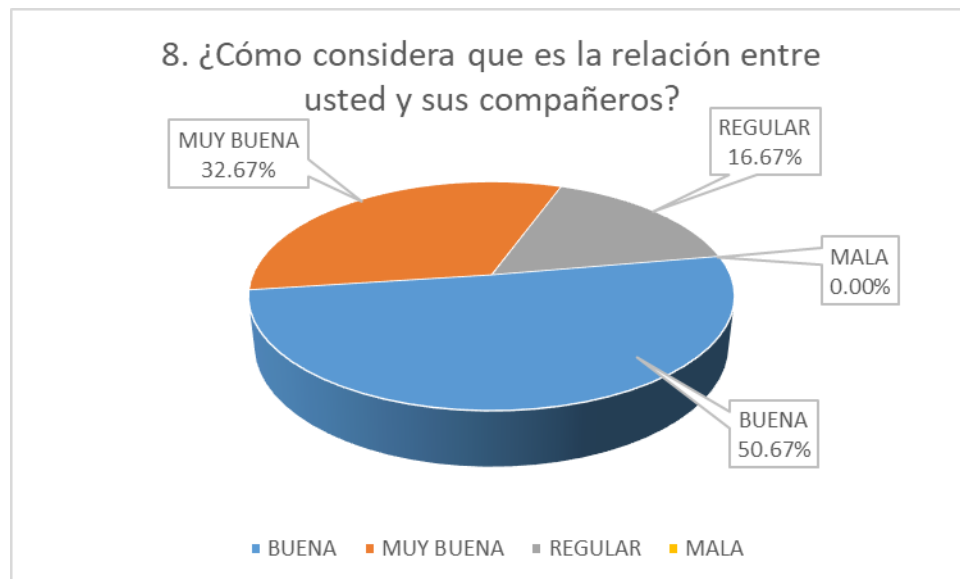
Objetivo

Determinar cómo son las relaciones personales con los compañeros de trabajo

TABLA N°21

Relaciones personales	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
BUENA	76	50.67%
MUY BUENA	49	32.67%
REGULAR	25	16.67%
MALA	0	0.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°21



Interpretación:

Se analiza según los datos de los encuestados contestaron que la relación con los compañeros de trabajo es buena, aun cuando hay empleados que respondieron que se debe mejorar, esto ayudara al instituto a fomentar relaciones interpersonales sanas. Y contribuye un ambiente laboral muy eficaz.

9. ¿Existe comunicación adecuada entre usted y sus compañeros(as) de Trabajo?

Objetivo:

Determinar si existe excelente comunicación adecuada entre sus compañeros de trabajo.

TABLA N°22

Comunicación	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	125	83.33%
NO	25	16.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°22



Interpretación:

La mayoría de los colaboradores opinaron que, si existe un ambiente laboral entre los compañeros de trabajo, sin embargo un grupo de empleados que dijeron que no es adecuada. Esto permitirá a la institución establecer los canales de información más eficientes.

10. ¿Existen buenas relaciones personales entre los colaboradores de la organización?

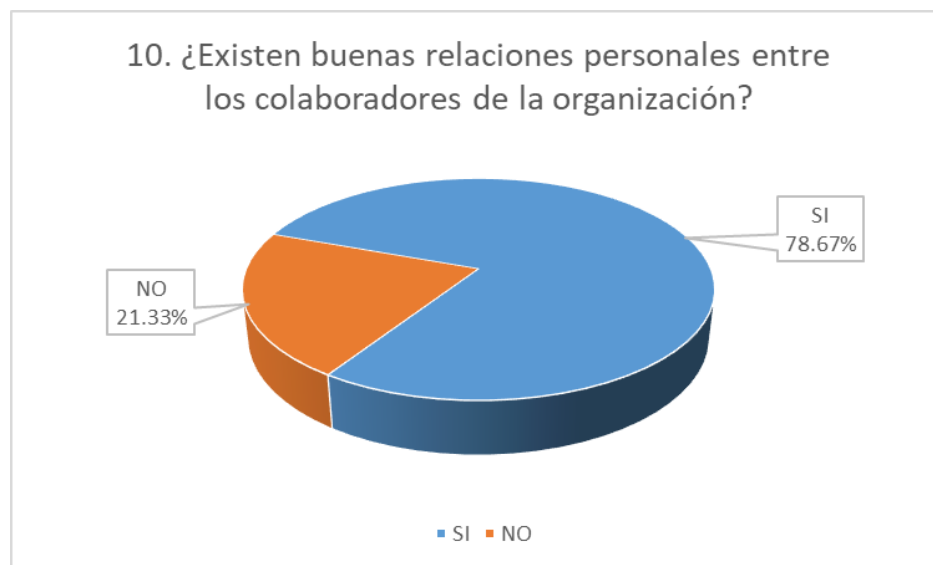
Objetivo:

Conocer si en la institución existen buenas relaciones entre los colaboradores.

TABLA N°23

Relaciones personales	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	118	78.67%
NO	32	21.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°23



Interpretación:

La mayoría de los encuestados respondieron que las relaciones personales en el instituto son buenas, a pesar de ello hay colaboradores que perciben que deben mejorar las relaciones entre los jefes y subordinados, esto ayuda a que el clima organizacional se fortalezca.

11. ¿El estilo de liderazgo de los jefes influye en su desempeño?

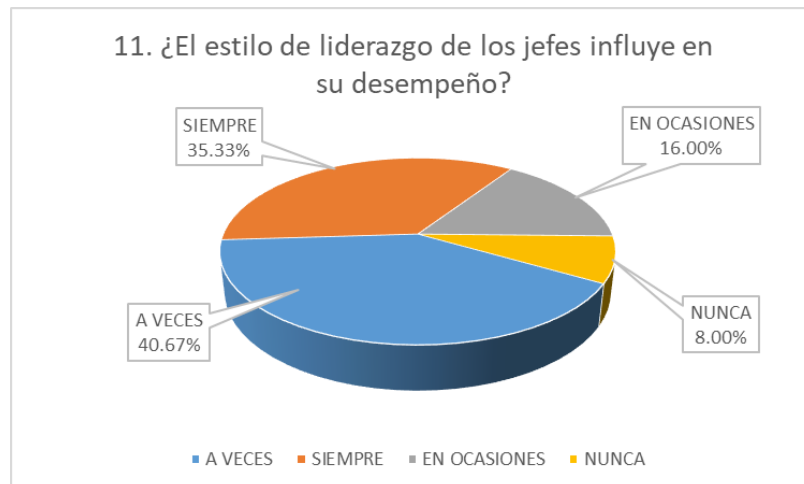
Objetivo:

Determinar si en la institución el liderazgo de los jefes influye en el desempeño de los colaboradores.

TABLA N°24

Liderazgo	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
A VECES	61	40.67%
SIEMPRE	53	35.33%
EN OCASIONES	24	16.00%
NUNCA	12	8.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°24



Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifestaron, que el estilo de liderazgo influye en el desempeño de sus actividades, aunque hay empleados que dijeron que no, la institución buscara incrementar los conocimientos y habilidades de los líderes y del personal esto será fortalecido por medio de la capacitación que se les dara a los colaboradores.

12. ¿En la organización se dan las oportunidades para el crecimiento profesional?

Objetivo:

Conocer si en la institución se dan las oportunidades para el crecimiento profesional.

TABLA N°25

Crecimiento profesional	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
A VECES	57	38.00%
SIEMPRE	49	32.67%
EN OCASIONES	21	14.00%
NUNCA	23	15.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°25



Interpretación:

Se analiza que el Instituto de Medicina Legal brinda oportunidades de crecimiento profesional, sin embargo hay empleados que no tienen la oportunidad de hacer un plan carrera, se buscara que todo el personal tenga la posibilidad de ascender en los diferentes puestos de trabajo.

13. ¿El esfuerzo del trabajo realizado por usted es reconocido por la organización?

Objetivo:

Determinar si el trabajo que desempeñan los colaboradores es reconocido por la institución.

TABLA N°26

Satisfacción	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
A VECES	75	50.00%
SIEMPRE	48	32.00%
EN OCASIONES	15	10.00%
NUNCA	12	8.00%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°26



Interpretación:

Según los resultados de los encuestados, afirmaron que el trabajo que desempeñan es reconocido por la organización, esto motiva al personal a realizar sus funciones de manera más eficiente y permite alcanzar los objetivos de la institución. Motivando a todo el personal por medio de las diferentes capacitaciones, bonificaciones, para lograr satisfacer las necesidades y expectativas. Ya que la institución busca que el mayor porcentaje del personal se beneficie de los incentivos.

14. ¿Los jefes motivan al personal en las actividades que realizan?

Objetivo:

Conocer si en el Instituto de Medicina Legal existe la motivación por parte de los jefes en las diferentes áreas.

TABLA N°27

Motivación	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	110	73.33%
NO	40	26.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°27



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados respondieron que reciben motivación por parte de los jefes para lograr los objetivos y metas de la organización, hay colaboradores que no se siente motivado por los dirigentes, perciben que no utilizan las mejores estrategias para mantener al personal motivado, afectando las relaciones individuales.

15. ¿El Instituto cuenta con los medios de comunicación internos adecuados para Transmitir la información?

Objetivo:

Determinar si en el Instituto de Medicina Legal cuentan con los medios de comunicación adecuados para transmitir la información.

TABLA N°28

Medios de comunicación	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
SI	107	71.33%
NO	43	28.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°28



Interpretación:

Según los resultados obtenidos de las encuestas la mayoría de los colaboradores afirmaron que en la institución existen canales de comunicación internos adecuados para transmitir la información al personal. Aunque hay empleados que perciben que son deficiente. Esto permitirá que el instituto de medicina legal establezcan los canales de información más eficiente.

16. ¿De los factores que se le presentan a continuación ¿cuáles considera que la institución debe mejorar para fortalecer el desempeño?

Objetivo:

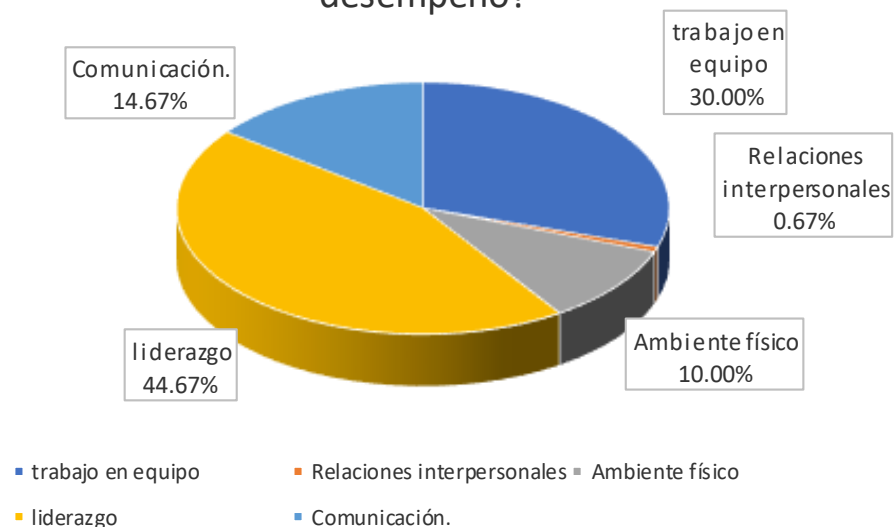
Determinar los factores que afectan al desempeño de la institución.

TABLA N°29

Factores del clima organizacional	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Trabajo en equipo	45	30.00%
Relaciones interpersonales	1	0.67%
Ambiente físico	15	10.00%
Liderazgo	67	44.67%
Comunicación.	22	14.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°29

16. De los factores que se le presentan a continuación ¿cuáles considera que la institución debe mejorar para fortalecer el desempeño?



Interpretación:

Según los datos obtenidos la mayoría de los trabajadores contestaron que los factores del instituto que deben fortalecerse son: el trabajo en equipo, la comunicación, liderazgo, las relaciones interpersonales, ambiente físico, siendo

el factor liderazgo el menos favorable, para mejorar el desempeño de la organización.

17. ¿De qué herramientas carece para el desempeño del trabajo asignado?

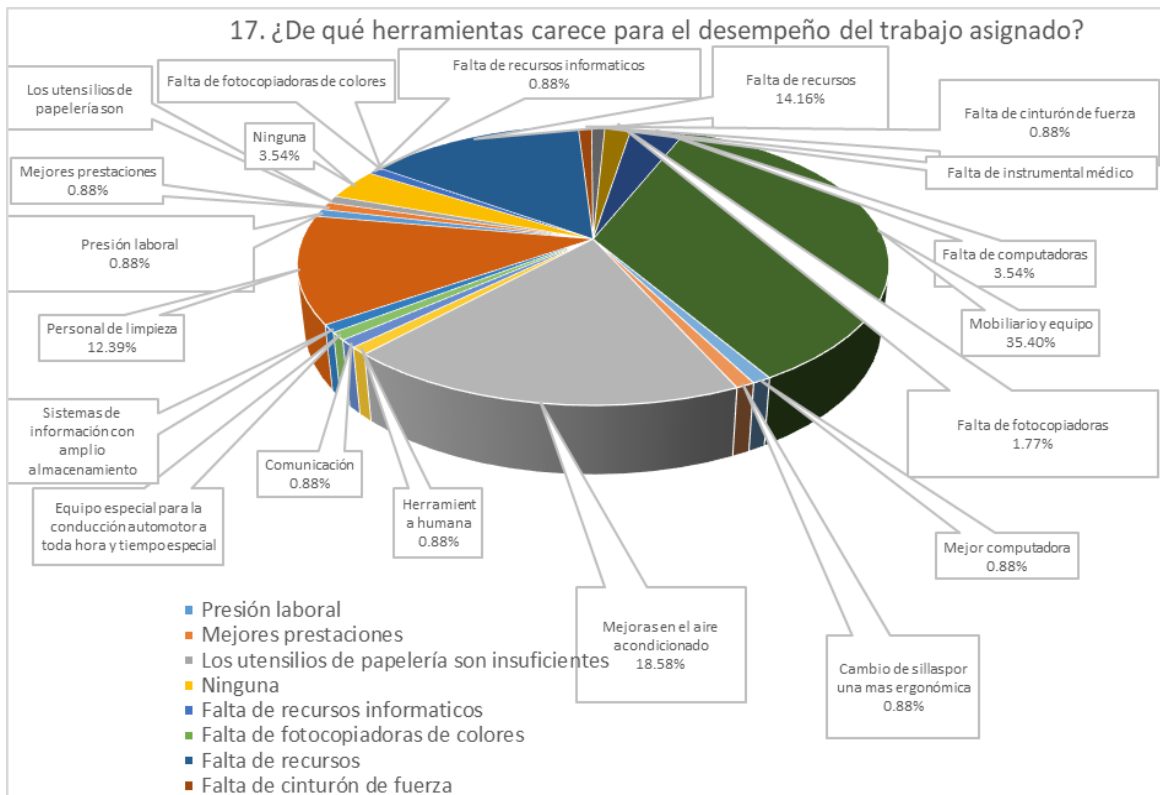
Objetivo:

Determinar cuáles son las herramientas con las que carece la institución para el desempeño laboral en la organización.

TABLA N°30

Herramientas	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Presión laboral	1	0.67%
Mejores prestaciones	1	0.67%
Los utensilios de papelería son insuficientes	1	0.67%
Ninguna	4	2.67%
Falta de recursos informáticos	1	0.67%
Falta de fotocopidora de colores	37	24.67%
Falta de recursos	16	10.67%
Falta de cinturón de fuerza	1	0.67%
Falta de instrumental médico	1	0.67%
Falta de fotocopadoras	2	1.33%
Falta de computadoras	4	2.67%
Mobiliario y equipo	40	26.67%
Mejor computadora	1	0.67%
Cambio de sillas por una más ergonómica	1	0.67%
Mejoras en el aire acondicionado	21	14.00%
Herramienta humana	1	0.67%
Comunicación	1	0.67%
Equipo especial para la conducción automotor a toda hora y tiempo especial el clima	1	0.67%
Sistemas de información con amplio almacenamiento	1	0.67%
personal de limpieza	14	9.33%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICO N°30



Interpretación:

La mayoría de los trabajadores manifestaron que necesitan que la institución proporcione los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de una forma más eficiente. Hay colaboradores que consideran que se les brindan las herramientas necesarias para realizar sus funciones.

18. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en evaluación de desempeño?

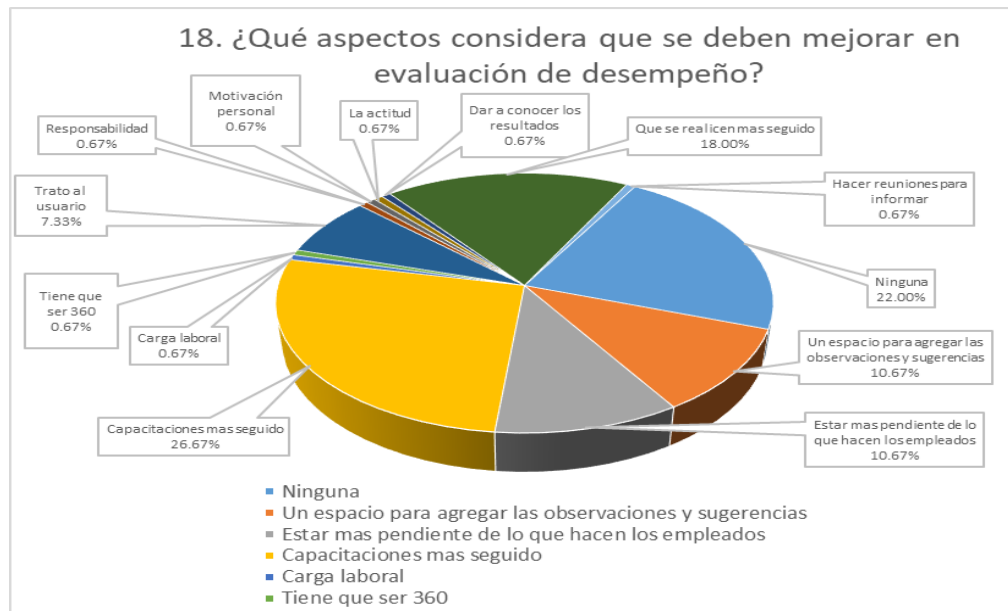
Objetivo:

Conocer que aspectos debe mejorar la institución para mejorar la evaluación de desempeño.

TABLA N°31

Evaluación de desempeño	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Ninguna	33	22.00%
Un espacio para agregar las observaciones y sugerencias	16	10.67%
Estar más pendiente de lo que hacen los empleados	16	10.67%
capacitaciones más seguido	40	26.67%
carga laboral	1	0.67%
Tiene que ser 360	1	0.67%
Trato al usuario	11	7.33%
Responsabilidad	1	0.67%
Motivación personal	1	0.67%
La actitud	1	0.67%
Dar a conocer los resultados	1	0.67%
Que se realicen más seguido	27	18.00%
Hacer reuniones para informar	1	0.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°31



Interpretación:

De acuerdo con la información la mayoría de los colaboradores opinaron que el Instituto de Medicina Legal debe mejorar en diversos aspectos que permitan obtener mejores resultados. Pero hay algunos empleados que consideran que las evaluaciones del desempeño son eficientes. Esto ayudara que las evaluaciones se realicen de mejor forma.

19. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre el trabajo realizado?

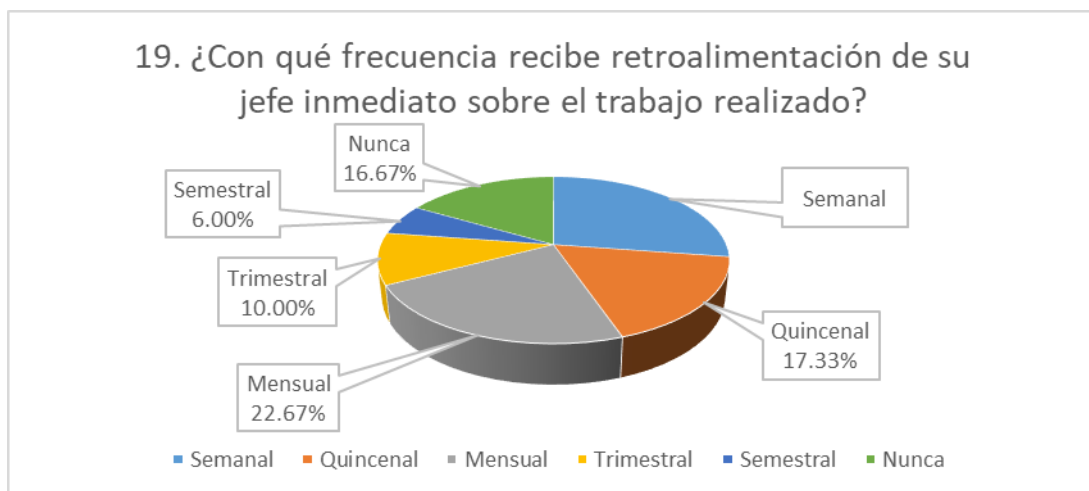
Objetivo:

Determinar qué frecuencia recibe retroalimentación del jefe inmediato sobre el trabajo realizado

TABLA N°32

Retroalimentación de su jefe	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Semanal	41	27.33%
Quincenal	26	17.33%
Mensual	34	22.67%
Trimestral	15	10.00%
Semestral	9	6.00%
Nunca	25	16.67%
TOTALES	150	100.00%

GRAFICÓ N°32



Interpretación:

Según los datos obtenidos la mayoría de los colaboradores, opinaron que la retroalimentación la reciben a corto plazo, pero hay un porcentaje que consideran que los supervisores no hacen retroalimentación durante el año, esto ayudara a que los jefes de unidades realicen con más frecuencia, las actividades.

ANEXO N° 4: ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ENCARGADA DE RECURSO HUMANOS DEL IML.



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



Entrevista dirigida a la: **Jefe de Recursos Humanos del IML, Licda. Glenda Margarita Montiel**

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la Instituto de Medicina Legal “Dr. Roberto Masferrer”, Región Metropolitana desde la percepción de los encargados de cada departamento.

Compañerismo

1. ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?

En teoría debe ser parte del Departamento de Recursos Humanos; pero en el sector gobierno solamente nos encargamos del manejo y control de permisos y las prestaciones para cada uno de los empleados. Pero, para contestar la pregunta cada jefe de departamento es el encargado de distribuir las tareas a los empleados y estar pendiente del estrés en el trabajo.

2. ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados del IML?

Si, más que todo se comparte mucho en las celebraciones de fechas especiales, tales como: nacimientos, cumpleaños, cena navideña, entre otras.

3. ¿En lo posible, las jefaturas tienen una buena comunicación con los empleados?

El Claro ejemplo de ello es que podemos llegar a donde cualquier jefe del Departamento, incluso a donde el director y todos son asequibles y se puede hablar con ellos cualquier tipo de temas.

Capacitación

4. Y con respecto al programa de capacitación, ¿Cada cuánto son las capacitaciones para los empleados?

Tenemos el Departamento de Académico y Estadístico, y ellos son los encargados que ven todo el tema de capacitaciones, y me atrevería a decir que al menos 4 veces al año mandamos a los empleados a algún tipo de capacitación.

5. ¿Considera usted que las capacitaciones como el manejo de estrés y carga laboral influyen en el desempeño de los empleados del Instituto?

La verdad es que sí, nosotros como Departamento tratamos de que cada 3 meses existan este tipo de capacitaciones y hacemos hasta lo imposible para que los empleados vayan a las capacitaciones y así pueda mejorar el clima laboral en todos los empleados del Instituto.

Remuneración

6. ¿A los empleados se les ofrece algún tipo de remuneración por cumplir sus metas?

No, el único tipo de compensación que se entrega a los empleados son 3 bonificaciones que se entregan, pero en general a todos los empleados del sector justicia, independientemente de si cumplen con sus metas de peritajes semanales o mensuales

7. ¿Existe algún conflicto con los salarios que los empleados devengan?

Pues la verdad es que los sueldos en el sector gobierno son mejores que en la empresa privada, un ejemplo es empleado que realiza las funciones de ordenanza en el sector gobierno puede ganar más o menos unos \$500 - \$800; pero es aquí donde se da el fenómeno que para los empleados nunca es suficiente su sueldo, siempre quiere ganar más.

Evaluación

8. ¿Existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal sugerir cambios en sus tareas?

Si, a cada persona se trata de darle el espacio para manifestar, opinar, sugerir, todo esto con el fin de que su puesto de trabajo sea más llevadero y que el desempeño de sus labores sea lo más óptimo posible.

9. ¿Qué tipo de evaluación existe para los empleados?

Una vez al año cada jefatura hace una evaluación a los empleados que estén a su cargo, todo esto encaminado a promover a los empleados a un mejor puesto de trabajo o a una remuneración mayor.

10. ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro del Instituto?

Si, y es que se trata de promover a los empleados en los puestos que van quedando vacantes, los que cumplen mejores competencias para el nuevo puesto se llevan a un concurso interno y ahí es donde corte plena toma la decisión de quien puede ocupar esa plaza.

Reglamento Interno


11. ¿Existe un marco normativo en el Instituto?

Si, desde octubre del 2014 hubo un acuerdo en corte plena en el cual nos mandata el reglamento interno del Instituto.

12. ¿Los empleados conocen los derechos y deberes que están descritos en el reglamento interno?

Se han hecho jornadas de divulgación sobre las atribuciones que cada departamento tiene, incluso el reglamento va más allá de la descripción de puestos, en él se establecen como se tienen que procesar las pruebas que se realizan a los usuarios, las jornadas y los descansos para los empleados, y todo el tipo de amonestaciones para el personal.

ANEXO N°5: FORMULARIO ACTUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	DIRECCION DE TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS Formulario de Evaluación del Desempeño Personal Secretarial y de Oficina	ED-03
---	--	--------------

El presente formulario se dirige a medir el desempeño de aquellos servidores que ejercen o realizan funciones Secretariales y de Oficina, sean éstos de apoyo técnico, administrativo o ambos a la vez. En este nivel se consideran a las Secretarías, Colaboradores de Oficina, Auxiliares de Oficina, entre otros.

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO

NOMBRE:	_____
EDAD _____ AÑOS	FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN _____
NIVEL PROFESIONAL _____	CARGO FUNCIONAL _____
TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL: _____	PERIODO DE EVALUACIÓN: _____
NOMBRE/ CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	_____
UNIDAD ORGANIZATIVA:	_____

II - NIVELES Y ESCALA DE EVALUACIÓN

Con el fin de que el evaluador y el servidor puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas:

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	Rango	
		Límite Inferior	Límite Superior
Excelente	La ejecución del aspecto a evaluar es excepcional, lo mejor posible para el puesto. Alto contribuidor en su área de trabajo.	425	500
Muy bueno	La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.	350	420
Bueno	La ejecución del aspecto a evaluar llena los requisitos del puesto. Esta es la norma básica o promedio para calificar cada concepto. Cumple satisfactoriamente con los objetivos.	275	345
Regular	La ejecución del aspecto a evaluar es baja, deberá mejorar en un plazo breve. No tiene una total y consistente contribución, pero está en proceso de desarrollo.	175	270
Necesita Mejorar	La ejecución del aspecto a evaluar es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable.	100	170



DIRECCION DE TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
Formulario de Evaluación del Desempeño
Personal Secretarial y de Oficina

ED-03

III- FACTORES A EVALUAR

Marque con un círculo el nivel que mejor corresponda al desempeño del servidor.

Factores	Definición	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Necesita Mejorar	
1	Calidad del Trabajo	Su trabajo se caracteriza por ser preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, teniendo buena aceptación por parte de sus superiores y compañeros de trabajo.	75	60	45	30	15
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____							
2	Colaboración	Demuestra interés por realizar además de sus funciones, aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de su Unidad Organizativa.	50	40	30	20	10
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____							
3	Compromiso	Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área de trabajo; conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.	25	20	15	10	5
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____							
4	Confiabilidad	Maneja discrecionalmente toda la información confidencial, personal y privada relativa a su área de trabajo; respondiendo lealmente a la confianza depositada.	50	40	30	20	10
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____							
5	Conocimiento del Trabajo	Conoce y domina las técnicas y prácticas avanzadas de las funciones asignadas, así como los procesos y servicios que se ofrecen en su área de trabajo.	75	60	45	30	15
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____							
6	Disciplina	Se adapta a las políticas y procedimientos Institucionales establecidos, sobre su trabajo y conducta general.	25	20	15	10	5
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____							



DIRECCION DE TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
Formulario de Evaluación del Desempeño
Personal Secretarial y de Oficina

ED-03

Factores	Definición	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Necesita Mejorar
7	Iniciativa Se anticipa a las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para lograr los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, así como también propone sugerencias útiles para mejorar los resultados.	25	20	15	10	5
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____ _____						
8	Orientación a Resultados Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los objetivos y metas de la Unidad Organizativa.	25	20	15	10	5
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____ _____						
9	Relaciones Laborales Mantiene relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, contribuye con el trabajo en equipo y al Clima Laboral de la Institución.	25	20	15	10	5
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____ _____						
10	Responsabilidad Cumple de manera consciente con las obligaciones de su trabajo dentro de los plazos establecidos; así como con la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la utilización productiva del tiempo.	25	20	15	10	5
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____ _____						
11	Servicio al Cliente Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con eficiencia y cortesía, buscando alternativas y canales de solución correspondientes; proyectando así una imagen positiva de la Institución.	50	40	30	20	10
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____ _____						
12	Trabajo en Equipo Promueve dentro del equipo un ambiente agradable, influyendo positivamente en el grupo, trabajando conjuntamente con ellos para alcanzar los resultados esperados.	50	40	30	20	10
Si su valoración se encuentra entre Regular o Necesita mejorar, favor indique las razones de la calificación. _____ _____						
TOTAL NIVELES						
PUNTAJE FINAL (SUMATORIA DE NIVELES)						
CATEGORIA						



DIRECCION DE TALENTO HUMANO INSTITUCIONAL
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
Formulario de Evaluación del Desempeño
Personal Secretarial y de Oficina

ED-03

IV- OPINIÓN DEL EMPLEADO

Con relación al resultado de la Evaluación del Desempeño recibido el día de hoy, manifiesto:

- Conformidad.**
- Disconformidad con el resultado, por lo que solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a la comunicación que he recibido.**

Espacio reservado para que el empleado exprese su opinión sobre la evaluación

V -ANÁLISIS DE REVISIÓN DE RESULTADOS

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, se resuelve:

- Mantener el resultado de la evaluación**
- Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:**

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de Puntos	Diferencia Total de Puntos	Nueva Puntuación
					Categoría

Firma Jefe Inmediato: _____ Firma Empleado: _____

Fecha: _____