

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA:**

**“CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS
QUE FAVORECEN EL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR”.**

EQUIPO DE INVESTIGACION:

**ALVARADO ACOSTA, MARIA DE LOS ÁNGELES AA03070
LEIVA CALDERÓN, ANTONIA DE LA CRUZ LC03004
LEIVA HERNANDEZ, VICTOR MANUEL LH97003**

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. EVARISTO MORALES

COORDINADOR ADJUNTO:

LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2010.





AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA

VICE-RECTOR ACADEMICO:

MSC. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

MSC. ÓSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARÍA GENERAL:

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

LIC. JOSÉ RAYMUNDO CALDERÓN

VICE-DECANO

DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LIC. JULIO CESAR GRANDE RIVERA

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO Y DOCENTE DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. EVARISTO MORALES

COORDINADOR ADJUNTO:

LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA

INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
AUTORIDADES.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	v
PROLOGO.....	ix
CAPITULO I:	
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPITULO II:	
OBJETIVOS.....	xii
CAPITULO III:	
MARCOTEORICO.....	13
DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	
FACTORES QUE CONDICIONAN EL TIPO DE AMBIENTE EN EL QUE LABORAN LOS EMPLEADOS	
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	
TIPOS DE CLIMA LABORAL	
DIMENSIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS	
IMPORTANCIA DE CLIMA LABORAL	
SALUD MENTAL EN EL AMBITO LABORAL	
CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	

CAPITULO IV:	
METODOLOGÍA.....	35
SUJETOS	
MÉTODOS	
TÉCNICAS	
INSTRUMENTOS	
RECURSOS	
PROCEDIMIENTO	
ACTIVIDADES	
CAPITULO V:	
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	39
CAPITULO VI:	
DIAGNÓSTICO.....	92
CAPITULO VII:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
CAPITULO VIII:	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
PROGRAMA DE INTERVENCION.....	97
ANEXOS.....	125

AGRADECIMIENTOS

Con la gratitud de haber coronado satisfactoriamente mi carrera Universitaria en el alma mater de la Universidad de El Salvador, la cual me vio crecer y madurar poco a poco a través de una educación enriquecedora que despertaba cada día un profundo interés por empaparme mas y mas de sus conocimientos, hasta llegar a la finalización de mi carrera..

Esta finalización no hubiese sido posible sin la cooperación de Dios todo poderoso y cada una de las personas que a continuación citaré, muchas de las cuales han sido un soporte emocional muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, doy gracias a Dios, por estar con migo en todo momento, por nunca dejarme e iluminarme siempre en cada paso que doy, pues ha sido mi guía y soporte en momentos de dificultad durante todo el proceso de mis estudios académicos.

Agradecer hoy y siempre a mis padres Dina Acosta de Alvarado y Félix Alvarado, mis hermanos Silvia Abigail Alvarado Acosta, William Alexander Alvarado Acosta, Marvin Ernesto Alvarado Acosta, a mi bebe que se que muy pronto veré nacer y mi abuela que se que desde el cielo me mira y cuida Emma Acosta, personas especiales a quienes dedico este triunfo, familia que en todo momento me alentó y motivo brindándome fuerzas y mostrando su apoyo tanto emocional como financiero, mil gracias.

No podía faltar una persona muy especial en mi vida mi amado y querido esposo Javier Alberto Fuentes Reyes, quien con su comprensión, amor y paciencia me incentivo siempre a seguir, brindándome cada día su hombro para apoyarme en momentos de desesperación, gracias amor.

A muchos amigos y amigas que pusieron a disposición sus recursos y fueron un apoyo moral en todo momento.

A mis hermanos de tesis quienes me enseñaron muchas cosas durante este tiempo de convivencia estudiantil, por su tolerancia, comprensión y dedicación para culminar nuestro trabajo de grado.

Al cuerpo de docentes y personal administrativo del Departamento de Psicología, especialmente para el licenciado Benjamín Moreno Landaverde, por ser nuestro mentor y guía, por llenarnos de motivación y enseñarnos que todo es posible si se cree.

A todos y todas mil gracias

**Mira que te mandos que te esfuerces, que seas valiente, no temas ni desmayes, porque
Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que tu vayas.**

María de los Ángeles Alvarado de Fuentes.

AGRADECIMIENTOS

Con el privilegio de ver finalizado mis estudios universitarios de Licenciatura en Psicología en la Universidad de El Salvador, quiero agradecer infinitamente a Dios todopoderoso y a nuestra Madre Santísima Virgen María por bendecirme a cada momento y guiar mis pasos en la vida terrenal.

A mis padres Valentín Leiva y Santiago Calderón que con buen ejemplo y amor desde su pobreza y humildad, se preocuparon incansablemente por mi educación.

A cada uno de mis hermanos y hermanas que en su momento sacrificaron sus metas y anhelos por brindarme una mejor oportunidad, especialmente a Yesenia Calderón y Teresa Leiva que incondicionalmente asumieron una grande y noble responsabilidad en mi hogar.

A Víctor Leiva y María de los Ángeles Alvarado que más que mis compañeros de universidad se convirtieron y mi equipo de trabajo, mis amigos y mi familia académica, con ellos he compartido y aprendido valiosas lecciones de vida, gracias por el apoyo y comprensión.

A Lorena Chicas, Milton Ramírez, Mayra Calderón y todos los compañeros y amistades que a lo largo de este proceso me acompañaron incondicionalmente apoyándome dentro de sus posibilidades e invitándome siempre a salir adelante a pesar de las dificultades.

A todos los docentes que a la largo de mi formación académica dedicaron tiempo y paciencia para compartir sus conocimientos, especialmente al Lic. Benjamín Moreno Landaverde quien siempre compartió sus conocimientos y mostro confianza y seguridad en la capacidad de mi trabajo y el de mi equipo, Lic. Benjamín sinceras gracias por su aprecio y apoyo.

Sinceros agradecimientos a todos y todas.

Antonia de la Cruz Leiva Calderón

AGRADECIMIENTOS

Habiendo llegado al final de un camino educativo en el seno de la Universidad de El Salvador, reconociendo la formación profesional y la responsabilidad social de servicio a las personas que me ha inculcado esta comunidad universitaria, es justo y necesario hacer un merecido agradecimiento a quienes son parte de este logro.

Ante todo a Dios, Maestro por excelencia, su pedagogía divina ha guiado mis pasos y me ha revestido del potencial y proveído de los medios para desarrollarlos, a fin de dar muchos frutos buenos con los cuales honrar y glorificar su Nombre.

A mis queridos padres: Benjamín Leiva y María Audelia Hernández de Leiva, mis hermanas y demás familiares, por hacer suyos mis esfuerzos y sacrificios académicos, invitándome a proseguir en momentos de dificultad, sumándose a mis alegrías por todo logro y crecimiento personal.

A muchos amigos y amigas que pusieron a disposición sus recursos y fueron un apoyo moral en todo momento.

A mis compañeras de trabajo de tesis, con quienes he compartido por varios años trabajo en equipo, por su corresponsabilidad, generosidad, y solidaridad en momentos de crisis.

Un reconocimiento muy sincero, con aprecio y admiración para el Lic. Benjamín Moreno Landaverde por compartir sus muchos conocimientos y ser un buen mentor en mi formación psicológica.

Al cuerpo de docentes y personal administrativo del Departamento de Psicología porque a lo largo de la formación universitaria han velado por la formación profesional aplicada.

A todos y todas muchas gracias.

Víctor Manuel Leiva Hernández

PROLOGO

“CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS QUE FAVORECEN EL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR” es una investigación diagnóstica a cargo de estudiantes de licenciatura en Psicología, en proceso de grado, de la Universidad de El Salvador; el producto de dicha investigación se presenta en esta obra.

Al hablar de condiciones organizacionales se hace referencia a condiciones de trabajo, definición de roles, liderazgo, planes de capacitación y de carrera, identidad corporativa; mientras que por condiciones psicológicas se entiende, la comunicación, la asertividad, la pro actividad, equilibrio mental y emocional frente a metas demandantes o altas responsabilidades, etc.

El clima laboral es definido como el ambiente interno de una organización en que los miembros desarrollan el trabajo cotidiano: ambiente humano y físico, que depende de las características organizacionales y los factores psicológicos o conductuales de las personas que componen la empresa; el ambiente es de carácter humano porque lo caracterizan el comportamiento de las personas, sus actitudes respecto a la actividad que realiza, su valoración del rumbo de la empresa y como percibe las metas de trabajo, su manera de relacionarse en el grupo de trabajo, mientras que el ambiente también lo constituyen las condiciones físicas, tales como, los espacios, la ventilación, la iluminación, la ergonomía, el manejo de equipos y tecnología, etc. las coincidencias o discrepancias en estos factores es lo que va conformando el clima de la organización.

Ambas condiciones han sido evaluadas en un diagnóstico para determinar el nivel de incidencia en el clima laboral dentro de empresas del área metropolitana; los resultados y el programa de intervención son un modesto aporte, pero importante ante las necesidades actuales.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula “**Condiciones organizacionales y psicológicas que favorecen el clima laboral en empresas del área metropolitana de San Salvador**” a cargo de estudiantes egresados de la carrera de psicología, de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

El valor social del tema se debe a que aunque la mano de obra salvadoreña se distingue por su laboriosidad y emprendedurismo, no hay duda que muchos trabajadores y trabajadoras, en buena medida se muestran insatisfechos con las condiciones socio-económicas, así como otras condiciones organizacionales dentro de la empresa, las cuales inciden en la percepción, juicio y manifestaciones conductuales del trabajador, identidad y compromiso institucional, estos son en definitiva componentes de un clima organizacional que al ser diagnosticado en el ámbito de empresas del área metropolitana, se obtuvieron resultados que evidencia la necesidad de este y otros aportes investigativos.

La estructura en que se desarrolla el contenido de este documento se divide en ocho capítulos:

Capítulo I: permite al lector una breve introducción a la temática.

El capítulo II: contiene los objetivos que guiaron todo el proceso de investigación y hacen de este aporte algo específico en relación al abordaje del mismo tema y aplicados a otros ambientes.

El capítulo III: desarrolla el marco teórico en el que se analiza información y contextualiza a la realidad salvadoreña, sobre conceptos clave y se establece la relación entre condiciones organizacionales y psicológicas con el clima laboral.

El capítulo IV: expone la metodología referida a los métodos, técnicas e instrumentos, como están estructurados y la población que prestó su colaboración.

El capítulo V: da a conocer los resultados en forma cuantitativa para una interpretación más objetiva, dando lugar a detectar fortalezas y condiciones poco favorables en las empresas del área metropolitana.

El capítulo VI: se enfoca en el objetivo de la investigación, el estado actual de las empresas del área metropolitana, es decir el diagnóstico, donde se describe que condiciones organizacionales y psicológicas deben ser objeto de atención con un programa de mejoramiento de las mismas.

El capítulo VII: está dedicado a presentar las conclusiones sobre toda la investigación y desde el criterio formado del equipo investigador señalar recomendaciones de lo que se debe hacer en las condiciones organizacionales y psicológicas con oportunidad de ser mejoradas.

El capítulo VIII: revela las fuentes bibliográficas en que se ha recopilado información valiosa.

Finalmente se cumple uno de los objetivos de la investigación al proponer planes operativos de cómo intervenir las condiciones diagnosticadas para ponerlas a disposición de las empresas del área metropolitana.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

A- DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

El concepto de desarrollo del clima organizacional apareció en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de Desarrollo clima Organizacional fue un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que fue conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003).

En los últimos años el Desarrollo Clima Organizacional experimento una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El Desarrollo del Clima Organizacional tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los partes interesadas que están en relación con la organización.

El interés por el Desarrollo del Clima Organizacional se intensifico desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso aparecieron una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal fue el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos (variables de status) de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas (variables dinámicas)

El concepto de clima organizacional es parte del léxico laboral y es ampliamente señalado como un factor importante en el ámbito de las relaciones laborales; sin embargo, para conocer el origen y comprensión del mismo hay que remitirnos a los primeros teóricos que lo introdujeron en el campo organizacional.

El primero en aplicar el concepto de clima en los contextos organizacionales y laborales fue Kurt Lewin y sus colaboradores que en la década de los treinta del siglo pasado investigó las diversas percepciones que las personas tienen del ambiente en que se desempeñan o el contexto social al que pertenecen ¹.

¹ De la Hera, Carlos Maria Alcovar, Introducción a la psicología del trabajo, España. 2004

Su valoración del clima se fundamentó en los principios de la psicología desarrollada por la Gestalt, concepción que defendía las percepciones o el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y las conductas de los individuos en determinados contextos, de ahí derivó Lewin su definición de clima de un determinado contexto; posteriormente en los años sesenta Likert y McGregor introdujeron el concepto de clima organizacional o su sinónimo de clima laboral, aunque menos utilizado; con este término se refirieron al hecho que los responsables organizacionales crean un clima en el que los empleados llevan a cabo sus labores, detectando que hay influencias del ambiente humano y físico en el desempeño dentro de un contexto organizacional que puede ser percibido como positivo o negativo. ²

Otros aportes teóricos más definidos del mismo término se refieren a las implicaciones del clima para la organización:

- a. Enfoque estructuralista: define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- b. Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- c. Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

² Ibid, Introducción a la psicología del trabajo

En la búsqueda de una definición del clima organizacional se plantean las siguientes:

Según Goncálves el clima organizacional "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)"³, en esta definición están implícitas las condiciones organizacionales y psicológicas"; por su parte para Robbins el clima "es un ambiente compuesto de las [instituciones](#) y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador.

Es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye los sentimientos que el empleados se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura"; en esta definición se señala las condiciones objetivas y subjetivas que se refieren al clima "⁴.

Idalberto Chiavenato sostiene que "el clima organizacional es el ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, que está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Además sostiene que es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la empresa que influye en su comportamiento positiva o negativamente."⁵ Este autor tiene puntos en común con los anteriores.

Otra definición sencilla es aportada por Bustos quien considera que clima "es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe da hacia sus

³ Goncalves, Alexis, Fundamentos de clima organizacional, Sociedad latinoamericana para la calidad, 2004

⁴ Robbins, Stephen, Comportamiento organizacional, Prentice Hall, 1999.

⁵ Chiavenato, Idalberto, Proceso Administrativo, Colombia, 2001

subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, todos estos son elementos que conforman el clima organizacional que ⁶ está ligado al grado de motivación de los empleados.

Por consiguiente, es positivo cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de [la moral](#) de los miembros, y negativo cuando no logra satisfacer esas necesidades.”⁷

En resumen, en un intento de formular una definición lo suficiente clara y completa, desde la perspectiva de los autores de esta investigación, se plantea que clima organizacional es el ambiente interno de una empresa u organización en el que los miembros desarrollan el trabajo cotidiano, ambiente humano y físico dinámico que depende de las características organizacionales y los factores psicológicos o conductuales de las personas que componen la empresa; el ambiente es de carácter humano porque lo caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la empresa, sus actitudes respecto a la actividad que realiza, su valoración del rumbo de la empresa y como percibe las metas de trabajo, su manera de trabajar, de relacionarse en el grupo de trabajo, las políticas y estrategias de la administración de personal, mientras que el ambiente también lo constituyen las condiciones físicas, tales como, los espacios, la ventilación, la iluminación, la ergonomía, el manejo de equipos y tecnología, etc. Las coincidencias o discrepancias en estos factores es lo que va conformando el clima de la organización.

⁶ ibid

⁷ <http://www.monografias.com/> ambiente laboral

B- FACTORES QUE CONDICIONAN EL TIPO DE AMBIENTE EN EL QUE LABORAN LOS EMPLEADOS

Cada organización tiene su propio clima organizacional que representa como la personalidad de la empresa y organización, incluso cada departamento o área dentro de la misma empresa puede tener variaciones respecto al clima, esto es el resultado de la combinación de los siguientes elementos o factores:

- a. -Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- b. -Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, La estructura con sus macro y micro dimensiones etc.
- c. -Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. -Variables personales, tales como actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje, motivaciones, expectativas, etc.
- e. -Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones etc. ⁸

⁸ BOHLANDER GEORGE, SNELL SCOTT, SHERMAN ARTHUR,
“ Administración de Recursos Humanos”, México, 2001

Litwin y Stinger postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.⁹

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos

⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura Jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

-**Comunicación:** Estrategias y condiciones que favorecen la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, (las

comunicaciones ascendente, descendente y horizontal) que sirven para el logro de objetivos de la organización.

C- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar: ¹⁰

a- Tiene cierta permanencia y estabilidad, con cambios coyunturales y relativamente graduales dentro de la organización.

b- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

c- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

d- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras su propio comportamiento puede contribuir a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

e- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y

¹⁰ HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, "Comportamiento Organizacional", México. 1998

autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización...

Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección.

f- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

D- TIPOS DE CLIMAS LABORALES

Clima tipo autoritario

Es un estilo verticalista en el manejo de la autoridad, centralizado en la dirección, desde donde se maneja la organización, no se consultan decisiones, se determinan metas y objetivos que los empleados deben conseguir bajo amenazas de sanciones, castigos, a cambio de recompensas más de tipo emocionales y simbólicas.¹¹

Clima tipo autoritario— paternalista

En este estilo la dirección establece una relación con los empleados semejante a la relación de un amo con su siervo; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero dan la opción que algunas decisiones de menor grado se tomen en niveles inferiores. En este clima las autoridades procuran velar por las necesidades sociales de sus empleados y generan un ambiente estable y estructurado.

¹¹ CHIAVENATO, IDALBERTO, “Administración. Proceso Administrativo”, Colombia, 2001.

Clima tipo participativo—consultivo

Este es un clima más democrático en el que las decisiones las toma la dirección, pero también permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. El trato de la dirección a los subordinados es de confianza a sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos son ocasionales, buscan satisfacer las necesidades de prestigio y estima.

Clima tipo participativo—en grupo

Este modelo de clima da cabida a la toma de decisiones en toda la organización y a cada uno de los niveles; hay confianza a los empleados, hay buena relación entre dirección y personal, la comunicación en ascendente o descendente, horizontal o vertical; los empleados se sienten motivados por tener espacios de participación e inclusión para el establecimiento de objetivos y metas de rendimiento, hay amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

E- DIMENSIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Condiciones físicas.

"Mide la satisfacción personal respecto al entorno físico en el que se desarrollan las actividades de trabajo"

Trabajo.

"Esta dimensión explora el conocimiento y claridad de funciones y la opinión respecto a las condiciones otorgadas por la empresa para el desarrollo de las mismas."

Competencia supervisora.

"Se refiere a la opinión que los empleados tienen en cuanto a las habilidades, actitudes y desempeño de su jefe inmediato".

Oportunidades de progreso.

Se refiere a la opinión del personal respecto a las oportunidades de formación y crecimiento laboral dentro de la empresa.

Relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo.

Mide la opinión del personal sobre las relaciones de amistad, relaciones de trabajo y trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales".

Comunicación.

"Se refiere a la cantidad y calidad de de información disponible para el personal".

Sueldos y prestaciones.

Mide la opinión del personal respecto al salario percibido y a la calidad de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa".

En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. Muchas compañías están optando por esquemas compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Salud mental de los empleados.

"Mide la relación entre trabajo y salud mental de los empleados"

La organización en general.

"Mide el conocimiento que el empleado tiene de su empresa, el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la misma"

Liderazgo: Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en el.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Implicación: Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Reconocimiento: En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su

productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Igualdad: Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, busque otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

Otros factores: Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

F- PRODUCTIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos.

Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tiene dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este

caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados).

El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna.

Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

G- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Existe la necesidad de conocer el clima organizacional, lo cual no es más que conocer como la organización actúa y como ha resuelto sus problemas hasta el momento, pues conociendo esto se pueden enfocar los aspectos a mejorar sin tener que ir a la velocidad del desarrollo tecnológico, algo un poco difícil para un país subdesarrollado. Dicho de otro modo busca lograr mejorar los resultados con el trabajo, actuando sobre el ambiente laboral, que garantice en las personas, cambios conscientes, que más tarde pueden constituir hábitos, independiente de la conciencia, como parte de valores culturales nuevos.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país. En ambientes organizacionales que sí se estimula la

creatividad y responsabilidad, el recurso humano, se convierte es un instrumento importante para la acumulación de las capacidades tecnológicas en la empresa. (De la Cruz Soriano 1999).

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos.

Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen.

Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tiene dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados).

El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior.

H- SALUD MENTAL EN EL AMBITO LABORAL

Hugo Musterberg, psicólogo polaco-alemán, pionero de la psicología aplicada quien además estableció las bases de la psicología industrial, dirigió en el siglo XIX estudios sobre seguridad industrial y accidentes laborales, sin embargo es hasta en las últimas décadas del siglo XX que psicólogos como Price, Muller y Warr han establecido la relación: “una buena o pobre salud mental en el trabajo incide en el nivel y calidad de bienestar físico y emocional de una persona, y por consiguiente también repercute en el rendimiento y la realización de conductas pro sociales a favor de la organización para la que se trabaja”.¹²

Actualmente está más desarrollado el concepto de salud organizacional para referirse al estado de los centros de trabajo con capacidad de cumplir sus objetivos mediante su identificación con trabajadores y trabajadoras capaces de aprender a adaptarse a los cambios del entorno, asimilándolos positivamente sin tensiones internas. Esto implica una gestión responsable de la salud y seguridad ocupacional, además de las posibilidades que se le brinden al personal para desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial.

Warren Bennis¹³ es un experto en liderazgo y administración, en 1966 propuso tres criterios para determinar la salud organizacional:

¹²Bennis, Warren. (1973). Desarrollo Organizacional su naturaleza, su Orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

¹³ Ibid

1. Adaptabilidad: con ello se refería a la habilidad para resolver problemas que se presentan dentro de una organización con actitud de flexibilidad.
2. Sentido de identidad: presupone conocimiento y comprensión de la misión y visión de la empresa.
3. Capacidad de percibir la realidad: es la interpretación correcta de las condiciones reales del medio externo e interno donde funciona la empresa.

Para crear y mantener una organización saludable se debe disponer de tres elementos básicos:

1. Buenas condiciones de trabajo
2. Clima laboral de apoyo
3. Trabajadores sanos

Condiciones de trabajo

Para conseguir condiciones de trabajo seguras y saludables deben ponerse en práctica los siguientes procesos:

- Evaluación de riesgos a la salud y la seguridad
- Seguridad de los puestos de trabajo
- Higiene industrial: ambiente limpio y libre de otros factores de riesgo
- Entorno psicosocial: buen clima laboral, comunicación y estilos de liderazgo o administración
- Claridad sobre los objetivos y metas, comunicación de cambios y resultados
- Mejora de los puestos de trabajo
- Conciliación de la vida laboral y personal, que la carga de trabajo no afecte negativamente la calidad de vida del trabajador.

- Trabajadores sanos: los trabajadores sanos crean empresas económicamente exitosas, para conseguir una mayor salud de los trabajadores se necesita:
- Trabajo y estilo de vida saludable: abandono del tabaquismo, consumo de drogas, alcohol.
- Clínicas empresariales para prevenir riesgos a la salud o asistencia de emergencias
- Programas de asistencia psicológica
- Gestión de tratamientos para la seguridad y salud en el trabajo.

I- CONCEPTO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO¹⁴

Este concepto es producto del aporte de muchos autores y consiste en una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal, tiene por clave incrementar la motivación y mejorar la moral de las personas, enfatiza la participación, busca eliminar aspectos disfuncionales de la organización, a cambio de incrementar la productividad y eficiencia empresarial.

La implementación de proyectos de calidad de vida en el trabajo trae beneficios tanto para la organización como para el trabajador, esto puede reflejarse en:

- Evolución y desarrollo del trabajador.
- Elevada motivación.
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones.
- Menor rotación en el empleo.
- Menores tasas de ausentismo.
- Menos quejas.
- Tiempo de ocio reducido.
- Mayor satisfacción en el empleo.
- Mayor eficiencia en la organización.

¹⁴ Guerrero Pupo J. Salud laboral sostenible. En: Memorias. Primer Taller Internacional Salud y Calidad de Vida. Holguín: Centro Provincial de Higiene y Epidemiología; 2003. Puesto de trabajo. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>

- Menos accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo, etcétera.

ESTRATEGIA AMBIENTAL PARA EL SANEAMIENTO BÁSICO AMBIENTAL

Se entiende por saneamiento básico ambiental una serie de medidas que buscan crear un ambiente de higiene, salud, seguridad y calidad de vida entre los trabajadores, entre algunas de las estrategias se mencionan¹⁵:

- Higiene de los lugares de trabajo

El número de trabajadores debe corresponderse con el espacio en los locales de trabajo con el objetivo de favorecer la limpieza y mejorar la iluminación para evitar la monotonía o rutina.

- Oportunidad de crecimiento continuo

Comprende la asignación de trabajo según las capacidades del trabajador a fin de que expanda o adquiera nuevas habilidades o conocimientos para futuras asignaciones, oportunidades de ascenso y seguridad en el empleo o en el ingreso asociado con el trabajo.

Otro aspecto importante para el buen desarrollo de los programas de formación de los trabajadores es la identificación entre aquello que se adquiere y la demanda del medio.

La formación es uno de los principios de la acción preventiva que toda empresa debe desarrollar, con vistas a minimizar los riesgos que pueden afectar la salud y seguridad de los trabajadores.

¹⁵ Protección al trabajador y al ambiente laboral. Disponible en: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/propertyvalue-23981.html>

- Participación social en el trabajo de la organización
- Perfeccionamiento empresarial
Sinónimo de eficiencia en la política de la empresa y abarca los negocios, la calidad, la preservación del ambiente y la higiene, la seguridad y la salud del trabajador; crea una imagen competitiva de organización eficiente. El objetivo central es incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la organización, sobre la base de otorgarle las facultades necesarias y establecer las políticas, principios, procedimientos, que estimulen el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.
- Perfil de puesto: abarca las aptitudes, conocimientos y calificaciones necesarias para realizar las tareas de un empleo determinado.
- Política de cambio: comprende la disposición de la organización y sus miembros a renovarse y renovar lo que se hace, una actitud contra la rutina y el acostumbrarse, mirar al futuro con visión y deseos de mejorar el trabajo y de mejorarse como personas.
- Relaciones sociales: debido a la cantidad de tiempo que las personas pasan en su trabajo, se debe estar consciente de las consecuencias que este tiene en sus vidas. Ciertamente la dinámica y las relaciones entre las personas son diferentes en cada caso, porque existe un nexo íntimo entre la estructura organizacional y los procesos psico sociales inherentes.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

Para llegar a los resultados finales de la investigación diagnóstica se realizaron los siguientes pasos:

- 1- La estrategia de selección del personal participante, consistió en solicitar la colaboración de personas que reunieron los criterios de consulta.
- 2- Al momento de entregar el cuestionario de clima en físico y lapicero, se le dieron las consignas de cómo registrar las respuestas.
- 3-Cada participante al momento de verificar que estaban contestadas todas las preguntas depositó su cuestionario en una caja que sirvió de buzón.
- 4- El equipo investigador proceso la información y analizó los resultados.

Sujetos

La investigación se realizó con la participación de 70 empleados, 47% del sexo masculino y 53% del sexo femenino, del área metropolitana de San salvador: 43% ubicados en el nivel operativo, mientras que el 40% forma parte del nivel administrativo y solo un 17% perteneciente al nivel técnico.

Métodos

El método que se utilizo para la investigación fue:

Encuesta.

El método recabó la información de manera impersonal, de un 43% de empleados perteneciente al sector industrial, 36% del sector comercio y un 21% que labora en prestación de servicios. Las respuestas tuvieron la fiabilidad necesaria porque la población contestó en un clima de anonimato y sin presiones.

Técnicas

Encuesta: Técnica que se diseñó con preguntas cerradas y adaptadas al nivel educativo de los encuestados, de donde se hizo un vaciado cuantitativo, por los niveles de frecuencia de respuesta; esto permitió medir de modo cuantitativo la percepción de los empleados respecto a las condiciones organizacionales y psicológicas y como estaban incidiendo en el clima laboral dentro de las empresas.

Instrumentos

- **Catálogo de condiciones psicológicas y organizacionales**
Se definieron 22 condiciones organizacionales y 20 condiciones psicológicas las cuales sirvieron de base para la formulación de preguntas en el cuestionario de medición del clima laboral.
- **Cuestionario para medir clima.** Las condiciones que ocuparon la atención de esta investigación se clasificaron en 9 dimensiones las cuales fueron: condiciones físicas, laborales, competencia supervisora, oportunidades de progreso, relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo, comunicación, sueldos y prestaciones, salud mental de los empleados y la organización en general. El cuestionario lo constituyeron 44 preguntas cerradas con opciones de respuesta: siempre

Recursos

Humanos

- Equipo investigador conformado por tres estudiantes egresados de la carrera de Psicología de la Universidad de El Salvador.
- Docente director del proceso de grado
- Coordinador general del proceso de grado
- Coordinador adjunto del proceso de grado
- Muestra de la población laboralmente activa

Materiales y Financieros

Cantidad	Recurso	Costo por unidad	Costo total
Fase de planificación			
1	Resma de papel bond	\$ 4.60	\$ 4.60
60	Copias	\$ 0.02	\$ 1.20
2	Cartuchos de tinta	\$ 20.00	\$ 40.00
1	Empastado sencillo	\$ 3.00	\$ 3.00
	Transporte	\$ 20.00	\$ 20.00
	Imprevistos	\$ 30.00	\$ 15.00
Total			\$ 98.80
Cantidad	Recurso	Costo por unidad	Costo total
Fase de ejecución			
24	Lapiceros	\$ 0.15	\$ 3.60
2	Resma de papel bond	\$ 4.60	\$ 9.20
400	Copias	\$ 0.03	\$ 12.00
	Saldo para llamadas telefónicas		\$ 30.00
7	Empastados sencillos	\$ 3.00	\$ 21.00
	Transporte		\$ 50.00
2	Impresión láser de informe final	\$ 50.00	\$ 100.00
	Imprevistos	\$ 200.00	\$ 200.00
Total			\$ 425.80
Fase de defensa			
Cantidad	Recurso	Costo por unidad	Costo total
7	Impresión láser de informe final	\$ 50.00	\$ 350.00
7	Empastados	\$ 10.00	\$ 70.00
	Imprevistos	\$ 100.00	\$ 100.00
Total			\$ 520.00
Total general			\$ 1044.60

Procedimiento

En la investigación para optar al grado de licenciatura en Psicología se llevaron a cabo el siguiente procedimiento:

- 1) Conformación del equipo de trabajo
- 2) Solicitud al departamento de Psicología la asignación del docente director como asesor para el desarrollo del proceso de investigación.
- 3) Exploración y discusión de posibles temáticas de investigación
- 4) Presentación y aprobación del tema de investigación
- 5) Elaboración del anteproyecto
- 6) Aprobación del anteproyecto de investigación
- 7) Búsqueda de información teórica e investigaciones similares
- 8) Elaboración de marco teórico conceptual.
- 9) Elaboración de instrumentos de investigación.
- 10) Aprobación de instrumentos de investigación
- 11) Realización de prueba piloto.
- 12) Aplicación de instrumentos definitivos.
- 13) Sistematización y análisis de información recolectada
- 14) Asesoría y presentación de avances del proyecto al docente director
- 15) Presentación del informe final
- 16) Defensa del informe final

ACTIVIDADES

Ver cronograma (Anexo 1)

CAPITULO V: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Del cuestionario que evalúa el clima laboral, sobre la percepción y nivel de satisfacción de los empleados respecto a las condiciones organizacionales y psicológicas en que desarrollan las actividades de trabajo, se obtienen los resultados para este análisis.

Cada pregunta recoge características de las condiciones en estudio, agrupadas en nueve dimensiones que, según la frecuencia de respuestas, así se determina su valor en porcentaje, los cuales se dan a conocer en este apartado:

DATOS GENERALES

Tabla 1

Cantidad de participantes y distribución por sexo		
masculino	femenino	total
33	37	70
47%	53%	100%

Grafico 1.

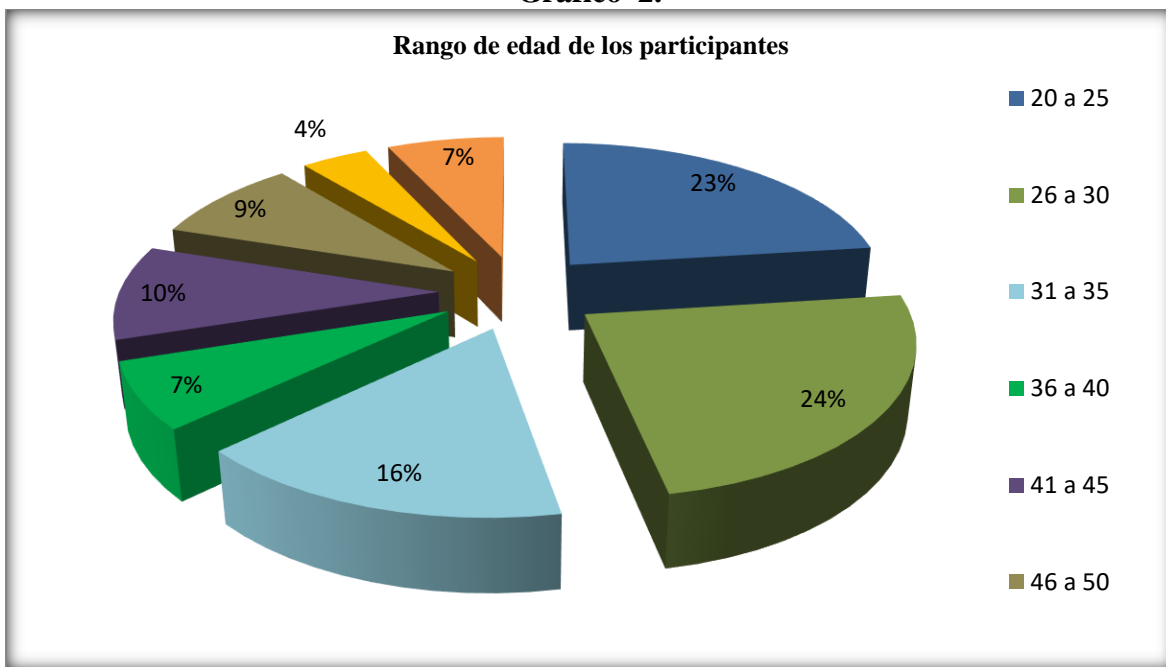


El grafico anterior detalla que el 53% de encuestados fueron del sexo femenino y solo el 47% pertenecen al sexo masculino, quedando un rango de puntaje equilibrado en relación a la cantidad de participantes laboralmente activos.

Tabla 2

Rango de edad de los participantes							
20 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	51 a 55	56 a 60
16	17	11	5	7	6	3	5
23%	24%	16%	7%	10%	9%	4%	7%

Grafico 2.

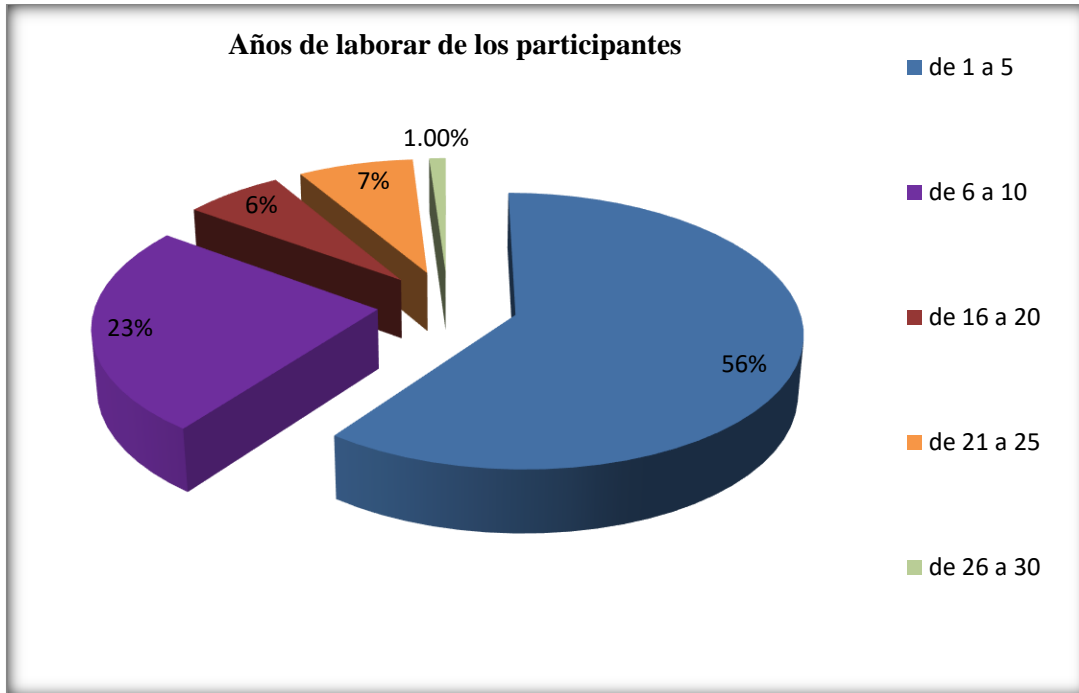


El mayor puntaje en relación al rango de edades de los sujetos participantes es de 24%, oscilando entre 26 a 30 años, en un 23% se ubican las edades entre 20 a 25 años, en un 16% están las edades de 31 a 35 años, un 10% pertenece a las edades de 41 a 45, el menor porcentaje de participantes es de 4% siendo estos de edades entre 51 a 55 años, por lo que el mayor rango se evidencia notablemente en personas jóvenes y con visión emprendedora en relación a su futuro laboral.

Tabla 3

Años de laborar de los participantes						
de 1 a 5	de 6 a 10	de 11 a 15	de 16 a 20	de 21 a 25	de 26 a 30	más de 30
39	16	5	4	5	1	0
56%	23%	7%	6%	7%	1.00%	0.00%

Grafico 3.

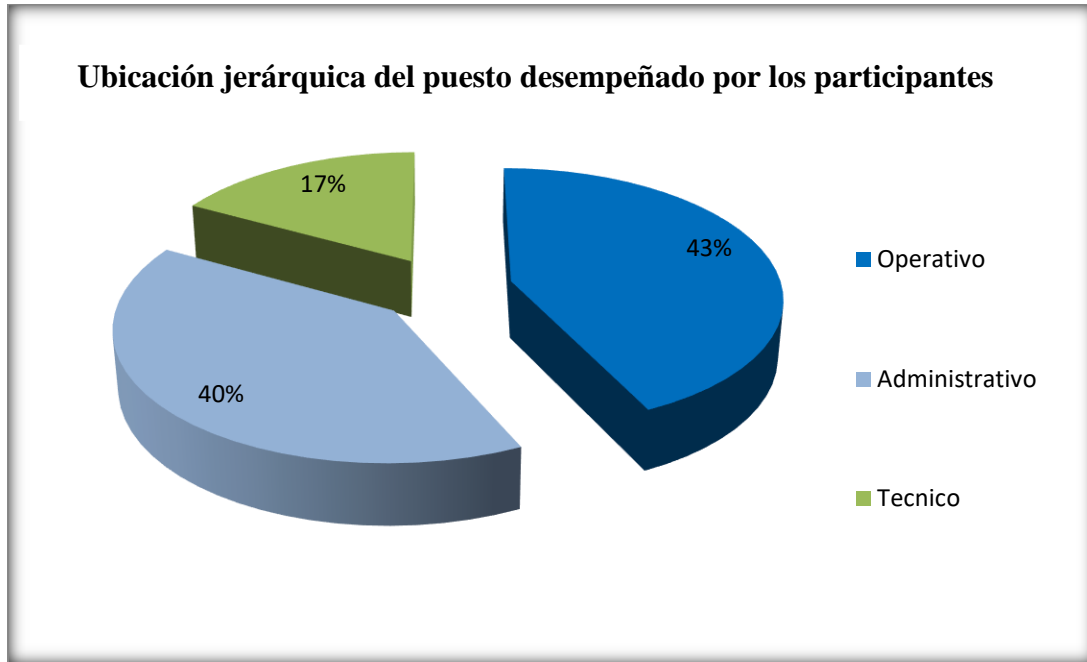


El grafico 3. Muestra que un 56% de encuestados tienen de 1 a 5 años de laborar en las diferentes organizaciones por lo que gran parte de la muestra refleja que poseen un tiempo prudencial para la adquisición de experiencias laborales, un 23% reflejan que poseen de 6 a 10 años, mientras que un 6% se evidencia de 16 a 20 años y solo un 1% refleja tener de 26 a 30 años de laborar.

Tabla 4

Ubicación jerárquica del puesto desempeñado por los participantes		
Operativo	Administrativo	Técnico
30	28	12
43%	40%	17%

Grafico 4.

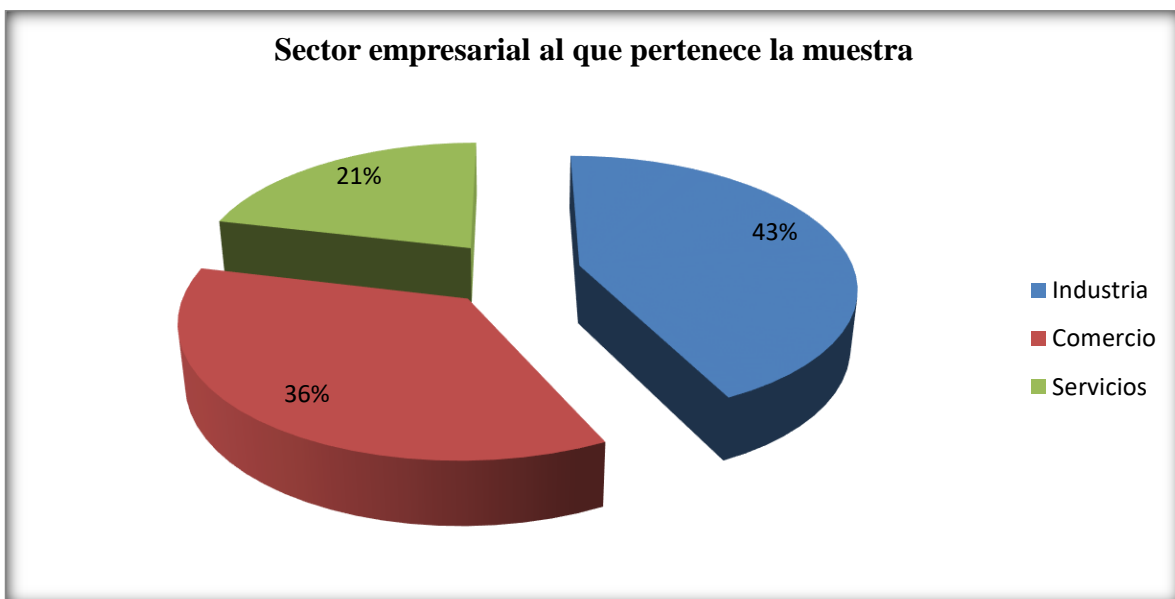


En relación a la ubicación jerárquica, la mayor muestra encuestada es de 43% ubicados en el nivel operativo, mientras que el 40% forma parte del nivel administrativo y solo un 17% reflejaron formar parte del nivel técnico.

Tabla 5

Sector empresarial al que pertenece la muestra		
Industria	Comercio	Servicios
30	25	15
43%	36%	21%

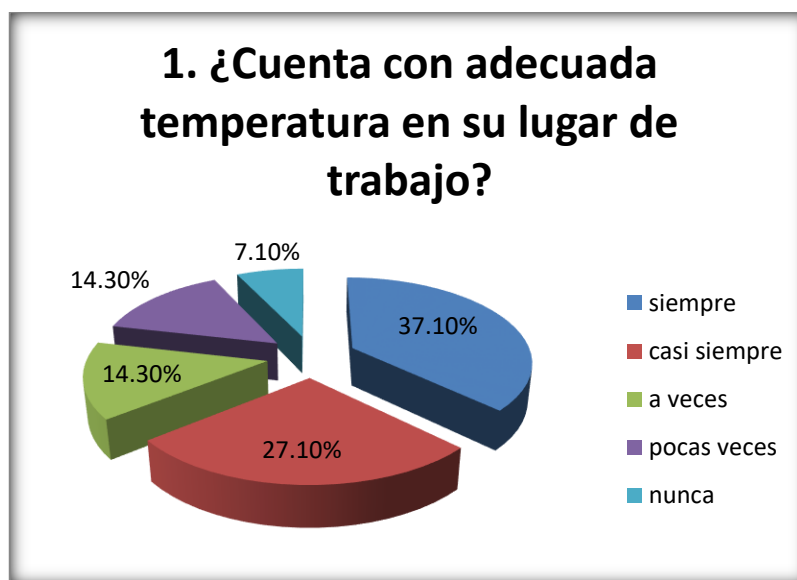
Grafico 5.



1. DIMENSIONES EXPLORADAS.

Dimensión 1. Condiciones físicas

1. ¿Cuenta con adecuada temperatura en su lugar de trabajo?				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
37.10%	27.10%	14.30%	14.30%	7.10%

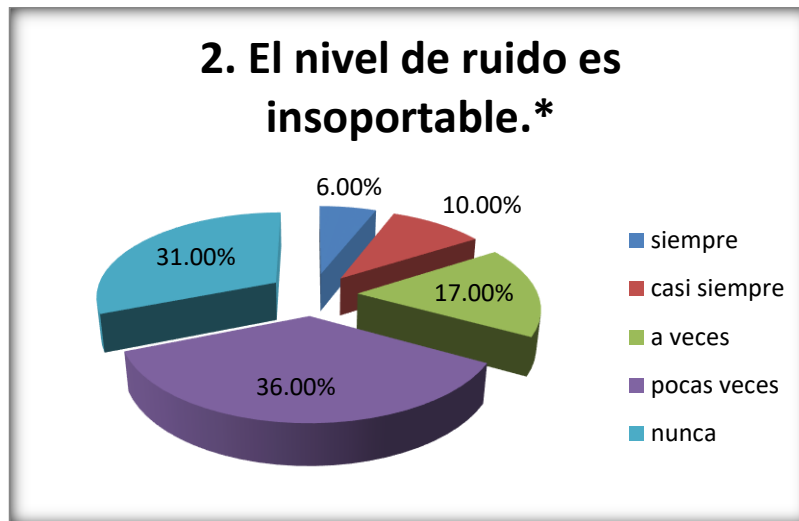


Al evaluar la temperatura ambiental en la que los empleados se desenvuelven, el 37% de la población calificó como siempre favorable y el 27.1% lo señaló como casi siempre adecuado; mientras que el 14.3% dijo que pocas veces la temperatura es adecuada; en un promedio bajo con 7.1% se ubican las opiniones de empleados que señalan la condición clima como un factor que está influyendo desfavorablemente en su ambiente de trabajo. El factor temperatura en los centros de trabajo salvadoreño no sufren cambios bruscos y por tanto los empleados no recienten que sea una condición que influya en su seguridad y salud dentro del clima laboral.

En este factor las empresas del área metropolitana obtuvieron un 64.2% de fortalezas en la calificación de una temperatura ambiental favorable, mientras que hay un 35.8% de

empleados que reconocen áreas de trabajo que necesitan mejorar la temperatura dentro de los recintos de trabajo.

2. El nivel de ruido es insoportable.*				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
6.00%	10.00%	17.00%	36.00%	31.00%

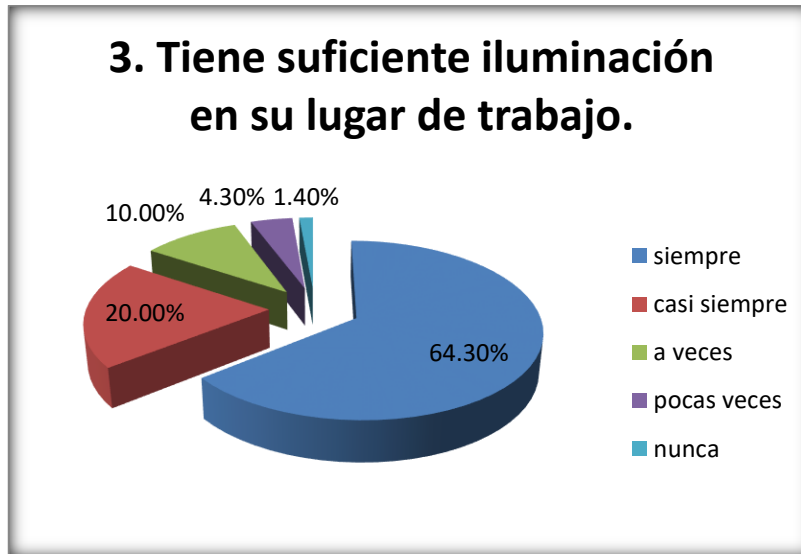


La condición física relacionada con el nivel de ruido, el 31% los empleados afirma que nunca el ruido altera el entorno de trabajo ni su conducta dentro del centro de trabajo, el 36% sostiene que pocas veces se ven afectados por ruidos insoportables, el resto de la muestra el 6% opina que siempre le afecta el ruido, el 10% casi siempre, y un 17% es del parecer que a veces se ven afectados por los ruidos estridentes de distinta naturaleza.

Del 29% de la muestra se infiere que hay centros de trabajo que probablemente no proveen del equipo de protección adecuado para sus empleados, o estos no hacen uso de ellos en detrimento del ambiente laboral y sus repercusiones en conductas alteradas.

El factor ruido dentro de los ámbitos de trabajo ha sido calificado también de forma favorable al identificar un 84% de los empleados que no están expuestos a ruidos insoportables, no así el 16% de empleados que sí reconocen estar expuestos a esta condición inadecuada que altera el clima laboral.

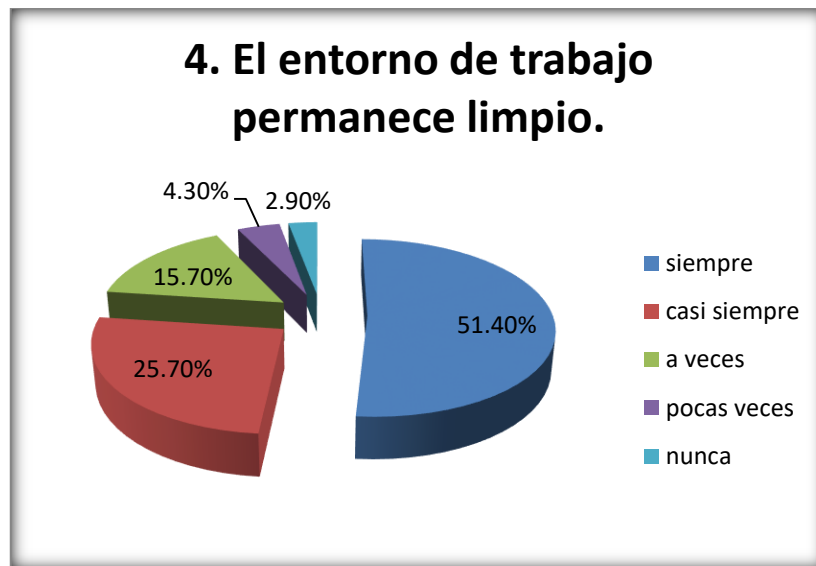
3. Tiene suficiente iluminación en su lugar de trabajo.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
64.30%	20.00%	10.00%	4.30%	1.40%



Respecto a la ubicación y cantidad de luz en el área de trabajo, el 64.3% de los empleados consultados señalan que siempre o el 20% casi siempre, se desempeñan en condiciones buenas; por su parte el 10% señala que a veces le afecta la poca o mala iluminación, 4.3% percibe que pocas veces hay suficiente iluminación, solo el 1.4% opina que nunca trabaja en recintos con iluminación inadecuada.

La iluminación también ha sido calificada como una fortaleza con un 84.3% de percepciones favorables, sin embargo un 15.7% de empleados manifiesta la necesidad de mejorar.

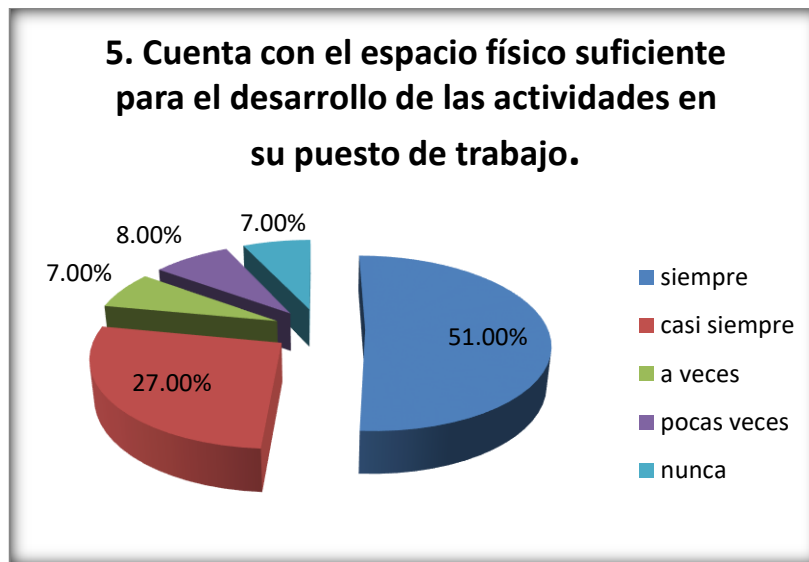
4. El entorno de trabajo permanece limpio.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
51.4%	25.7%	15.7%	4.3%	2.9%



La limpieza de los centros de trabajo fue calificada por el 51.4% como siempre buena, se suma el 25.7% afirmando que casi siempre están en un entorno aseado, el 15.7% es del parecer que a veces faltan áreas más limpias y presentables, el 4.3% dice que pocas veces hay cuidado de la limpieza, hasta que el 2.9% de empleados que laboran en condiciones de poca o mala higiene. Resultados que indican que más del 20% de centros de trabajo en el área metropolitana carecen de una cultura de higiene y no reconocen las repercusiones del aseo en el clima laboral de sus empleados.

Otra fortaleza significativa se señala en la limpieza del entorno de trabajo, ya que el 77.1% está satisfecha con esta condición, no así el 22.9% que plantea a las empresas la necesidad de velar por la limpieza.

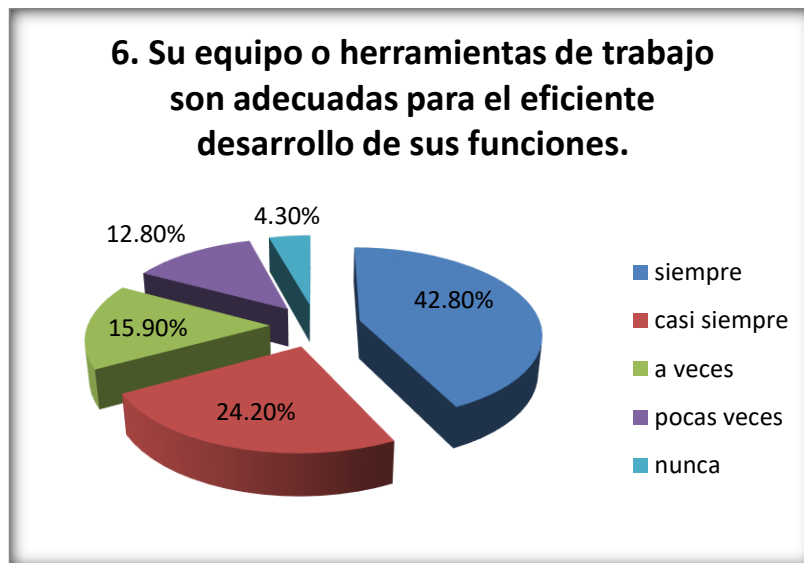
5. Cuenta con el espacio físico suficiente para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
51.0%	27.0%	7.0%	8.0%	7.0%



Los espacios físicos en los que se deben desarrollar las actividades laborales, si hay una adecuada distribución de maquinas, mobiliarios, asignación adecuada de los espacios o por el contrario se hay hacinamiento en los puestos de trabajo, el 51% opinó que siempre están en condiciones cómodas, complementan esta opinión el 27% de quienes afirman que casi siempre trabajan en espacios ergonómicos; llama la atención que un 7% a veces no se siente cómodo con espacios mal distribuidos, semejante al 8% que pocas veces trabaja en espacios inadecuados, hasta detectar que un 7% de los empleados necesitan espacios más adecuados para no tener repercusiones en el clima organizacional y la conducta de los trabajadores.

Las empresas han sido evaluadas en un 78% que cuentan con buena distribución de espacios de trabajo, contrario a un 22% que recienten condiciones de hacinamiento.

6. Su equipo o herramientas de trabajo son adecuadas para el eficiente desarrollo de sus funciones.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
42.80%	24.20%	15.90%	12.80%	4.30%

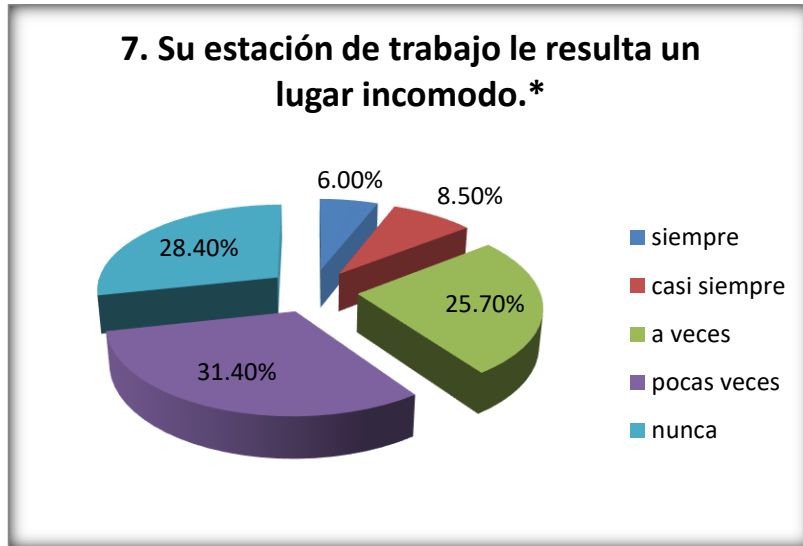


El equipo de trabajo o las herramientas de trabajo, el 42.8% señalan que siempre cuentan con lo necesario y a la medida de las necesidades, lo confirma el 24.2% al sostener que casi siempre hacen uso del equipo apropiado, aunque el 15.9% dice que solo a veces se les provee del equipo o herramientas, el 12.8% revela que pocas veces disponen de ellas, y el 4.3% señala que se desempeñan en medio de condiciones y recursos inadecuados.

Las empresas también son aprobadas en un 67% como garantes del equipo y las herramientas de trabajo necesarias, por su parte el 33% tienen la oportunidad de mejorar este factor.

7. Su estación de trabajo le resulta un lugar incomodo.*

siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
6.0%	8.5%	25.7%	31.4%	28.4%

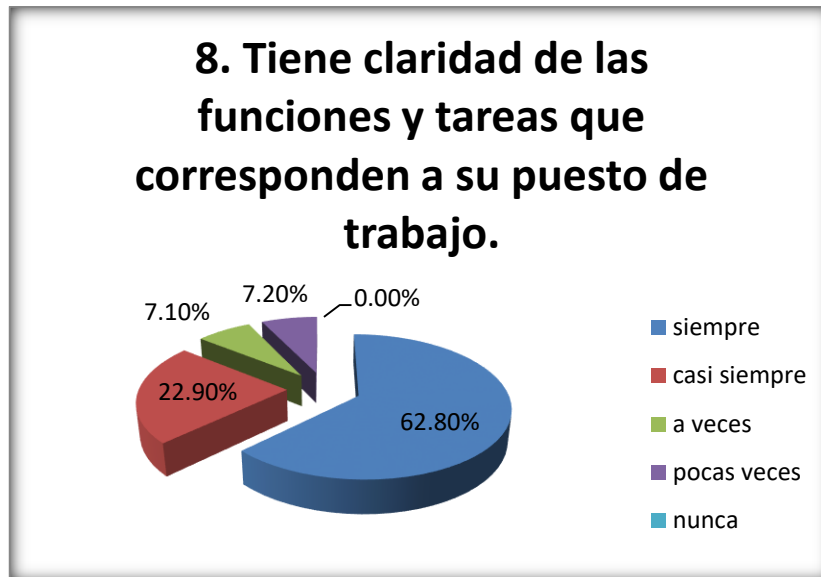


El lugar de trabajo es evaluado nuevamente para determinar la objetividad de las percepciones de los empleados, y el 28.4 vuelve a sostener que nunca es incomodo, el 31.4 afirma que solo pocas veces lo es, el 25.7% a veces, dejando claro que este factor no está incidiendo negativamente; esta valoración de incomodidad el 6% y el 8.5% la indican en su juicio de opinión.

La evaluación del lugar de trabajo ha sido evaluada como una fortaleza ya que el 85.5% sostiene que siempre están en condiciones adecuadas, pero el 14.5% juzga que es inadecuado.

La dimensión "condiciones físicas" dentro de las empresas ha sido aprobada con un 77% de fortalezas, sin embargo esta dimensión en un 23% debe ser mejorada en algunas áreas de trabajo por lo que debe ser tomada en cuenta dentro del programa de mejoramiento de condiciones.

8. Tiene claridad de las funciones y tareas que corresponden a su puesto de trabajo.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
62.80%	22.90%	7.10%	7.20%	0.00%

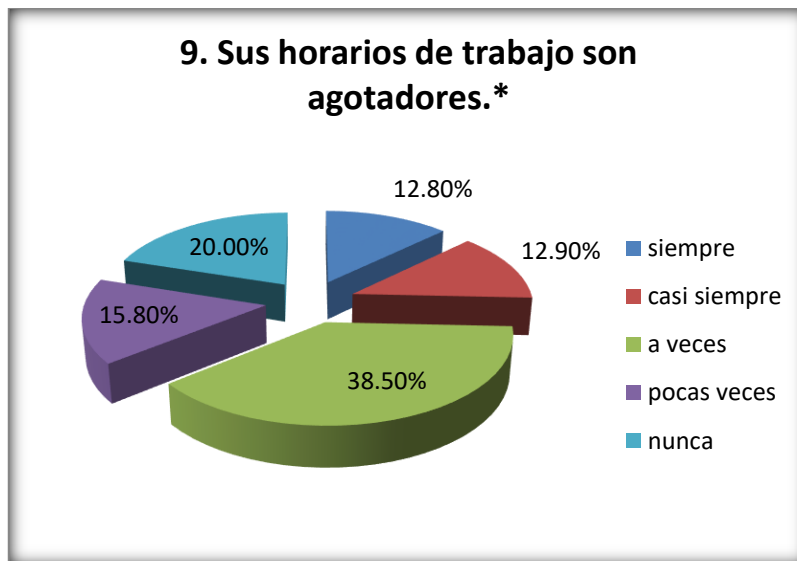


La claridad de funciones y tareas en el puesto de trabajo fue señalado por el 62.8% de los empleados como un factor que siempre les permite desempeñarse en un clima laboral estable y favorable, en la misma dirección el 22.9% afirma que casi siempre laboran en ese clima, solo el 7.1% indica que a veces carece de esa claridad, el 7.2% indica que pocas veces les quedan claro sus funciones. Los altos resultados tendientes a señalar buen funcionamiento pueden estar reflejando que las empresas han procurado tener buenas estrategias de inducción.

El 85.7% de las empresas cuentan con empleados claros en sus funciones y tareas, mientras que un 14.3% necesita mejorar este factor.

9. Sus horarios de trabajo son agotadores.*				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca

12.8%	12.9%	38.5%	15.8%	20.0%
-------	-------	-------	-------	-------



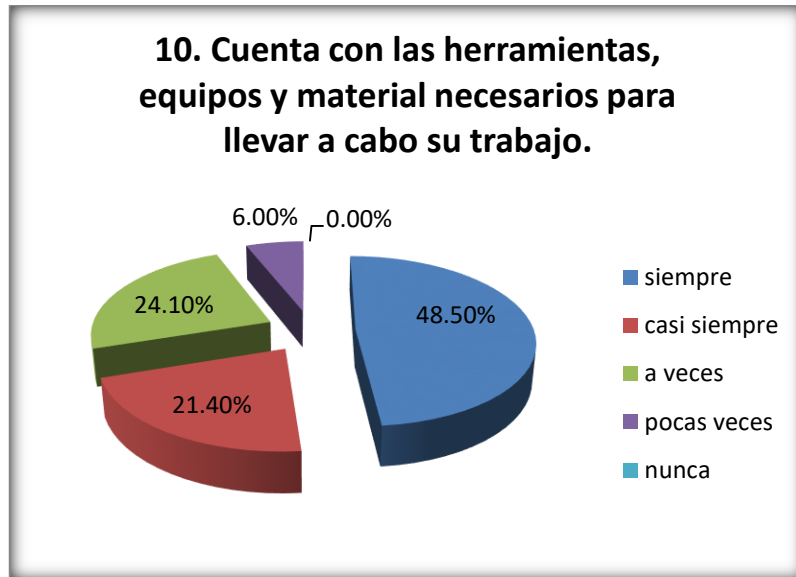
La consulta también sondea la distribución de los horarios de trabajo y se estableció que el 20% de los empleados no se sienten afectados por la asignación de los horarios, un 15.8% afirma que pocas veces son agobiantes, más significativo es el parecer del 38.5% que sienten horarios en momentos generadores de agotamiento físico y mental. De esta evaluación el 25.7% repartidos en siempre y casi siempre sostienen que están trabajando bajo horarios agotadores.

El 25.7% de los empleados sostienen que sus empresas tienen horarios de trabajo agobiantes, mientras que el 74.3% califica que no interfieren en su comportamiento y clima organizacional.

10. Cuenta con las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo.

**Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador**

siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
48.50%	21.40%	24.10%	6.00%	0.00%

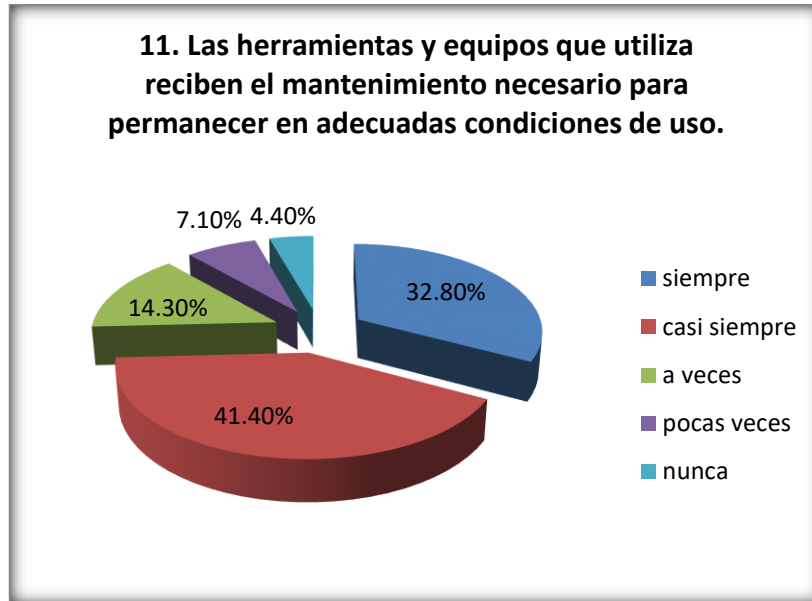


Nuevamente se consultó sobre las herramientas, equipo y material necesario a lo que los consultados corroboraron los resultados anteriores; en un 48.5% indican que siempre tienen lo necesario, el 21.4% casi siempre, de modo semejante el 24.1% dice que a veces no se le provee de equipo en buen estado, el 6% sostiene que pocas veces se le facilita lo necesario y adecuado a su labor.

El 69.9% de los empleados ha calificado favorablemente este factor, mientras que el 30.1% hace ver la necesidad de mejorar.

11. Las herramientas y equipos que utiliza reciben el mantenimiento necesario para permanecer en adecuadas condiciones de uso.

siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
32.80%	41.40%	14.30%	7.10%	4.40%

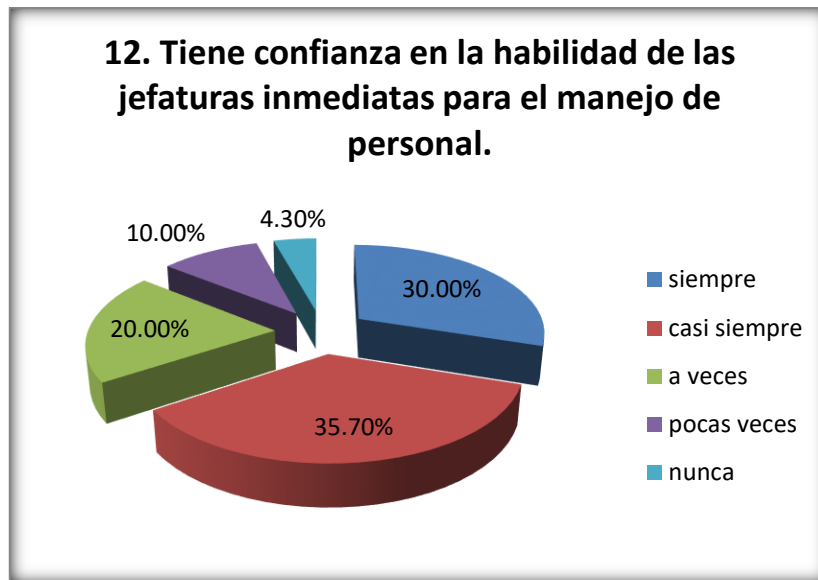


El 32.8% de los encuestados indica que siempre recibe el mantenimiento para su equipo y herramientas de trabajo, lo cual contribuye a que puedan cumplir sus tareas adecuadamente, se suma a esta opinión favorable como casi siempre el 41.4%. Por su parte el 14.3% de la muestra señala que a veces el mantenimiento es insuficiente, sumado a un 7.1% que opina que pocas veces cuentan con esta prestación; en condición más delicada se encuentra un 4.4% de los empleados al opinar que nunca reciben el mantenimiento de sus implementos de trabajo, lo que pone en riesgo la seguridad y salud en el ámbito de trabajo, y este factor puede alterar de alguna manera uno de los factores del clima organizacional.

La dimensión relacionada con el trabajo ha sido calificada con un 76.2% de aprobación, mientras que el 23.98% señala que esta dimensión necesita mejorar.

Dimensión 3. Competencia Supervisoría.

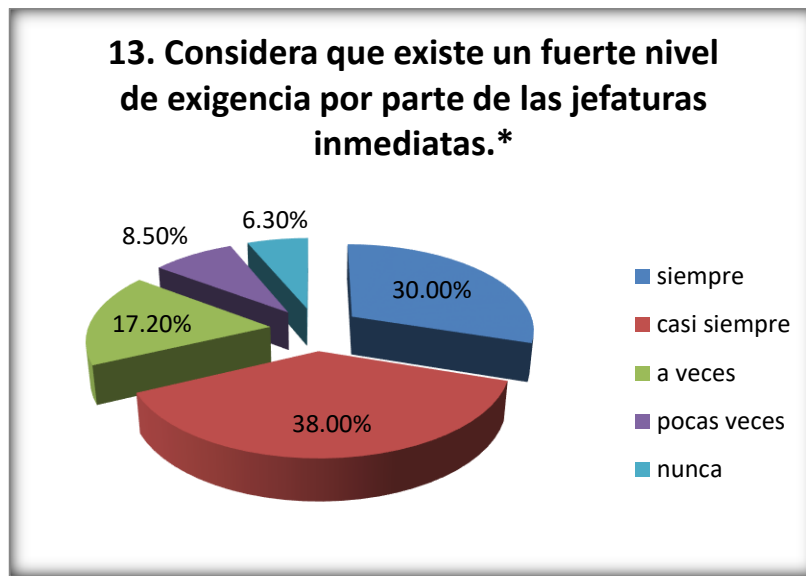
12. Tiene confianza en la habilidad de las jefaturas inmediatas para el manejo de personal.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
30.00%	35.70%	20.00%	10.00%	4.30%



Al evaluar la confianza en las habilidades de las jefaturas inmediatas el 30% de los empleados indicó que siempre cuentan con jefaturas confiables, el 35.7% confirma también que casi siempre sus jefes saben manejar el personal; para el 20% de los empleados a veces falta jefaturas confiables, el 10% opina que pocas veces se cuenta con este tipo de jefaturas, y el 4.3% advierte que nunca confían en sus jefaturas.

El 65.7 de la población aprueba como jefaturas de confianza, no así el 34.3% que señala este aspecto tiene oportunidad de mejorar.

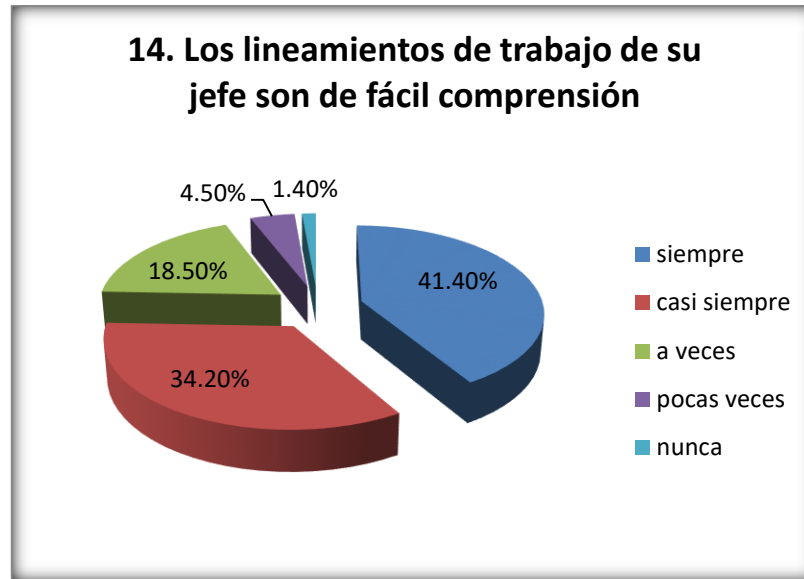
13. Considera que existe un fuerte nivel de exigencia por parte de las jefaturas inmediatas.*				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
30.0%	38.0%	17.2%	8.5%	6.3%



El nivel de exigencia de parte de las jefaturas es visto por el 30% de los empleados como siempre exigente, 38% considera que casi siempre están bajo la autoridad de jefes exigentes, el 17.2% juzga que a veces se siente presionado por sus jefes, el 8.5% opina que pocas veces y el 6.3% afirma que nunca les afecta el nivel de exigencia.

Los empleados en un 68% consideran que los niveles de exigencia de sus jefes inmediatos son fuertes y demandantes, mientras que el 32% de las opiniones juzgan que sus jefes no alteran el clima laboral.

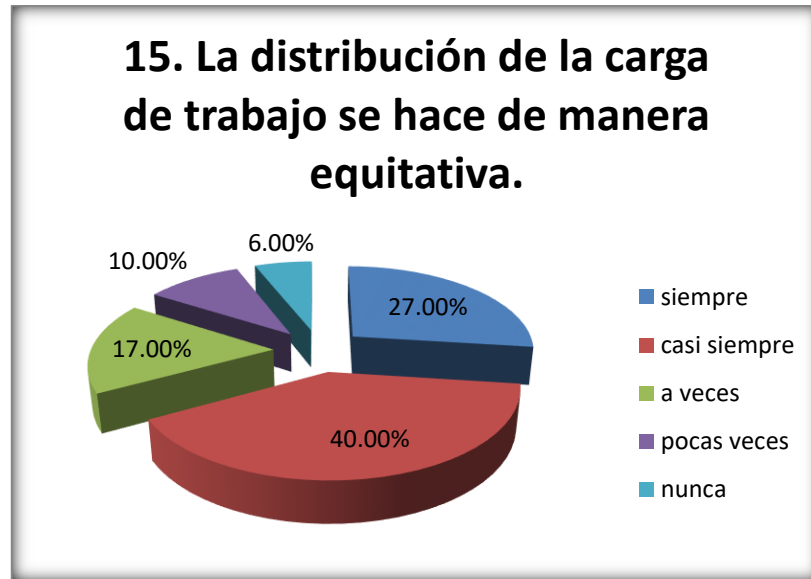
14. Los lineamientos de trabajo de su jefe son de fácil comprensión				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
41.4%	34.2%	18.5%	4.5%	1.4%



El 41.4% de empleados considera que los lineamientos de trabajo de su jefe, siempre son de fácil comprensión, el 34.2% sostienen que casi siempre; para el 18.5% son comprensibles solo a veces, un 4.5% de empleados solo pocas veces y el 1,4% de empleados nunca recibe lineamientos de fácil comprensión.

A nivel general los lineamientos de trabajo que las jefaturas extienden a sus colaboradores son comprensibles para un 75.6% de la población, no así para el 24.4% que consideran que no son lo suficientemente comprensibles.

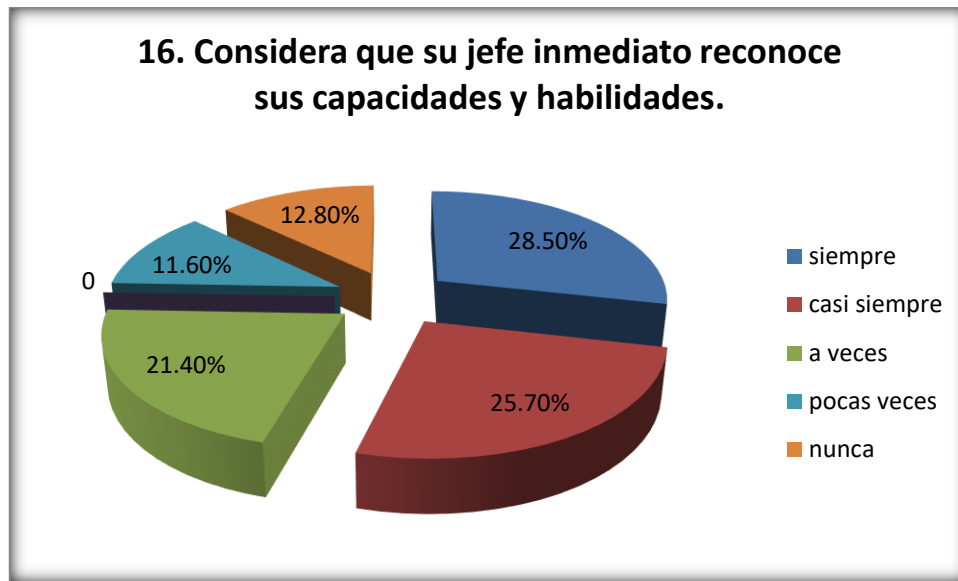
15. La distribución de la carga de trabajo se hace de manera equitativa.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
27.00%	40.00%	17.00%	10.00%	6.00%



Respecto a la distribución de la carga de trabajo, el 27% considera que siempre se realiza de forma equitativa, el 40% sostiene que se realiza casi siempre, el 17% solo a veces, para el 10% únicamente pocas veces y para el 6% nunca se distribuye de manera equitativa.

Para el 67% de la población encuestada la distribución de trabajo se realiza de manera satisfactoria, en contraste, el 33% de la población considera que no hay una distribución justa.

16. Considera que su jefe inmediato reconoce sus capacidades y habilidades.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
28.50%	25.70%	21.40%	11.60%	12.80%



El reconocimiento de las capacidades y habilidades por parte de las jefaturas inmediatas hacia sus empleados se realiza siempre para un 28%, casi siempre para el 25%, solo a veces para un 21.4%, pocas veces para el 11.6% y nunca es reconocida para el 12.8%.

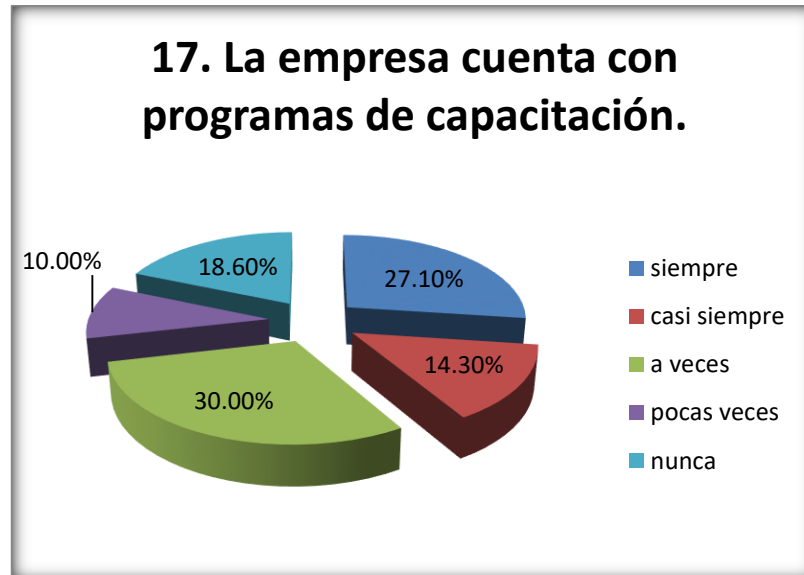
A nivel global, se reconoce la capacidad y habilidad solo del 54.2% de empleados, para el 45.8% restante no es reconocido con la magnitud que se debería reconocer.

La dimensión que explora la “competencia supervisora” en las empresas del gran san salvador refleja un punto de interés para tomar en cuenta en los planes de mejora, ya que si bien es cierto que alcanza el nivel de aprobación, en comparación con el puntaje obtenido en las demás dimensiones se ubica en un nivel bajo, puntuando solo el 66.1% de satisfacción general contra un 33.9% de insatisfacción.

Dimensión 4. Oportunidades de progreso.

17. La empresa cuenta con programas de capacitación.

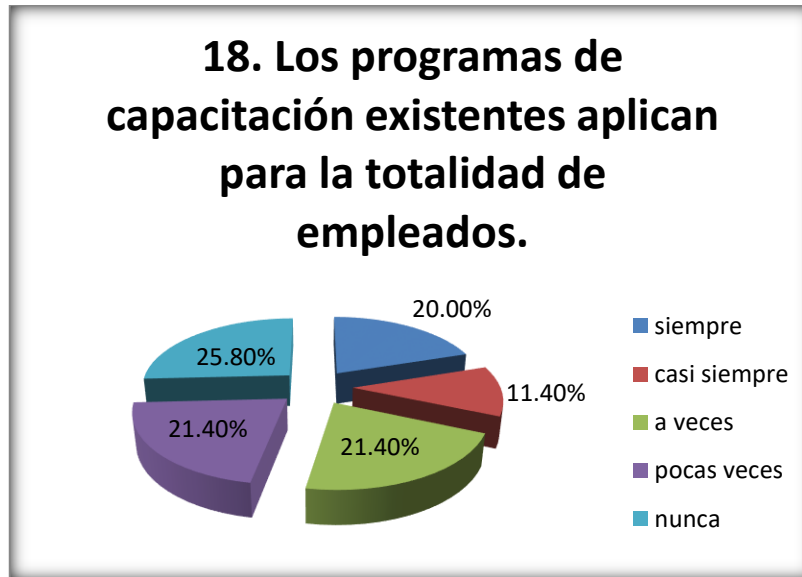
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
27.1%	14.3%	30.0%	10.0%	18.6%



Los resultados que exploran si se cuenta con programas de capacitación se distribuyeron en un 27.1% de aprobación al afirmar que siempre se cuenta con ellos en la empresa, otro 14.3% sostuvo que casi siempre se implementan, por su parte el 30% de los sujetos encuestados dijeron que a veces se tiene programas de capacitación, el 10% dice que pocas veces, y finalmente el 18.6% considera que no se cuenta con estos.

Esta muestra ha revelado que los programas de capacitación solo en un 57.1% son cumplidos por las empresas, contra un 42.9% que percibe como un aspecto a seguir considerando para su mejoramiento.

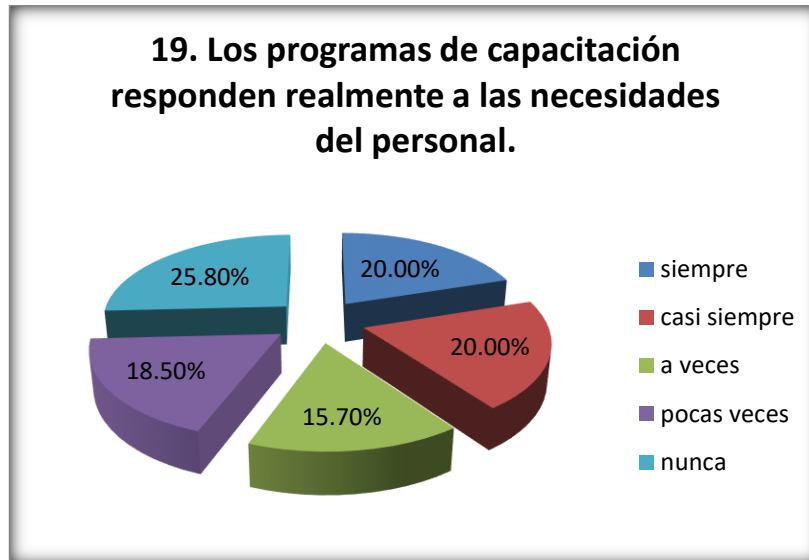
18. Los programas de capacitación existentes aplican para la totalidad de empleados.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
20.0%	11.4%	21.4%	21.4%	25.8%



En cuanto a los programas de capacitación si se aplican a todos los empleados las opiniones se dividieron en 20% de quienes afirman que siempre se enfoca a todos los empleados, el 11.4% dicen que casi siempre se cuida este factor, pero la tendencia desfavorables se inclina en un 21.4% que a veces, 21.4% pocas veces y 25.8% nunca se toma en consideración este criterio igualitario de asignación de oportunidades de capacitación.

Este factor debe ser tomado muy en cuenta en las oportunidades de mejora ya que a penas el 31.4% se pronuncia satisfecho con la designación de capacitaciones a todos los empleados, y muy preocupante es la calificación de un 68.6% de empleados que no ven en sus centros de trabajo la oportunidad de capacitación.

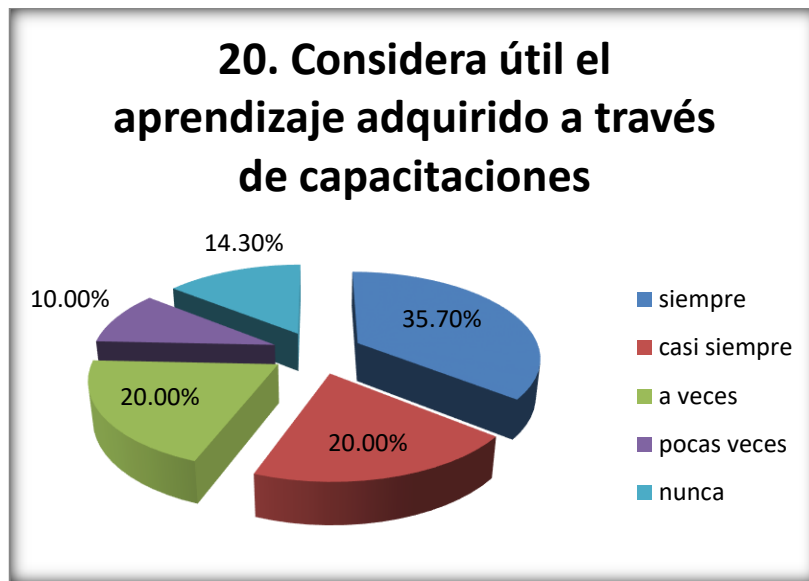
19. Los programas de capacitación responden realmente a las necesidades del personal.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
20.00%	20.00%	15.70%	18.50%	25.80%



Al momento de consultar sobre si los programas de capacitación responden realmente a las necesidades del personal, solo el 20% afirmó que siempre, el otro 20% también considera que casi siempre se toma en cuenta las inquietudes y necesidades hasta el punto que se benefician de las capacitaciones, el 15.7% se inclina a decir que a veces les resuelven sus necesidades, el 18.5% juzga que pocas veces, y llama mucho la atención que el 25.8% está insatisfecho con la manera de como asigna estas oportunidades de capacitación.

En esta área hay empresas calificadas muy bajas con un 40% de reconocimiento que están asignando la inversión de las capacitaciones en provecho para todos los empleados, ya que el 60% se manifiesta insatisfecho con el modo de cómo se están implementando.

20. Considera útil el aprendizaje adquirido a través de capacitaciones				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
35.70%	20.00%	20.00%	10.00%	14.30%



Del provecho de las capacitaciones hasta ahora implementadas se detecta que el 35.7% de los empleados dice que siempre les ayuda, el 20% opina que casi siempre, el 20% es de la opinión que a veces, y el 10% percibe que pocas veces y 14.3% es de la valoración que nunca les son útiles.

El 57% de las opiniones aprueba este aspecto en sus empresas y el 43% desaprueba el tipo de capacitaciones a los que han sido sometidos. También este aspecto necesita una propuesta de mejoramiento.

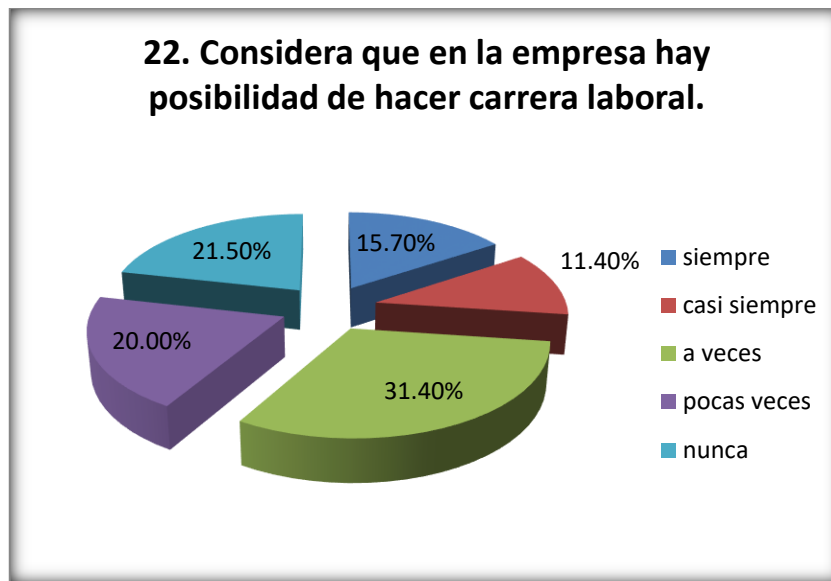
21. La organización cuenta con programas de promociones y ascensos				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
12.80%	17.30%	15.70%	27.10%	27.10%



Al poner a consideración de los empleados el tema de si la organización cuenta con programas de promociones y ascensos se obtuvo un 12.8% de empleados que considera que siempre los hay, un 17.3% sostiene que casi siempre, por su parte un 15.7% son del parecer que a veces conocen de tales programas, un porcentaje alto de 27.1% coinciden en afirmar que pocas veces y nunca sus empresas toman en cuenta este aspecto.

Los resultados en este apartado se deben tomar muy en cuenta ya que la gran mayoría de los empleados califican desfavorablemente con un 69.9% a sus empresas y solo un 30.1% se dan por satisfechos y aprueban a sus empresas.

22. Considera que en la empresa hay posibilidad de hacer carrera laboral.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
15.70%	11.40%	31.40%	20.00%	21.50%



Ante la pregunta de si los empleados se sienten con oportunidad de hacer carrera laboral en sus empresas, los resultados se expresaron así: 15.7% piensa que siempre hay posibilidad, 11.4% dice que casi siempre, 31.4% es del parecer que a veces, 20% percibe que pocas veces se cuenta con los espacios y oportunidades y llama la atención que el 21.5% no se siente incluido en los planes de carrera.

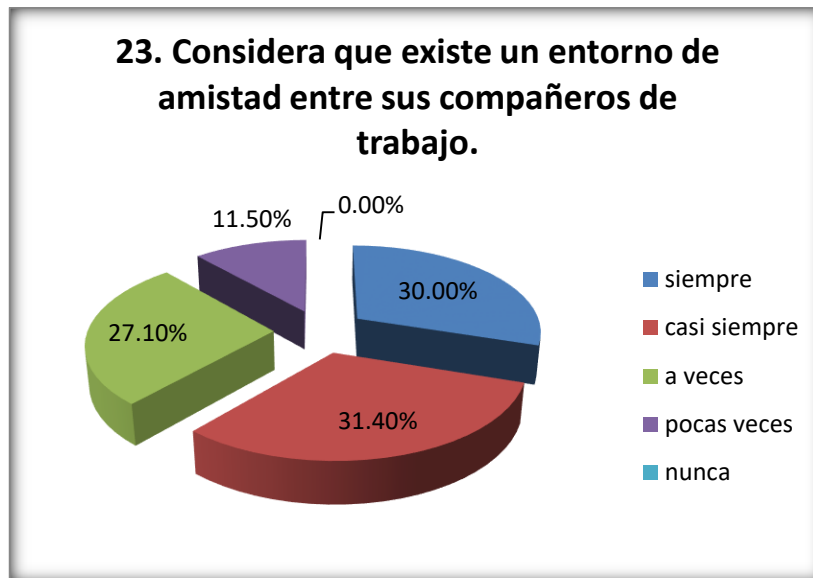
Los planes de carrera deben ser tomados muy en cuenta al momento de implementar un programa de mejoramiento de condiciones organizacionales ya que apenas el 27.1% da por aprobada la práctica de implementar actualmente programas de capacitación en sus empresas, siendo el 72.9% el que manifiesta la necesidad de mejorar en este aspecto.

Las oportunidades de progreso son una dimensión que debe ocupar la atención de las empresas ya que los resultados indican que solo el 40.45% alcanzan niveles de aprobación,

a diferencia del 59.55% desaprueba la práctica de sus empresas, siendo esta otra dimensión a tomar muy en cuenta.

Dimensión 5. Relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo.

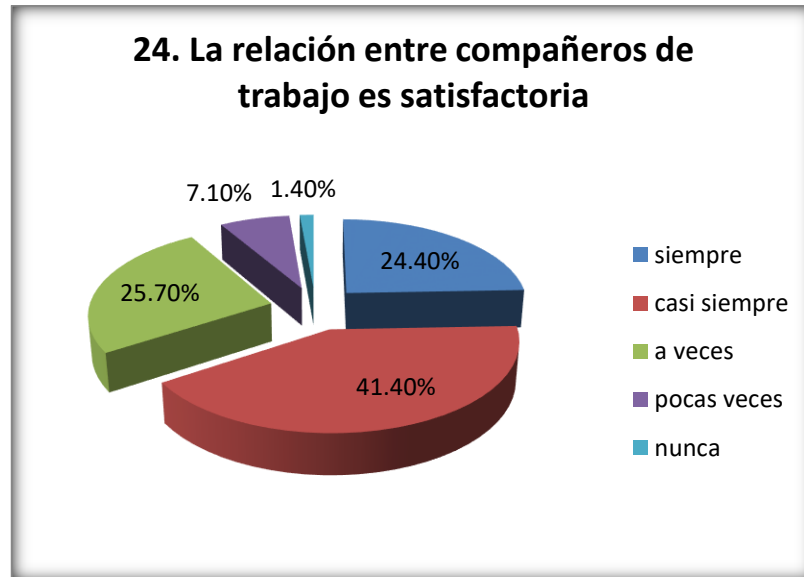
23. Considera que existe un entorno de amistad entre sus compañeros de trabajo.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
30.00%	31.40%	27.10%	11.50%	0.00%



De las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, el 30% es del parecer que siempre hay un entorno positivo, el 31.4% juzga que casi siempre se da una sana convivencia, el 27.15 le parece que a veces estas relaciones son adecuadas, 11.5% afirma que pocas veces se establecen tratos de buen compañerismo.

El clima laboral vinculado a las relaciones entre compañeros de trabajo se percibe en un 61.4% como sano, sin embargo hay necesidad de trabajar este clima en un 38.6% para su mejoramiento.

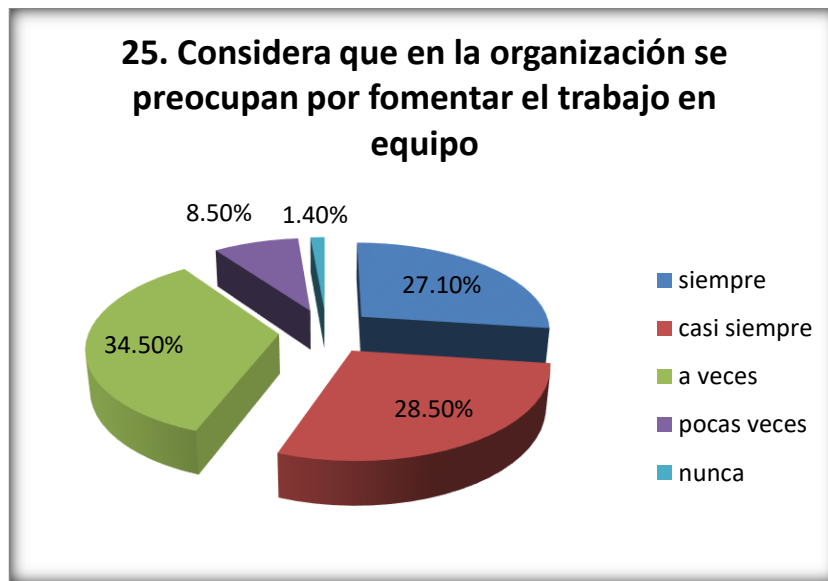
24. La relación entre compañeros de trabajo es satisfactoria				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
24.40%	41.40%	25.70%	7.10%	1.40%



Sobre el grado de satisfacción que experimenta de las relaciones de trabajo hay un 24.4% que considera que siempre es bueno, el 41.4% se pronuncia por valorar casi siempre como en buenas condiciones, el 25.7% opina que a veces este clima de relaciones es satisfactorio, el 7.1% señala que pocas veces y el 1.4% se da por insatisfecho.

Para el 65.8% de la población encuestada son satisfactorias las relaciones de trabajo, y el 34.2% deja planteada el reto de mejorar el clima relacionado con las relaciones interpersonales.

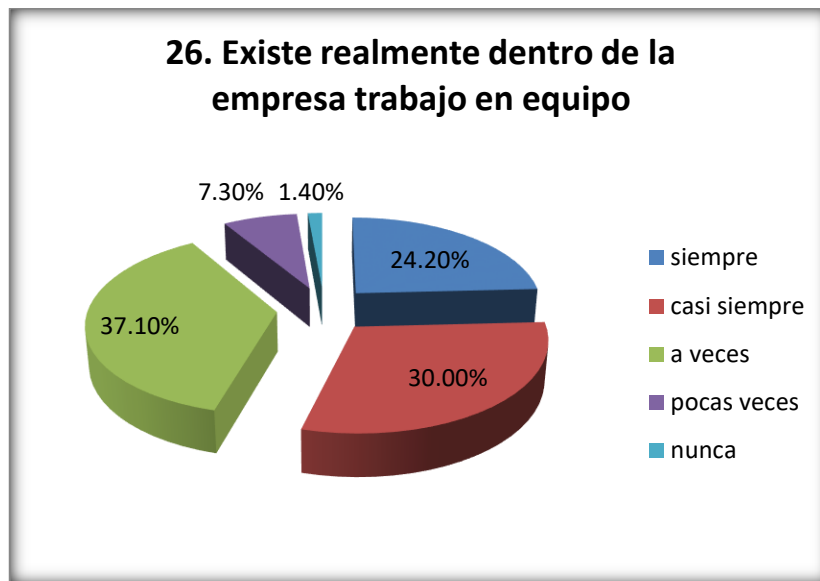
25. Considera que en la organización se preocupan por fomentar el trabajo en equipo				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
27.1%	28.5%	34.5%	8.5%	1.4%



Al indagar si en la organización se preocupan por fomentar el trabajo en equipo el 27.1% de la población manifestó que siempre lo hacen, el 28.5% que casi siempre, el 34.5% solo a veces; el 8.5% sostiene que pocas veces en su organización se preocupan por este aspecto y para el 1.4% nunca se preocupan.

El fomentar el trabajo en equipo dentro de las empresas debe ser un eje estratégico de acción, en este caso se incluye dentro de las oportunidades de mejora ya que para el total de la población entrevistada solo un 55.6% considera que las empresas si se preocupan por fomentar el trabajo en equipo y el 44.4% manifiesta que si se hace pero con un mínimo de preocupación.

26. Existe realmente dentro de la empresa trabajo en equipo				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
24.2%	30.0%	37.1%	7.3%	1.4%



Respecto a la existencia del trabajo en equipo dentro de la empresa el 24.2% considera que siempre es una realidad, el 30% asegura que casi siempre; para el 37.1% existe solo a veces, para el 7.3% solo se da pocas veces y nunca para el 1.4%.

Es importante que la empresa se preocupe por fomentar el trabajo en equipo, pero también debe velar por su existencia, ya que a raíz de la opinión expresada por la población solo para un 54.2% el trabajo en equipo es una realidad y para el 45.8% es un ideal.

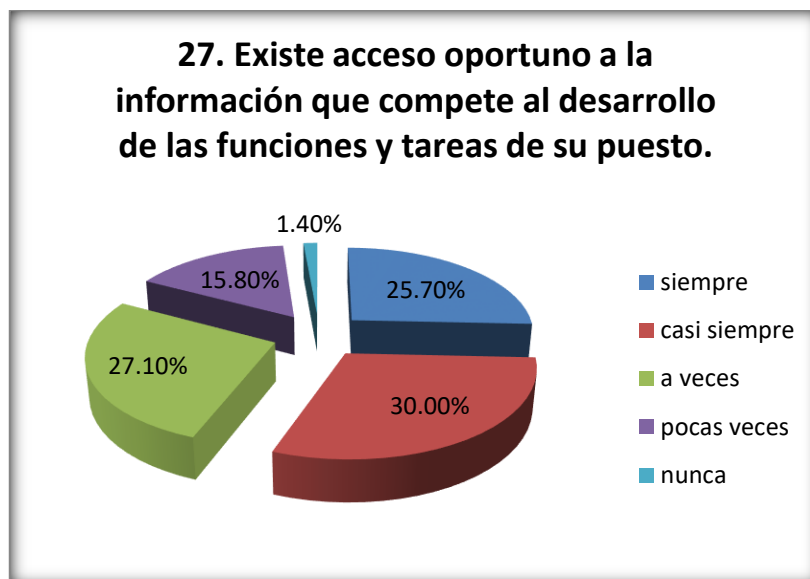
La dimensión referida a las “relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo” requiere de atención inmediata ya que para el personal encuestado no supera el nivel de

aprobación alcanzando únicamente un 59.25% de puntuación en respuestas favorables, contra un 40.75% de respuestas que se convierten en oportunidades de mejora.

Dimensión 6. Comunicación.

27. Existe acceso oportuno a la información que compete al desarrollo de las funciones y tareas de su puesto.

siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
25.70%	30.00%	27.10%	15.80%	1.40%

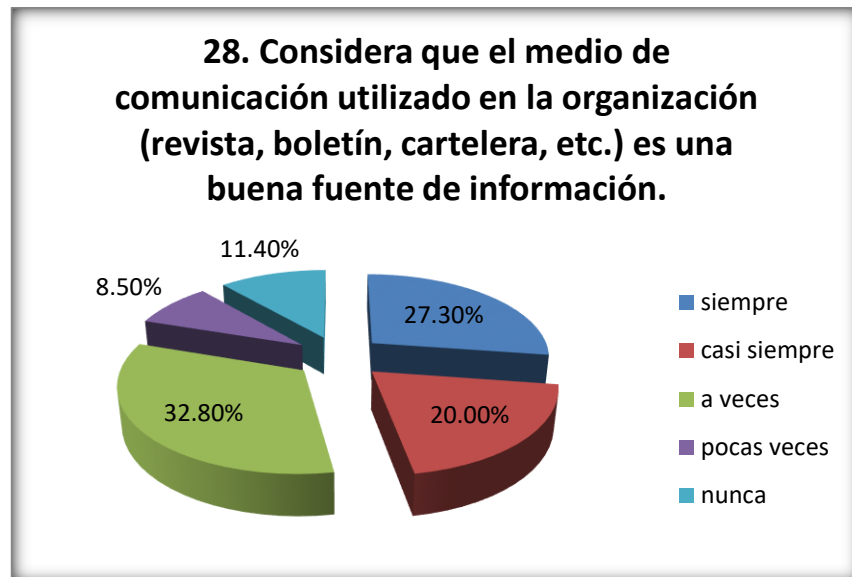


La opinión del personal encuestado en relación al acceso oportuno de la información que compete al desarrollo de las funciones indica que para el 25.7% de la población de empleados la información siempre está disponible, para el 30% está disponible casi siempre, para el 27.1% solo a veces para el 15.8% pocas veces y nunca para el 1.4%.

Para que las funciones correspondientes a los puestos de trabajo sean efectivas, es necesario que el personal tenga acceso a la información necesaria, en la opinión del personal encuestado

esto sucede solo en un 55.7% de las empresas, mientras que en un 44.3% tiene acceso pocas veces o nunca.

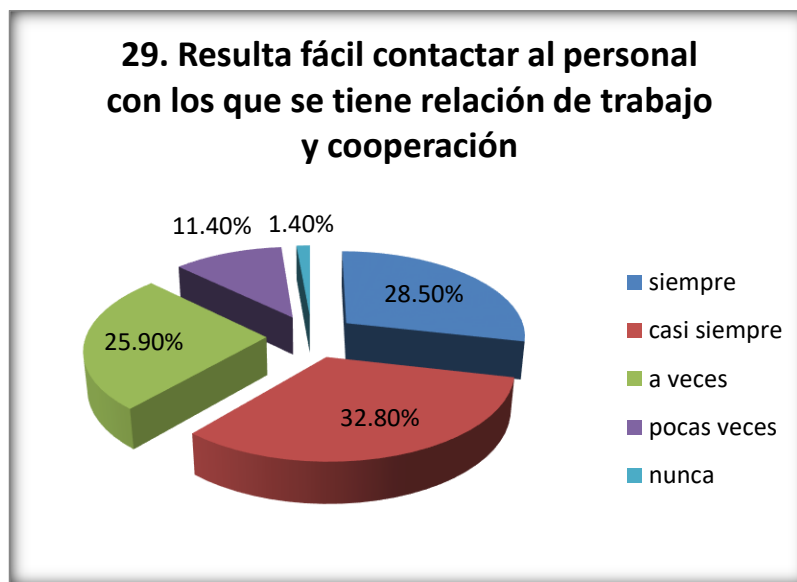
28. Considera que el medio de comunicación utilizado en la organización (revista, boletín, cartelera, etc.) es una buena fuente de información.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
27.30%	20.00%	32.80%	8.50%	11.40%



Los medios de comunicación utilizados en la empresa para el 27.3% siempre son una buena fuente de información, para el 20% casi siempre, para el 32.8% solo a veces son una buena fuente de información, el 8.5% manifiesta que pocas veces funcionan como un buena fuente y nunca para el 11.4%.

A nivel global, solo el 47.3% de medios de comunicación utilizados por las empresas son considerados buenas fuentes de información, para el 52.7% no cumplen plenamente el objetivo.

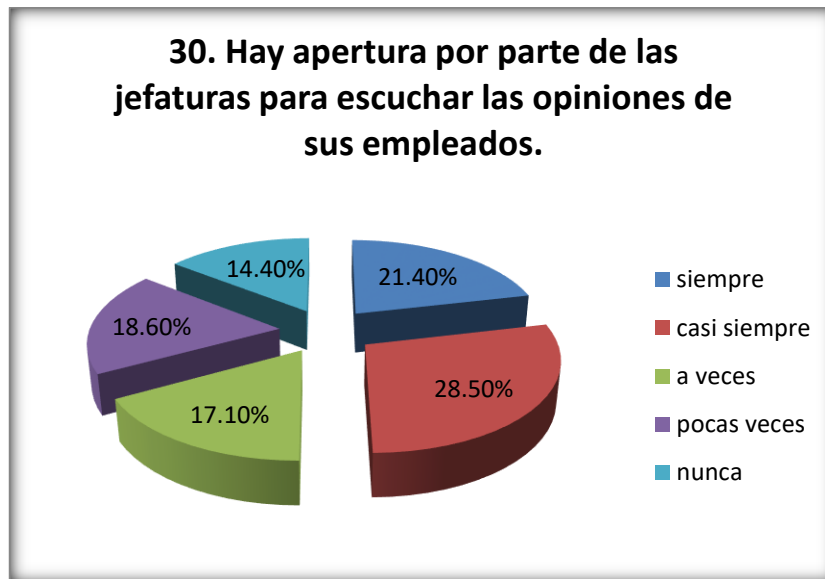
29. Resulta fácil contactar al personal con los que se tiene relación de trabajo y cooperación				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
28.50%	32.80%	25.90%	11.40%	1.40%



Al momento de ser más específicos en el tema de la comunicación inter institucional, el 28.5% reconoce que siempre hay buenos canales de comunicación para contactar de manera expedita y efectiva a personal de otras dependencias, este dato se correlaciona con el 32.8% que indica casi siempre facilidades para ese contacto de comunicación, siendo el 25.9% quienes sostienen que a veces estos canales no resuelven sus necesidades de comunicación, más aún el 11.4% es del parecer que pocas veces este sistema es funcional, sumando a un 1.4% que es categórico en calificar como necesario resolver problemas de comunicación interinstitucional.

El rango de aprobación de este nivel de comunicación es bastante ajustado con un 61.3% de los empleados, dejando evidenciado que se necesita mejorar en un 38.7% el sistema de comunicación.

30. Hay apertura por parte de las jefaturas para escuchar las opiniones de sus empleados.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
21.40%	28.50%	17.10%	18.60%	14.40%



En cuanto al grado de apertura de las jefaturas para escuchar opiniones de sus empleados se pudo constatar que el 21.4% encuentra dicha apertura, un 28.5% también se pronuncia favorablemente, siendo el 17.1% quienes no encuentran esa disponibilidad en su centro de trabajo, de igual modo el 18.6% ha encontrado en pocas veces esa apertura, un 14.4% se pronuncio inconforme ya que nunca han tenido espacios de comunicación ascendente.

Este factor ha sido calificado con un 49.9% de aprobación, lo que significa carencias y repercusiones en el clima laboral, hasta el punto que el 50.1% no encuentra una cultura organizacional donde este nivel de comunicación sea incluido.

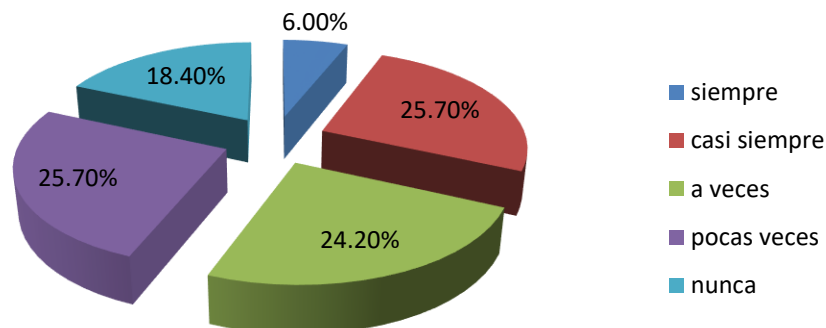
En esta investigación la dimensión de comunicación interinstitucional ha sido reprobada con un 53.55%, aunque las empresas tiene un 46.45% de fortalezas que deben ser reconocidas. Por lo relevante de estos resultados y el grado de incidencia de la comunicación en el clima laboral es conveniente darle el tratamiento y mejoramientos requeridos.

Dimensión 7. Sueldos y Prestaciones.

31. Considera que hay equilibrio entre el nivel de ganancias de la empresa y las prestaciones económicas otorgadas a los empleados.

siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
6.00%	25.70%	24.20%	25.70%	18.40%

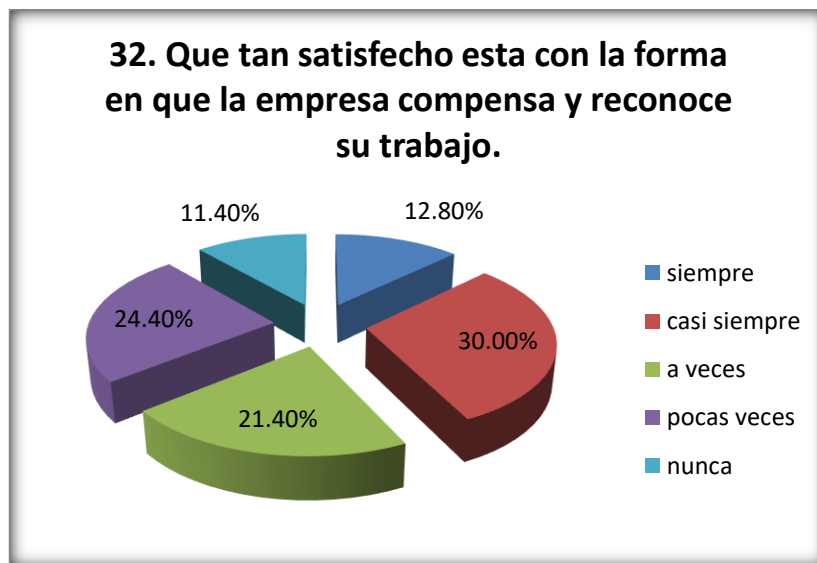
31. Considera que hay equilibrio entre el nivel de ganancias de la empresa y las prestaciones económicas otorgadas a los empleados.



Los incentivos económicos y prestaciones económicas otorgadas a los empleados se determina que un 6% se siente conforme siempre, el 25.7% también lo valora casi siempre acorde a sus expectativas, el 24.2% valora que a veces las asignaciones son buenas, pero el 25.7% afirma que pocas veces y un 18.45% caracteriza negativamente este factor.

Las empresas del área metropolitana en la asignación de beneficios económicos tiene una baja aprobación con un 31.7% ya que el 68.3% experimenta que esta inconformidad en los incentivos tiene incidencia en el clima organizacional.

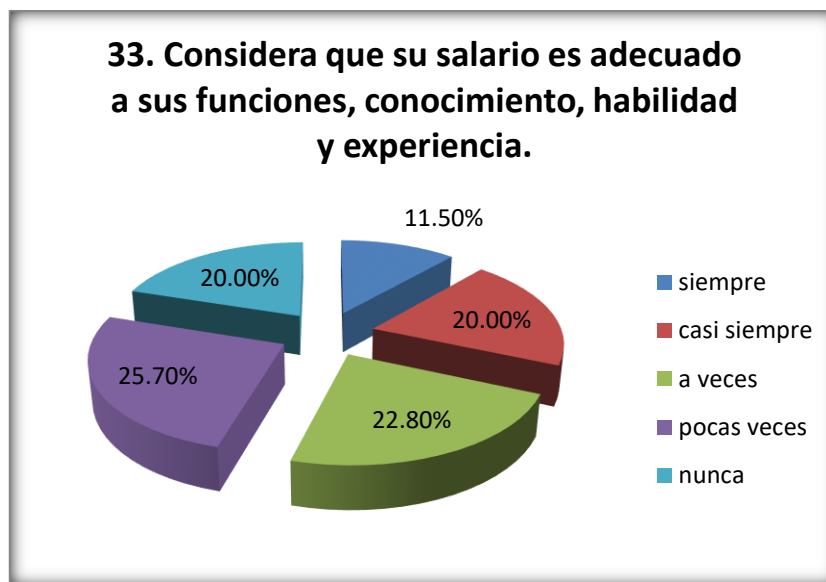
32. Que tan satisfecho esta con la forma en que la empresa compensa y reconoce su trabajo.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
12.8 0%	30.00%	21.40%	24.40%	11.40%



Respecto a la satisfacción de los empleados por la forma en que son compensados y reconocido su trabajo dentro de la empresa, el 12.8% está satisfecho, el 30% sostiene también que casi siempre se cumple esta condición, pero el 21.4% opina que a veces este reconocimiento no es permanente, con menos satisfacción se declaran el 24.4% de los empleados, finalmente el 11.4% no está encuentra en su empresa ese clima porque no cuentan con los reforzamientos económicos y de motivación.

El 42.8% de la muestra se da por satisfecho con las compensaciones y reconocimiento por su trabajo, siendo el 57.2% quienes no encuentran que se tome en cuenta sus expectativas económicas como producto de su alto desempeño.

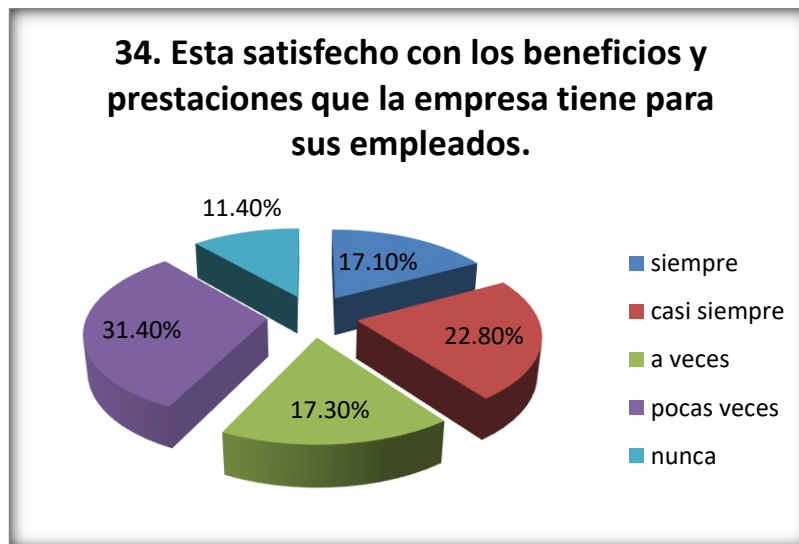
33. Considera que su salario es adecuado a sus funciones, conocimiento, habilidad y experiencia.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
11.50%	20.00%	22.80%	25.70%	20.00%



Respecto a la correlación salario y competencias el 11.5% valoran que siempre están satisfechos, el 20% también dice que casi siempre está conforme, el 22.8% considera que a veces esta correlación no conforme con lo que se merecen, aumenta a un 25.7% la población de los que reconocen no estar satisfecho con la asignación actual, el 20% califica que nunca esta correlación esta manejada con justicia distributiva.

De este factor la población encuestada apenas el 33.5% aprueba las asignaciones de salarios, siendo el 66.5% quienes se desaprueban la manera de cómo esta pesado económicamente su actividad laboral.

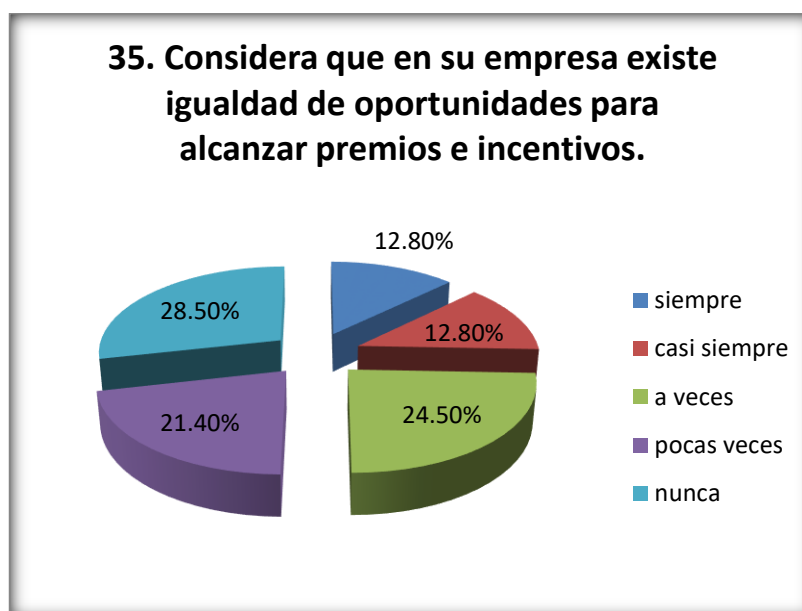
34. Está satisfecho con los beneficios y prestaciones que la empresa tiene para sus empleados.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
17.10%	22.80%	17.30%	31.40%	11.40%



La evaluación de los beneficios y prestaciones actuales es satisfactorio para el 17.1%, casi siempre para el 22.8%, en cambio para el 17.3% a veces esta es motivo de satisfacción, crece la insatisfacción en el 31.4% y se añade un 11.4% que nunca encuentran en su empresa motivos de satisfacción.

Las empresas deben reconocer las desventajas a las que se exponen cuando no incluyen en la distribución de los beneficios con sus empleados, porque en este sentido solo el 39.9% valora positivo este sistema salarial, en cambio el 60.1% se muestra insatisfecho.

35. Considera que en su empresa existe igualdad de oportunidades para alcanzar premios e incentivos.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
12.80%	12.80%	24.50%	21.40%	28.50%



Sigue siendo llamativo el resultado de valoración insatisfecha que revelan los empleados ya que en la consulta sobre si consideran que en su empresa existe igualdad de oportunidades para alcanzar premios e incentivos, el 12.8% se siente siempre incluido, el 12.8% también valoran que casi siempre los hay, por su parte el 24.5% afirma que solo a veces se cumple

este estímulo, el 21.4% es de la opinión que pocas veces encuentran en su empresa esa motivación, sube a 28.5% la población que desearía mejoras y asignaciones equitativas.

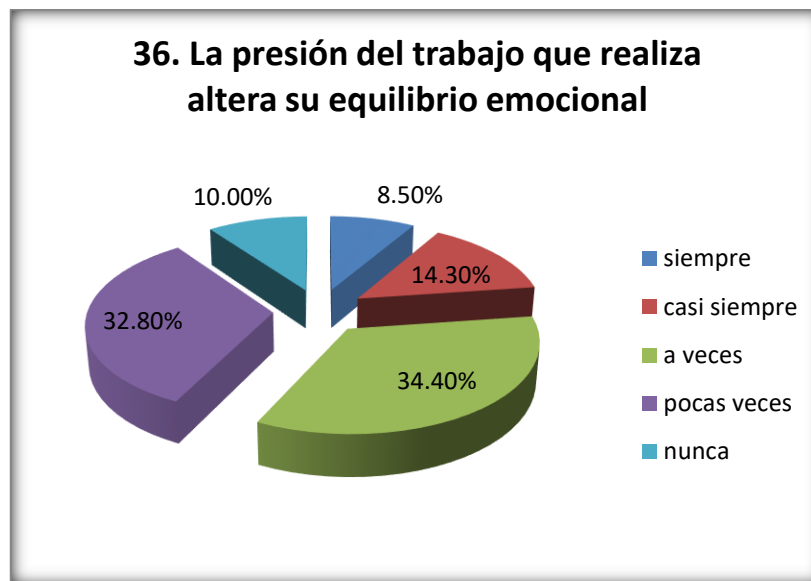
A penas el 25.6% califica bien a sus empresas, elevándose a un 74.4% de empleados que no están de acuerdo con el sistema desigual de asignación de premios e incentivos.

La dimensión sueldos y prestaciones en las empresas ha sido reprobada en un 34.7% que se considera satisfecho, mientras que el 65.3% no reconoce en sus empresas un sistema de salario proporcional.

Dimensión 8. Salud mental de los empleados.

36. La presión del trabajo que realiza altera su equilibrio emocional

siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
8.50%	14.30%	34.40%	32.80%	10.00%

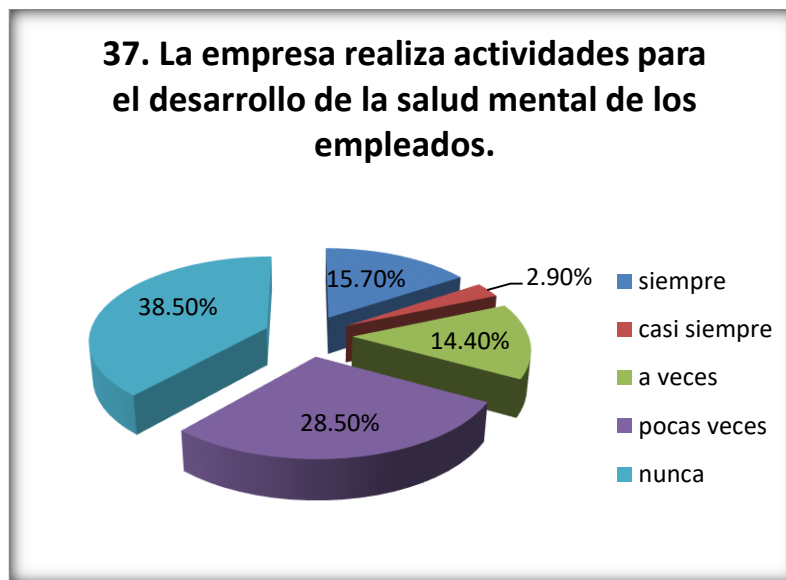


Las repercusiones del clima laboral se investigan con la dimensión psicológica y ante la evaluación de si los empleados trabajan en condiciones estresantes y desestabilizadoras emocionalmente se pronuncio un 8.5% de que siempre están afectados por este factor, el 14.3% señalo también que casi siempre están bajo eta presión, por su parte el 34.4% siente

que a veces están mas afectados, el 32.8% evalúa que pocas veces les altera su salud mental y el 10% piensa que nunca les influyen negativamente el trabajo bajo presión.

El 22.8% considera que el clima laboral bajo presión es tolerable, pero es muy significativo que el 77.2% presenta síntomas de afectación por la presión en su ámbito de trabajo, esto significa que las empresas en este factor han sido reprobadas, y no puede descuidarse en la búsqueda de cambios en la cultura organizacional y el clima.

37. La empresa realiza actividades para el desarrollo de la salud mental de los empleados.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
15.70%	2.90%	14.40%	28.50%	38.50%

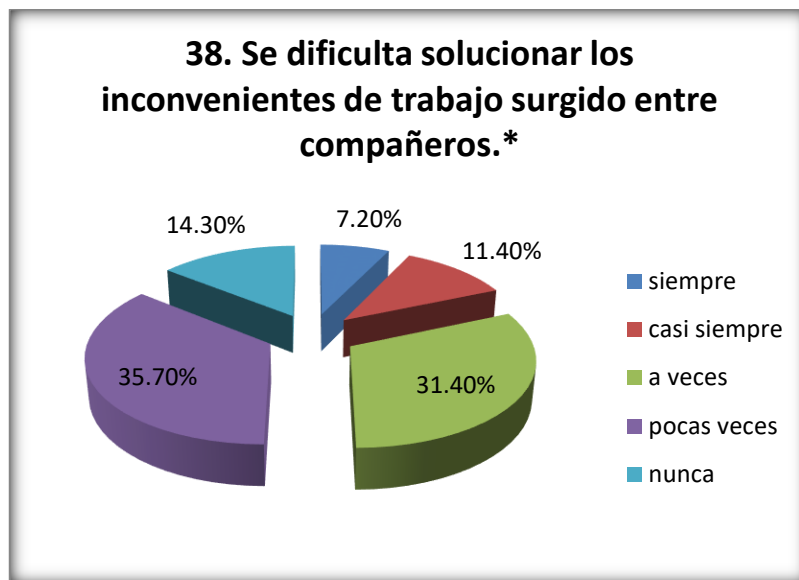


En la pregunta directa si existe un programa de salud mental organizacional se obtuvo los siguiente resultados: el 15.7% afirma que si los hay, el 2.9% casi siempre, pero el mayor resultado se inclina a señalar vacios, el 14.4% sostiene que a veces cuentan con esa atención,

el 28.5% pocas veces, y el 38.5% nunca ha tenido apoyo psicológico en situaciones que estén alterando su salud mental.

Para el 18.6% han recibido algún tipo de actividades que han favorecido la estabilidad de su salud mental, un porcentaje muy inferior en relación al 81.4% que no ha contado con ningún tipo de actividades que apoyan su salud mental.

38. Se dificulta solucionar los inconvenientes de trabajo surgido entre compañeros.*				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
7.20%	11.40%	31.40%	35.70%	14.30%

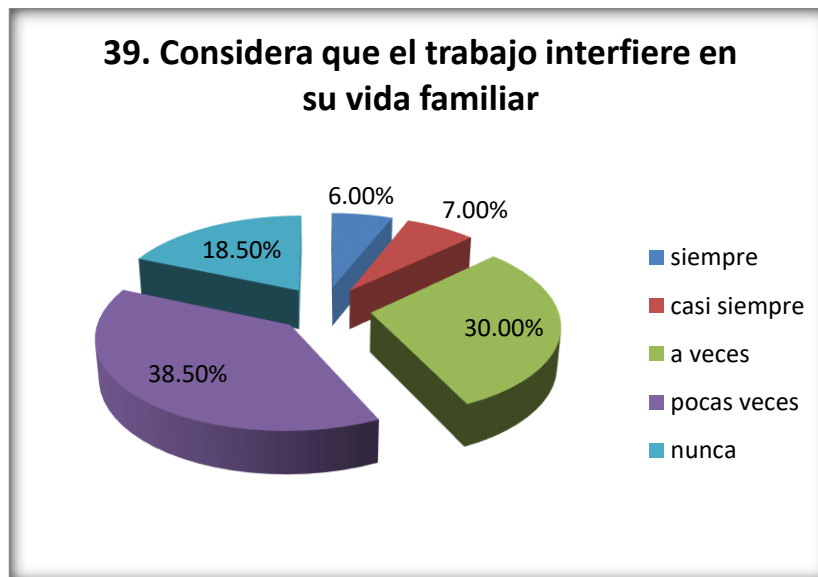


El clima laboral en relación a la solución de inconvenientes de trabajo surgido entre compañeros, el 7.2% percibe que siempre se manejan adecuadamente las tensiones, el 11.4% afirman que casi siempre, el 31.4% experimenta que a veces estos inconvenientes se pueden

resolver, el 53.7% considera que pocas veces se solventan esas tensiones, el 14.3% no encuentra ese clima.

Solo el 18.6% de los encuestados encuentra un clima favorable para resolver inconvenientes, el 81.4% encuentra que en sus empresas no se esta propiciando el clima de manejo adecuado de tensiones de trabajo.

39. Considera que el trabajo interfiere en su vida familiar				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
6.00%	7.00%	30.00%	38.50%	18.50%



El equilibrio entre trabajo y vida familiar es evaluado por el 6% que su trabajo siempre interfiere con su vida familiar, el 7% se suma a esta percepción, en cambio el 30% siente que solo a veces es factor de desequilibrio en la vida familiar, el 38.5% encuentra que pocas veces hay interferencia, por su parte el 18.5% afirma que nunca el trabajo interfiere con su vida familiar.

Las empresas en este campo han sido aprobadas por el 87% de los empleados ya que el trabajo no interfiere con su vida familiar, en cambio el 13% afirma experimentar algún tipo de interferencia.

En la dimensión que se explora lo referente a la salud mental de los empleados los resultados indican una significativa deficiencia ya que de la población encuestada únicamente el 18.25% considera que en la empresa ha facilitado la implementación de actividades que permitan el desarrollo de la salud mental, en contraste la gran mayoría que equivale al 81.75% no ha tenido la posibilidad de experimentar el mejoramiento de la situación actual.

Dimensión 9. La organización en general.

40. Comprende la misión y visión organizacional				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
40.00%	22.80%	28.50%	1.40%	7.30%



El 40% del personal comprende con facilidad la misión y visión organizacional, el 22.8 en algún momento ha tenido alguna dificultad para comprender con claridad, el 28.5%

comprende a veces; el 1.4% indica que pocas veces tiene comprensión y un 7.3% manifiesta que nunca le ha sido posible comprender la misión y visión organizacional.

La importancia de que el personal sea conocedor de la misión y visión tiene que ver con la identidad corporativa y beneficia para el nivel de identificación de los empleados con su empresa, en este sentido hasta el momento se ha realizado un trabajo considerable, ya que el 62.8% de la población conoce que es la empresa y hacia dónde se dirige, pero aun hace falta trabajar con la población que no está identificada con este tema y que en este caso la población asciende al 37.2%.

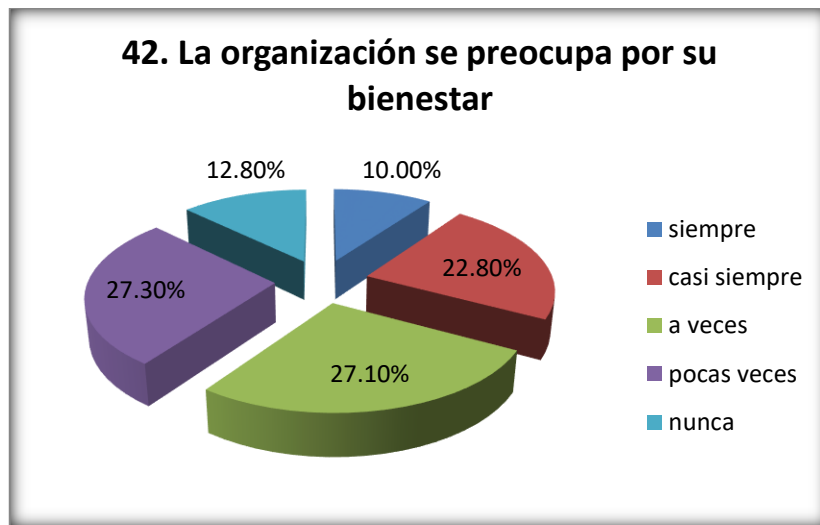
41. Se siente comprometido con las líneas estratégicas de su organización.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
35.70%	35.50%	21.40%	6.00%	1.40%



El nivel de compromiso que los empleados han adquirido con su empresa es significativamente alto para un 35.7% de la población, casi siempre tiene un nivel significativo para un 35.5%, el 21.4% a veces se siente comprometido, pocas veces lo hace el 6% de la población y un 1.4% no lo hace nunca.

El 71.2% se siente comprometido con las líneas estratégicas de la organización, pero hay una población del 28.8% que aun no tiene el nivel deseado de compromiso.

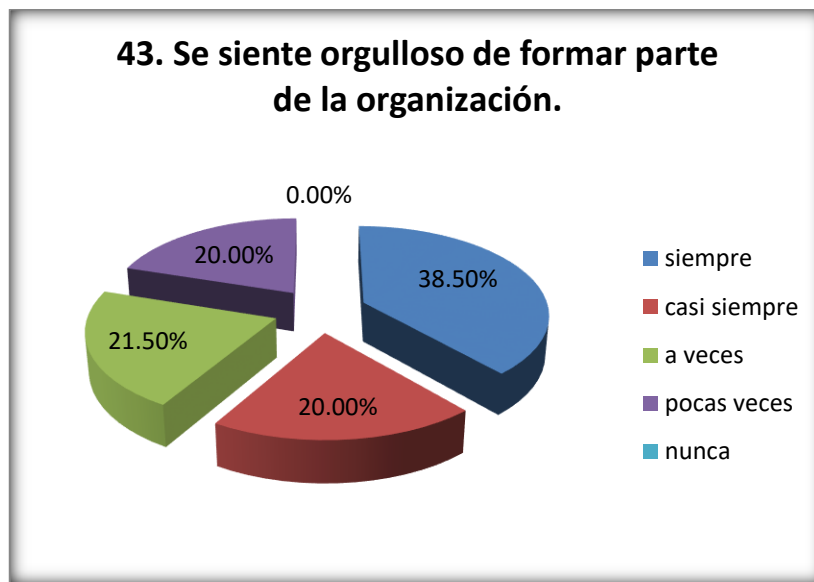
42. La organización se preocupa por su bienestar				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
10.00%	22.80%	27.10%	27.30%	12.80%



El 10% del personal sostiene que la empresa se preocupa siempre por su bienestar, el 22.8% manifiesta que casi siempre hay preocupación, pero el 27.1% ha identificado que la empresa se preocupa solo a veces, el 27.3% sostiene que pocas veces se preocupa por su bienestar y para el 12.8% la empresa nunca lo ha hecho.

La preocupación de las empresas por el bienestar de los empleados es aun una utopía pues en los resultados de esta encuesta únicamente el 32.8% labora bajo un sistema de atención como empleado y el 67.2% aun no percibe que la empresa se preocupe por su bienestar como empleado.

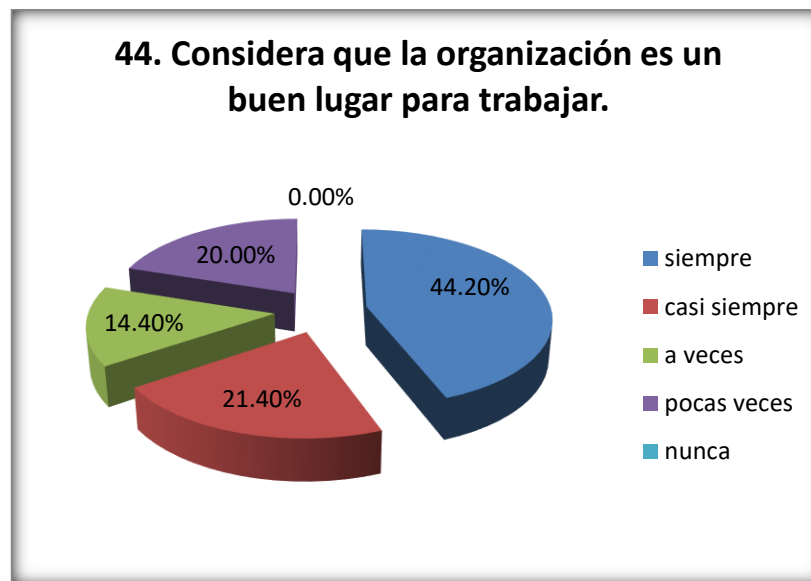
43. Se siente orgulloso de formar parte de la organización.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
38.50%	20.00%	21.50%	20.00%	0.00%



Respecto al orgullo que los empleados sienten por pertenecer a la organización, un 38.5% siempre se siente orgulloso, el 20% casi siempre se siente orgulloso, el 21.5% de empleados se siente orgulloso a veces y pocas veces lo hace el 20%.

El 58.5% de la población se siente orgulloso de pertenecer a su empresa, este es un porcentaje limitado por lo que es necesario crear e implementar programas que favorezcan el nivel de identificación de los empleados.

44. Considera que la organización es un buen lugar para trabajar.				
siempre	casi siempre	a veces	pocas veces	nunca
44.20%	21.40%	14.40%	20.00%	0.00%



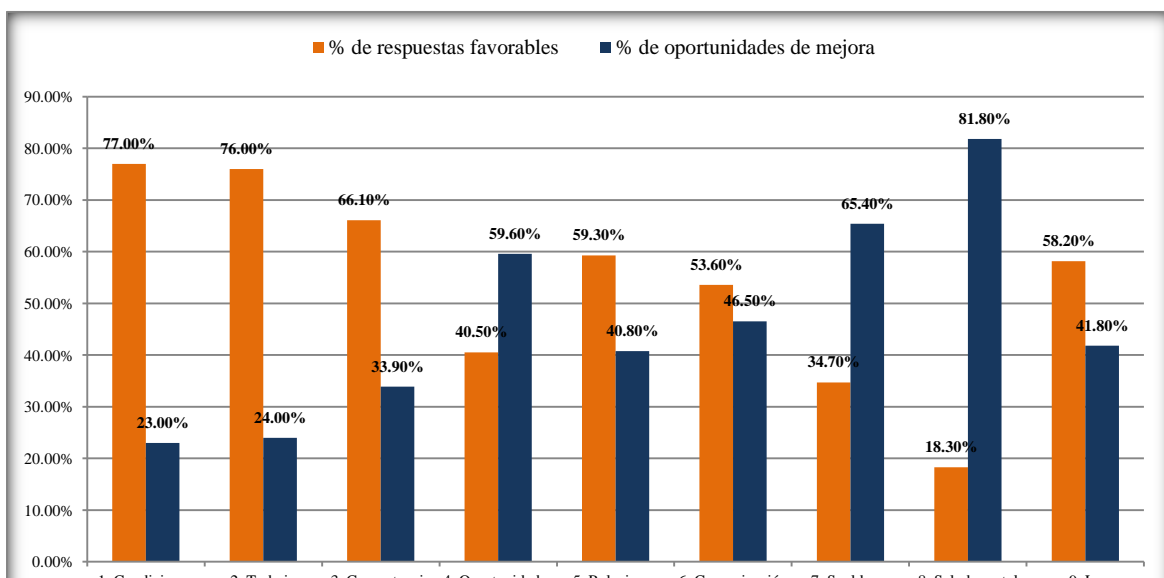
Ante la generalidad de la pregunta un 42% del personal considera que a pesar de las deficiencias identificadas en su empresa, siempre la consideran un buen lugar para trabajar, el 21.4 sostiene que casia siempre, un 14.4% considera que a veces la empresa si es un buen lugar para trabajar y el 20% la considera adecuada solo pocas veces.

El 65.6% de los empleados manifiestan que su empresa es un buen lugar para trabajar lo cual puede deberse a las pocas oportunidades de empleos que existen en el país pues un 34.4% aun no está satisfecho por completo en el lugar de trabajo.

Al obtener los resultados generales de la dimensión que explora la generalidad de la organización, las empresas representadas por la población participante aun no han logrado que los empleados tengan un adecuado nivel de satisfacción pues el puntaje obtenido apenas alcanza el 58.18% de respuestas favorables, lo cual indica que aun existe una brecha considerable entre el servicio que el empleado otorga a la empresa y el beneficio que este percibe de la misma.

1. CONSOLIDADO GLOBAL DE RESULTADOS.

Dimensiones evaluadas		
Dimensiones	% de respuestas favorables	% de oportunidades de mejora
1. Condiciones físicas	77.00%	23.00%
2. Trabajo	76.00%	24.00%
3. Competencia supervisoria	66.10%	33.90%
4. Oportunidades de progreso	40.50%	59.60%
5. Relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo	59.30%	40.80%
6. Comunicación	53.60%	46.50%
7. Sueldos y prestaciones	34.70%	65.40%
8. Salud mental de los empleados	18.30%	81.80%
9. La organización en general	58.20%	41.80%



ANALISIS CUALITATIVO.

Las condiciones tanto organizacionales y psicológicas, que para esta investigación han sido seleccionadas, se debe a la necesidad tanto de contextualizarlas en el ámbito de las empresas del área metropolitana, así como por el nivel de incidencia que puedan tener en el clima laboral y el comportamiento de los empleados; estas han sido desglosados y evaluadas en dimensiones físicas, tipo y cantidad de trabajo, competencia supervisora, planes de carrera y capacitación, relaciones interpersonales y de trabajo, la comunicación interinstitucional, prestaciones, sueldos, salud mental y la organización en general; los resultados han arrojado tanto fortalezas como debilidades, preferiblemente entendidas como oportunidades de mejorar.

Las dimensión “condiciones físicas” en las empresas salvadoreñas del área metropolitana han sido caracterizadas con condiciones ambientales en general aceptables, aunque no se puede generalizar ya que sin lugar a dudas muchos centros de trabajo no se han modernizado y no le han apostado al mejoramiento de las instalaciones en que operan. Las condiciones ambientales varían de una oficina a otra y de una fábrica a otra, pero los resultados han coincidido en calificar que las instalaciones han sido diseñadas para facilitar las actividades laborales por que se cuenta modestamente con la temperatura, control de ruidos, iluminación,

calidad y mantenimiento de los instrumentos y recursos tecnológicos, lo que permite que el clima laboral sean propiciadores de actitudes y comportamientos positivos.

Es significativa la aprobación de los empleados en la dimensión “cantidad y tipo de trabajo” asignados, ya que en buena medida se administra el recurso humano en base a al respeto de los derechos y deberes de los y las trabajadoras, asignación de funciones y responsabilidades cada vez a partir de las competencias, sin descartar que todavía se practica la cultura del nepotismo por razones familiares, compadrazgos o motivaciones ideológicas o políticas. Debido a que esta y otras causales están imperando aún en la cultura organizacional de las empresas del área metropolitana de San Salvador, se presenta un porcentaje digno de tomar en cuenta al momento de considerar la necesidad de mejorar en esta dimensión.

Las competencias supervisoras son una dimensión que incide en ciertos ambientes de trabajo de manera desfavorable para un alto porcentaje de los empleados, lo que podría deberse a que no es fácil tener buenos supervisores, con habilidades de mando y capacidad de planificación. Las empresas necesitan un perfil de supervisores en función de la naturaleza de la organización para la que laboran, capacidad de dirección, saber dar instrucciones, delegar, supervisar y reforzar positivamente a sus empleados; fallas en esta condición alteran gravemente el clima laboral, la motivación, identidad y compromiso corporativo de los empleados.

Las empresas del área metropolitana están descuidando el cultivo del potencial de aquellos empleados con competencias elevadas a un nivel más profesional, y por lo que desaprovechan sus propios recursos humanos más destacados, se olvidan que el deseo de superación de estos genios dormidos puede ser despertado por otras oportunidades en empresas con más visión de futuro. Falta mucho en nuestro país para que se apueste por darle a esta dimensión una mejor administración de ese potencial que aspira a brindar sus servicios de manera cada vez más profesional.

Debe ser retomada con mucho interés y responsabilidad la dimensión de las relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo, ya que la fuerza laboral percibe que el clima

laboral se ve alterado por comportamientos individuales y colectivos inadecuados, por fallas psicológicas de compañerismo, cooperación, ausencia o incumplimiento de reglas de comportamiento dentro de las empresas; si no se presta atención a esta dimensión se pone en riesgo la unidad y cohesión organizativa.

El mejoramiento de la comunicación interinstitucional necesita de mayor compromiso de parte de las jefaturas, interdependencias y empleados, pues se está olvidando su importancia y trascendencia para la consecución de metas y agilización de operaciones complementaria; afrontar las barreras psicológicas de la comunicación interpersonal entre los empleados podría beneficiar el clima y el sano compañerismo.

En la dimensión de salarios e incentivos económicos se percibe una insatisfacción por la inequidad de sus asignaciones dentro de las empresas salvadoreñas bajo la falaz justificación de la crisis de la economía mundial; sin embargo los dueños de los medios de producción necesitan implementar ajustes salariales proporcionales al alto costo de la vida, a sabiendas que un empleado con un salario digno será generador de mayor crecimiento empresarial.

La salud mental dentro de las organizaciones empresariales del país es desalentadora, constituye una de las dimensiones psicológicas menos tomada en cuenta, las repercusiones en la salud física y mental de los empleados son variadas y generadora de pérdida de bienestar, por lo que se hace necesario introducir planes de atención preventiva y curativa de enfermedades psicosociales más frecuentes.

Las empresas deben sentirse alentadas con la aprobación alta que han recibido sobre la dimensión de compromiso con las líneas estratégicas que han inculcado a sus empleados, porque esto es reflejo que a pesar de plantear dimensiones con baja o regular calificación, estas son superables porque con personal conocedor de su labor y comprometido con la empresa, donde el recurso humano sigue encausando su espíritu emprendedor y compromiso de trabajo.

CAPITULO VI: DIAGNOSTICO

Las empresas del área metropolitana de San Salvador, cuentan con un recurso humano que a pesar de condiciones que no le son favorables aportan significativamente al desarrollo empresarial. Los resultados obtenidos, desde la percepción de los empleados hacia sus empresas, alcanzan porcentajes de aprobación altos en las dimensiones físicas y de trabajo, regularmente aceptables en las dimensiones organización en general, relaciones interpersonales, y competencia supervisora, mientras que las “oportunidades de progresos, sueldos y prestaciones, salud mental de los empleados” son las dimensiones mal evaluadas y probablemente están generando un clima laboral desfavorables, hasta el punto de disminuir el bienestar de los empleados y debilitar la buena gestión de la empresa.

Por tanto, las empresas del área metropolitana de San Salvador necesitan mejorar condiciones organizacionales y psicológicas que inciden favorablemente el clima laboral.

Solo las empresas que fomenten o mantengan un clima laboral sano o favorable hará de los centros de trabajo y su gestión, un camino al éxito empresarial con responsabilidad social interna y por consiguiente un recurso humano satisfecho y realizado.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Las condiciones organizacionales y psicológicas tiene una relación inseparable con el clima laboral, son las que propician un ambiente físico, psicológico y socio-laboral. El nivel de incidencia favorable o desfavorable se concluye que depende de cómo las empresas del área metropolitana toman en cuenta el cuidado de al menos nueve condiciones: condiciones físicas, de trabajo, competencia supervisora, oportunidades de progreso, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, comunicación, sueldos y prestaciones, salud mental de los empleados, y la organización en general, todas ellas son imprescindibles en la buena gestión empresarial para un clima laboral sano.

1. A Las empresas del área metropolitana se les recomienda implementar al menos cada año el estudio y diagnóstico de clima laboral para no descuidar ninguna condición organizacional y psicológica. Los beneficios para la empresa y para los empleados constituyen una sabia inversión en el bienestar de los empleados y en el mejoramiento de la productividad para la empresa.

2. La aproximación objetiva al tema depende de qué se entiende por condiciones organizacionales y psicológicas, es por eso que resulta muy útil la herramienta de un catálogo de condiciones en donde se especifican los conceptos y las definiciones, así como la relación con el clima laboral. Bajo el criterio de la teoría más reciente y en un intento de contextualizar las condiciones a la realidad de las empresas salvadoreñas, solo se priorizan en el catálogo 22 condiciones organizacionales y 20 condiciones psicológicas, así fue posible determinar qué condiciones tomar como parámetros de evaluación en la investigación.

2. A Recursos Humanos se le recomienda la consulta de este catálogo al momento de hacer estudios de clima laboral, para manejar certeramente los conceptos y definiciones que les permitirán traducir el lenguaje psicológico a la población laboral a la que se dirigen.

3. El diagnóstico de clima dejó evidenciado que las empresas del área metropolitana reciben aprobación alta en las dimensiones físicas y de trabajo, se ponderan como regulares las dimensiones competencias supervisoras, organización en general, comunicación, pero la problemática se detecta en las dimensiones salarios y prestaciones, oportunidades de progreso y la aprobación es aún más baja en la dimensión salud mental de los empleados.

3. Se recomienda a las empresas del área metropolitana que de estos resultados generales los consideren como un referente a tomar en cuenta, pero ante todo implementar el estudio de clima en su propia empresa a través de la gestión de Recursos Humanos, para tener un diagnóstico más preciso.

4. La propuesta de intervención detallada en planes operativos da prioridad de atención a la dimensión salud mental, salarios y prestaciones y oportunidades para que las empresas ejecuten el proceso que les dará las oportunidades de progreso que les da a conocer esta investigación. Sin embargo la propuesta abarca las demás dimensiones para que las empresas los implementen en beneficio que mantengan o alcancen niveles superiores en sus actuales fortalezas.

4. Para la ejecución de los planes operativos se recomienda la consultoría de los diseñadores de la propuesta para brindar claves y materiales de apoyo que le dan más riqueza al trabajo.

CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOVER DE LA HERA, CARLOS MARIA (2004), "Introducción a la psicología del Trabajo", España: Editorial Mc Graw Hill. 1 Edición
- BOHLANDER GEORGE, SNELL SCOTT, SHERMAN ARTHUR (2001), "Administración de Recursos Humanos", México: Editorial Thomson. 12 Edición.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2001), "Administración. Proceso Administrativo", Colombia: Editorial Mc Graw Hill. 3 Edición.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (1998), "Comportamiento Organizacional", México: Editorial Thomson. 8 Edición.
- SITIOS WEB

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://www.desisa.com/>

<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

<http://www.sapiens.com/castellano/articulosnsf/riesgos-laborales/el-desarrollo-del-potencialhumano>.

http://www.monografias.com/trabajos_14/psicolaboral/psicolaboral.shtml

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

PERIODICOS

- PRENSA GRAFICA, www.laprensagrafica.com lunes 30 de noviembre de 2009, Bolsa de trabajo Cindy Portillo “valorando el capital humano”.
- PRENSA GRAFICA, www.laprensagrafica.com lunes 24 de mayo de 2010, Bolsa de trabajo, Melvyn Tomasino “otra modalidad laboral”

PLAN OPERATIVO 1: "SALUD MENTAL DE LOS EMPLEADOS"

OBJETIVO GENERAL:	Capacitar al personal de recursos humanos en la importancia de la salud mental ocupacional para implementar medidas preventivas y mejoramiento del ambiente laboral.
--------------------------	--

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
1. Evaluación de riesgos psicosociales en la empresa.	Establecer las enfermedades psicosociales más comunes en los empleados de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> Se aplicará un cuestionario sobre síntomas de riesgos psicosociales. Se definirá las prioridades de atención. Se planificará el plan de atención a los empleados. 	Humanos Facilitadores y Recursos Humanos Psicólogo Materiales Fotocopias de cuestionarios a aplicar.	Equipo facilitador Recursos Humanos	Sujeto a los tiempos que disponga Recursos Humanos de cada empresa.	Obtener como producto un diagnóstico de los riesgos psicosociales más frecuentes.
2. Capacitación sobre los riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo.	Comprender la incidencia y los costos de las enfermedades ocupacionales por agentes psicosociales.	<ol style="list-style-type: none"> El equipo facilitador sondeará los conocimientos previos sobre las enfermedades ocupacionales por agentes psicosociales. Se impartirá una charla apoyados en 	Humanos Facilitadores y participantes Psicólogo Materiales Cañón proyector, computadora	Equipo facilitador Recursos Humanos	Sujeto a los tiempos que disponga Recursos Humanos de cada empresa.	Que Recursos Humanos vigile la prevención de enfermedades psicosociales.

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

		recursos audiovisuales sobre enfermedades ocupacionales por agentes psicológicos y sociales. 3. Se dialogará sobre la incidencia y los costos de los riesgos identificados en su ambiente	Refrigerio			
3. Exposición del tema: “Que es salud mental ocupacional y su importancia”	Elaborar un plan de atención de la salud mental ocupacional.	1. Se expondrá la charla : “Qué es salud mental ocupacional y su importancia” 2. Se propondrá un plan básico de atención de estrés laboral, ansiedad, síndrome del quemado o el riesgo psicosocial más representativa para la empresa. 3. Se determinará el cronograma de ejecución.	Humanos Psicólogo y Recursos Humanos Materiales Fotocopias Laptop Cañón proyector Grabadora Material audiovisual Refrigerio.	Equipo facilitador y Recursos Humanos	Sujeto a los tiempos que disponga Recursos Humanos de cada empresa.	Que Recursos Humanos tenga estrategias para cuidar la salud mental ocupacional.

<p>4. Promover actividades recreativas.</p>	<p>Impulsar actividades que favorecen la salud mental.</p>	<p>1. Periódicamente Recursos Humanos apoyar actividades recreativas en fechas especiales para la empresa. 2. Impulsar el deporte en horas no hábiles de trabajo</p>	<p>Humanos Recursos Humanos Materiales De acuerdo al tipo de actividad social</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Sujeto a los tiempos que disponga Recursos Humanos de cada empresa.</p>	<p>Qué el personal tenga actividades de esparcimiento.</p>
--	--	--	---	-------------------------	--	--

PLAN OPERATIVO 2: "SUELDOS Y PRESTACIONES"

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a las empresas un plan estratégico que permita mejorar las condiciones psicológicas y organizacionales mediante la administración eficiente de sueldos y prestaciones.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
<p>1. Análisis de puesto.</p>	<p>Elaborar descripciones y perfiles de puesto tipo.</p>	<p>1. Se verificará si la empresa cuenta con análisis de puesto (de existir revisar fecha de las últimas modificaciones). 2. Se elaborará o actualizará el análisis de</p>	<p>Humanos - Personal del departamento de recursos humanos - Empleados de la empresa.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Obtener descripciones y perfiles de la totalidad de puestos tipo existentes en la empresa.</p>

		<p>puesto</p> <p>2.1 Recolectar y analizar la información de cada puesto tipo de trabajo</p> <p>2.2 Elaborar el descriptor para cada puesto tipo</p> <p>2.3 Definir el perfil</p>	<p>Materiales</p> <p>-Papel. -Lápices o lapiceros . - Computadora.</p>			
<p>2. Valuación de Puestos</p>	<p>Diseñar herramientas administrativas idoneas y necesaria para la adecuada distribución de salarios del personal de la empresa</p>	<p>1. para la valuación de puestos la empresa tendrá que realizar el levantamiento y actualización de descriptores de puestos tipos.</p> <p>2. Definición de una política administrativa para el desarrollo de la valuación de puesto.</p> <p>3. Se diseñara una escala que permita ubicar jerárquicamente a todos los puestos existentes en la</p>	<p>Humanos</p> <p>- Personal del departamento de recursos humanos . - Empleados de la empresa.</p> <p>Materiales</p> <p>- manual de análisis de puesto - Papel - Lápices o lapiceros - computadora</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>lograr valuar a la totalidad de puestos existentes en la empresa.</p>

		<p>organización de acuerdo al mayor o menor grado de impacto que produce el esfuerzo de este en torno a la organización.</p> <p>4. analizar la información obtenida y dar a conocer los resultados a la empresa</p>				
3. Escala Salarial	<p>Elaborar una herramienta objetiva que permita la distribución equitativa de salarios</p>	<p>1. La empresa deberá contar con: 1.1 El análisis y valuación de puestos tipo. 1.2 Política de valuación puestos</p> <p>2. Analizar salarios vigentes dentro de la empresa</p> <p>3. Hacer un comparativo de salarios a nivel externo (apoyándose de una encuesta salarial)</p> <p>4. Elaborar la escala de salarios de</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal del departamento de recursos humanos . - Empleados de la empresa. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> -política de valuación de puestos -Papel. -Lápices o lapiceros . - 	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Aplicación de la escala salarial a todo el personal de la organización</p>

		acuerdo a la clasificación obtenida a través de la valuación de puestos	Computadora. - Impresora			
4. Evaluación del Desempeño	crear instrumentos idoneos que permitan realizar la evaluación del desempeño de manera eficaz y oportuna a fin de proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación al personal de la empresa	1. Previo análisis de puesto la empresa tendrá que: 1.1 contar con el análisis de puesto 1.2 Proponer políticas definidas para la implementación de la evaluación del desempeño 1.3 Elaborar el instrumento idóneo para realizar la evaluación del desempeño. 1.4 Realizar la recolección de la información	Humanos - Personal del departamento de recursos humanos - Empleados de la empresa. Materiales -manual de análisis de puesto -Papel. -Lápices o lapiceros - Computadora.	Departamento de Recursos Humanos.	Sujeto a las condiciones de cada empresa	Realizar una evaluación objetiva con todo el personal de la organización

		<p>2. Posteriormente se tendrá que comparar el rendimiento real de los empleados con los criterios de desempeño establecidos.</p> <p>3. Se realizara una retroalimentación analizando el desempeño y progreso de los empleados a fin de hacer planes de desarrollo.</p>	Impresora			
5. Política de Salario y Compensaciones	Diseñar una política salarial y de compensaciones objetiva a fin de mejorar el desempeño de los empleados y eficiencia administrativa de la organización.	<p>1. para la realización de la política de salarios y compensaciones la empresa tendrá que contar con:</p> <p>1.1 La identificación y análisis de puestos</p> <p>1.2 Valuación de puestos</p> <p>1.3 Elaboración de la escala salarial</p> <p>1.4 Evaluación</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal del departamento de recursos humanos - Empleados de la empresa. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de análisis de 	Departamento de Recursos Humanos.	Sujeto a las condiciones de cada empresa	Aplicación de la política de salario y compensaciones a todo el personal de la institución

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

	del desempeño 2. Elaboración de la política de salarios y compensaciones 3. Aplicación de procedimientos idóneos para la adecuada administración de salarios y compensaciones a todo el personal de la organización	puesto - Política de evaluación de puestos - Política de evaluación del desempeño - Papel - Lápices o lapiceros - computadora			
--	--	--	--	--	--

PLAN OPERATIVO 3: "OPORTUNIDADES DE PROGRESO"

**OBJETIVO
GENERAL:**

Proporcionar a las empresas un plan estratégico que permita mejorar las condiciones psicológicas y organizacionales a través de la apertura de oportunidades de progreso para el personal.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
------------------	-----------------	---------------------------------------	-----------------	--------------------	---------------	-------------------

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

<p>1. Análisis de puesto.</p>	<p>Elaborar descripciones y perfiles de puesto tipo.</p>	<p>1. Verificar si la empresa cuenta con análisis de puesto y/o verificar fecha de últimas modificaciones. 2. Elaborar y/o actualizar análisis de puesto 2.1 Recolectar y analizar la información de cada puesto tipo de trabajo 2.2 Elaborar el descriptor para cada puesto tipo 2.3 Definir el perfil</p>	<p>Humanos -Personal del departamento de recursos humanos. - Empleados de la empresa. Material -Papel. -Lápices o lapiceros. - Computadora.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Obtener descripciones y perfiles de la totalidad de puestos tipo existentes en la empresa.</p>
--------------------------------------	--	---	---	--	---	---

<p>2. Política de reclutamiento, selección, contratación e inducción</p>	<p>Realizar procesos eficientes para llevar al personal adecuado a los puestos idóneos y permitir la fácil adaptación del nuevo empleado a su puesto y a la empresa</p>	<p>1. Contar con el manual de descripción y perfil de puestos tipo. 2. Definir el procedimiento para realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 3. Dar a conocer las políticas y procedimientos a las jefaturas y gerencias de los departamentos y unidades que hacen requisición de personal. 4. Dar seguimiento al desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.</p>	<p>Humanos - Personal del Departamento de Recursos Humanos. - Jefaturas y gerencias de los departamentos y unidades que hacen requisición de personal. - Personal en proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción</p> <p>Material - Papelería - Computadoras - Presupuesto anual - Manual de descripción y perfil de puestos tipo.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos - Gerencias y jefaturas de unidades y departamentos</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Funcionalidad del empleado en su puesto de trabajo. La fácil adaptación del nuevo empleado a la empresa. Bajo nivel de rotación en la empresa</p>
---	---	---	--	--	---	--

			-Política de reclutamiento, selección, contratación e inducción .			
3. Política de capacitación y acciones formativas	Desarrollar planes de capacitación dirigidos a personal específico o orientados a necesidades reales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa debe contar con el manual de descripción y perfil de puestos tipo. 2. Establecer un procedimiento para detectar necesidades de capacitación. 3. Elaborar un plan de capacitación periódico para cada departamento o unidad. 4. Establecer 	Humanos -Personal del Departamento de Recursos Humanos. - Gerencias y jefaturas de unidades y departamentos. Material -- Papelería	Departamento de Recursos Humanos -Gerencias y jefaturas de unidades y departamentos en que se realice la detección de necesidades de capacitación.	Sujeto a las condiciones de cada empresa	Estatus de cumplimiento del plan de capacitaciones y medición del aprendizaje de los participantes.

		<p>procedimientos para la selección de proveedores de capacitación. 5. Definir estrategias para realizar una medición del aprendizaje de los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Presupuesto anual para capacitaciones - Manual de descripción y perfil de puestos tipo. 			
<p>4. Plan de carrera y sucesión</p>	<p>Proporcionar a los empleados la oportunidad de crecimiento y desarrollo de competencias para un mejor desempeño profesional a fin de lograr resultados de calidad que satisfagan a la empresa y al empleado.</p>	<p>1. Contar con el manual de descripción y perfil de puestos tipo. 2. Dar cumplimiento a la política de reclutamiento, selección, contratación e inducción. 3. Dar cumplimiento a la política de capacitación y acciones formativas. 4. Definir las líneas de acción para elaborar los planes de carrera y sucesión. 5. Dar seguimiento a los planes de carrera y sucesión en conjunto con</p>	<p>Humanos -Personal del Departamento de Recursos Humanos. -Todo el personal activo de la empresa</p> <p>Material -Papelería - Computadoras - Presupuesto anual -Manual de descripción y perfil de puestos tipo. -Política de</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos -Gerencias y jefaturas de unidades y departamentos -todo el personal de la empresa al que se le diseñe un plan de carrera y sucesión</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Eficiente desempeño de los empleados. - Satisfacción del personal dentro de sus puestos de trabajo.</p>

		el personal beneficiado.	reclutamiento, selección, contratación e inducción . -Política de capacitación y acciones formativas			
--	--	--------------------------	--	--	--	--

PLAN OPERATIVO 4: “COMUNICACION”

OBJETIVO GENERAL:	Fomentar la comunicación efectiva entre departamentos para facilitar los procesos de trabajo, la relación entre las personas y la resolución oportuna de los obstáculos en la comunicación.
--------------------------	---

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
------------------	-----------------	-----------------------------------	-----------------	--------------------	---------------	-------------------

<p>1. Capacitación a los operadores del sistema de informática o comunicación.</p>	<p>Actualizar en técnicas y tecnologías de comunicación efectiva.</p>	<p>1. Se hará la detección de necesidades en materia de comunicación e informática.</p> <p>2. El departamento de Recursos Humanos gestionará internamente la aprobación de servicios especializados .</p> <p>3. La Gerencia general y Recursos Humanos solicitarán cotizaciones por préstamos de servicios según las necesidades priorizadas.</p> <p>4. Las instancias correspondientes determinarán cual oferta aprueban para capacitar al departamento de comunicación e informática</p>	<p>Humanos Gerencia General Recursos Humanos Consultoras</p> <p>Material es Sala de reuniones</p>	<p>Gerencia General Jefe de departamento de comunicación e informática. Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de la empresa</p>	<p>Que el departamento de informática tenga las herramientas y competencias necesarias</p>
---	---	--	---	---	---	--

<p>2. Reuniones para canalizar y mejorar la comunicación vertical.</p>	<p>Mejorar los mecanismos de transmitir mensajes de jefes a sus empleados.</p>	<p>1. El Departamento de Recursos Humanos monitorea las barreras de la comunicación o la comunicación informal distorsionadora.</p> <p>2. El jefe inmediato de modo individual o reuniones grupales facilita la información confiable y pronta.</p> <p>3. El personal pueda hacer sugerencias y manifestar sus inquietudes y estas sean atendidas.</p>	<p>Humanos</p> <p>Recursos Humanos Jefes de departamento.</p> <p>Material</p> <p>Calendario de reuniones</p>	<p>Recursos Humanos</p> <p>Departamento de informática y comunicación</p>	<p>Sujeto a los tiempos del cada unidad</p>	<p>Que haya espacios para la comunicación vertical.</p>
---	--	--	--	---	---	---

<p>3. Difundir la información a todos los involucrados.</p>	<p>Utilizar los canales de comunicación con amplia cobertura.</p>	<p>1. La información emitida de la Gerencia y niveles medios de interés para todo el personal sea difundido por memorandum, carteleras, etc.</p>	<p>Humanos Departamento de comunicación o informática Recursos Humanos Material Cartelera Memorandum Teléfono</p>	<p>Recursos Humanos Departamento de informática y comunicación</p>	<p>Según la información emitida</p>	<p>Garantizar la comunicación eficaz y suficiente.</p>
<p>4. Actividades sociales de integración</p>	<p>fortalecer dentro de la organización la integración.</p>	<p>1. Planificar actividades de orden social entre los empleados 2. Celebración de cumpleaños y fechas significativas para la empresa.</p>	<p>Humanos Personal y jefes Material De acuerdo al tipo de actividad social</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p>Sujeto a programa de la empresa</p>	<p>fortalecer los lazos de comunicación.</p>

PLAN OPERATIVO 5: "ORGANIZACIÓN EN GENERAL"

<p>OBJETIVO GENERAL:</p>	<p>Proporcionar a las empresas un plan estratégico que permita mejorar las condiciones psicológicas y organizacionales a través de actividades de apoyo y promoción interna para crear un alto nivel de identificación del personal con la empresa.</p>
---------------------------------	---

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACIÓN
-----------	----------	----------------------------	----------	-------------	--------	------------

<p>1. Responsabilidad social empresarial interna y comunitaria</p>	<p>Priorizar las acciones de beneficio hacia el personal interno, creándolo e valor como empleado a fin de lograr un alto nivel de identificación con la empresa</p>	<p>1. Desarrollar actividades de recreación con empleados y sus familias. 2. Dirigir las acciones de beneficio comunitaria priorizando a empleados y familiares 3. Involucrar a empleados y familiares en actividades de voluntariado comunitario.</p>	<p>Humanos : Todo el personal activo de la empresa</p> <p>Material es: Presupuesto anual para programas de responsabilidad social.</p>	<p>Gerente general -Encargado de Responsabilidad Social - Departamento de recursos Humanos</p>	<p>Desarrollo permanente</p>	<p>Participación de los empleados en actividades de voluntariado a la comunidad</p>
<p>2. Divulgación de valores, misión y visión de la empresa.</p>	<p>Contar con empleados conocedores del que hacer empresarial.</p>	<p>1. Concursos de dibujo, pintura, poemas, etc. con temas relacionados a las actividades de la empresa, dirigido a empleados y familiares. 2. Entrega de boletines informativos del que hacer empresarial.</p>	<p>Humanos : - Gerencias y Jefaturas de Unidades y Departamentos Personal activo de la empresa</p> <p>Material es: Presupuesto anual para programas de responsabilidad social</p>	<p>Gerente general -Gerencias y Jefaturas de Unidades y Departamentos</p>	<p>Desarrollo permanente</p>	<p>Conocimiento que los empleados tienen del que hacer empresarial.</p>

PLAN OPERATIVO 6: “RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO”

OBJETIVO GENERAL:	Mejorar la efectividad individual y desarrollar habilidades de relaciones Interpersonales y de trabajo, para contribuir a la mejora de la efectividad colectiva y empresarial.
--------------------------	--

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
1. Implementación de talleres de cuerda	Brindar herramientas claves a los empleados de cómo relacionarse mejor y trabajar en equipo mediante actividades recreativas que orienten a un desempeño laboral colectivo y dinámico.	<p>1. El Departamento de Recursos Humanos contratará los servicios profesionales más idóneos para implementar el taller.</p> <p>2. Se gestionara el lugar donde sedesarrollara dicha actividad de preferencia al aire libre.</p> <p>3. La actividad se realizara por sesion y con un tiempo estipulado,, cada sesión se desarrolla mediante una dinámica o situación simulada, la</p>	<p>Humanos Facilitadores y empleados.</p> <p>Material es Convocatorias personal. Papelería , lapiceros , grabadora, laptop, cañón, refrigerios.</p>	Departamento de Recursos Humanos - Psicólogo Laborales.	Sujeto a las condiciones de cada empresa	Que los empleados sean asertivos en sus relaciones interpersonales.

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

		<p>experiencia es seguida por un proceso dirigido de reflexión, discusión y análisis.</p> <p>4. Al final de la actividad se brindara un certificado de participación, evaluación diagnostico previo, material didáctico reporte final con observaciones y recomendaciones.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

<p>2. Capacitación sobre relaciones interpersonales y resolución de conflictos.</p>	<p>Lograr que el grupo de empleados conozcan las habilidades sociales de importancia para las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo.</p>	<p>1. El departamento de recursos humanos implementará, charlas, mesas redondas, foros, y otros recursos para abordar temas de acuerdo a las necesidades e intereses de los empleados. 2. Retroalimentar la puesta en práctica de habilidades sociales, mediante la selección del empleado del mes en base a la puntuación de conductas positivas. 3. Colocar mensajes que refuercen las relaciones interpersonales.</p>	<p>Humanos Facilitadores y participantes</p> <p>Material Cañón proyector, laptop, hojas de papel periódico, fotocopias Refrigerio</p>	<p>Departamento de recursos humanos -psicólogo laboral.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Que la información ayude a los empleados a poner en practica habilidades sociales.</p>
--	--	--	---	---	---	---

PLAN OPERATIVO 7: "COMPETENCIA SUPERVISORIA"

OBJETIVO GENERAL:

Incentivar un liderazgo positivo en losjefes inmediatos para una desempeñar con éxito de sus funciones supervisorias.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
<p>1. Sesiones del equipo gerencial , jefaturas de departamento y unidades</p>	<p>Clarificar funciones de acuerdo a los planes organizacionales y evitar dualidad de mandos</p>	<p>1- Bajo la dirección de Gerencia General se revisa los procedimientos supervisorios, el cumplimiento de metas, resolución de dificultades, brindar lineamientos, planes, metas, etc.</p> <p>2- Las jefaturas brindan informes, consultan o justifican decisiones.</p>	<p>Humanos Gerencia General Gerentes de departamento</p> <p>Material Sala de reuniones Laptop Cañón</p>	<p>Gerencia General</p>	<p>quince nal o mensual</p>	<p>Que las jefaturas tenga claridad de los lineamientos que deben girar a su personal subalterno.</p>

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

<p>2. Reuniones entre el jefe inmediato y el personal bajo su mando.</p>	<p>Favorecer el clima de confianza y corresponsabilidad entre los miembros del departamento o unidad.</p>	<p>1- El jefe inmediato en un clima de confianza con el personal bajo su mando, retroalimenta sobre como desempeñar bien el trabajo, mantenerlos bien informados, escuchar sus puntos de vista y solicitudes.</p> <p>2-Cuando sea necesario escuchar la percepción de sus empleados respecto a sus funciones supervisoras.</p> <p>3- Hacer los correctivos de manera respetuosa y constructiva.</p>	<p>Humanos</p> <p>Gerente o Jefe de unidad Empleados del departamento o unidad.</p> <p>Material</p> <p>Sala de reuniones o en el área de trabajo.</p>	<p>Gerente de departamento o jefe de unidad.</p>	<p>semanal o quincenal</p>	<p>Que gerente de departamento o jefe de unidad mantenga motivado a su personal.</p>
---	---	---	---	--	----------------------------	--

<p>3. Impartir charlas a los jefes inmediatos sobre competencias supervisoras.</p>	<p>Brindar charlas sobre competencias supervisoras para mejorar el perfil de los jefes inmediatos.</p>	<p>1. El departamento de Recursos Humanos realizará la detección de necesidades entre los gerentes de departamento y jefes de unidad.</p> <p>2. Recursos Humanos selecciona, imparte o gestiona los temas que permitan el mejoramiento continuo de la competencia supervisora.</p>	<p>Humanos</p> <p>Departamento de Recursos Humanos</p> <p>Material</p> <p>Instrumento de detección de necesidades Elaborar temas Laptop Cañón</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>cada tres meses</p>	<p>Reforzar las fortalezas de la competencia supervisor a a jefes y apoyar sus oportunidades de mejora.</p>
---	--	--	---	------------------------------------	------------------------	---

PLAN OPERATIVO 8: "TRABAJO"

<p>OBJETIVO GENERAL:</p>	<p>Proporcionar a las empresas planes estrategicos que permitan mantener informados a los empleados respecto a la generalidades de la institucion y claridad de funciones para aumentar el nivel de responsabilidad de los mismos y alcanzar las metas organizacionales propuestas.</p>
---------------------------------	---

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
-----------	----------	----------------------------	----------	-------------	--------	------------

<p>1. Elaboración de programas de inducción</p>	<p>Diseñar programas que permitan al empleado identificar se plenamente con la organización, así como conocer las obligaciones de su puesto de trabajo.</p>	<p>1. La empresa deberá contar con toda la información general y relevante de la organización para el conocimiento y desarrollo del empleado.</p> <p>2. Con la información obtenida se procederá a la elaboración del programa de inducción el cual incluirá aspectos específicos relacionados a la organización y al puesto de trabajo.</p> <p>3. se hará la aplicación del programa con el personal que lo requiera.</p> <p>4. se realizara una evaluación final con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientement</p>	<p>Humanos - Personal del departamento de recursos humanos . - Empleados de la empresa.</p> <p>Material - Papel. - Lápices o lapiceros . - Computadora.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Comprensión de los empleados en relación al conocimiento general de la empresa y de sus funciones.</p>
--	---	---	--	--	---	---

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

		e claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.				
--	--	---	--	--	--	--

<p>2. Divulgación de Descriptores de puestos</p>	<p>Brindar a los empleados información relevante sobre las diferentes funciones que realizan a fin de aclarar los procedimientos de estas y evitar confusión en las mismas.</p>	<p>1. Se analizará la información obtenida en el descriptor y se clasificarán los puestos de acuerdo a las diferentes áreas que comprende la organización.</p> <p>2. se elaborará un plan a seguir para la divulgación de información.</p> <p>3. Se programarán reuniones con los jefes inmediatos de las diferentes áreas para informar del plan a seguir.</p> <p>4. Se solicitará la autorización respectiva a cada jefe de área para reunirse con los empleados y divulgar la información obtenida de cada puesto</p> <p>5. Se brindará el descriptor a cada empleado con la finalidad de</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal del departamento de recursos humanos . - Gerentes y jefes de las diferentes áreas de la organización - Empleados de la empresa. <p>Material</p> <ul style="list-style-type: none"> -Papel. -Lápices o lapiceros . - Computadora. - proyector 	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Claridad de los empleados respecto al desarrollo de las funciones que le competen.</p>
---	---	--	---	--	---	---

		aclarar las funciones que este desarrolla.				
--	--	--	--	--	--	--

PLAN OPERATIVO 9: "CONDICIONES FISICAS"

OBJETIVO GENERAL:	Brindar metodos factibles a las empresa respecto a la medicion de la ergonomia industrial a fin de adaptar y armonizar los objetos, mediosy entornos de trabajo al empleado.
--------------------------	--

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	EVALUACION
------------------	-----------------	-----------------------------------	-----------------	--------------------	---------------	-------------------

<p>1. Estudio de ergonomía en los puestos de trabajo</p>	<p>Diseñar una herramienta de medición que explore aspectos relacionados a la ergonomía laboral, a fin de mejorar e incrementar la calidad de vida de los empleados dentro de la organización.</p>	<p>1. Se recolectará información necesaria referente a la ergonomía en los puestos de trabajo.</p> <p>2. En base a la información recolectada se diseñará una herramienta de medición la cual permita tener una visión de la situación de trabajo de los empleados.</p> <p>3. Aplicación de la herramienta a los empleados de la empresa a fin de conocer perspectivas de los mismos.</p> <p>4. Brindar soluciones mediatas mediante el análisis de la información recolectada.</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal del departamento de recursos humanos. -Gerentes y jefes de las diferentes áreas de la organización - Empleados de la empresa. <p>Material</p> <ul style="list-style-type: none"> -Papel. -Lápices o lapiceros. - Computadora. - proyector 	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Sujeto a las condiciones de cada empresa</p>	<p>Uso adecuado de los objetos y medios de trabajo por parte de los empleados</p>
---	--	---	--	--	---	---

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
2. INSTRUMENTO INICIAL
3. CATALOGO DE CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS
4. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL
5. VACIADO DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS QUE FAVORECEN EL CLIMA LABORAL

OBJETIVO:

Conocer la opinion del personal técnico y administrativo respecto a la importancia que se le concede a las condiciones Psicologicas y Organizacionales para el clima laboral.

PARTE III

IMPORTANCIA DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS QUE FAVORECEN EL CLIMA LABORAL.

En base a las condiciones organizacionales y psicologicas evaluadas, indique según su criterio que grupo ocupa mayor importancia para el desarrollo del clima laboral.

INSTRUCCIONES:

Por favor marque con una "X" el espacio en blanco ubicado bajo el nivel de importancia que le concede a cada condicion y en el espacio inferior indique por qué.

CONDICIONES	MAYOR IMPORTANCIA	MENOR IMPORTANCIA
CONDICIONES ORGANIZACIONALES		
CONDICIONES PSICOLOGICAS		

Explique por qué:

CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y PSICOLOGICAS QUE FAVORECEN EL CLIMA LABORAL

PARTE II

CONDICIONES PSICOLOGICAS

A continuación se presenta una serie de definiciones orientadas a identificar las condiciones psicológicas que con mayor o menor importancia inciden en el clima laboral.

INSTRUCCIONES:

CONDICIONES PSICOLOGICAS

Por favor marque con una "X" la casilla del número que corresponde al nivel de importancia que usted le concede a la condición organizacional descrita. **(el número 5 representa el nivel de mayor importancia).**

N	CONDICIONES PSICOLOGICAS	DEFINICION	NIVEL DE IMPORTANCIA	N	CONDICIONES PSICOLOGICAS	DEFINICION	NIVEL DE IMPORTANCIA
1	Trabajo en Equipo	Actividad ejecutada de manera organizada por la cooperación de un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo en común y con responsabilidad mutua compartida.	5	2	Liderazgo	Es una cualidad y capacidad de influir, guiar y supervisar acciones de los demás para conseguir un objetivo común.	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1
3	Relaciones interpersonales	Es la capacidad de comunicación entre los seres humanos en busca de comprensión y entendimiento para trabajar	5	4	Comunicación eficiente	Es un proceso de dar y recibir información, con un lenguaje comprensible, que hace posible el entendimiento entre las personas para el alcance de	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

		juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean.				distintos propósitos.	
5	Estilos de mando	Son las maneras en que se dan ordenes de trabajo y la forma que éstas influyen en el ambiente y en las relaciones de los trabajadores entre si y con sus jefes.	5	6	Relaciones de trabajo	Relaciones interpersonales dentro de la empresa, tanto individual como grupal entre equipos de trabajo, departamentos, áreas y personal externo, con fines complementarios o de cooperación en la cadena de producción.	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1
7	Eficiencia	Utilización correcta de los recursos disponibles, sean estos, humanos, financieros, tecnológicos, intelectuales, de experiencia, etc. para el logro de metas y resultados satisfactorios.	5	8	Responsabilidad	Es la disposición habitual de asumir decisiones conscientemente y cumplir con las actividades encomendadas.	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1
9	Actitud	Es una predisposición a actuar con una reaccion positiva o negativa	5	10	Aptitud	Capacidad de aprender y desempeñarse con habilidad e idoneidad en cierta función	5
			4				4
			3				3

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

		hacia un objeto social o actividad, de acuerdo a lo que se piensa (componente cognitivo), lo que se siente (componente emotivo) y con una tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).	2			o puesto de trabajo.	2
			1				1
1	Proactividad	Es la actitud de tener iniciativa, emprender acciones y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se tiene que hacer y cómo se va a hacer.	5	1	Reactividad	Aptitud para reaccionar ante determinada situación en el momento que esta ocurre, tomando decisiones impulsivas y en muchos casos trasladando responsabilidad es a los demás.	5
			4	2			4
			3				3
			2				2
			1				1
1	Inteligencia emocional	Es el conjunto de habilidades técnicas, intelectuales y emocionales, empleadas con entusiasmo y compromiso, con las cuales el desempeño alcanza eficacia y efectividad, contando con los utensilios, condiciones y motivaciones necesarias	5	1	Motivación laboral	Estímulos que el empleado recibe y que lo estimulan a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente e deben ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de	5
			4	4			4
			3				3
			2				2
			1				1

Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador

		hasta desarrollar el talento.				su familia o amigos.	
15	Rasgos de personalidad	Disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera característica. Estas características o rasgos, se clasifican como dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad, todos poseemos estos rasgos pero unos en mayor o menor grado que otros.	5	16	Incentivos psicológicos	Es una motivación por premios, reconocimientos o gratificaciones no financieras para estimular o inducir a los trabajadores a obtener un aumento de la productividad, sin bajar en calidad, dedicación y ahorro de materias primas.	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1
17	Capacidad de adaptación	Es el proceso gradual por el que el trabajador es capaz de ajustar su comportamiento y rendimiento a las expectativas del puesto y exigencias organizacionales.	5	18	Estabilidad laboral	Es la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o candidato de asegurar su participación activa en el ámbito laboral.	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1
19	Tolerancia a la frustración	Es la capacidad de aprender a manejar emociones y mensajes negativos como producto de actividades	5	20	Trabajo bajo presión	Capacidad de afrontar las demandas laborales sin desajustar sus características psicológicas de salud mental y las exigencias del puesto de	5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1

	fracasadas y aceptar que se debe seguir trabajando e intentándolo de nuevo.				trabajo sin caer en estrés, insatisfacción, conflictos interpersonales o intrafamiliares.	
--	---	--	--	--	---	--

ANEXO 3

CONDICIONES ORGANIZACIONALES

1. Proceso de Contratación:

Es formalizar la futura relación de trabajo entre la empresa y el candidato al puesto de trabajo, con la finalidad de garantizar los intereses y derechos de ambas partes.

2. Proceso de Inducción:

Proceso de informar a los nuevos empleados, todo lo relevante a la empresa, con el objetivo de acelerar la integración de éste en el menor tiempo posible a su puesto, jefe y organización.

3. Capacitación:

Es la programación de actividades formativas, de acuerdo a un plan de capacitación, que permite proporcionar al empleado los conocimientos y entrenamientos necesarios para garantizar un mejor desempeño en el puesto de trabajo

4. Manejo de tecnología:

Capacidad para el buen manejo de recursos tecnológicos, equipos o procedimientos, proporcionados para que los empleados hagan una administración ordenada y útil de sus funciones.

5. Procesos Eficaces:

Capacidad para tomar decisiones y ejecutar acciones de trabajo de manera oportuna para conseguir más y mejores resultados o alcanzar las metas fijadas.

6. Procesos Efectivos:

Es la Capacidad de lograr mejores resultados por haber empleado de manera correcta y oportuna los medios y procedimientos adecuados.

7. Antigüedad o años de servicio:

Acumulación de tiempo en el que el empleado ha prestado sus servicios laborales a la empresa, alcanzando un nivel de destreza en lo que hace identificándose con sus funciones y con la empresa misma.

8. Claridad de funciones y tareas:

Posibilidad que el empleado tiene de conocer a cabalidad las funciones y tareas que le corresponde realizar en su puesto de trabajo.

9. Plan de carrera:

Es el plan por medio del cual la Empresa selecciona al personal más destacado o al puesto más estratégico, para ofrecerle oportunidades de formación profesional con la intención de ponerlos al servicio del crecimiento de la misma empresa.

10. Administración de salarios:

Conjunto de normas que dentro de la empresa permiten establecer salarios equitativos y justos de acuerdo a criterios específicos, además buscan equilibrar los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

11. Incentivos económicos:

Son los beneficios monetarios o sociales que en forma adicional al salario nominal recibe el empleado y que van a representar un ingreso extra o un ahorro para el empleado.

12. Incentivos no económicos:

Recompensas que no tienen relación con el salario, sino con mejoras en el trato y ambiente de trabajo que motivan y aumentan el esfuerzo y empeño de los empleados.

13. Salario emocional:

Es un conjunto de medidas tales como flexibilidad de horarios, equilibrio entre vida profesional y familiar, reconocimiento, atención a la salud, etc. Que van en busca de un mayor rendimiento, productividad y satisfacción del empleado con su trabajo y con su empresa.

14. Incentivos psicológicos:

Es una motivación incentivada a través de premios o reconocimientos no financieros que pretende llevar a los trabajadores a obtener un aumento de la productividad, sin bajar en calidad, dedicación y ahorro de materias primas.

15. Sistemas de valuación de puestos:

Es un conjunto de procedimientos de evaluación para determinar el valor de cada puesto de trabajo, en base al nivel de responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones en que se desarrolla la actividad laboral.

16. Sistemas de comunicación organizacional:

Son estrategias y condiciones que favorecen la comunicación interna entre los trabajadores, (las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal) que sirven para estar en sintonía y obtener el logro de objetivos de la organización.

17. Identificación y destino de la empresa:

Es la estrategia utilizada por la empresa para lograr un alto nivel de identificación por parte de sus empleados.

18. Estabilidad en el puesto de trabajo:

Estrategia que permite fomentar la especialización del empleado en el puesto de trabajo, reduciendo al máximo su rotación a diferentes puestos de trabajo dentro o fuera de la empresa.

19. Sistemas de promociones y ascensos:

Son políticas y estrategias que la empresa establece para llenar un puesto vacante de mayor nivel jerárquico o remuneración salarial, contando con el personal que ya está dentro de la empresa, el cual tiene a través de este proceso la oportunidad de crecimiento.

20. Sistemas de evaluación del desempeño:

Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene sus habilidades, da cumplimiento a los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

21. Principios y valores organizacionales:

Es la fuerza que moviliza a la organización en cumplimiento de los principios organizacionales. Los valores son ideales que indican un deber ser; responden a las necesidades de la organización para el mejoramiento continuo y permanente.

22. Habilidades y destrezas laborales:

Habilidad: Capacidad e inteligencia para ejecutar una labor según conocimientos y hábitos.

Destreza: Es la eficiencia en el manejo del esfuerzo y ejecución de una tarea, por muy compleja que sea.

CONDICIONES PSICOLOGICAS

1. Trabajo en Equipo:

Actividad ejecutada de manera organizada por la cooperación de un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo en común y con responsabilidad mutua compartida.

2. Liderazgo:

Es una cualidad y capacidad de influir, guiar y supervisar acciones de los demás para conseguir un objetivo común.

3. Relaciones interpersonales:

Es la capacidad de comunicación entre los seres humanos en busca de comprensión y entendimiento para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean.

4. Comunicación eficiente:

Es un proceso de dar y recibir información, con un lenguaje comprensible, que hace posible el entendimiento entre las personas para el alcance de distintos propósitos.

5. Estilos de mando:

Son las maneras en que se dan ordenes de trabajo y la forma que éstas influyen en el ambiente y en las relaciones de los trabajadores entre si y con sus jefes.

6. Relaciones de trabajo: Víctor

Relaciones interpersonales dentro de la empresa, tanto individual como grupal entre equipos de trabajo, departamentos, áreas y personal externo, con fines complementarios o de cooperación en la cadena de producción.

7. Eficiencia:

Utilización correcta de los recursos disponibles, sean estos, humanos, financieros, tecnológicos, intelectuales, de experiencia, etc. para el logro de metas y resultados satisfactorios.

8. Responsabilidad:

Es la disposición habitual de asumir decisiones conscientemente y cumplir con las actividades encomendadas.

9. Actitud:

Es una predisposición a actuar con una reacción positiva o negativa hacia un objeto social o actividad, de acuerdo a lo que se piensa (componente cognitivo), lo que se siente (componente emotivo) y con una tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

10. Aptitud:

Capacidad de aprender y desempeñarse con habilidad e idoneidad en cierta función o puesto de trabajo.

11. Proactividad:

Es la actitud de tener iniciativa, emprender acciones y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que se tiene que hacer y cómo se va a hacer.

12. Reactividad:

Aptitud para reaccionar ante determinada situación en el momento que esta ocurre, tomando decisiones impulsivas y en muchos casos trasladando responsabilidades a los demás.

13. Inteligencia emocional:

Es el conjunto de habilidades técnicas, intelectuales y emocionales, empleadas con entusiasmo y compromiso, con las cuales el desempeño alcanza eficacia y efectividad,

contando con los utensilios, condiciones y motivaciones necesarias hasta desarrollar el talento.

14. Motivación laboral:

Estímulos que el empleado recibe y que lo estimulan a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

15. Rasgos de personalidad:

Disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera característica. Estas características o rasgos, se clasifican como dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad, todos poseemos estos rasgos pero unos en mayor o menor grado que otros.

16. Incentivos psicológicos:

Es una motivación por premios, reconocimientos o gratificaciones no financieras para estimular o inducir a los trabajadores a obtener un aumento de la productividad, sin bajar en calidad, dedicación y ahorro de materias primas.

17. Capacidad de adaptación:

Es el proceso gradual por el que el trabajador es capaz de ajustar su comportamiento y rendimiento a las expectativas del puesto y exigencias organizacionales.

18. Estabilidad laboral:

Es la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o candidato de asegurar su participación activa en el ámbito laboral.

19. Tolerancia a la frustración:

Es la capacidad de aprender a manejar emociones y mensajes negativos como producto de actividades fracasadas y aceptar que se debe seguir trabajando e intentándolo de nuevo.

20. Trabajo bajo presión:

Capacidad de afrontar las demandas laborales sin desajustar sus características psicológicas de salud mental y las exigencias del puesto de trabajo sin caer en estrés, insatisfacción, conflictos interpersonales o intrafamiliares.

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

El presente cuestionario pretende conocer la percepción y nivel de satisfacción de los empleados respecto a las condiciones en que se desarrollan las actividades de trabajo, para que en base a los resultados puedan crearse e implementarse programas de mejora. Los resultados serán de carácter anónimo y confidencial.

Edad: _____ Sexo M F Años de laborar en la empresa: _____
 Ubicación jerárquica : Operativ Administrativ Técnico
 Sector empresarial en el que labora: Industria Comercio Servicio

Indicaciones: rellene el círculo de la alternativa de respuesta que considere para cada interrogante planteada. No debe dejar preguntas sin contestar

Áreas o dimensiones objeto de investigación

Condiciones físicas.

"Mide la satisfacción personal respecto al entorno físico en el que se desarrollan las actividades de trabajo"

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
1. ¿Cuenta con adecuada temperatura en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El nivel de ruido es insoportable.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiene suficiente iluminación en su lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El entorno de trabajo permanece limpio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador**

5. Cuenta con el espacio físico suficiente para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Su equipo o herramientas de trabajo son adecuadas para el eficiente desarrollo de sus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Su estación de trabajo le resulta un lugar incomodo.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo.

"Esta dimensión explora el conocimiento y claridad de funciones y la opinión respecto a las condiciones otorgadas por la empresa para el desarrollo de las mismas."

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
8. Tiene claridad de las funciones y tareas que corresponden a su puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sus horarios de trabajo son agotadores.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Cuenta con las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Las herramientas y equipos que utiliza reciben el mantenimiento necesario para permanecer en adecuadas condiciones de uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competencia supervisora.

"Se refiere a la opinión que los empleados tienen en cuanto a las habilidades, actitudes y desempeño de su jefe inmediato".

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
12. Tiene confianza en la habilidad de las jefaturas inmediatas para el manejo de personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Considera que existe un fuerte nivel de exigencia por parte de las jefaturas inmediatas.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Los lineamientos de trabajo de su jefe son de fácil comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. La distribución de la carga de trabajo se hace de manera equitativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Considera que su jefe inmediato reconoce sus capacidades y habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oportunidades de progreso.

Se refiere a la opinión del personal respecto a las oportunidades de formación y crecimiento laboral dentro de la empresa.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
17. La empresa cuenta con programas de capacitación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Los programas de capacitación existentes aplican para la totalidad de empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador**

19. Los programas de capacitación responden realmente a las necesidades del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Considera útil el aprendizaje adquirido a través de capacitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. La organización cuenta con programas de promociones y ascensos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Considera que en la empresa hay posibilidad de hacer carrera laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relaciones interpersonales, de trabajo y trabajo en equipo.

"Mide la opinión del personal sobre las relaciones de amistad, relaciones de trabajo y trabajo en equipo para el logro de objetivos organizacionales"

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
23. Considera que existe un entorno de amistad entre sus compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. La relacion entre compañeros de trabajo es satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Considera que en la organización se preocupan por fomentar el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Existe realmente dentro de la empresa trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicación.

"Se refiere a la cantidad y calidad de de informacion disponible para el personal".

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
27. Existe acceso oportuno a la información que compete al desarrollo de las funciones y tareas de su puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Considera que el medio de comunicación utilizado en la organización (revista, boletín, cartelera, etc.) es una buena fuente de información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Resulta fácil contactar al personal con los que se tiene relación de trabajo y cooperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Hay apertura por parte de las jefaturas para escuchar las opiniones de sus empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sueldos y prestaciones.

"Mide la opinion del personal respecto al salario percibido y a la calidad de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa"

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
31. Considera que hay equilibrio entre el nivel de ganancias de la empresa y las prestaciones economicas otorgadas a los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Que tan satisfecho esta con la forma en que la empresa compensa y reconoce su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Considera que su salario es adecuado a sus funciones, conocimiento, habilidad y experiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Esta satisfecho con los beneficios y prestaciones que la empresa tiene para sus empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Condiciones Organizacionales y Psicológicas que Favorecen el Clima Laboral
en Empresas del Área Metropolitana de San Salvador**

35. Considera que en su empresa existe igualdad de oportunidades para alcanzar premios e incentivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Salud mental de los empleados.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
"Mide la relación entre trabajo y salud mental de los empleados"					
36. La presión del trabajo que realiza altera su equilibrio emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. La empresa realiza actividades para el desarrollo de la salud mental de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Se dificulta solucionar los inconvenientes de trabajo surgido entre compañeros.*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Considera que el trabajo interfiere en su vida familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La organización en general.

	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
"Mide el conocimiento que el empleado tiene de su empresa, el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la misma"					
40. Comprende la misión y visión organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Se siente comprometido con las líneas estratégicas de su organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. La organización se preocupa por su bienestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Se siente orgulloso de formar parte de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Considera que la organización es un buen lugar para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>