



VICERRETORIA ACADEMICA
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



TEMA:

“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES
PÚBLICAS (PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALUD
ORGANIZACIONAL)
CASO ESPECÍFICO: IMPRENTA NACIONAL”

Trabajo de Graduación presentado por:
SANTOS GUADALUPE FLORES SORIANO
ANA LUZ PEÑA GUERRA
NORMA JEANNETTE RAUDA BOLAÑOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

NOVIEMBRE, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRIGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

JÚRADO EXAMINADOR.

LIC. LIGIA EVELIN HENRÍQUEZ A.
PRESIDENTE DE JÚRADO

LIC. HEESY DE RIVAS.
PRIMER VOCAL

LIC. GILBERTO A. TRUJILLO ALAS
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE ,2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

DEDICATORIA

A Dios y a la Santísima Virgen: por darme la oportunidad y capacidad de finalizar mi carrera con éxito.

A mis padres: por el amor y apoyo brindado a lo largo de toda mi carrera de estudio.

A mi hermano: por el apoyo brindado en mis momentos de dificultad.

A Doris Palacios: por ser una persona muy especial, por brindarme consejos y apoyo en toda mi carrera.

A Lic. Lilian de Cruz: por haberme brindado su colaboración y apoyo cuantas veces lo solicité.

A mis amigos que en todo momento me brindaron su amistad, cariño y palabras de aliento.

A todos gracias y les dedico mi triunfo.

Norma Jeannette Rauda Bolaños

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María, por derramar bendiciones y darme la oportunidad y la capacidad de coronar mi carrera profesional con mucho éxito.

A mis padres: Por brindarme apoyo en los momentos difíciles de mi carrera.

A mi esposo: por dedicarme tiempo, brindarme apoyo y sobre todo comprensión a lo largo de mi carrera.

En especial a mi hijo Luis Antonio: le dedico mi triunfo, por ser el Tesoro más grande de mi vida, por que es un símbolo de amor y motivación para la realización de mi carrera. Gracias hijo por despertar anhelo para seguir adelante.

A mis hermanos: por brindarme apoyo y palabras de Aliento.

A mis amigos: que me brindaron la amistad y apoyo a lo largo de mi carrera.

A Todos Gracias, les dedico mi triunfo.

Ana Luz Peña Guerra.

DEDICATORIAS

A DIOS TODOPODEROSO. Le doy gracias por sus bendiciones, porque en cada momento de mi vida él siempre ha estado conmigo, por ser siempre mi guía, y mi fortaleza, la roca de mi salvación. Le dedico mi triunfo.

A MIS PADRES. Por su amor, su apoyo incondicional, emocional y económico, por su comprensión, por ser mis mejores amigos y la fuerza de mi vida.

A MIS HERMANAS. Por su apoyo, por que cuando las necesite siempre pude contar con ellas, por ser mis grandes amigas.

A MIS SOBRINITOS BRYAN Y DANIEL. Por ser tan importantes en mi vida.

A MI ABUELITO LUIS ALONSO. Por su apoyo económico y moral.

A LICENCIADO GILBERTO ANTONIO TRUJILLO. Por su valiosa ayuda en el desarrollo de la tesis, y por brindarnos su amistad.

Santos Guadalupe Flores Soriano.

INDICE

Introducción.....	i
--------------------------	----------

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Sistema de objetivos	
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 Marco Histórico.....	8
2.2 Marco Normativo.....	35
2.3 Marco Conceptual.....	52

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de estudio.....	133
3.2 Unidad de análisis.....	133
3.3 Sujeto de análisis.....	133
3.4 Población o universo.....	134
3.5 Población Finita.....	134
3.6 Instrumento.....	134
3.7 Recolección de Datos.....	134
3.8 Tabulación de Datos.....	135
3.9 Análisis e interpretación de resultados.....	136
3.10 Conclusión.....	158

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL EN RELACION
CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS
“CASO ESPECIFICO: IMPRENTA NACIONAL”.

Carátula del programa.....	161
Introducción del programa.....	i
4.1 Presentación.....	162

4.2	Objetivos.	
4.2.1.	Objetivo General.....	163
4.2.2.	Objetivos Específicos.....	164
4.3	Estrategias.....	165
4.4	Limitantes.....	186
4.5	Metas.....	189
4.6	Recursos.	
4.6.1	Humanos.....	191
4.6.2	Materiales.....	191
4.7.	Matriz del Programa.....	192
4.8.	Cronograma del Programa.....	194
4.9	Presentación del contenido temático del programa	
	de salud organizacional.....	196
4.10	Conclusiones.....	220
4.11	Recomendaciones.....	222
4.12	Presentación # 1- Introducción al Programa.....	124
4.13	Presentación # 2 Estructura Organizacional.....	125
4.14	Presentación # 3 La Comunicación.....	126
4.15	Presentación # 4 El Liderazgo.....	127

4.16 Presentación # 5 La Toma de Decisiones.....	128
4.17 Presentación # 6 La Motivación.....	129
4.18 Presentación # 7 Condiciones de Trabajo.....	130
4.19 Presentación # 8 Cierre del Programa.....	131
 GLOSARIO.....	 232
BIBLIOGRAFÍA.....	236
 ANEXOS	
ANEXO 1 CUESTIONARIO.....	238
ANEXO 2 MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	240
ANEXO 3 MATRIZ DE DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	248
ANEXO 4 BROCHUR DE LA IMPRENTA NACIONAL.....	249

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se han desarrollado temas relacionados con el “Estudio del Clima Organizacional en las Instituciones Públicas (propuesta de un programa de salud organizacional) Caso Especifico: Imprenta Nacional”

En su contenido, se han desarrollado los capítulos I que refiere: el planteamiento del problema, la situación problemática, la delimitación del problema, su justificación y los objetivos; en el capítulo II se presenta el marco teórico referencial, donde se incluyen: marco histórico, marco normativo y marco conceptual, y como parte primordial de su estructura se incluye el clima organizacional, la salud ocupacional y la salud organizacional.

Dentro del contexto de clima organizacional se describen las áreas siguientes: estructura organizacional, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, motivación y condiciones de trabajo.

El clima organizacional, juega un papel fundamental en el desarrollo de las actividades laborales en toda organización; a la vez es importante, porque permite enlazar y orientar los objetivos de las instituciones. Así, un clima organizacional es considerado favorable, cuando un empleado siente que está siendo útil, que le proporciona un sentido de valor personal a trabajos que sean

satisfactorios; es desfavorable cuando detecta trato desigual, e injusto, con la falta de recompensa o estímulos, de comunicación, problemas en las relaciones interpersonales y otras

Las organizaciones deben buscar un equilibrio, para mantener motivado al trabajador y que objetivamente sean satisfechas sus necesidades de realización, sus expectativas para gozar de una actitud positiva, para el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, la salud ocupacional es la técnica más moderna destinada a conservar la salud, la vida y la integridad física de las personas que trabajan. Esta, está compuesta por: la higiene industrial, la seguridad industrial y la ergonomía del trabajo.

Para finalizar se habla de salud organizacional, enfocando la organización, la cultura y el cambio organizacional.

Para toda institución, el clima organizacional y sus factores son imprescindibles para su buen funcionamiento, puesto que la existencia de un ambiente de trabajo agradable fomenta el trabajo en equipo, que al final representará el logro de metas y objetivos de la organización.

En el capítulo III se desarrolla, la metodología de la investigación que se implementó, la cual contiene un esquema que representa la forma lógica de su desarrollo. Dentro de la cual se han desarrollado diferentes apartados entre los que se encuentran: el tipo de estudio, las unidades de análisis, los sujetos de análisis, la población o universo, el instrumento, la recolección de datos y la tabulación de datos; de la cual se obtuvo, un parámetro significativo del clima organizacional en la Imprenta Nacional; realizándose un análisis por categoría.

Con el capítulo IV, se plantea la propuesta de un programa de Salud organizacional de las instituciones públicas (Caso específico Imprenta Nacional) en su contenido se describen la presentación, situación diagnóstica del estudio, objetivos, meta, recursos, contenido temático de la matriz, cronograma y matriz del programa, journalización de actividades.

Finalmente se incluye sus respectivos anexos, como: cuestionario, matriz de congruencia, matriz de delimitación del tema y brochur de la Imprenta Nacional.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Desde el punto de vista psicosocial, el elemento humano sigue siendo el recurso central de cualquier institución, ya que en la actualidad el conocimiento del clima organizacional proporciona información sobre los procesos que sigue el comportamiento organizacional; desde esta perspectiva la acción laboral se convierte en un filtro por el cual se canalizan los objetivos propuestos, entre los cuales se pueden mencionar: la estructura organizacional, la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y las condiciones de trabajo.

Además existen otras relaciones propias de la empresa, las cuales llevan a poner de manifiesto su cultura y comportamiento organizacional, que incide en los procesos motivacionales de los trabajadores para su desarrollo eficaz y eficiente en el logro de metas.

Por tanto, se puede señalar que todo individuo que se integra a una organización, busca encontrar un ambiente acogedor que le permita desarrollarse dentro de la misma; a la vez es importante mencionar que en

toda empresa se presentan problemas, dificultades y enfermedades que disminuyen la capacidad de las personas para su desarrollo laboral.

El cuidado de la salud organizacional parte de un proceso preventivo y valoración diagnóstica, que permita el adecuado tratamiento de las condiciones identificadas en la empresa en relación con la salud. Ya que el ignorar la existencia o presencia de problemas no es precisamente la forma más inteligente de salvaguardar la salud y el dedicarse solamente a neutralizar síntomas tampoco lo es.

Muchas veces las enfermedades y desórdenes funcionales de las organizaciones se asientan a tal grado que se dificultan diagnosticarse y prevenirse convenientemente, generando límites que permitan el adecuado combate a las mismas.

El clima organizacional es un hecho interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un tipo de comportamiento, que tiene consecuencias sobre la organización.

Por otra parte el objetivo primordial, es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas en el comportamiento de los individuos, estas

variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que se puede entender como clima organizacional.

¿Influirá el clima organizacional en la actitud de los empleados de las instituciones públicas, para aceptar la elaboración de un programa de salud organizacional? (Caso específico: imprenta Nacional)

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 DELIMITACIÓN SOCIAL.

El estudio del clima organizacional se realizó en la Imprenta Nacional (caso específico), con el personal que está distribuido en cada una de las áreas. (Jefes y subalternos)

1.2.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL.

El estudio de clima organizacional se realizó en la Imprenta Nacional (Caso específico) dependencia del Ministerio de Gobernación ubicado en 4ª. Calle poniente y 15 Av. sur # 829, San Salvador.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL.

Dicho estudio se realizo en el período comprendido de 11 meses, empezando el mes de agosto de 2002 hasta el mes de Julio de 2003.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Ante lo expuesto, el estudio del clima organizacional cobra importancia porque brinda un beneficio para las instituciones públicas, mediante una propuesta de un programa de salud organizacional.

Para las instituciones es esencial comprender como perciben sus empleados el clima de la organización, y cuales son los factores que influyen más en los empleados; a partir de este conocimiento, se podrá planear intervenciones para modificar o inducir en las dimensiones del clima, mejorar la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, desarrollar la eficiencia y eficacia de la empresa y sobre todo prever enfermedades.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforma a su vez en el elemento del clima. Así se vuelve importante para un

administrador el ser capaz de analizar su organización, por tres razones evaluar las fuentes de conflicto o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener un cambio que indique a las instituciones los elementos específicos sobre los cuales debe dirigirse sus intervenciones, y seguir el desarrollo de las instituciones y prever los problemas que pueden surgir.

Así, el administrador puede ejercer control sobre la determinación del clima, de manera tal que pueda administrar de forma eficaz su organización.

En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender y estudiar aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo; muchos investigadores han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano dentro de la empresa.

El objeto de este estudio, es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de las instituciones en el comportamiento de los trabajadores y además conocer las percepciones de estos ante la situación

laboral diaria. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como clima organizacional.

En la actualidad el tema ha tomado relevancia en las empresas públicas, debido a que los trabajadores tienden a percibir un ambiente laboral estresante, hostil y de inestabilidad cuando se implementan cambios en las instituciones gubernamentales, tales como: la modernización del Estado, el proceso de reingeniería, la globalización y otras formas de innovar la administración pública.

Es por esta razón, que es necesario profundizar en estudios sobre el tema, ya que muchas instituciones no cuentan con un programa de salud organizacional, para el bienestar de sus empleados y pocas veces se tiene conocimiento que el trabajador esta pasando por una crisis.

Otra razón por la que se estudia el clima organizacional, es para implementar material de apoyo a estudiantes universitarios, investigadores y a la sociedad en general.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Evaluar las condiciones en que se encuentran las instituciones públicas (Caso Especifico Imprenta nacional) en relación con el Clima Organizacional actual, para la propuesta de un programa de Salud Organizacional.

1.4.2. Objetivos Específicos

Definir el Clima y la Estructura Organizacional de las Instituciones públicas (Caso especifico Imprenta Nacional), para la elaboración de un programa de Salud Organizacional.

Clasificar los diferentes criterios que permiten la estructuración del Clima Organizacional, para la elaboración de un Programa de Salud Organizacional.

Diseñar el Programa de Salud Organizacional, para su Implementación en las Instituciones Públicas. (Caso especifico Imprenta Nacional).

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTORICO

ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional, es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la Psicología Industrial y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la forma de Lewin, que estipulo el comportamiento en función de las personas implicadas y de su entorno.

En efecto toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo tales como: las actitudes, características físicas y psicológicas y a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicas que tienen sus particularidades propias.

Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en características personales, es insuficiente y lleva muchas veces a constituir que el comportamiento depende en parte de la situación.

La palabra Clima Organizacional es muy reciente, ya que fue introducida por primera vez en la Psicología industrial por Gellerman, en 1960. Sin embargo los orígenes teóricos de este concepto, no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y algunas veces, de liderazgo. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de Clima Organizacional está constituido por una amalgama de subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Por otra parte es mejor hablar de Clima Organizacional que del medio interno de una Organización. La palabra Clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El Clima Organizacional es un término que ha cobrado importancia para diversas investigaciones de la conducta organizacional desde hace aproximadamente 15 años. ¹

1. Burnet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.

ANTECEDENTES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

El Sector Público no se escapa a las leyes del cambio social, de manera que su organización se ha modificado considerablemente desde el surgimiento del Estado salvadoreño, el 12 de Junio de 1824, fecha en la que se elaboro la primera constitución hasta nuestros días.

Todos estos cambios obedecen a los factores y condiciones propias que el país exige, requiriendo de modificaciones administrativas como medio de solución a sus necesidades actuales.

Al iniciarse el Estado salvadoreño contaba con un solo ministerio: “La Secretaria del Estado”, en el año de 1839 se crearon cuatro carteras más Ramo Relaciones, Ramo Gobernación, Ramo Hacienda, Ramo Guerra, posteriormente se dan cambios en la organización del gobierno

Hasta la fecha, puede apreciarse el notable aumento de Ministerios e Instituciones Oficiales Autónomas que han surgido.

Las instituciones públicas del Estado salvadoreño se inspiran, en lo primordial, en los modelos de las democracias occidentales.

La Constitución, como Ley del Estado, contiene los fundamentos de dichas instituciones y orienta su actuación. Tomando como punto de partida la doble división de la carta magna: por un lado, la parte dogmática, en la que se explican los derechos individuales y sociales, y por otro la parte orgánica, en la que se exponen la organización y las funciones del gobierno.²

IMPRENTA NACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA

Introducción:

La Imprenta Nacional fue creada en el siglo antepasado, como una dependencia del Ejecutivo, destinada primordialmente a la impresión y publicación del órgano de divulgación escrita del Estado, que actualmente se llama **"DIARIO OFICIAL"**.

Además presta los servicios de impresión y encuadernación que le son solicitados por el sector público, por personas jurídicas y naturales.

2. Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

Desarrollo de la Imprenta:

En el mundo:

La Imprenta se puede definir como: los diferentes procesos para reproducir palabras, imágenes o dibujos sobre papel, tejido, metal y otros materiales. En esencia se trata de obtener muchas reproducciones idénticas de un original por medios mecánicos, por lo que el libro impreso ha sido bautizado como el primer producto en serie.

Históricamente la mayor parte de la obra impresa se ha producido con métodos totalmente mecánicos; sin embargo las técnicas modernas de impresión cada vez se basan en procesos de tipo fotomecánico y químico.

Los fundamentos de la Imprenta habían sido utilizados por los chinos y por los artesanos textiles europeos.

Durante el Renacimiento el auge de una clase media próspera e ilustrada requirió de abundantes materiales escritos. La Reforma y Contra-Reforma dependían en gran medida de la prensa y de los impresos.

Johann Gutemberg, alemán, está considerado tradicionalmente como el inventor de la imprenta en Occidente. La fecha de dicho invento es el año

de 1450. El ejemplar conocido como la Biblia de Gutenberg sobrepasa en belleza y maestría a todos los libros que supuestamente le precedieron. El libro impreso sustituyó al manuscrito. Después de esto el número de imprentas aumentó rápidamente. En Italia por ejemplo, hacia el año 1500 la Ciudad de Venecia ya contaba con 417 imprentas. La imprenta llegó luego a Inglaterra y a España.

En 1539 Juan Pablos fundó una imprenta en ciudad de México. Las primeras manifestaciones de la imprenta fueron la edición de textos a partir de letras en relieve. Estas eran bloques de madera en lo que se habría grabado la letra, dejando en realce el trazo de las mismas. Más tarde los tipos se hicieron de metal.

Las grandes ediciones que se publicaban aumentaron en 1829 al aparecer los estereotipos, que permitían fabricar duplicados de planchas de impresión.

Los equipos se fueron perfeccionando. Se inventó la máquina de linotipos que se caracteriza por fundir todos los caracteres de una misma línea en un solo bloque; se utiliza el plomo fundido que se vierte en los moldes de las letras; luego esos mismos moldes se pueden seguir usando posteriormente.

En la década de los cincuenta aparecieron las primeras máquinas de fotocomposición, que producían imágenes fotográficas de los tipos en vez de fundirlos en plomo. Estas imágenes se fotografían con una cámara de artes gráficas a fin de producir unos negativos en películas que sirven para obtener las planchas litográficas.

La mayoría de las planchas en relieve se fabrican en la actualidad por procesos fotomecánicos directos. El offset es el procedimiento de impresión indirecta, derivado de la litografía, en el cual la plancha entintada imprime un cilindro de caucho que transfiere la impresión al papel; actualmente se utilizan procesos fotomecánicos para la obtención del cliché y para la preparación de las planchas. El procedimiento offset permite impresiones de buena calidad y tiradas de gran número de ejemplares.

Los ordenadores o computadoras que se utilizan hoy como máquinas de oficina pueden producir imágenes listas para la impresión, reduciendo el tiempo y los costos de los principales procesos de imprenta.

En El Salvador:

Durante el siglo XVII Fray Juan de Dios Del Cid, fue quien según el historiador don Jorge Lardé, fabricó la tinta y una pequeña máquina que le

servió para imprimir y encuadernar el primer libro llamado "El Puntero Apuntado con Apuntes Breves", el cual se refería al proceso del añil derivado del jiquilite; era un púsculo de 20 fojas. En efecto, construyó una prensa y grabó tipos movibles de madera (tipos sueltos). Con propiedad dice el señor Lardé "a sus títulos de agricultor, industrial, hombre de ciencia y literato y luego fraile y franciscano, Del Cid había agregado otro, quizá el más grande, el de creador de la imprenta en América".

HISTORIA DE LA IMPRENTA NACIONAL

Creación de la Imprenta Nacional:

De acuerdo a las crónicas que se tienen en revistas de la Imprenta Nacional, hace mucho tiempo se editó un folleto titulado LIBRO AZUL, impreso en la misma Imprenta y compilado por un ciudadano norteamericano llamado L. A. Ward, donde dice que la institución data del año 1838, cuando fue fundada la primera imprenta, por un sacerdote católico, siendo ésta la única hasta el año de 1840, año en que don Basilio Porras, trajo otra de Guatemala, con la cual fue posible imprimir el primer periódico oficial, que se tituló BOLETÍN, en cuyas páginas se publicó la Carta Fundamental de la República.

Estos dos talleres se fusionaron más tarde y fueron conocidos como IMPRENTA MAYOR, la primera fue dirigida por el guatemalteco don Eulogio García, que era un habilísimo tipógrafo.

Estos talleres fueron regentados por varios ciudadanos y después de una serie de cambios, llegó don Domingo Granados y organizó la imprenta que se llamó "Industria Centroamericanas", de cuyos talleres salieron varios periódicos con los títulos más curiosos, tales como: "El Toro Rabón", "Periquillo, "el Hablado" y "El Arbolario Plebeyo". En esa época el "Boletín Oficial" había cambiado ya de nombre y se llamaba "El Salvador Regenerado". La Imprenta cambió de nombre y de lugar en varias ocasiones.

El Diario Oficial:

El 23 de marzo de 1847 se adoptó el nombre de "**Gaceta del Gobierno Supremo del Estado, República de Centro América**"; siendo éste el primer número impreso que se tiene en existencia en los archivos de la Imprenta. Es importante la nota que aparece en ese primer número, que se denomina **PROSPECTO**, ya que en ella se reflejan las funciones que se le encomendaron al periódico oficial; es como la Ley de Creación de la Gaceta y por ende del Diario Oficial, por lo que se transcribe a continuación:

Prospecto:

Bajo el título que lleva este primer número saldrá todas las semanas el periódico del Ministerio en sustitución de El Salvador Regenerado que queda desde esta fecha suprimido. Se publicarán en él todas las leyes, decretos, órdenes, acuerdos y demás disposiciones emanadas de los Supremos Poderes del Salvador que deban ver la luz pública: las noticias importantes de los demás Estados: las del exterior que puedan llegar a nuestras manos oportunamente; y todo cuanto ocurra de más interesante en la marcha política del Estado. También se insertarán artículos comunicados o remitidos siempre que, sin entrar en personalidades, contengan asuntos de interés público, o se propongan mejoras en alguno de los ramos administrativos. Igualmente serán admitidos y se insertarán, los avisos que el comercio, los artesanos, o agricultores tengan por conveniente publicar en bien de sus respectivas profesiones No faltará algún artículo de literatura y costumbre, y todo lo que juzguemos útil para la instrucción pública.

Nuestro objeto es hacer un servicio al público en lo que se escriba; por consiguiente, no tendrá cabida en nuestras columnas, ningún escrito sobre cuestiones personales, ni intereses particulares: nada de polémicas: paz, orden y progreso es nuestra divisa y todo cuanto tienda a estos objetos merecerá nuestra predilección.

El órgano de prensa del estado, ha tenido, a través del tiempo, varios nombres, algunos de ellos, son los siguientes:

El 2 de marzo de 1849: "Gaceta del Salvador en la República de Centroamérica".

El 1 de abril de 1853: "Gaceta del Gobierno del Salvador en la América Central".

El 29 de abril de 1857: "Gaceta del Salvador América Central".

El 7 de mayo de 1859: "Gaceta Oficial República del Salvador - América Central".

El 7 de noviembre de 1863. "Periódico Oficial del Supremo Gobierno", también se sabe que durante este año se le llamó "El Constitucional".

El 15 de enero de 1875: "Diario Oficial República del Salvador en Centro - América".

El 14 de mayo de 1876: "Gaceta Oficial República del Salvador en Centroamérica".

El 1 de enero de 1878: "Diario Oficial". Desde entonces no se ha cambiado el nombre de "Diario Oficial". El "Diario Oficial" del 15 de enero de 1875 aparece como el número 1.- Año 1, como si fuera ésta la partida de nacimiento de nuestro Diario Oficial. En esa primera edición se lee una nota de la Redacción (L.R.) que dice textualmente: "Un cambio muy notable se ha introducido en la publicación del órgano de prensa del Gobierno. De hoy en adelante, su periodicidad será más frecuente; en vez de ser semanal, será diaria, (se publica todos los días, excepto los lunes) circunstancia que implica un adelanto positivo en la marcha de la Administración Pública.

Organización:

La estructura organizativa de la Imprenta Nacional está compuesta en la actualidad, así:

Dirección.

Sub-Dirección.

Departamento de Producción.

Unidad Secundaria y Financiera Institucional.

Departamento del Diario Oficial.

Departamento de Comercialización.

Jerárquicamente la Imprenta Nacional depende del Ministerio de Gobernación.

FUNCIONES:

Función Principal: de la Imprenta Nacional es la de coordinar y ejecutar las acciones para la impresión y publicación del Diario Oficial, para lo cual deberá:

- ✓ Mantener informado al público usuario del Diario Oficial, sobre los servicios que a través del mismo se prestan, los mecanismos para otorgarlos, las tarifas que se cobran y cualquier otra información de su interés.
- ✓ Llevar un registro minucioso de los carteles, avisos, estatutos, reglamentos y otros documentos pertinentes, cuya publicación haya sido pagada; lo mismo que las publicaciones de oficio y gratuitas.
- ✓ Extender mandamientos de pago a quienes soliciten cualquier publicación, para que se presenten al colector respectivo a enterar las cantidades correspondientes.
- ✓ Tener al día la nómina de las suscripciones pagadas del Diario Oficial, con especificación del nombre del Suscriptor, nómina de suscriptores, fechas de entrega, apartado postal y direcciones respectivas.

- ✓ Proporcionar al Jefe de la Sección de Despacho del Diario Oficial, una copia de la nómina a que se refiere lo anterior, así como el aviso escrito de nuevas suscripciones, retiros, cambios de domicilio de los suscriptores y cualquier modificación en la identificación de los abonados al Diario Oficial.

- ✓ Suspender el envío del Diario Oficial a aquellos suscriptores que, en los primeros cinco días del mes, en que corresponda, no hayan pagado el valor de la suscripción. Si dichos pagos se efectuaren dentro de los primeros cinco días del mes correspondiente, se entregarán al suscriptor los ejemplares que por tal circunstancia no le fueron proporcionados; pasados ocho días, no habrá derecho a reclamo de ejemplares atrasados, aunque el reclamante sea antiguo y puntual suscriptor.

- ✓ Corroborar el que los originales de toda publicación pagada, lleven el número de la factura, así como el valor cobrado. Deberá ser publicada con dicho número, indicando asimismo, el número de veces que han sido publicados.

- ✓ Llevar un Libro ya sea en forma manual o computarizada, que se denominará CONTROL DE DISTRIBUCIÓN DEL DIARIO OFICIAL, en el que diariamente se anotará:

El número de ejemplares de cada edición.

El número de ejemplares distribuidos entre los suscriptores.

El número reservado para colecciones.

El número de ejemplares sobrantes, los cuales serán archivados.

Estas cifras serán informadas diariamente al Director de la Imprenta Nacional para su conocimiento.

- ✓ Organizar y coordinar las acciones encaminadas a la ampliación del mercado de clientes demandantes de los servicios de impresión y publicación que ofrece la Imprenta Nacional.
- ✓ Crear estrategias de comercialización, encaminadas a la captación de nuevos clientes, con énfasis en el sector privado.

El Diario Oficial es el órgano oficial de publicidad del Gobierno de la República y se publica todos los días hábiles, excluyendo los festivos reconocidos por la Ley, salvo cuando el Ministerio de Gobernación, por circunstancias especiales, ordene su publicación en tales días.

Otras funciones:

En el Diario Oficial, se publicarán todos los documentos que ordenen la Ley, como los que consigne el Reglamento, en la forma siguiente:

Publicaciones Pagadas:

- ✓ De estatutos y reglamentos de corporaciones, compañías, sociedades, clubes, sindicatos, casinos, avisos de reparto de dividendos, convocatorias, extractos de inscripción de compañías en el Juzgado respectivo, nombramiento de Juntas Directivas, de Directores Administradores Únicos, Apoderados o Representantes, cambios de éstos, en toda sociedad comercial, agrícola o industrial; balances, sorteos, remates de montepíos, y todos los demás documentos que la Ley establece.

- ✓ De avisos de extravío de títulos valores, tales como: acciones, bonos, pagarés, letras y cualquier otro documento de propiedad particular, de compañías o sociedades, sean o no contra el Estado o Municipalidades, exceptuándose cuando se trate de recibos de sueldo de empleados de Gobierno o Municipalidades, siempre que cada recibo no pase del salario mínimo vigente, llamamientos de capital suscrito, liquidaciones periódicas y definitivas, publicaciones de avisos o carteles de quiebras, citaciones para juntas generales ordinarias y/o extraordinarias, cambio de domicilio de sociedades, oficinas de

negocios, representantes de casas extranjeras, estados financieros. El establecimiento o retiro de sucursales y agencias que se establezcan en el país, de casas matrices que tengan su asiento en el exterior. Nombramientos de representantes legales o de agentes viajeros (previa calificación sumaria de la personería con la que actúan tales representantes o agentes, por la autoridad correspondiente).

- ✓ Tarifas de servicios públicos legalmente aprobadas de empresas o sociedades con capital de nacionales o de extranjeros, reformas o adiciones a las mismas tarifas; así como las publicaciones de Ordenanzas, tarifas y cualquier otra documentación similar emanada de las Municipalidades.
- ✓ Carteles o avisos de solicitudes para obtener carta de naturalización.
- ✓ Resoluciones por las cuales se otorgue carta de naturalización.
- ✓ Toda publicación que la Ley ordene y aquellas que sean previamente aprobadas por la Dirección de la Imprenta Nacional.

Publicaciones gratuitas:

- ✓ Los Decretos, Reglamentos, Acuerdos, Resoluciones y todos aquellos asuntos de carácter oficial que provengan del Órgano Legislativo, Ejecutivo y Judicial.
- ✓ Los Carteles de Oficio de la Procuraduría General de la República y los Carteles de Oficio de Muerte Presunta del Ministerio de la Defensa Nacional.
- ✓ Las subastas de los diferentes Ministerios.
- ✓ Los Edictos de Emplazamientos de la Corte de Cuentas de la República y de las Cámaras de la misma.
- ✓ Todas las publicaciones que a juicio de los Titulares del Ministerio de Gobernación, merezcan ser dadas a conocer en forma gratuita.

Disposiciones generales:

Toda publicación debe recibirse en letra legible, a máquina y las firmas ilegibles se acompañarán del nombre completo y calzada la firma. Las nuevas publicaciones o ratificaciones por error de la Oficina de origen, son

por cuenta del responsable en aquella Oficina, según el valor que indique el aforo respectivo, a menos que el Ministerio de Gobernación ordene lo contrario.

La Oficina de origen informará por escrito a la Dirección, sobre los errores que contengan las publicaciones.

Los Acuerdos son recibidos y publicados en su orden de ingreso a la Imprenta Nacional.

Ningún documento será devuelto para correcciones, éstas deberán hacerse personalmente por el interesado, si aún no hubieren sido publicados tales documentos. En ningún caso se retrasarán las publicaciones, en espera de correcciones, salvo casos especiales, calificados por la Dirección de la Imprenta Nacional.

La Imprenta Nacional respeta el Texto de los originales tal y como se reciban.

La Dirección de la Imprenta Nacional se reserva el derecho de corregir los originales, si a su juicio lo amerita, y siempre que estén relacionadas

dichas correcciones a faltas ortográficas, geográficas e históricas. Cuando legalmente no proceda la publicación de un documento, se archivará.

El aumento de ejemplares de una edición lo podrá ordenar la Dirección de la Imprenta Nacional, conforme las necesidades que se presenten.

En caso de ausencia de los Jefes de Departamento, asumirá las funciones uno de los auxiliares del mismo o la persona que el Director designe.

Una vez efectuada la primera inserción de una publicación pagada, no se atenderán reclamos por valores de publicaciones, aunque el interesado ordene suspender las publicaciones restantes. Toda repetición de publicaciones, se hará por orden de la Dirección de la Imprenta Nacional, conforme lo dispuesto en su Reglamento.

Quedará a discreción del Director de la Imprenta Nacional las suscripciones de oficio, o las suspensiones de las mismas.

La impresión del Diario Oficial se hará en la Imprenta Nacional, dándose prioridad sobre cualquier otro trabajo.

Clase y procedencia de la información:

La información viene de las diferentes Oficinas de Abogados, Empresas Privadas, Personas Naturales y de Instituciones del Gobierno y de Instituciones Autónomas y se refiere a:

- ✓ Estatutos.
- ✓ Decretos.
- ✓ Solicitud de Gasolineras.
- ✓ Acuerdos.
- ✓ Declaratorias de Herederos.
- ✓ Aceptación de Herencias.
- ✓ Juicios de Ausencias.
- ✓ Resoluciones.
- ✓ Traspaso de Marcas.
- ✓ Marcas de Fábrica.
- ✓ Títulos Supletorios.
- ✓ Títulos Municipales.
- ✓ Subastas.
- ✓ Reposición de Certificados.
- ✓ Aumentos de Capital.
- ✓ Convocatorias.
- ✓ Disminución y disolución de Capitales.
- ✓ Naturalización.

- ✓ Declaratorias Yacentes.
- ✓ Matrículas de Comercio.
- ✓ Balances Generales y Liquidación.
- ✓ Cambio de Marcas.
- ✓ Renovaciones de Marcas.
- ✓ Subastas de Semovientes.
- ✓ Fusiones de Empresas Comerciales.
- ✓ Constitución de Sociedades.
- ✓ Administración de Condominios.
- ✓ Reglamentos.
- ✓ Juicios Ordinarios de Deslindes, etc.

Otros servicios de impresión:

- ✓ Hojas membreteadas.
- ✓ Sobres membreteados.
- ✓ Revistas.
- ✓ Afiches.
- ✓ Broshures.
- ✓ Diplomas.
- ✓ Hojas volantes.
- ✓ Libretas de Calificaciones.
- ✓ Talonarios de Pago.

- ✓ Facturas.
- ✓ Folletos.
- ✓ Artes Digitales.
- ✓ Separación de colores.
- ✓ Empastados.
- ✓ Tarjetas de presentación.
- ✓ Troquelados.
- ✓ Numerados.
- ✓ Realzados en Tinta y Seco.
- ✓ Calendarios.
- ✓ Fichas.
- ✓ Formularios.
- ✓ Carnets.
- ✓ Posters.
- ✓ Anuarios.
- ✓ Viñetas.
- ✓ Programas.

La imprenta desde su invención se ha convertido en una herramienta que ha pasado por diversas transformaciones, por lo cual ha evolucionado durante todos estos años, hasta nuestros días a producir por una basta tecnología para saciar nuestra necesidad de elevar el conocimiento, ya

que uno de los factores que conllevan a un declive del conocimiento es la falta de la lectura.

En medio de esta necesidad, surge el proyecto de llevar a la imprenta nacional hacia una meta en la que el objetivo es lograr que las letras se multipliquen y se expandan para enriquecer el acervo cultural de nuestra juventud y sociedad.

La imprenta Nacional ha modificado el proceso de elaboración del Diario Oficial, aplicando la etapa de Prensa Digital, interconectando los dos centros de cómputo que tiene actualmente y disminuyendo el proceso de fotomecánica. Habiendo establecido un nuevo sistema de digitalización utilizando Scanner de rápido reconocimiento, con filmadora de alta resolución y equipo de mayor capacidad se ha utilizado dicho proceso.

Actualmente la Imprenta Nacional busca mantener a todo su personal actualizado a través de cursos de informática, redacción y ortografía, habilitando también un salón de capacitaciones, uniendo el curso tecnológico con el humano para cumplir las metas programadas.³

³ Osorio, Carlos Alonso. Folleto. Historia de la Imprenta Nacional.

ANTECEDENTES DE SALUD ORGANIZACIONAL.

En los primeros años del nacimiento de las fábricas, los obreros soportaban las consecuencias de los accidentes y enfermedades profesionales como un riesgo natural del trabajo, no obteniendo ninguna protección legal, ni disponiendo de servicios médicos, y cuidados de enfermería. Cuando se planteaba un reclamo por accidente se ventilaba en los tribunales comunes a través de largos juicios que duraban hasta 2 ó 3 años.

Antes de las leyes de compensación, tanto los patronos como los trabajadores tenían grandes desventajas, así:

Desventajas para el patrono:

- ✓ Para defenderse de los reclamos hechos por los trabajadores contrataban los servicios de abogados y tenían que pagar grandes honorarios.
- ✓ No habían bases definidas para calcular el costo de las indemnizaciones y muchas veces, se hacían grandes pagos que podían arruinar los negocios.
- ✓ Tenían que probar la culpabilidad del trabajador para ganar el juicio.

Desventajas para el trabajador:

- ✓ Muchas veces no reclamaban y por lo tanto no obtenían indemnización.
- ✓ Cuando demandaba los daños y perjuicios sufridos por un accidente, tenía que pagar abogado y en muchos casos, gran parte del dinero logrado pasaban a manos del abogado.
- ✓ Los juicios tardaban hasta 2 ó 3 años para que se diera el fallo. La ley eximía al patrono de toda responsabilidad, si probaba una o más de las siguientes condiciones: negligencia por parte del trabajador lesionado. Para esto solo se alegaba que el accidente se debió a un descuido del trabajador por falta de responsabilidad, negligencia de un compañero de trabajo. Entonces se culpaba a otro trabajador como causante del accidente. Aceptación del riesgo del trabajo; si el trabajador ya advertido aceptaba el riesgo perdía todo derecho a reclamo.⁴

Los antecedentes no tienen nada de nuevo, los accidentes no son nuevos, se puede decir que nacieron con las primeras actividades de subsistencia del ser humano. Así vemos que en la época primitiva, el hombre de las cavernas vivió expuesto a un sin número de riesgos, por satisfacer sus necesidades básicas.

⁴ Sapriisa, Roberto. Folleto. Riesgos profesionales en medicina legal.

A medida que el tiempo avanzaba, el hombre sintió la necesidad de agruparse, para mejorar la protección y seguridad de los riesgos a que estaban expuestos. A medida que fue aumentando la familia y haciéndose más numerosas, las tribus fueron delegando tareas especiales a los distintos elementos que la formaban: esto implicaba que cada tarea representaba un riesgo que debía asumir y es así como comenzó la “Aceptación de Riesgos” a la par de los avances de la tecnología.

Desde el hombre primitivo, la edad de piedra, hasta la época moderna. Vemos desarrollar “Actos Contrarios a la Seguridad”, y condiciones contrarias a la Seguridad y Salud Organizacional.

Datos que Sobresalieron en la Seguridad, Salud e Higiene Ocupacional

- ✓ Hipócrates: El más famoso médico de la antigüedad, siglo IV- AC. hizo estudios sobre los que trabajaban en las minas de plomo.
- ✓ Paracelso: Médico Suizo, fue uno de los fundadores de la medicina experimental y publica en 1567 un tratado sobre enfermedades ocupacionales “Enfermedades de las Minas”.
- ✓ Bernardino Ramazzini (1700): Médico Italiano publicó “De Morbis Artificum Diatriba”, investigó las condiciones de trabajo y la

peligrosidad profesional de más de cuarenta ocupaciones, descubriendo las enfermedades que presentan en diversos oficios e indicándose la prevención y tratamiento de los mismos.⁵

2.2 MARCO NORMATIVO

Según El código de Trabajo, tanto el patrono como los trabajadores tienen normas, derechos y deberes los cuales rigen el funcionamiento de las empresas, así como también el brindarles beneficios tales como:

Art. 119 Salario, es la retribución de dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le prestan en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

⁵ Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

No constituyen el salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir ha sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales.

Art. 120 El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122 El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código

Art. 127 El pago de salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

Art. 128 El salario debe pagarse en el lugar convenido o en el establecido por el reglamento interno de trabajo, a falta de estipulación, en el acostumbrado o donde el trabajador preste sus servicios.

Deberes de los patronos:

Art. 29 Son obligaciones de los patronos:

- ✓ Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos:
- ✓ Proporcionar lugar seguro para la guarda de la herramienta y útiles del trabajador, cuando estos necesariamente deban mantener en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles.
- ✓ Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarnos de obra o de palabra;
- ✓ Así como también cumplir con lo correspondiente reglamento interno de trabajo; y todas las que impongan el código y demás fuentes de obligaciones laborales.

Deberes de los Trabajadores.

Así como el patrono tiene que cumplirle al trabajador, el trabajador esta obligado a:

- ✓ Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, en el que el patrono o sus representantes le indiquen siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedique el patrono.
- ✓ Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
- ✓ Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de lo cuales tuvieron conocimiento por razón de sus cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar prejuicios a la empresa.
- ✓ Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Someterse a exámenes médicos cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud.

Prestaciones inmediatas a cargo del patrono.

Prestaciones por enfermedad.

Art. 307 En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono esta obligado a

pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento de aquel, una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las categorías y con las limitaciones que a continuación se expresan:

PRIMERA CATEGORÍA: Comprende a los trabajadores que tienen un año o más de estar al servicio del patrón y da derecho, en cada año, a gozar del setenta y cinco por ciento de sus salario básico durante sesenta días.

SEGUNDA CATEGORÍA: Comprende a los trabajadores que tienen cinco meses o más y menos de un año de estar al servicio del patrono y da derecho, durante ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de sus salario básico durante cuarenta días.

TERCERA CATEGORÍA: Comprende a los trabajadores que tienen un mes o más y menos de cinco de estar al servicio del patrono y da derecho, en ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días.

Los plazos a que aluden las categorías anteriores se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al patrono, y vencerán en la fecha correspondiente de los meses o años, se contarán a

partir de la fecha en que se iniciaran las labores de conformidad con el último contrato.

Cuando por continuar al servicio del patrono, el trabajador hubiere ascendido una o dos categorías en el término del primer año, tendrá derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario durante los días que le correspondan en la categoría en que se encuentre en la fecha de enfermarse, deducidos los que ya hubiere gozado en las categorías inferiores en ese mismo año.

Prestaciones por maternidad.

Art. 309 El patrono esta obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de los cuales se tomara obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la trabajadora tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del presente código.

Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha del parto, y la duración del descanso puerperal obligatorio no será reducida.

En ningún caso el patrono estará obligado a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo.

El patrono podrá deducir, la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la trabajadora hubiese recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la ley del seguro social y su reglamento de aplicación.

Art. 310. Para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

Ayuda en caso de muerte del trabajador.

Art. 313. En caso de muerte del trabajador, el patrono queda obligado a entregar inmediatamente a las personas que dependían económicamente de aquel, prefiriéndolas por el orden en que los hubiere enumerado en su contrato, o en su defecto, en cualquier registro de la empresa, y para que

se invierta especialmente en el sepelio del trabajador, una cantidad equivalente a sesenta días de salario básico; pero en ningún caso la prestación aludida podrá ser inferior a doscientos cincuenta colones.

El patrono no podrá entregar la mencionada cantidad a personas distintas de aquella a quien le correspondiere de acuerdo con el contrato o registro, sino cuando esta fuere incapaz, pues en tal caso deberá entregarla a su representante legal y a falta de este a la persona que siguiere en el orden de enumeración.

Durante la vigencia del contrato, el trabajador podrá alterar el orden establecido inicialmente o designar personas distintas de las que anteriormente hubiere designado.

Cuando el trabajador no hubiere designado en el contrato escrito a las personas que dependían económicamente de él o cuando no existiere el correspondiente contrato escrito, o el mencionado registro, el patrono dará cumplimiento a la obligación preceptuada en el inciso primero, entregando la cantidad de dinero arriba mencionada a los pariente más inmediatos del trabajador. Caso que el trabajador no tuviere parientes, el patrono quedará obligado a hacer los gastos que ocasionen los funerales del

trabajador, justificando ante el juez de trabajo con los recibos correspondientes, los pagos que hubiere realizado.

Seguridad e higiene del trabajo.

Obligaciones de los patronos.

Art. 314 Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores especialmente en lo relativo a:

- ✓ Las operaciones y procesos de trabajo.
- ✓ El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- ✓ La colaboración y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o provengan de los peligros de las máquinas.

Obligaciones de los trabajadores.

Art. 315 Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea

suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de la práctica de la máquina.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida.

Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad⁶

Prohibiciones de los patronos.

- ✓ Poner o mantener el funcionamiento de maquinaria o herramienta que no estén debidamente protegida en las puntas de transmisión de energía, y en las puntas de operación.
- ✓ Permitir la entrada al lugar de trabajo, de trabajadores en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga inervante

Prohibiciones de los trabajadores.

- ✓ Dañar o destruir los resguardos y protecciones de maquinas e instalaciones o removerlos de su sitio sin tomar la debida precaución.

6. Vásquez López, Luis. Código de trabajo.

- ✓ Impedir que se cumplan las medidas de seguridad en las operaciones o procesos de trabajo.
- ✓ Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal, o la de sus compañeros de trabajo.

Atribuciones del Departamento Nacional de Previsión Social.

Art. 8 El Departamento Nacional de Previsión Social, será encargado de:

- ✓ Promover en los lugares de trabajo, la adaptación de condiciones de seguridad e higiene que protejan la vida, la salud y la integridad corporal de los trabajadores;
- ✓ De elaborar los anteproyectos de reglamento en que establezcan las normas de seguridad e higiene que prevengan los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- ✓ De proporcionar ayuda y asesoramiento técnico a la Comisión de Seguridad e Higiene del Trabajo y a los comités de seguridad de los distintos centros de trabajo ⁷.

⁷ Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

Régimen Administrativo de las Instituciones Públicas

Los funcionarios y empleados públicos están al servicio del Estado y no de una fracción política determinada. Por lo tanto no podrán valerse de sus cargos para hacer política partidista. Se ha establecido la carrera administrativa que regula todo lo relativo al servicio civil: las condiciones de ingreso a la administración, las promociones y los ascensos con base en el merito y la aptitud, los traslados, las suspensiones y cesantías, los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten. Se garantiza a los empleados públicos la estabilidad en el cargo

No están comprendidos en la ley de servicio civil los funcionarios o empleados que desempeñen cargos políticos o de confianza, y en particular los ministros y viceministros de Estado, el fiscal general de la Republica, el procurador general de la Republica, los secretarios de la presidencia de la Republica, los embajadores, los directores generales, los gobernadores departamentales y los secretarios particulares de dichos funcionarios. También mediante instrumentos legales especiales algunos funcionarios y empleados han sido incluidos en el régimen singular, tal como los que se encuentran determinados por la Ley de la Carrera Judicial y la Ley de la Carrera Docente.

La Constitución expresa que una ley especial regulará lo pertinente al retiro de los funcionarios y empleados públicos y municipales, la cual fijará los porcentajes de jubilación a que estos tendrán derecho. La misma ley deberá establecer las demás prestaciones a que tendrán derecho los servidores públicos y municipales. Se prohíbe la huelga de trabajadores públicos y municipales, lo mismo que el abandono colectivo de sus cargos. La militarización de servicios públicos únicamente procederá en casos de emergencia nacional.

Algunos funcionarios de alto nivel, como el presidente y el vicepresidente de la República, los diputados, los designados a la presidencia los ministros y viceministros de Estado, el presidente y los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, responderán ante la Asamblea Legislativa por delitos oficiales es decir, los relacionados con sus funciones o por los comunes que cometan.

Los diputados no podrán ser juzgados por los delitos graves que cometan dentro del período para el que fueron elegidos sin que la Asamblea Legislativa declare previamente que hay lugar a formación de causa. Por los delitos menos graves y faltas que cometan durante el mismo periodo podrán ser juzgados, pero no podrán ser detenidos o presos, ni llamados a

declarar, sino después de concluido el período para el que fueron elegidos⁸

Régimen de Salud Organizacional.

El primer país que legislo sobre derecho laboral fue Inglaterra que, en 1833, dio la ley de fabricas (Factory Act) que disponía la inspección de ciertas fabricas y limitaba las jornadas de trabajo para los niños. En 1867 se amplio esta ley, incluyendo las enfermedades profesionales disponiendo la protección del trabajador contra las maquinas y recomendando la ventilación mecánica para el control de los polvos; asimismo prohibía la ingestión de alimentos en los ambientes insalubres de las fabricas. En 1897 se implanto la inspección médica y se adoptaron las de compensación.

En Alemania también se aprobaron leyes que incluían las enfermedades industriales, y en Suiza se dictaron estas mismas leyes en 1877.

En Estados Unidos fue Massachussets el primer estado que en 1867 y 1877, creó un cuerpo de inspectores, y en 1886 exigió reporte de todo accidente industrial; luego fue Pennsylvania, que en 1869 inicio un movimiento en las minas; no fue sino hasta en 1907 – 1908 que se aprobó

⁸ Océano. Enciclopedia de El Salvador

una Ley Federal de Compensación, con escasos beneficios al principio; pero, a partir de 1909, se aprobaron varias leyes de accidentes de trabajo en distintos estados. Las primeras leyes se dictaron para el Civil Service y hasta en 1911, para los trabajadores del estado de New Yérsey. El último estado en aprobar estas leyes de compensación fue Mississippi, en 1948.

En nuestro país, la primera ley se dictó durante la administración del Dr. Manuel Enrique Araujo y se tituló “LEY SOBRE ACCIDENTES DE TRABAJO”, emitida el 11 de mayo de 1911 y publicada en el Diario Oficial del 13 del mismo mes y año. El consejo de Gobierno revolucionario había decretado la “LEY DEL SEGURO SOCIAL” el 28 de de septiembre de 1949, que en 1953 fue sustituida por la actual “LEY DEL SEGURO SOCIAL” Decretada el 3 de Diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial No. 266, tomo 161, del 11 del mismo mes y año, y que obligaba a una serie de prestaciones.

La “LEY SOBRE ACCIDENTES DE TRABAJO” fue sustituida por la “LEY DE RIESGOS PROFESIONALES”, de el 24 de mayo de 1956 y publicada en el Diario Oficial no. 115, tomo 171, de fecha 20 de junio de 1956, en la que se armonizaba con las tendencias modernas en Materia de Riesgos Profesionales, ampliando en muchos aspectos su campo de aplicación a mayor número de trabajadores, que se encontraban expuestos a sufrir las

consecuencias de los riesgos profesionales. Al mismo tiempo, se considero de interés publico la adopción de medidas tendientes a proteger la vida, la integridad corporal y la salud de los trabajadores, estableciendo la forma de aplicación asegurando la efectividad de las mismas mediante la “LEY SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO”, decretada el 21 de mayo de 1956 y publicada en el Diario Oficial no. 110, tomo 171, del 13 de junio de 1956.

Siete años después, para dar unidad a las disposiciones contenidas en las leyes especiales que regían las actividades de Trabajo y Previsión Social, se decreto el actual “Código de trabajo” el 22 de enero de 1963, publicado en el Diario Oficial no. 22, tomo 190 del 1 de febrero del mismo año, donde aparece bajo el Titulo II: LA SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO, en el Titulo III: LOS RIESGOS PROFESIONALES, y en el Titulo IV: LA SEGURIDAD SOCIAL.⁹

LEYES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS QUE RESPALDAN LA SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL

- ✓ Ley Primaria de la constitución política del decreto legislativo 15-12 1983 vigente hace 20 años Titulo II, Cáp. I Art. 2, inciso 1 de los derechos individuales cuyo objetivo es que las personas tienen:

9. . Saprissa, Roberto. Folleto. Riesgos profesionales en medicina legal.

Derecho a la vida, a la integridad física o moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo a la propiedad y posición y a ser protegida a la conservación y a la defensa de los mismos. La institución que la respalda es la Asamblea Legislativa.

- ✓ Leyes Secundarias del código de trabajo, Cáp. Único Artículo I disposiciones individuales cuyo objetivo principal es armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, se fundan en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores
- ✓ Leyes Código Penal, Decreto Legislativo 2-2-1972 Vigente hace 31 años, artículo I, Cáp. III Art. 299: trata corrupción o contaminación del ambiente cuyo objetivo es que todo el que infringiera las medidas adaptadas por las autoridades competentes destinadas a impedir la contaminación del ambiente que puede dañar la vida, la salud de las personas será sancionado con diez o sesenta días multa. Las instituciones que las respaldan son La Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia.
- ✓ Reglamento General sobre Seguridad e Higiene ocupacional en los centros de trabajo, Decreto ejecutivo 2-2-1971, Vigente: hace 32 años el objetivo de este reglamento es establecer los requisitos mínimos de seguridad e higiene en que deben desarrollarse las labores en los centro de trabajo sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que

se dicten para cada industria en particular. Instituciones que la respaldan, Ministerio de Trabajo y Previsión Social y El Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

- ✓ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo 28-9-1949. Vigente hace 54 años cuyo artículo es creación y objeto. Art. 186 su objetivo es establecer el seguro social obligatorio como una institución del derecho publico, que realiza los fines de seguridad social que esta ley determine: Institución que lo respalda Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- ✓ Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo, artículo 53 sobre seguridad e higiene, cuyo objeto es tener a su cargo la regulación de las condiciones de seguridad e higiene en las empresas, establecimiento y además centro de trabajo. Instituciones que respaldan dicha ley es El Ministerio de Trabajo y Previsión Social¹⁰

2.3 MARCO CONCEPTUAL

El clima Organizacional es un término que ha cobrado importancia para diversas investigaciones de la conducta organizacional.

El Clima organizacional, se entenderá como las percepciones compartidas

¹⁰ Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

- ✓ Ambiente físico: Son todos aquellos aspectos o variables que influyen en el trabajo para su buen rendimiento laboral.
- ✓ Actividades Laborales: Son todas aquellas que se realizan con el fin de alcanzar los objetivos a los que se dirige la empresa.
- ✓ Relaciones Interpersonales: Es la convivencia que se da de una manera ascendente como descendente dentro de la organización ya sea de jefe a empleado o viceversa.

De todos los enfoques sobre el concepto del Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que se utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra de una misma empresa.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ✓ Factores de liderazgo y practicas de dirección (Tipos de supervisión: Autoritaria, participativa, etc.).
- ✓ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (Sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional.

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 tienen consecuencia sobre la organización.

Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

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

✓ **Estructura:**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

✓ **Responsabilidad (Empowerment):**

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

✓ **Recompensa:**

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

✓ **Desafío:**

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

✓ **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 subordinación.

✓ **Cooperación:**

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

✓ **Estándares:**

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

✓ **Conflictos:**

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

✓ **Identidad:**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Funciones del Clima Organizacional:

- ✓ Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no esta vinculado” con la tarea que realiza se comprometa.
- ✓ Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se esta facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- ✓ Spirit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ✓ Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- ✓ Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- ✓ Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es directiva, sensible a la retroalimentación.
- ✓ Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- ✓ Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ✓ Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a los reglamentos y procedimientos que hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- ✓ Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ✓ Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- ✓ Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- ✓ Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ✓ Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- ✓ Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Conflicto e inconsecuencia: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ✓ Adecuación de la planeación: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- ✓ Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico¹¹

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que este, está formado por una multitud de componentes, entre ellos están

Estructura Organizacional.

La organización es considerada como un proceso en el que debe de tomarse varios aspectos.

En primer lugar, la estructura debe de reflejar cuales son los objetivos y los planes, ya que todas las actividades se derivan de ellos.

En segundo lugar, deben de reflejar la autoridad disponible para los directivos, que formarán parte de la empresa. La autoridad en una empresa es un derecho determinante para ejercer la discreción y este a la vez esta sujeta al cambio.

11. Clima organizacional. <http://www.dimensiones/>

En tercer lugar, la estructura de la organización, igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente, así como las premisas de un plan que puede ser económica, tecnológica, políticas, sociales o éticas. La estructura debe ser diseñada para funcionar, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y así ayudarles a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante.

En cuarto lugar, las organizaciones están formadas por seres humanos. Los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

Estructura de la organización

La estructura de una organización deberá diseñarse para definir los puestos, las obligaciones y las responsabilidades para los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación para proporcionar redes en la toma de decisiones, comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. Las organizaciones crean una estructura para poder facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta por tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen, esto

se llama complejidad. El segundo es el grado en que se usan las reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo. El tercer componente de la estructura es la centralización.

La Estructura Organizacional: es el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización.

La complejidad consta de tres diferencias:

Diferencias horizontales: Este considera el grado de separación horizontal. Entre las unidades. Se considera que cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización requiere de conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros coordinen sus actividades.

Diferencias Verticales: Este tipo se refiere a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuantos más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay posibilidad de que se distorsione la comunicación y es más difícil entre las unidades. Se considera que cuanto mayor es la cantidad de coordina las decisiones del personal administrativo y la

dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal a nivel vertical.

Diferencias Espaciales: Esto se refiere al grado de dispersión geográfica de la organización. De acuerdo a las diferencias espaciales aumentan, también lo hacen la complejidad, porque esto puede dificultar la comunicación, la coordinación y el control.

Formalismo: Este término se refiere al grado de estandarización de los trabajos de la organización. Se considera que si un puesto es muy formal, la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decir que se hará, cuando se hará y como hacerlo, cuando hay poco formalismo las conductas de los puestos están relativamente no programadas y los empleados tienen bastante libertad para ejercer su libertad en el trabajo.

Centralización: En algunas organizaciones los altos mandos toman todas las decisiones, y los administradores de niveles más bajos, se limitan a cumplir las decisiones de la alta dirección.

El termino centralismo se refiere al grado en que la toma de decisiones se encuentra en un solo punto de la organización, el concepto solo incluye la autoridad formal.

Por otra parte, cuanto más aportaciones realice el personal de niveles bajos o se les otorgue la libertad para la toma de decisiones entonces se le denomina descentralización.

Existen también cinco principios que se relacionan directamente con la estructura de la organización.

División del trabajo: La especialización del trabajo puede generar un nivel más elevado de eficacia de trabajo.

Autoridad y responsabilidad: La autoridad y la responsabilidad se deben delegar en forma igualitaria tanto como sea posible. Ninguna persona debe tener una sino tiene la otra.

Unidad de mando y dirección: Debe existir un solo jefe y un solo plan para todas las operaciones que busquen los mismos objetivos y fines de la empresa.

Centralización: En cada situación a de buscarse un equilibrio optimo entre la centralización y la descentralización de la autoridad.

Jerarquía: En toda la organización se tendrá una cadena jerárquica de autoridad que va del nivel más alto al más bajo.¹²

¹² Gil de Rivas, Mirna Roxana. Paquete didáctico de psicología industrial.

La comunicación

A pesar de que no hay un consenso en cuanto a su origen etimológico comunicación se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condición de comprenderlas¹³.

También es la transferencia y comprensión de significados.¹⁴

Elementos de proceso de comunicación.

Derivado de lo mencionado anteriormente, en el proceso de la comunicación, intervienen seis elementos básicos:

Emisor: O fuente del mensaje, es quien inicia la comunicación, en una empresa será la persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o a más personas.

Codificación: Traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

Mensaje: Es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

13. Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

14. Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

Canal: Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor.

Receptor: Es el individuo que recibe por medio de sus sentidos, el mensaje de transmisor.

Decodificador: La interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido.¹⁵

La comunicación en las empresas es de vital importancia, como la sangre en los seres humanos, que debe circular en una forma fluida y continúa para que no perezca. Es necesario tener en cuenta, en este flujo de información las cantidades y la calidad de la misma.

Dentro de las empresas la comunicación puede fluir en diferentes direcciones, tales como:

Comunicación Vertical: Viene de los niveles superiores (gerentes, jefes, directores, etc) hacia los niveles inferiores y viceversa, es decir de los empleados hacia sus superiores. A través de ese tipo de comunicación se transmiten las órdenes de los jefes a los empleados como también se reciben las quejas y sugerencias de los mismos.

¹⁵ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

Comunicación horizontal: se da a nivel de coordinación entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico. Es importante el fomentar esta comunicación de cooperación, ya que de manera permanente se requiere información de un departamento a otro.

Comunicación diagonal: Se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos, sin tener relación directa de dependencia entre sí. Este tipo de información sirve para acelerar el flujo de información, y se sale de las rutas formales marcadas por la jerarquía organizacional.¹⁶

El liderazgo

Del inglés To lead: Guiar

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.¹⁷

Componentes del liderazgo.

El Poder: La naturaleza del poder es importante en el liderazgo y la autoridad en su relación.

16. Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

17. Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

Poder: Capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas.

Autoridad: En la organización, es el derecho de un puesto a ejercer discusión en la forma de tomar decisiones que afectan a otra persona.

El entendimiento de las personas: Como en todas las prácticas una cosa es conocer la teoría de la motivación y otra es ser capaz de aplicar el conocimiento de las personas y las situaciones.

Inspira a los seguidores: Es necesario aplicar todas sus capacidades a un proyecto; ya que la inspiración proviene de los jefes de grupo. Es posible que tengan cualidades de atracción e interés que dan lugar a la lealtad, devoción y un firme deseo por parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren.

El estilo del líder y el clima que crea: Es importante conocer que la fuerza de la motivación depende de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se piensa será requerido, el trabajo que hay que realizar y otros factores que son parte de su medio.¹⁸

¹⁸ Gil de Rivas, Mirna Roxana. Paquete didáctico de psicología industrial.

Importancia: El líder ayuda a dirigir y diseñar la visión de una organización. También promueve los valores y actitudes necesarias de la cultura.

Características de los Líderes.

- ✓ Honesto.
- ✓ Competente.
- ✓ Visionario.
- ✓ Inspirador.
- ✓ Inteligente.
- ✓ Imaginativo
- ✓ Cooperativo.
- ✓ Maduro
- ✓ Responsable.
- ✓ Comprensivo.
- ✓ Directo.¹⁹

Estilos de Liderazgo:

Aunque existen diversos estilos de dirección, a continuación se presenta la descripción de los más utilizados:

¹⁹ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

Liderazgo Participativo.

Permite a los subordinados negociar con el líder, los objetivos y seleccionar sus propios medios para alcanzarlos. Este estilo es apropiado en el caso de subordinados profesionales o empleados altamente independientes, que deben trabajar sin supervisión de rutina.

Liderazgo Autocrático.

Este basado en la toma unilateral de las decisiones, el jefe da por sentado que él sabe que debe hacerse. Las características del líder con este estilo demuestran que es enérgico, directivo y autoritario. Este estilo es útil cuando las tareas están muy estructuradas, en casos de emergencias o cuando el tiempo es crítico.

Liderazgo Democrático.

Este estilo es el punto intermedio entre el liderazgo participativo y el autocrático, ya que el líder toma en cuenta los puntos de vista de los subordinados, reservándose el derecho de tomar la decisión final.

Según James. A.F. Stoner, Expone los siguientes estilos básicos de liderazgo.

Orientación a lo Laboral.

En este caso los líderes supervisan de cerca a los empleado para asegurarse que el trabajo se realice de manera satisfactoria, conseguir que se realice el trabajo es más importante para ellos que el desarrollo y la satisfacción personal de los empleados.

Orientación al Empleado.

En este caso los líderes tratan de motivar más a los empleados que controlarlos. Buscan una relación amistosa, de confianza, y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan.

Estilo Situacional.

Este estilo describe la manera en que los líderes adaptaran sus estilos de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar las responsabilidades. Es decir, que el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus empleados y adoptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.

En general para determinar el estilo apropiado de liderazgo, es necesario tomar en cuenta tres variables:

El líder: debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realizan bien las cosas y tener influencia en la administración superior.

Los subordinados: deben tener valores que aporten al trabajo, percepciones relacionadas con el líder y el trabajo, debe existir homogeneidad del grupo de trabajo

El ambiente organizacional: experimentado por un nivel jerárquico específico, esta determinado primordialmente por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del mismo. La capacidad para ejercer influencia en dicho ambiente se reduce notablemente conforme se desciende por los niveles jerárquicos, a menos que algún factor de acondicionamiento como por ejemplo distancias geográficas en relación a la administración²⁰

LA TOMA DE DECISIONES:

Todos tenemos que tomar decisiones constantemente. Estas van desde la decisión elemental que un niño toma cuando decide retirar la mano de una estufa caliente, hasta las complejas decisiones que se toman al negociar

20 Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

un acuerdo entre otras compañías. El rango de las decisiones es realmente vasto y complejo.

La administración es el ejercicio y arte de tomar decisiones en las empresas. Por lo tanto el acto más importante en la práctica gerencial es la toma de decisiones.

La toma de decisiones: es el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

Importancia de La Toma de Decisiones

¿Cómo se toma la mayoría de las decisiones? ¿Se toma por suposiciones? por el resultado de una encuesta, por votación, por una corazonada, por experiencia o por un enfoque sistemático para determinar la mejor forma de solucionar un problema en particular. Si esta fuera una encuesta de selección múltiple, tendríamos que señalar como repuesta todos los puntos anteriores. Dado que pueden utilizarse muchos métodos diferentes para llegar a una decisión ¿Cómo podemos determinar cual de ellas usar en un momento dado? Obviamente este problema esta relacionado con la importancia de la decisión.

La persona que toma decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas, sino también debe hacerlo en forma oportuna y con el mínimo costo.

La importancia de una decisión esta íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión. Por ejemplo, una decisión que puede ser de poca importancia para un alto ejecutivo, puede ser de gran importancia para una persona que ocupa un cargo inferior.

Elementos del Proceso de Decisión.

- ✓ Comprensión clara de que el problema es genérico y solo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- ✓ Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- ✓ Obtención de una solución “correcta”, es decir una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarle atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- ✓ La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- ✓ La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

Ingredientes de La Decisión.

El arte no la ciencia de tomar decisiones esta basada en cinco ingredientes básicos:

- ✓ **Información:** Esta se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.
- ✓ **Conocimiento.** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados. Debido a este hecho se ha presentado un enorme incremento en el negocio de la consultaría.
- ✓ **Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en una forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tendera a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal

experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

- ✓ **Análisis:** Estos métodos deben complementar, pero no reemplazar, los otros ingredientes. Sin embargo, en ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes.
- ✓ **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio

Características de la Decisión.

- ✓ **Efectos Futuros.**

Esta característica tiene que ver con la medida en que el compromiso relacionado con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel inferior.

- ✓ **Reversibilidad.**

Este factor se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

✓ **Impacto.**

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

✓ **Calidad.**

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

✓ **Periodicidad.**

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de nivel alto, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Modelos para La Toma de Decisiones.

Lluvia de Ideas.

La lluvia de ideas, es un método para generar y recabar ideas sobre un tema dado a la gente que esta más familiarizada con dicho tema en el área de trabajo, u oficina, etc.

El procedimiento consiste en reunir un grupo de personas interesadas en solucionar uno problema en particular. Esta técnica se realiza mejor en un salón de clase, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean. El líder explica el problema y las reglas del ejercicio, tales como las siguientes:

- ✓ Se prohíbe todas las críticas. Ninguna idea puede ser criticada o evaluada antes de que todas las ideas relacionadas con el problema sean consideradas.
- ✓ Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Cuando más extravagantes, la idea es mejor. Siempre es fácil suavizar o descartar las ideas; pero muy difícil generarlas.
- ✓ Se lucha por la cantidad y no por la calidad. Mientras más ideas se presenten es más fácil que surja una idea nueva.
- ✓ Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen o modifiquen las sugerencias de

los demás. El sistema puede lograr una ampliación de la idea que no había sido visualizada por quien la sugirió inicialmente.

Decisiones por Consenso.

Cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, muchos expertos consideran que el sistema de decisiones por consenso es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados.

Una decisión por consenso se obtiene así:

- ✓ Se define el problema en términos que son específicos y razonablemente aceptables para los miembros del grupo.
- ✓ Todos los miembros del grupo se reúnen y aportan su información acerca del problema. Es necesario incluir la información de todos, de tal manera que cada uno de los miembros inicie con la misma base de datos.
- ✓ Se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada.
- ✓ El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.

A la vez que deben ceñirse al procedimiento de los cuatro pasos los miembros del grupo deben seguir cuidadosamente las siguientes sugerencias:

- ✓ Evitar discutir para defender una posición propia.
- ✓ No dejarse atrapar por el síndrome de ganar-perder.
- ✓ No cambiar de posición simplemente para lograr un acuerdo, excepto cuando sea evidente la necesidad del cambio.
- ✓ Evitar las soluciones simplistas, tal como la de lanzar la moneda, ya que estas solamente conducen a finalizar el debate.
- ✓ Generar diferencias de opinión ya que puede aparecer una nueva luz sobre el problema.
- ✓ Presentar la información en la forma más clara y objetiva que sea posible.
- ✓ Esforzarse por mantener una actitud positiva frente a las capacidades del grupo para solucionar el problema.

Quienes defienden las decisiones por consenso, sostiene que este sistema no solo utiliza al máximo las capacidades disponibles, sino que compromete a los miembros del grupo para seguir el camino que escojan. De ser así, la fuerza de este instrumento puede ir más allá del simple problema estudiado. Además, vale la pena ensayar cualquier sistema para tomar decisiones en grupo que evite los desacuerdos entre los miembros de este.²¹

²¹ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

LA MOTIVACIÓN:

Del Latín Motus: Movido.

Motio: Movimiento.

Según Harold Koontz, La motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. A un individuo puede motivarlo el deseo de obtener bienes y servicios materiales. Ejemplo: Un carro, casa, viajes, ropa, etc. Al mismo tiempo, otra persona puede motivarlo el deseo de obtener estatus, autoestima, autorrealización, etc.

Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Es decir son todas aquellas recompensas o incentivos que los gerentes proporcionan al trabajador, para que estos se sientan entusiasmados en el desempeño de sus tareas.²²

²² Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II.

La Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Maslow en 1954, postulo que: Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

Fisiológicas: Como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.

De Seguridad: Como estabilidad personal, ausencia de amenazas etc

Sociales: Como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.

Estima: Tanto autoestima, como reconocimiento externo.

Autorrealización: Como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continua.

- ✓ Cuando una de estas necesidades esta notable aunque no plenamente satisfecha, dejar de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía que lo motive.
- ✓ Pero no entrara en juego una necesidad superior en tanto no este ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en que nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente.²³

23 Guillen Gestoso, Carlos, Psicología del trabajo para las relaciones laborales.

Teoría Motivación-Higiene.

El psicólogo Frederick Herzberg, propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? Realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos (motivación) y los factores extrínsecos (Higiénicos)

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: Los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

Factores de motivación. (Intrínsecos)

- ✓ Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar su propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ✓ Sentimiento de Autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ✓ Reconocimiento de una labor bien hecha: Confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- ✓ Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

- ✓ Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinde al individuo mayor control del mismo.

Factores Motivacionales.

- ✓ El trabajo en sí.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Progreso
- ✓ Crecimiento
- ✓ Realización
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Posición

Factores de Higiene (Extrínsecos)

- ✓ Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- ✓ Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- ✓ Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justa, políticas y procedimientos de la compañía.
- ✓ Factores Sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.
- ✓ Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.

Factores Higiénicos

- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Colegas y subordinados.
- ✓ Supervisión Técnica.
- ✓ Políticas Administrativas y empresariales.
- ✓ Estabilidad en el cargo.
- ✓ Condiciones físicas de trabajo.
- ✓ Salario
- ✓ Vida personal.²⁴

Tipos de Motivación.

Podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en la calidad de la producción: la motivación intrínseca y la extrínseca.

Motivación Intrínseca.

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de

24. Gil de Rivas, Mirna Roxana. Paquete didáctico de psicología industrial.

trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en practica los conocimientos y habilidades que se tienen).

La motivación extrínseca.

Satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en si misma, sino un medio para obtener otros fines.²⁵

CONDICIONES DE TRABAJO.

Si hablamos de los componentes del Clima Organizacional, es importante mencionar las condiciones de trabajo.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT, 1987) entiende que condiciones de trabajo son el “conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se

25 Guillen Gestoso, Carlos, Psicología del trabajo para las relaciones laborales.

realiza, en cuanto que estas variables determinaran la salud en la triple dimensión de la organización mundial de la salud (OMS) física, psíquica, y social” esta definición abarca las condiciones de seguridad el entorno físico del trabajo, los contaminantes químicos y biológicos, la carga de trabajo y la organización del trabajo.

Peiro (1996) propone una taxonomía de las condiciones de trabajo:

- ✓ Condiciones de empleo: Condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salariales, seguridad y estabilidad de empleo.
- ✓ Condiciones Ambientales: Se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos.

Ambiente físico: Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

Variables espacio-geográficas: Hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.

Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Materiales, equipamiento adecuado, es decir, estamos hablando de ergonomía.

- ✓ Condiciones de Seguridad: Son las condiciones de Seguridad donde se desarrolla el trabajo en relación con la prevención de riesgos

laborales y de accidentes que tanta incidencia tiene en nuestro país actualmente.

- ✓ Características de la tarea: Están constituidas por el trabajo en si. Se incluyen aspectos como el conflicto, la sobre carga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, los aspectos de promoción, la variedad, etc.
- ✓ Procesos de trabajo: Estamos hablando de la organización y división del trabajo, las demandas del puesto, y otros procesos como la secuenciación, las exigencias del proceso, la supervisión, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, la postura de trabajo, la interdependencia con otros puestos, el flujo de información y los productos y procesos de trabajo.
- ✓ Condiciones sociales y/o organizacionales: En este apartado se hace referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.

Relaciones del Clima con Otras Variables.

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización; entre estas podemos describir:

Clima y características de Personalidad: Schneider (1975) plantea dos opciones para intentar explicar la influencia de las características personales sobre el clima; por un lado, la importancia que las cogniciones y la conducta que tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

Las diversas investigaciones realizadas establecen que existen una relación significativa entre clima y características de personalidad que influyen en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que este llegue a la personalidad de los trabajadores. Así pues, se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más importantes cuando el nivel de análisis es como una cualidad organizacional (Payne y Pugh) 1976.

Clima y Satisfacción: Podemos establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción: El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que en la satisfacción su interés se centra en algo particular.

La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.

La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.

La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida

Clima y conducta: El clima afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas.

- ✓ Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- ✓ A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
- ✓ Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

Clima y Organización.

Clima y estructura de la organización: Los componentes de la estructura que más se señalan son: El tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación del ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal. El tamaño organizacional: Se encuentra muy relacionado con lo que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima.

La estandarización y la formalización: Pugh et al. (1968) planteaba que la estandarización y el clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización, esta en relación con la estructuración pero no necesariamente con la centralización.

Tecnología y clima: Cuando en una organización, la tecnología no es muy complicada y se estructuran a través de grupos pequeños, se suelen desarrollar climas más positivos que en aquellos donde la tecnología es más sofisticada.²⁶

26. Guillen Gestoso, Carlos, Psicología del trabajo para las relaciones laborales.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Es natural que se mencione la importancia de un buen clima organizacional, pero es necesario considerar que la empresa por su parte es una realidad objetiva formada por objetivos, estructura y funcionamiento y que los empleados a su vez formen su propia percepción de los mismos, que también será parte del clima general de la empresa.

Hace algunos tiempos, los gerentes de la empresa creaban métodos bien establecidos en sus temas de recompensa y de diseños de puesto, cuyo resultados eran niveles adecuados de desempeños y creatividad, hoy en día, es casi seguro que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras.

Alguna de esas importantes tendencias sociales son las siguientes:

- ✓ **Niveles Educativos:** La educación moderna influye para que las personas sean más conscientes del mundo que las rodea, por lo que tienden a buscar mejores puestos en donde se utilicen con plenitud sus habilidades.
- ✓ **Diversidad de la Fuerza de Trabajo:** Debido al crecimiento en las dos últimas décadas del número de trabajadores del sexo femenino y de grupos minoritarios, se volverá más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

- ✓ **Adelantos Tecnológicos:** Muchas empresas están previendo cambios para el futuro, y están utilizando equipos completamente diferentes al que usaban hace años.
- ✓ **Contratos Laborales:** Los contratos con los sindicatos influyen en forma directa en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: Sistema de diseño de puesto y sistema de recompensas.
- ✓ **Reglamentos Gubernamentales:** Aunque muchos de los numerosos reglamentos gubernamentales no tienen influencia directa sobre las áreas relacionadas con el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Podría ser cada vez más difícil para las organizaciones funcionar de una forma individualizada, fuera de los Standard que satisfagan las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.
- ✓ **Crecimiento Organizacional:** Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos en las grandes organizaciones donde los empleados no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- ✓ **Atractivo del descanso:** Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Las numerosas oportunidades

disponibles para recreo y educación, son prestaciones que ofrecen al empleado algo que no pueden tener fuera.

- ✓ Esta tendencia social significa que las organizaciones lucrativas se relacionarán con una clase diferente de clientes, y el gobierno con una clase diferente de ciudadano, las repercusiones para las empresas que tratan de obtener climas organizacionales que den por resultado grados más altos de motivación y creatividad, se complican porque trataran con una clase diferente de subordinados. Al mismo tiempo, será más importante mantener niveles adecuados de desempeño.

INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El estilo de vida que proyecta una organización influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Esta surge de ciertas expectativas de recompensa, satisfacción, frustración, según la respectiva de su ambiente o clima organizacional. Tomando en consideración lo anterior, se supone que los diferentes valores humanos componen el clima organizacional y estos resultan ser diferentes a los valores económicos de la empresa. Según Keith Davis, los valores humanos se autogeneran, se origina dentro del individuo y de los grupos como resultado de sus aptitudes y el estilo de vida, en cambio los valores económicos son por asignación de dinero o especies. El clima organizacional citado por INCAE

(1989), Lo define como: “El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros”. También se puede definir como “el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización”.

La interacción del sistema de controles dentro de la organización con las actitudes de los empleados y los factores situacionales dan origen a una motivación específica en cada empleado en un momento determinado.

Las organizaciones deben buscar un equilibrio para mantener motivado al trabajador, que objetivamente sean satisfechas sus necesidades de relación y sus expectativas y consecuentemente tengan actitudes positivas para el logro de objetivos institucionales.

Un clima organizacional es considerado favorable, cuando el empleado siente que esta haciendo algo útil que le proporciona un sentido de valor personal o trabajos que sean satisfactorios; desfavorables cuando el empleado detecta trato desigual, falta de recompensa o estímulo, falta de comunicación, problema de relaciones interpersonales, etc.

Los factores que influyen en lograr un clima organizacional favorable son: la calidad de liderazgo, el grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidades para el desarrollo del potencial humano, participación, motivación, buenas condiciones de trabajo y soluciones oportunas a los conflictos.

Otro aspecto a favor de la satisfacción en el trabajo, es la influencia de este en el aspecto social, cuando los empleados están contentos con su trabajo, mejoran también su nivel de vida; en cambio los insatisfechos trasladan sus actitudes negativas a sus hogares, originando problemas sociales serios, como desintegración familiar, alcoholismo, padres irresponsables; en cambio los satisfechos obtendrán mejor salud mental y proyectaran una actitud más positiva hacia la vida en general.

- ✓ Desintegración Familiar: Es una consecuencia negativa que el empleado puede sufrir a causa de la insatisfacción laboral; trasladando sus problemas a su núcleo familiar, originando problemas sociales, económicos y afectivos.
- ✓ Alcoholismo: Es otra de las consecuencias negativas que se originan por la insatisfacción del empleado dentro de una organización, llevando a este a un mecanismo de defensa, para evacuar según ellos sus problemas.

- ✓ **Padres Irresponsables:** Debido a las actitudes negativas de los empleados y a la insatisfacción del trabajo en una organización, surge la indiferencia hacia sus hijos.

Enfoques del Clima Organizacional.

Enfoques objetivos

Es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Farread y Guildler, citados por Dessler (1986), mencionan que el enfoque estructural comprende cinco variables objetivas, como las más útiles para describir el clima organizacional:

- ✓ **El tamaño:** El número total de miembros que integran una organización.
- ✓ **Estructura Organizativa:** Es la representación en el organigrama del nivel jerárquico, tipos de formalización y centralización.
- ✓ **Complejidad de los sistemas:** Representa la comunicación e interacción entre los sistemas por medio de redes de información,

tomando en consideración el nivel tecnológico utilizado para alcanzar las metas.

- ✓ **Pautas de Liderazgo:** Como la atmósfera de ambiente, el estilo de dirección y relaciones jefes-subalterno, están relacionados con la administración y alcance de metas.
- ✓ **Dirección de Metas:** Es la Planificación del proceso organizacional, en donde las actividades están directamente orientadas a administrar las metas de cada unidad y la satisfacción de necesidades de los trabajadores como de la organización.

Enfoques subjetivos.

Los investigadores Halpin y Crofts, estudiaron el clima organizacional en una empresa pública y lo describen en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Manifiesta que, un aspecto importante del clima es el de spirit, termino que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se hacen satisfaciendo y que esta gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión es la “consideración”, termino que refleja hasta que punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante.²⁷

27 Mata Serpas, Lizeth. Tesis. Guía metodológica para mejorar el clima organizacional como factor de desarrollo y eficacia del personal administrativo en las universidades privadas.

Salud Ocupacional:

Es la concepción técnica más moderna destinada a conservar la salud, la vida y la integridad física de la persona que trabaja.

Según la (OMS), tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus profesiones.

La salud ocupacional esta compuesta por:

- ✓ Higiene Industrial.
- ✓ Seguridad Industrial.
- ✓ Ergonomía del trabajo.

Higiene Industrial:

Esta disciplina comprende el conjunto de actividades a la identificación, evaluación y control de los agentes y factores de ambiente de trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores.

Riesgos Ocupacionales:

Son un conjunto de condiciones que potencialmente pueden generar un accidente de trabajo y una enfermedad ocupacional.

Pero no podemos limitarnos a considerar como riesgo solamente aquellas situaciones que han causado accidentes o enfermedades, sino que habrá que buscar el origen de todos los desequilibrios de la salud.

Factores de Riesgo

- ✓ Las condiciones de Seguridad
- ✓ El medio físico de trabajo
- ✓ Los contaminantes químicos y biológicos
- ✓ La carga de trabajo
- ✓ La organización del trabajo

Seguridad Industrial:

Este campo incluye todas aquellas acciones que tienen relación con el control de daños y pérdidas tanto físicas como humanas.

Entre otras se destacan las siguientes:

- ✓ Prevención de accidentes de trabajo.
- ✓ Causas de los accidentes.
- ✓ Control de riesgos mecánicos y eléctricos.
- ✓ Control de prevención de incendios.
- ✓ Control de los elementos de protección personal.
- ✓ Control de costos de accidentes.

Accidentes de trabajo:

Según el código de trabajo en el título tercero Riesgos Profesionales, Capítulo 1 Disposiciones Generales.

Es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado.

Los efectos negativos que el trabajo puede tener para la salud. Los accidentes son los indicadores inmediatos y más evidentes de las malas condiciones de trabajo y dado su gravedad, la lucha contra los accidentes es siempre el primero de los pasos de toda actividad preventiva.

Los accidentes por inesperados, sorprendentes o indirectos que sean, no surgen por generación espontánea, ni por casualidad, son consecuencia y efecto de una situación anterior cuando no se ven claras las causas que han producido un accidente no podemos afirmar que han surgido de nada o porque si. Si decimos que los accidentes surgieron de la nada, o por generación espontánea, no cabría ninguna defensa preventiva.

Todo accidente de trabajo incluye: al hombre, al equipo de protección personal, al material, la maquinaria y el tiempo.

El hombre, al sufrir un accidente puede tener como resultado una lesión que puede ser leve o grave y hasta producir incapacidad para todo trabajo e incluso la muerte.

Generalmente, cuando ocurre una lesión, siempre se reporta el accidente, en cambio, cuando el resultado, es la pérdida o desperdicio de material, generalmente se trata de ocultar este y el accidente pasa inadvertido; cuando el dañado es el equipo o la maquinaria, solamente se recurre a la reparación y no se reporta como accidente.

Enfermedades Profesionales: Son aquellos que presentan un estado patológico sobrevenido por la acción mantenida, repetida o progresiva de una causa que provenga directamente de la clase de trabajo que desempeñe o haya desempeñado el trabajador, o de las condiciones del medio particular del lugar en donde se desarrollen las labores, y que produzca la muerte al trabajador o le disminuya su capacidad de trabajo

Acciones Inseguras:

Las acciones inseguras son ejecutadas en forma defectuosa por el individuo y que lo expone a sufrir accidentes.

Algunas de las acciones inseguras pueden ser:

- ✓ Mala practica de trabajo.
- ✓ No usar la protección.
- ✓ Sobrecarga de maquina.
- ✓ Bromear en el trabajo.
- ✓ Desobedecer órdenes o señales.
- ✓ Ejecutar labores sin autorización.
- ✓ Abusar de Maquinaria o peligro.

Las acciones inseguras pueden ser producto de cualquiera de los siguientes factores:

Factor Personal: daltonismo, reflejos lentos, baja inteligencia, pobre coordinación de movimientos, diabetes, defectos corporales o psicológicos. **Factores Ambientales:** Lugar o medio donde nos encontramos, distracción, neurosis, irresponsabilidad, falta de concentración.

Formación Ocupacional:

Considerada como la técnica que tiende a mejorar las actitudes y las aptitudes del hombre frente a los riesgos profesionales a través de los conocimientos básicos de prevención; estudia las fallas humanas dentro del puesto de trabajo.

Ergonomía en el trabajo:

Se define como un cuerpo de conocimientos acerca de las habilidades humanas, sus limitaciones y características que son relevantes para el diseño ergonómico.

Diseño Ergonómico:

Es la aplicación de estos conocimientos para el diseño de herramientas, maquinas, sistemas, tareas, trabajo y ambiente seguro, confortable y uso humano efectivo.

El término ergonomía se deriva de la palabra griega ergo, trabajo: nomos, leyes naturales, conocimientos o estudio literariamente estudio del trabajo.

La ergonomía tiene dos grandes ramas:

- ✓ Una se refiere a la ergonomía industrial biomecánica ocupacional que se concentra en los aspectos físicos del trabajo y capacidades humanas tales como fuerza, postura y repeticiones.
- ✓ Una segunda disciplina algunas veces se refiere a los factores humanos, que esta orientado a los aspectos psicológicos del trabajo como la carga mental y la toma de decisiones.

Los objetivos generales de la ergonomía son:

- ✓ Reducción de lesiones y enfermedades ocupacionales.
- ✓ Disminución de los costos por incapacidad de los trabajadores.
- ✓ Aumento de la producción.
- ✓ Mejoramiento de la capacidad de trabajo.
- ✓ Disminución del ausentismo.
- ✓ Disminución de la perdida de materia prima.²⁸

Se han descrito todos los hallazgos con respecto a la salud ocupacional que se han tenido a través del tiempo, para llegar a conceptualizar lo que corresponde a la salud organizacional.

28 Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

Para hablar de Salud Organizacional, debemos empezar hablando lo que se entiende por organización, la cultura, cultura organizacional y cambio organizacional.

La organización

La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.²⁹

Organizaciones que aprenden.

Son aquellas cuya cultura y liderazgo promueve el aprendizaje continuo de todos sus miembros a todos los niveles, legitimando el diálogo interpersonal de calidad en todas direcciones y transformándose continuamente para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno.

La Cultura.

La única manera posible de cambiar las organizaciones, es cambiar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

29 Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

Cada Organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su Cultura propia y un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse. La cultura organizacional, influye muchísimo en el clima existente en la organización.

Cultura Organizacional.

Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Es un modo de vida, o sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Cambio Organizacional.

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que está en constante cambio. El ambiente general que rodea a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder vivir.³⁰

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, sociales,

30. Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2.

políticas, etc. Actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las empresas en general.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que hacen ver la necesidad de cambio en algunas o varias partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Proceso de Cambio Organizacional.

Aunque profundamente enraizado en las ciencias de la conducta, el Desarrollo Organizacional ha evolucionado, no a causa de las teorías de la ciencia del comportamiento, sino en primer término como reacción a las exigencias y creencias de cambios propios de nuestros tiempos. Por lo tanto, el meollo del Desarrollo Organizacional se halla por lo común, en el cambio y se encausa a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones.

Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, estos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso del cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos.

Toda organización es en si misma una innovación; pero generalmente todas las organizaciones del pasado se oponen a las innovaciones. Los organismos que contienen a personas, se han formado por lo común, para ejecutar un conjunto de cosas estrictamente predefinidas y para hacerlas en forma que inspire confianza.

Los sondeos del proceso innovador en los organismos pueden adecuadamente seguir dos caminos: el primero, como instigar las innovaciones en un medio ambiente que se opone a ellas, y el segundo, como proyectar un organismo que engendre innovaciones en lugar de oponerse a ellas. Un tercer camino se abre al estudiar los dos primeros, se trata del sondeo de una clase especial de innovaciones, las que transforman al organismo opuesto a las innovaciones en uno que las engendra o viceversa. De acuerdo a lo apuntado anteriormente podemos decir que “cambio”, puede definirse como: “la modificación de un estado, condición o situación”. “Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”.

El siglo xx se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1995, el físico J. Robert Oppenheimer, en un pasaje citado por Bennis dice “algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y

de mira del propio cambio, de tal modo se altera mientras caminamos sobre él, de manera que los años de vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución.

El propio Bennis dice que a medida en que “los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptación a tales cambios resulta ser cada vez más, la variable importante y determinante de la supervivencia”. Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.

✓ **El Proceso de cambios en organismos opuestos a las innovaciones.**

Lo más probable es que las ideas innovadoras germinen en personas familiarizadas con los casos propicios para que se apliquen. De esto se deduce que casi todas las ideas novedosas probablemente se engendrarán en un medio en cierto modo alejando del centro de autoridad del organismo. En virtud de que las ideas nuevas son perturbadoras, se tamizan cuidadosamente dentro de la corriente de comunicaciones, en sentido “ascendente”. Pero ya que el mando se halla centralizado en la cúspide, es casi indispensable que la dirección general apoye una idea para que ascienda hasta convertirse

en innovación. ¿De que normas podrá echarse mano para liberarse de este sistema?

Una alternativa es ocultar la innovación al resto del organismo. Casi todos los sistemas para mantener el orden tienen resquicios. Quizá el ejemplo más conocido de ocultación es el del operador de máquinas, que crea un dispositivo para simplificar su trabajo, pero no lo usa cuando los ingenieros industriales formulan estándares para su labor.

Casi todas las innovaciones al ocultarse han de tener la forma de conspiraciones locales, si es que en verdad han de servir. Quizá la formula más generalizada para innovaciones efectivas es tener “una idea, iniciativa y unos cuantos amigos”. En ocasiones grandes sectores del organismo conspiran de esa manera.

Los estados de crisis no son por si mismos favorables para engendrar buenas ideas innovadoras pero, la incertidumbre y la ansiedad, fruto de la crisis, hacen que los miembros del organismo estén deseosos de adoptar nuevas estructuras que ofrezcan calmar la ansiedad.

✓ **El Proceso de cambio en los organismos que fomentan las innovaciones.**

El organismo que engendra innovaciones es el que siempre está aprendiendo, es el que se adapta a los cambios internos y a su medio interno, y el que engendra innovaciones en ese medio. Para fomentar las mismas debemos hacer efectivas las formas, principios, normas y procesos para formular decisiones, para otorgar premios y para castigar, para estructurar la autoridad y el poder, para la influencia y la categoría jerárquica, así como para estructurar la mentalidad y carácter en los miembros, y en los organismos ya que ello permitirá que con éxito se engendre innovaciones.

✓ **El fenómeno de los cambios.**

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticipar a la llegada de los cambios y a los hechos nuevos.

Parece ser una condición vital para la subsistencia de las empresas. El proceso de los cambios es una característica de los organismos vivos; cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es

trascendencia de estado. Pues en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma. Alvin Toffler, en su profético libro “El choque del futuro”, llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto período y anticipa algunas conclusiones:

- ✓ La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituyen un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tienen lugar hoy en día, con un creciente número de personas y organizaciones.
- ✓ Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, o sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.
- ✓ Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa cada día hábil, de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se acortan. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras; y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas

responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vínculos, nuevas relaciones, nuevas interdependencia. El individuo necesita una nueva actitud psicológica y emocional para poder adaptarse a las nuevas relaciones organizacionales. Se vive en un mundo de transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos.

Cambios en sistemas organizacionales.

Katz y Kahn, recuerdan que “el principal error al tratar con problemas de cambio organizacional, tanto en el nivel práctico como en el teórico, es no tomar en consideración las propiedades sistemáticas de la organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales.

En este sentido, Blake y Monunton, colocan la dinámica de las organizaciones por encima de la dinámica de los individuos. Llama la atención sobre el hecho de que “Desarrollo Organizacional, significa desarrollo de la organización”. Si se perdiera la tónica del trabajo sobre la organización, dicen ellos, se perdería la implicación más profunda sobre lo que es el D.O. La razón de esto, está en no comprender “cuan

profundamente la cultura de una corporación controla el comportamiento de todos sus individuos”.

La posición de considerar las empresas como sistemas socio técnicos abiertos, permite colocar diversas afirmaciones, aplicables al cambio planeado en las organizaciones, las cuales son:

- ✓ Todo cambio organizacional implica, un último análisis, en el comportamiento de individuos y/o de grupos. Esto es, cualquier cambio dentro de la organización, (lo mismo tecnológico, estructural o administrativo) lleva necesariamente a una modificación de hábitos, actividades o acciones de personas.
- ✓ Sistemas que se cierran tienden a la obsolescencia, envejecimiento o a la muerte.
- ✓ No se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras de algún modo y sin tender a causar modificaciones en otras partes; o sea, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.
- ✓ Todo sistema tiene pérdidas, desgaste o desperdicios que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, refuerzos, adquisiciones (nuevos insumos), sustituciones o intercambio.

- ✓ Para obtener cambios estables en una parte de un sistema es necesario. Obtener cambios complementarios de apoyo o de refuerzo (arriba, abajo o lateral).

Cambios y comportamiento humano.

La psicología y la sociología ofrecen una perspectiva para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio de modo que este proceso sea de hecho, el de cambio planeado.

A continuación se mencionan varias proposiciones, que son fruto principalmente de investigaciones en el área de la ciencia psicosocial o del comportamiento, o resultante de observación Empírica que llevan a la corporificación de conceptos teóricos y prácticos.

- ✓ Un sistema social es una red o conjunto más o menos estable en la distribución de:

Funciones y papeles, formales e informales, con mayor o menor grado de jerarquía, recursos, estímulos o incentivos positivos y negativos materiales o psicológicos.

La distribución anteriormente citada se hace por aquellos que tengan mayor poder formal o informal sobre el sistema, dentro y fuera del mismo.

- ✓ La distribución de papeles, recursos y estímulos en los sistemas sociales es siempre imperfecta y tiende a volverse, cada vez menos satisfactoria, en la medida en que ocurren cambios externos o internos, en las situaciones y en las personas. Esa imperfección conduce a funciones irregulares, desiguales, frustraciones, rivalidad y conflicto, la redistribución para corregir tales distorsiones requiere sensibilidad y flexibilidad por parte del subsistema de gerencia.
- ✓ La introducción de nuevas funciones o nuevos papeles, nuevos recursos, estímulos o incentivos diferentes (a personas diferentes y en condiciones diferentes) puede afectar próxima o remotamente, en el espacio o en el tiempo, cualquier parte del sistema.
- ✓ El individuo aprende lo que tiene significado personal para él (motivación) y lo que es relevante para él (posibilidad de satisfacción de sus necesidades).
- ✓ Aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere de modificaciones de hábitos, de comportamiento en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El desaliento, desazón, ansiedad, miedo a lo que venga con el cambio y a los que vendrá después del cambio, contrario a la economía del organismo, el principio de la inercia física, la necesidad homeostática de mantener o restablecer el nivel de equilibrio. Todo esto hace como que haya una banda óptima de estimulación o de tensión en el

organismo, por debajo de la cual no hay movimiento o acción orgánica, y por encima de la cual se vuelve intolerable.

Después de conocer algunos conceptos sobre lo que es organización determinamos que salud organizacional es el concepto menos conocido y más reciente de la salud de las organizaciones. El criterio de salud tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos.

Fordyce y Weil, recuerdan que “el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las cualidades”.

Para Bennis, son los procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas y propone tres criterios:

- ✓ **Adaptabilidad:** Habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a modificaciones en las demandas ambientales.
- ✓ **Sentido de identidad:** Conocimiento y comprensión por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuales son sus metas y lo que debe hacer.

- ✓ **Capacidad para percibir la realidad:** Habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

A los tres criterios de Bennis, Schein añade un cuarto parámetro así:

- ✓ **Estado de integración:** Grado de armonía e integración entre las subpartes de la organización total, de tal manera que no funcionen con fines diferentes o no convergentes.

Uno de los tipos de integración esencial es el que se debe obtener de entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que en la misma trabajan.

Para Faria Mello, los requisitos de salud son los mismos que para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos, (personas, grupos, familias, empresas, comunidades, sociedades, etc.) y aplica los siguientes aspectos:

- ✓ **Identidad:** Quienes somos, como éramos, como estamos, como nos sentimos, lo que hacemos, como lo hacemos
- ✓ **Orientación:** Para que existimos, lo que queremos, de donde venimos, donde estamos, para donde queremos ir.

- ✓ **Sensibilidad realista:** Percibir lo que está aconteciendo dentro y alrededor de nosotros; sensibilidad para percibir modificaciones internas y externas, identificar tendencias.
- ✓ **Creatividad:** Capacidad de crear, innovar, imaginar realmente, y buscar soluciones, improvisar adecuadamente, modificar (se), renovar (se).
- ✓ **Integración:** Armonía, balance, coordinación y convergencia o la sintonía entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que trabajan en la misma, entre las actividades de las diferentes partes del sistema y entre las partes y el todo.
- ✓ **Reserva de energía:** Existencia de reserva de recursos energéticos dentro del sistema, o la capacidad de obtener con un mínimo de probabilidad o rapidez recursos energéticos fuera del sistema.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) se centra primordialmente en el nivel de la organización entera, las intervenciones del D.O. subrayan el mejoramiento de la eficacia del grupo, las relaciones entre grupos y la salud de toda la organización.

Sintomatología del estado de salud y enfermedad de las organizaciones.

Luego que las empresas nuevas logran afirmarse y tener éxito, se manifiesta en ellas una natural tendencia a sentirse eufóricas por lo realizado. El optimismo les impide ver errores, pero a medida en que la empresa va madurando, inadvertida y al parecer inevitablemente empieza a caer en esas mismas deficiencias que parecía no podría pasar; por tanto es importante que la empresa revise constantemente a través de diagnósticos su sintomatología. A través de la lista de señales de dolencia y salud que se presenta a continuación, se puede verificar el estado de una organización.

Señales de Dolencia.

- ✓ Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- ✓ Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrece como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se “suprimen”. Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.
- ✓ Los organismos y señales de “status” son más importantes que la resolución de problemas.

- ✓ El control del proceso de decisiones esta centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.
- ✓ Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices no se ejecutan como está prescrito, órdenes y procedimientos.
- ✓ La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta, a no ser en el límite estricto de sus funciones.
- ✓ Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.
- ✓ Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de “su” área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.
- ✓ Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen o prefieren culparse unas a otras.
- ✓ Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras “entusiastas”, de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.
- ✓ Es difícil de aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo dando “cabezazos”, despreciando la experiencia de los demás.

- ✓ Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.
- ✓ Un error más y está despedido.
- ✓ El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.
- ✓ Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.

Señales de Salud.

- ✓ Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
- ✓ Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente
- ✓ Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos, se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional (los símbolos de territorio o de status se toman para resolver problemas y a la consecución de objetivos de la organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.

- ✓ Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo; y no por nivel jerárquico.
- ✓ Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
- ✓ Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
- ✓ Las necesidades y sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
- ✓ La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. La persona busca y recibe ayuda.
- ✓ Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
- ✓ Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa y desea que todos lo hagan.
- ✓ Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a “yo gano y él también gana”.

- ✓ Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
- ✓ “Bien; con este error podremos aprender a mejorar”.
- ✓ Las organizaciones se adaptan de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.

Una organización sana es aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, pero que tienen la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio.

Además una organización con una gran adaptabilidad tienen más probabilidades de encontrar y usar los métodos más efectivos para conducir sus negocios.

Diagnostico de la Salud Organizacional.

Un diagnostico de Salud Organizacional se basa en una serie de técnicas y estrategias del comportamiento humano, para describir el Clima o Ambiente Institucional, y las relaciones entre los subsistemas que lo componen, y las maneras para identificar las situaciones, problemas, los temas de interés organizacional y las estrategias o acciones de intervención.

Valores de la Salud Organizacional.

- ✓ Brindar oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos.
- ✓ Brindar oportunidades para que cada miembro de la Institución, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
- ✓ Aumentar la eficiencia de la Institución en función de todas sus metas.
- ✓ Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar un trabajo estimulante que signifique un reto.
- ✓ Tratar a cada ser humano como persona que tienen diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Eficacia y Salud Organizacional.

Los primeros estudios sobre la organización se realizaron bajo predominio de la escuela del pensamiento de la “administración científica”, lo que condujo a una ocupación casi exclusiva por los elementos “estructurales” o estáticos de la organización:

Para sobrevivir como organizaciones, deben conservar su estabilidad a pesar de las continuas presiones desintegradoras que ejerce sobre ellas el ambiente.

Así como las sociedades integradas crean una estructura social, leyes, tradiciones y cultura, como medio para estabilizarse, así también las organizaciones crean y deben conservar sus estructuras y cultura.

Eficacia y salud son dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una empresa, para indicar su condición de estado óptimo.

Lo que Blake y Mouton, denomina “excelencia organizacional” se traduciría por la consecución de patrones altos de eficacia y salud.

En la actualidad el concepto de “Excelencia organizacional”, ha evolucionado notablemente, a tal grado que en su acepción más simple se le considera como “encontrar una mejor manera de hacer las cosas cada día”.

La eficacia se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (financieros, humanos, materiales y técnicos).

Katz y Kahn, definen la eficacia como la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización.

La eficacia organizacional debe definirse en cada situación particular. Este puede resultar una tarea difícil en muchas ocasiones. Hay una cantidad excesiva de sistemas de calificación del desempeño individual y medidas de productividad de bienes y servicio, pero comparativamente, pocos instrumentos de evaluación que miden adecuadamente la eficacia organizacional.

Típicamente la evaluación de la eficacia organizacional incluye aspectos tales como:

✓ **Estudio de la estructura organizativa**

Contempla aspectos tales como: las funciones que se desempeñan, las relaciones de comunicación y la amplitud del control. Requiere un análisis sistemático del desempeño y las relaciones de cada miembro de la organización con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo. Un enfoque de Desarrollo Organizacional, requiere la apropiada participación de cada miembro de la organización en la identificación de los elementos del sistema y la utilización de sus elementos de entrada para decidir cual sería la estructura ideal. La organización ideal es aquella en que cada miembro desempeña un papel que le viene perfectamente y que se integra al trabajo del grupo.

✓ **Diseño de las tarea desempeñadas.**

Esto tiene que ver con la responsabilidad y la autoridad. La distribución del trabajo dentro de la unidad y el flujo del trabajo. En los últimos años a existido un interés creciente en los sentimientos y aptitudes de los trabajadores, en cuanto afectan el desempeño del cargo. Se cree que lo que una persona piensa sobre su trabajo afecta su desempeño en el mismo (es decir la moral y la productividad). Los descubrimientos de las ciencias del comportamiento han llevado a un concepto de enriquecimiento del trabajo que es un proceso de mejorar, ampliar y rediseñar los cargos para lograr un mayor compromiso y motivación en el trabajo personal.

✓ **Clima Organizacional.**

La estructura de la organización y el diseño de los trabajos desempeñados, se dan dentro de una matriz cultural. La clase de clima organizacional influye en la forma como se desempeña la organización.

Los estudios del D.O., tienen datos que sugieren que la apertura, la confianza y la aceptación influyen positivamente en la manera de hacer las cosas. Por otro lado, una aptitud defensiva, de sospecha y

de hostigamientos, con frecuencia crea formas extrañas de comportamiento que afectan el trabajo de la organización.

El estudio minucioso de las comunicaciones dentro de la organización (sus modelos de apertura o reserva, y de eficacia en el logro de sus objetivos). Revela con frecuencia síntomas que afectan el desempeño del trabajo. Esto, esta asociado con las relaciones interpersonales entre jefes, y subordinados iguales.³¹

31 Ortiz Martínez, Baltasar Francisco. Tesis. Paquete didáctico de la asignatura desarrollo organizacional, para estudiantes de la facultad de Economía de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

3.1 Tipo de Estudio.

El presente estudio fue de tipo exploratorio descriptivo. La finalidad del mismo fue evaluar las condiciones en que se encuentran las instituciones públicas en relación con el clima organizacional actual, para la propuesta de un programa de Salud Organizacional. Dicha información se obtuvo con la colaboración del personal de la Imprenta Nacional. A los que se les administro un cuestionario en los días y horarios establecidos.

3.2 Unidad de análisis.

La unidad de análisis, tomada como referencia fue La Imprenta Nacional, ubicada en 4^a. Calle poniente y 15 Av. Sur # 829, San Salvador.

3.3 Sujetos de Análisis.

Se analizo el personal de la imprenta nacional, se considero como sujeto de estudio a los jefes de cada departamento y subalternos, ambos conforman el universo de la investigación. (Jefes y empleados)

3.4 Población o universo

La población utilizada en la presente investigación se considera finita, debido a que se trató solamente con sujetos que trabajan en la Imprenta Nacional, se conoce el número de empleados.

3.5 Población finita.

La población de estudio, estuvo controlada ya que se conoce el total de sujetos a analizar que es 95, razón por la cual no se utilizó ningún tipo de fórmula estadística.

3.6 Instrumento.

El instrumento que se utilizó consiste en un cuestionario, el cual contiene preguntas cerradas con múltiples alternativas relacionadas con los indicadores: la estructura organizacional, la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación y las condiciones de trabajo.

3.7 Recolección de datos.

Se contactó una cita con el Director de la Imprenta Nacional para obtener el permiso de administrar el instrumento de recolección de información, para la presente investigación, y fue a través de un cuestionario elaborado previamente con 16 ítems que contienen los siguientes indicadores: la estructura organizacional, la comunicación, el liderazgo, la toma de

decisiones, la motivación, las condiciones de trabajo, y se realizo en los horarios de trabajo.

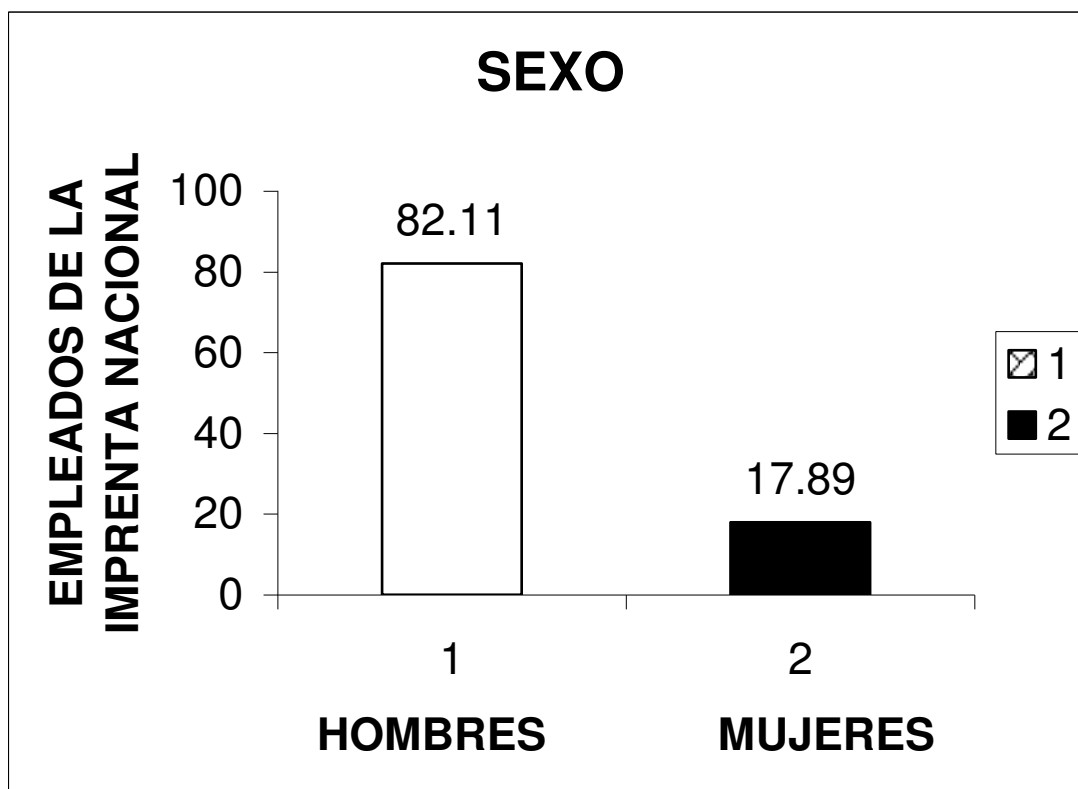
3.8 Tabulación de Datos.

Los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento son presentados en gráficos de estadístico de barra y de pastel.

3.9 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

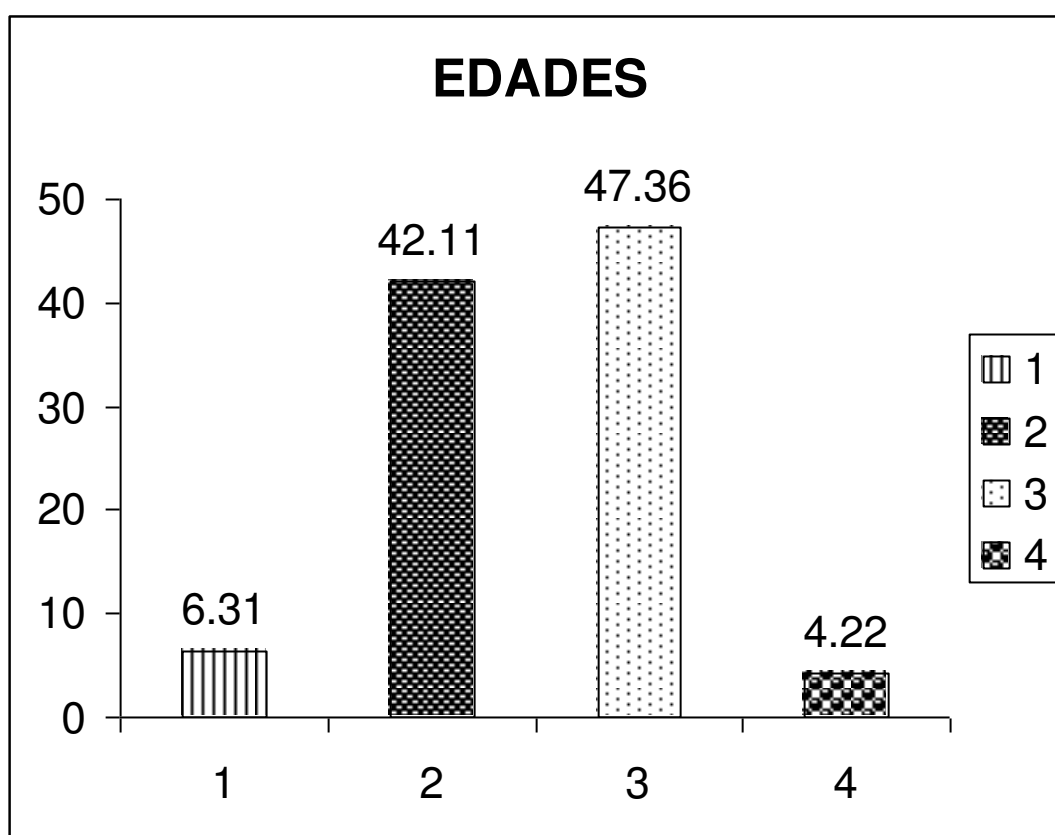
DATOS GENERALES.

SEXO		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Hombres	78	82.11
Mujeres	17	17.89
TOTAL	95	100.00



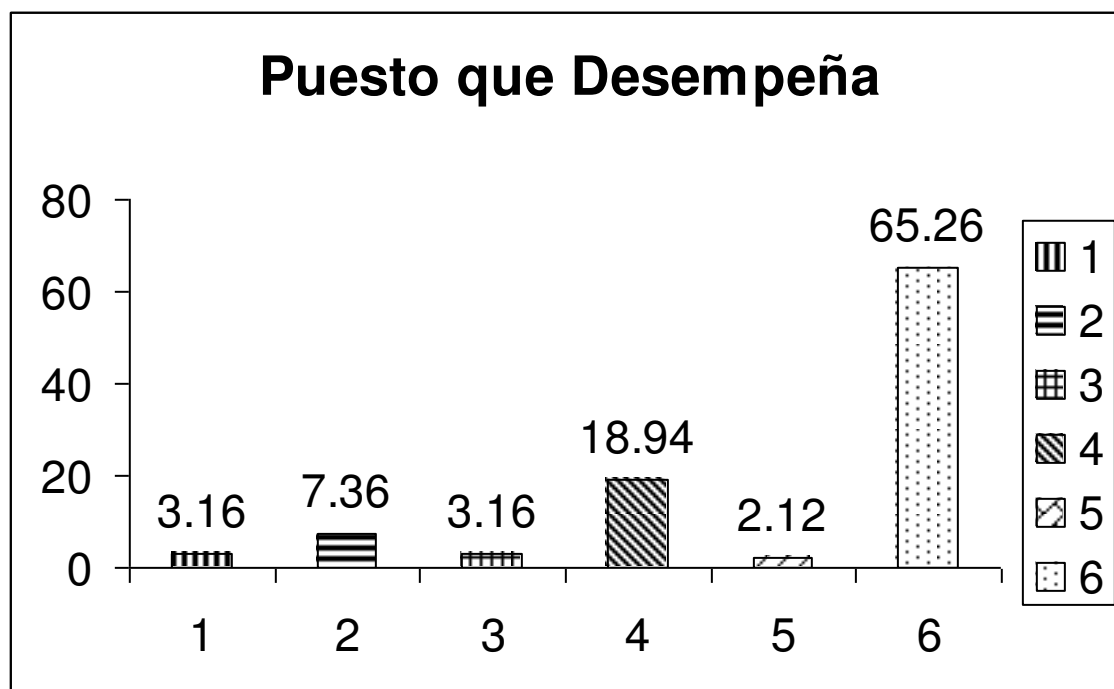
La población tomada es de 95 sujetos, entre ellos se obtuvo un 82.11% en el sexo masculino y un 17.89% en el sexo femenino, alcanzando el 100%

EDAD		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
18-25	6	6.31
26-36	40	42.11
37-50	45	47.36
51 Ó MÁS	4	4.22
TOTAL	95	100.00



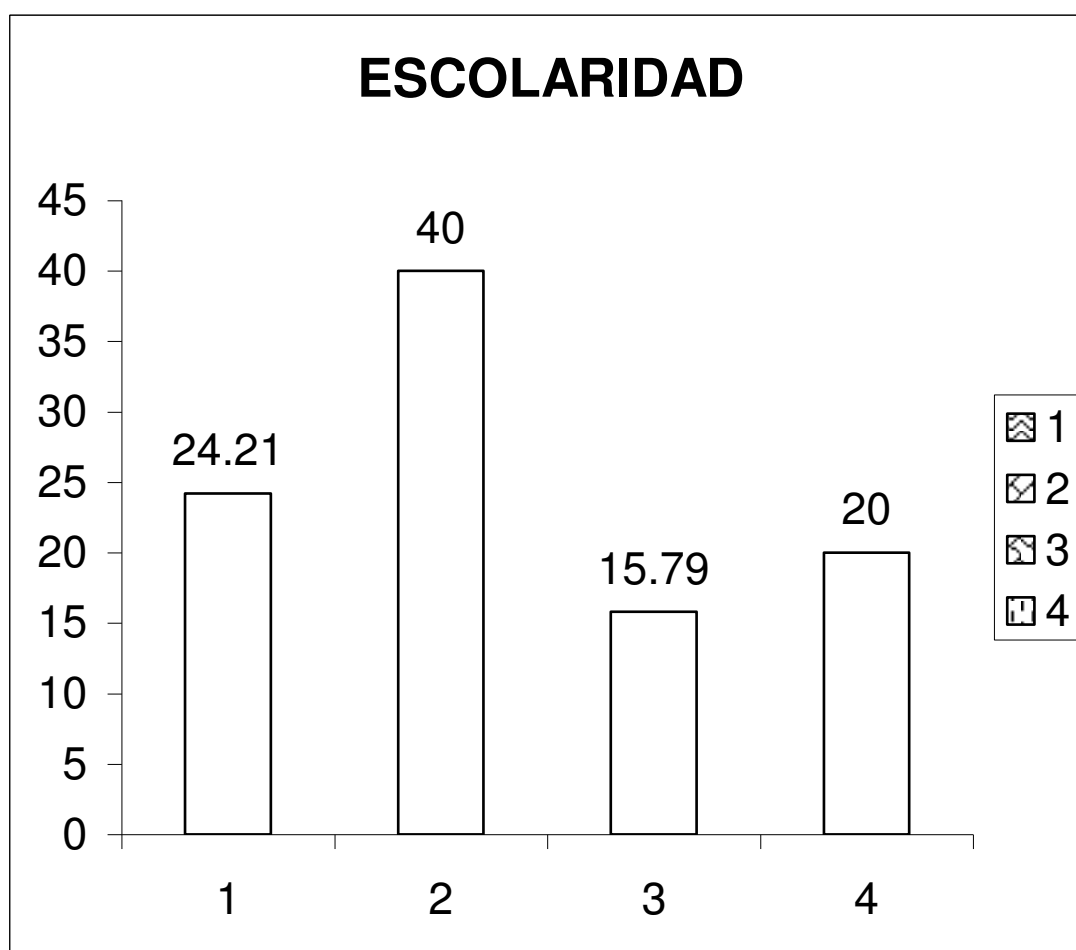
Según se observo, en la edad de 18-25 años un porcentaje del 6.31%, seguidos de 26-36 años con un 42.11%; de 37-50 años con un 47.36%; complementando el porcentaje las edades de 51 o mas años, con un 4.22%.

PUESTO QUE DESEMPEÑA		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Jefe de área	3	3.16
Jefe de sección	7	7.36
Jefe de departamento	3	3.16
Auxiliar	18	18.94
Contador	2	2.12
Otro	62	65.26
TOTAL	95	100.00



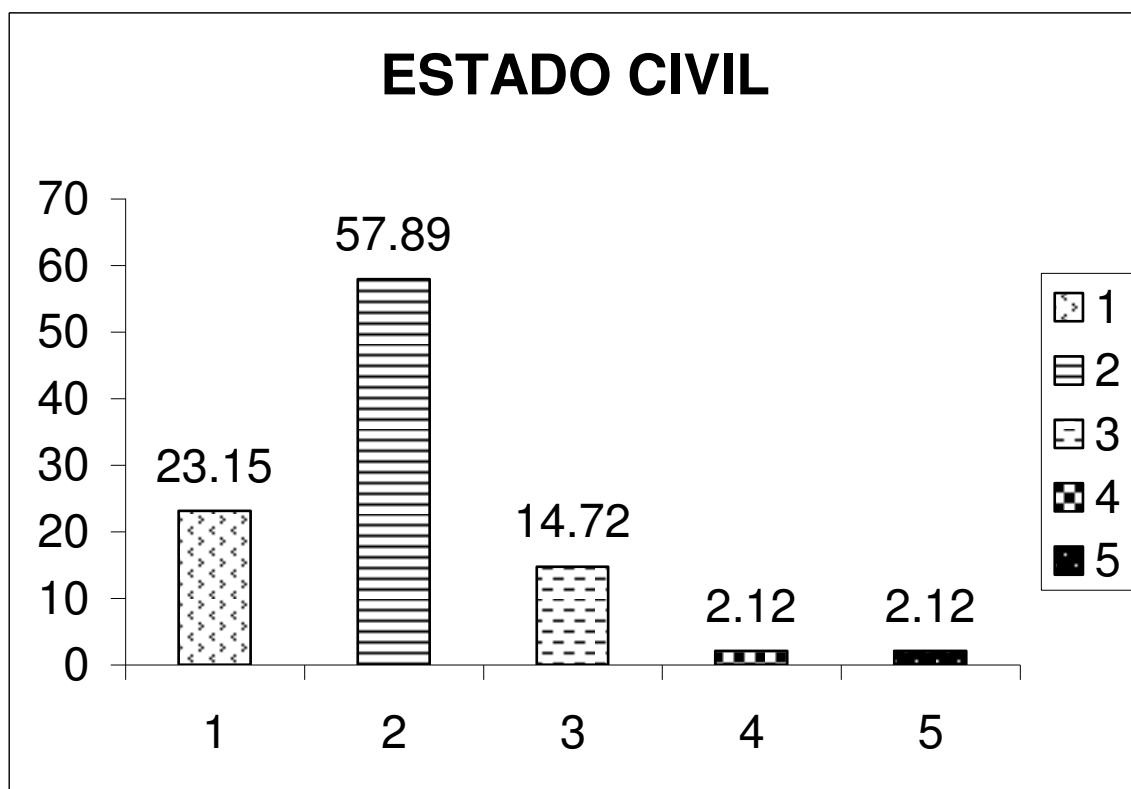
Los puestos de trabajo, jefe de área obtuvo un 3.16%, el puesto de Jefe de sección 7.36%, el puesto de Jefe de departamento 3.16%, auxiliar 18.94%, el puesto de contador 2.12, otros un 65.26%.

ESCOLARIDAD		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Educación Básica	23	24.21
Bachillerato	38	40.00
Técnico	15	15.79
Universidad	19	20
TOTAL	95	100.00



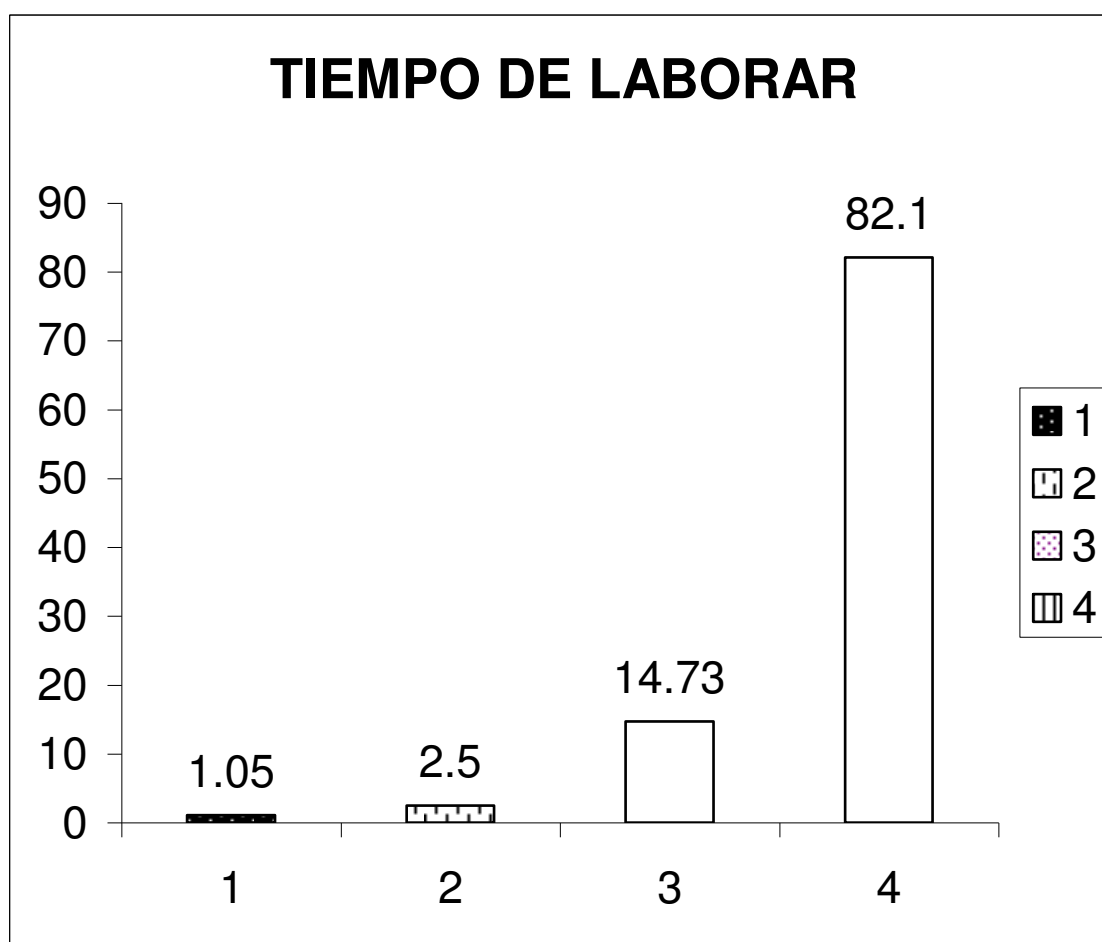
Escolaridad, según se observó, los datos alcanzados desde Educación básica se obtuvo un porcentaje de 24.21%, Bachillerato un 40%, Técnico un 15.79%, Universitario un 20%.

ESTADO CIVIL		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Soltero	22	23.15
Casado	55	57.89
Acompañado	14	14.72
Divorciado	2	2.12
Viudo	2	2.12
TOTAL	95	100.00



El estado civil, soltero obtuvo una porcentaje de 23.15%, El casado fue el que más ponderación alcanzó con un 57.89%, el acompañado alcanzó un 14.72%, el divorciado un 2.12% y el viudo un 2.12%.

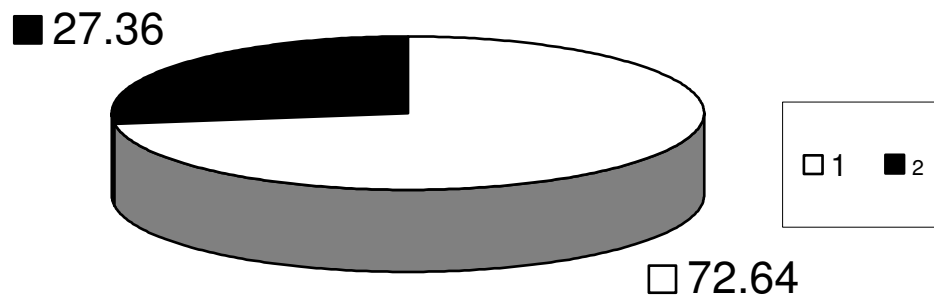
TIEMPO DE LABORAR		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Uno a seis meses	1	1.05
Seis meses a un año	2	2.12
Uno a tres años	14	14.73
Tres años o más	78	82.10
TOTAL	95	100.00



En el tiempo de laborar, de uno a seis meses obtuvo 1.05%, de seis meses a un año un 2.5%, de uno a tres años un 14.73%, tres años o más alcanzó más ponderación con un promedio de 82.1%.

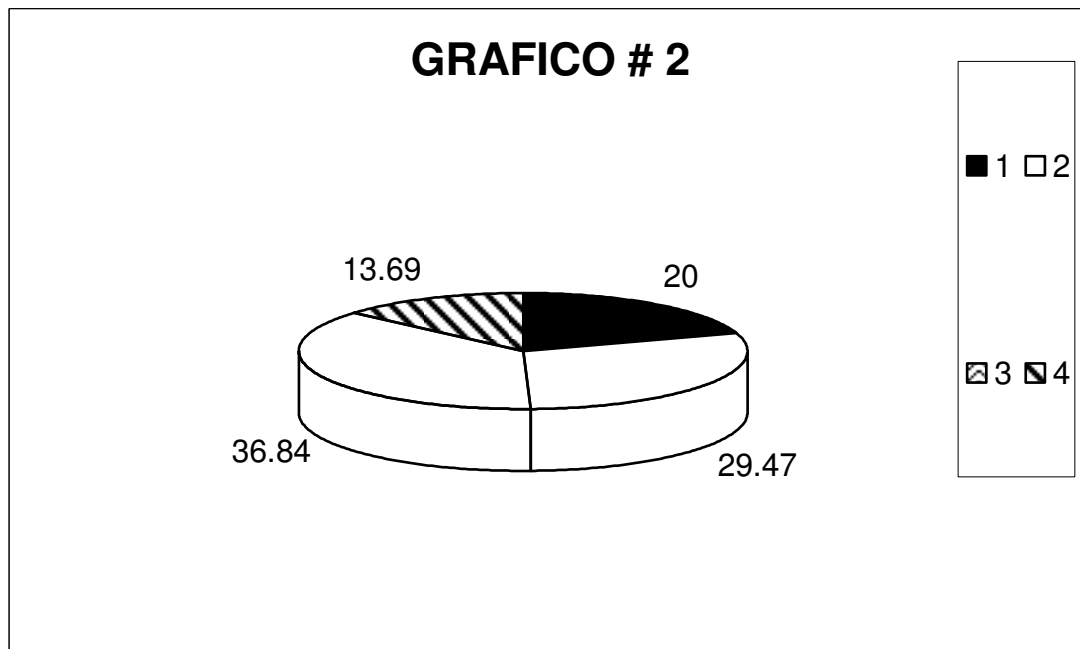
1 ¿Considera usted que las responsabilidades de los jefes están bien definidas		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	69	72.64
No	26	27.36
TOTAL	95	100

GRAFICO # 1



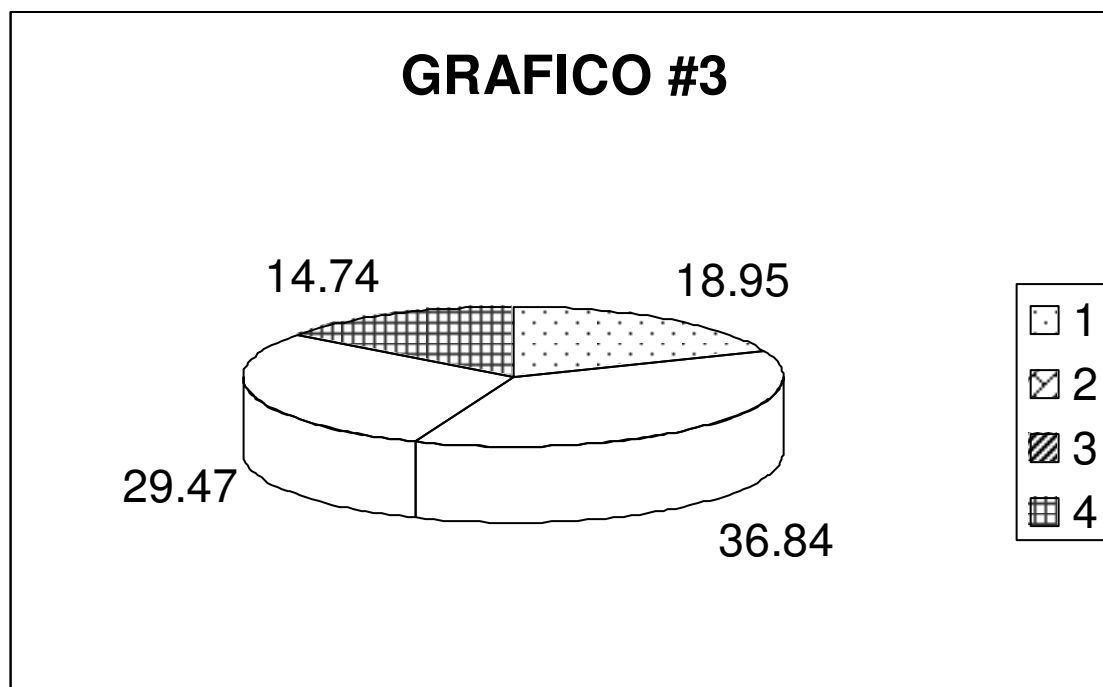
De la población en estudio un 72.74% considera que están bien definidas las funciones, indicador de aceptación significativa, en relación con el 27.36% que no, lo que implica que cada jefe desarrolla bien su trabajo, es responsable de su departamento, coordina con los empleados, disciplinado en las funciones.

2 ¿Cómo considera usted la responsabilidad de los mandos medios?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	19	20
Muy bueno	28	29.47
Bueno	35	36.84
Necesita mejorar	13	13.69
TOTAL	95	100.00



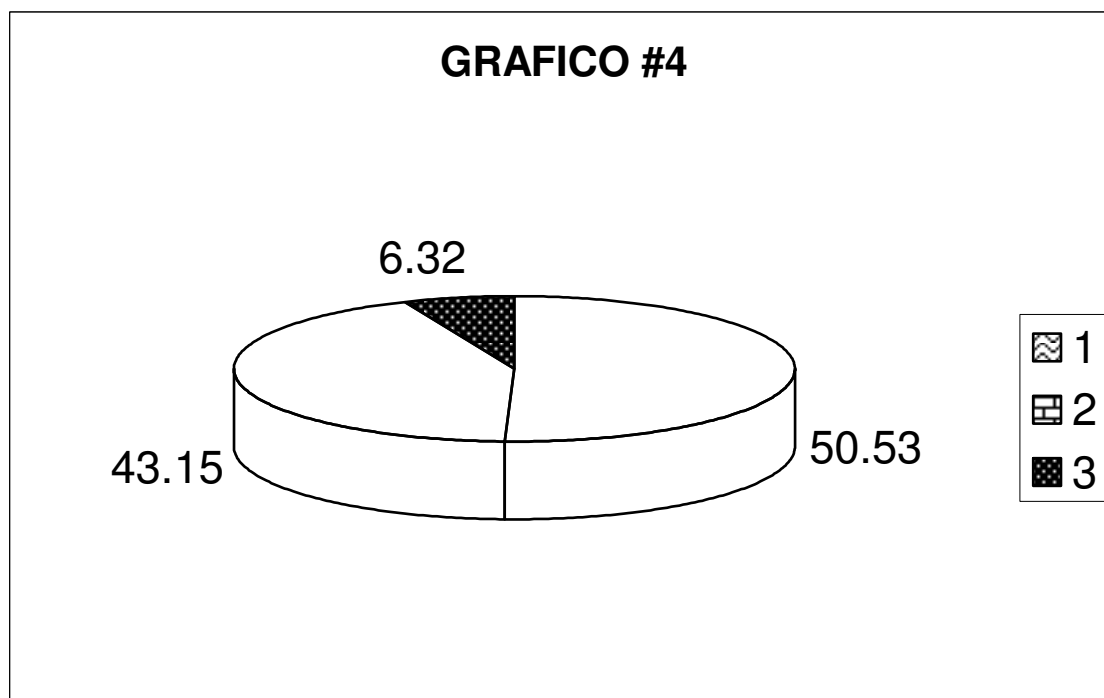
La responsabilidad de los mandos medios el 36.84% considera que son buenas, el 29.47% muy buena, el 20% excelente. Aunque el porcentaje se encuentra entre la responsabilidad buena y muy buena, un 13.69% considera que los mandos medios necesitan mejorar.

3 ¿La organización de la institución en que usted labora es?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	18	18.95
Muy bueno	35	36.84
Bueno	28	29.47
Necesita Mejorar	14	14.74
TOTAL	95	100.00



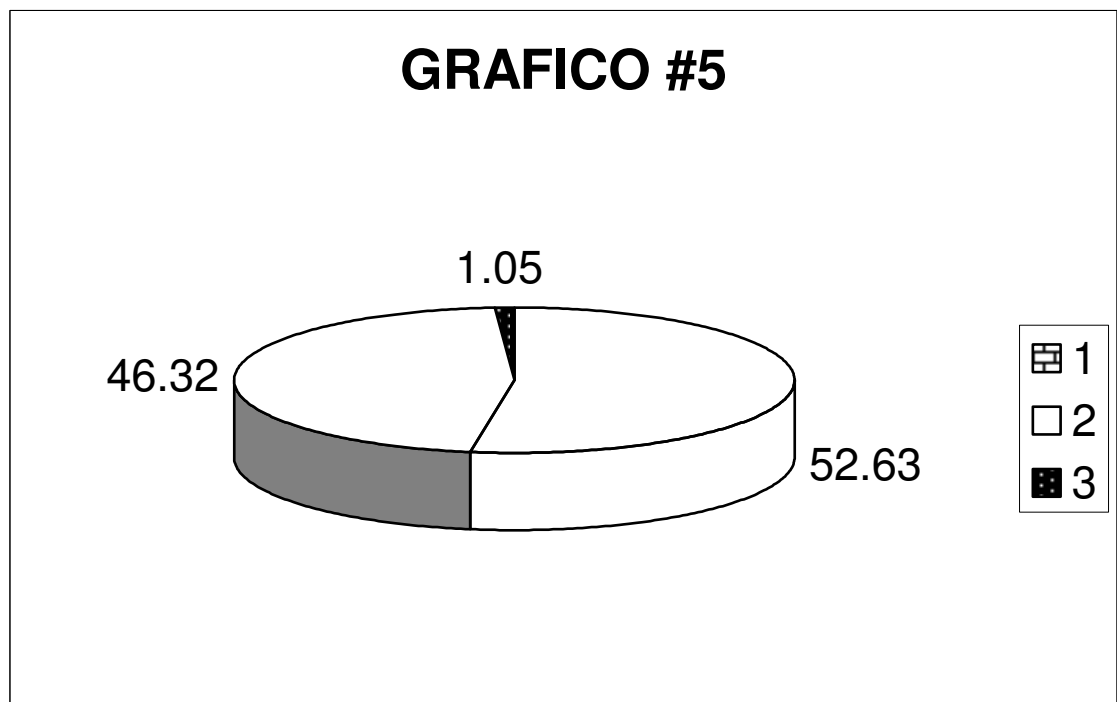
El 36.84% de los empleados manifiestan que la organización de la institución es muy buena, un 29.47% buena y un 18.45 que consideran que es excelente. Aunque los resultados anteriores son aceptables un 14.74% opinan que la organización necesita mejorar.

4 ¿Considera que el sistema de comunicación implementado en la institución incide en la imagen de esta?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	48	50.53
Casi Siempre	41	43.15
Nunca	6	6.32
TOTAL	95	100.00



Un 50.53% consideran que la comunicación implementada en la institución siempre incide en la imagen de la misma, un 43.15 que casi siempre y 6.32% que nunca.

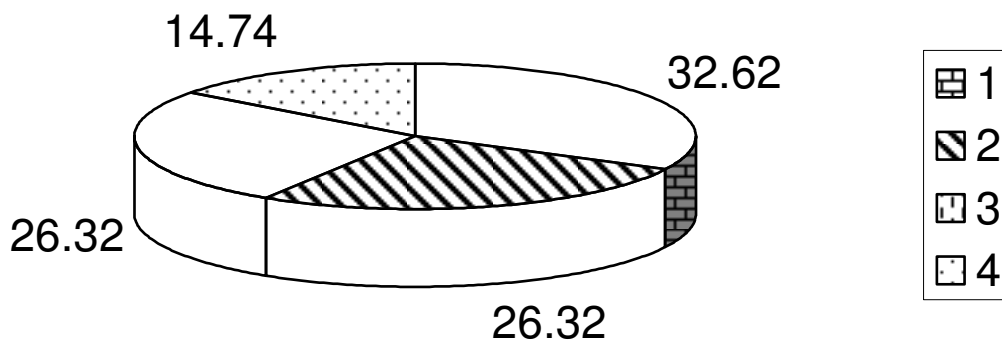
5 ¿El sistema de comunicación de la empresa permite expresar ideas, opiniones y sugerencias?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	50	52.63
No	44	46.32
Sin contestar	1	1.05
TOTAL	95	100



El 52.63% considera que la comunicación de la empresa si permite expresar ideas, opiniones y sugerencias, a diferencia de un 46.32% que opinan que no. Sin embargo hay 1.05% que no contesto dicha pregunta.

6. ¿Cómo evalúa la comunicación entre jefe y empleado?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	31	32.62
Muy bueno	25	26.32
Bueno	25	26.32
Necesita mejorar	14	14.74
TOTAL	95	100.00

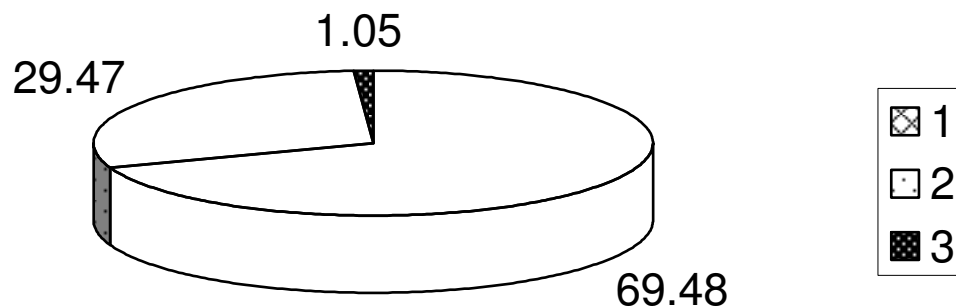
GRAFICO #6



Para el 32.62% de las personas es excelente la relación entre jefe y empleado, el 26.32% muy buena, el 26.32% buena y un 14.74% que necesita mejorar; lo que indica que necesita mejorar la comunicación dentro de la institución.

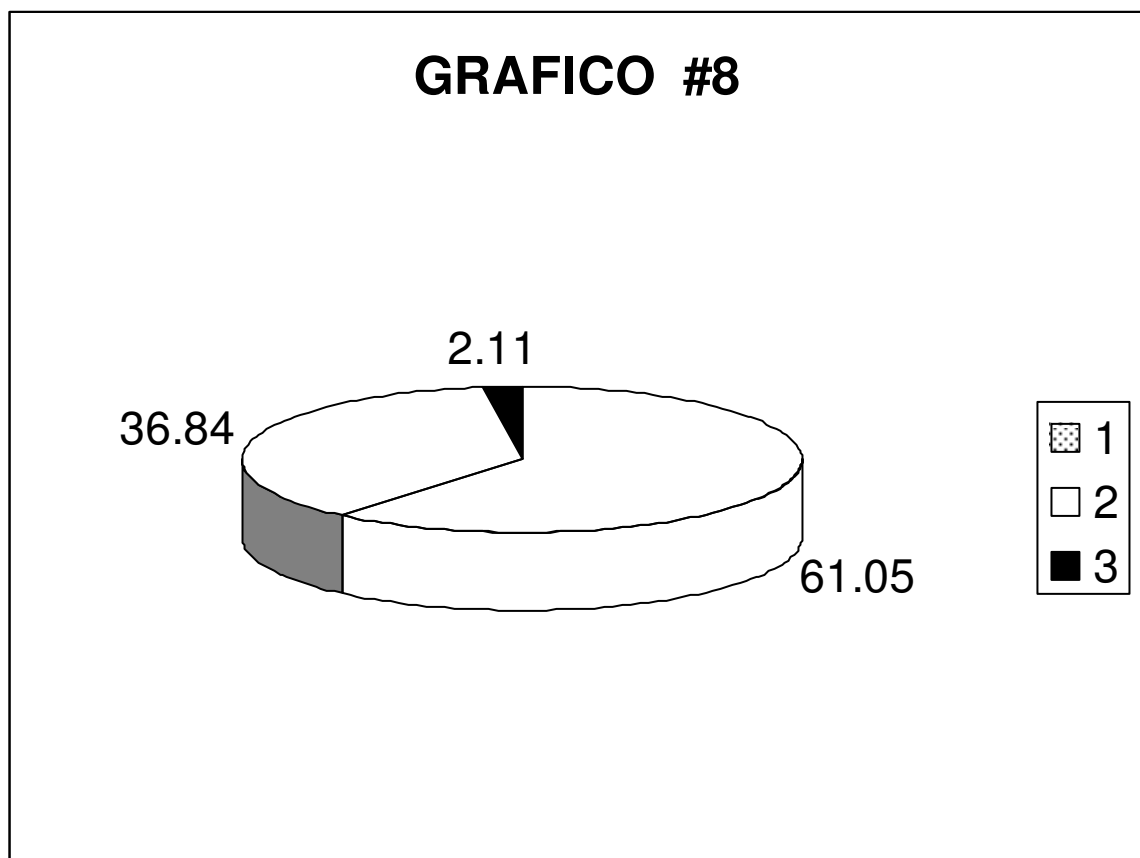
7. Considera usted que las personas que están a cargo de puestos importantes poseen liderazgo para dirigir al personal.		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	66	69.48
No	28	29.47
Sin contestar	1	1.05
TOTAL	95	100

GRAFICO #7



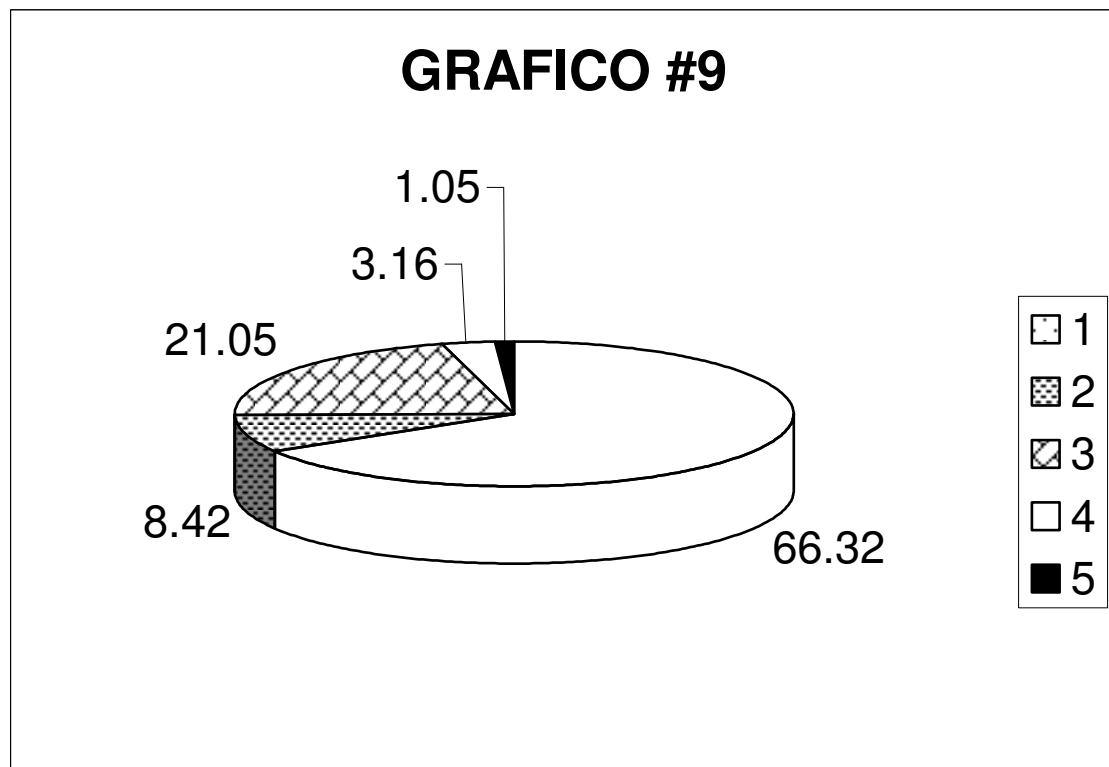
La población en estudio en un 69.48% considera que las personas que están a cargo de puestos importantes poseen liderazgo para dirigir al personal, mientras que un 29.47% dijeron que no poseen liderazgo y solamente el 1.05 no contesto la pregunta.

8 ¿Considera que el estilo de liderazgo de las superiores deja espacio para hacer aportes a la institución?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	58	61.05
No	35	36.84
Sin contestar	2	2.11
TOTAL	95	100.00



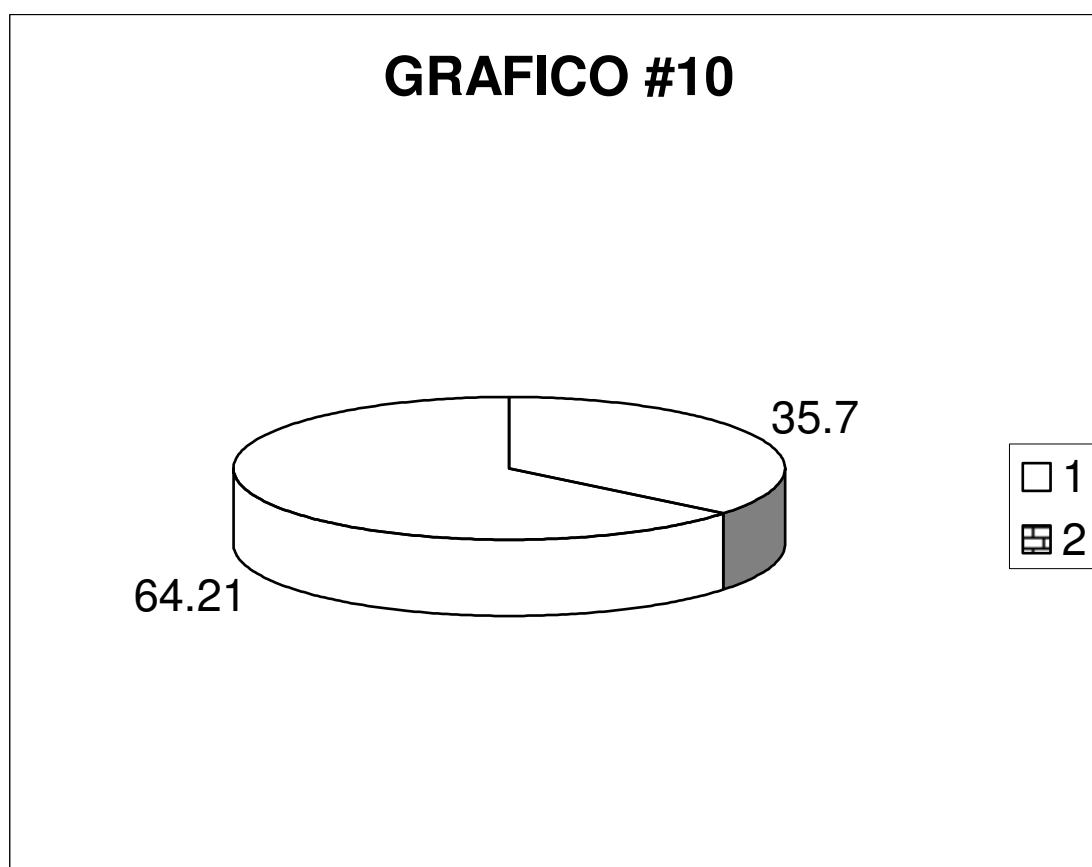
El 61.05% expreso que el estilo de liderazgo deja espacio para hacer aportes a la institución, en relación con el 36.84% que mostró que no hay espacio para dar sugerencias y opiniones y el 2.11% que no contesto la pregunta.

9 ¿Quién controla las decisiones en la organización?		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Gerencia	63	66.32
Mandos medios	8	8.42
puestos de supervisión	20	21.05
Otros	3	3.16
Sin contestar	1	1.05
TOTAL	95	100.00



El 66.32% manifiesta que es la gerencia, un 21.05% son los puestos de supervisión, un 8.42% los mandos medios, un 3.16% que otros y un 1.05% no contesto dicha pregunta.

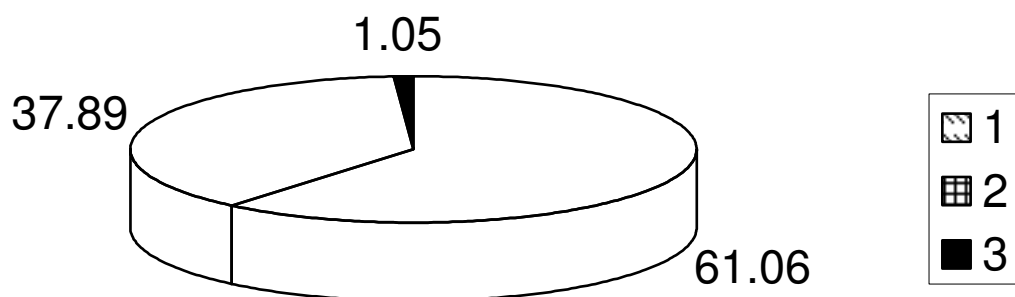
10 Existe dentro de la organización un departamento u otra área que se encargue de la planificación		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	34	35.70
No	61	64.21
TOTAL	95	100.00



El 35.70% manifesté que si existe dentro de la organización un departamento u otra área que se encargue de la planificación, el 64.21% no saben si existe un departamento de planificación.

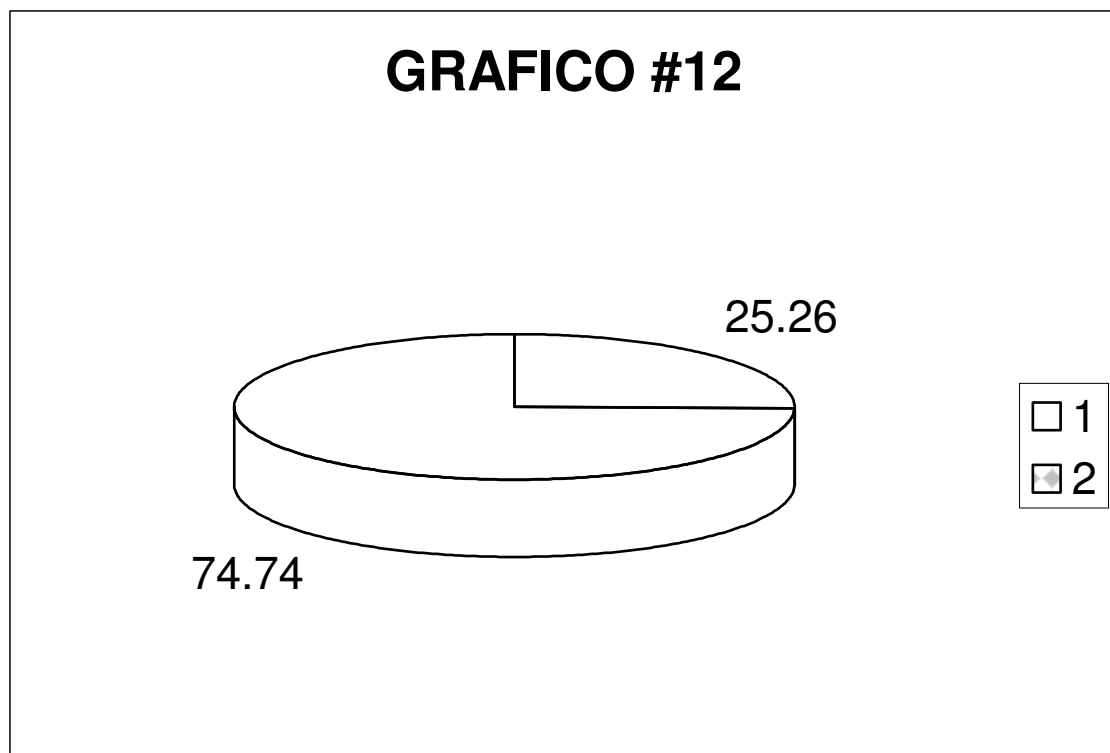
11. ¿Existe un ambiente de amistad y respeto entre compañeros del mismo nivel?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	58	61.06
Casi siempre	36	37.89
Nunca	1	1.05
TOTAL	95	100

GRAFICO #11



Un 61.06% manifestó que siempre existe un ambiente de amistad y respeto entre compañeros del mismo nivel, el 37. 89% reflejo que casi siempre, lo que indica que es significativo el ambiente de amistades y respeto a diferencia del el 1.05% que no contesto.

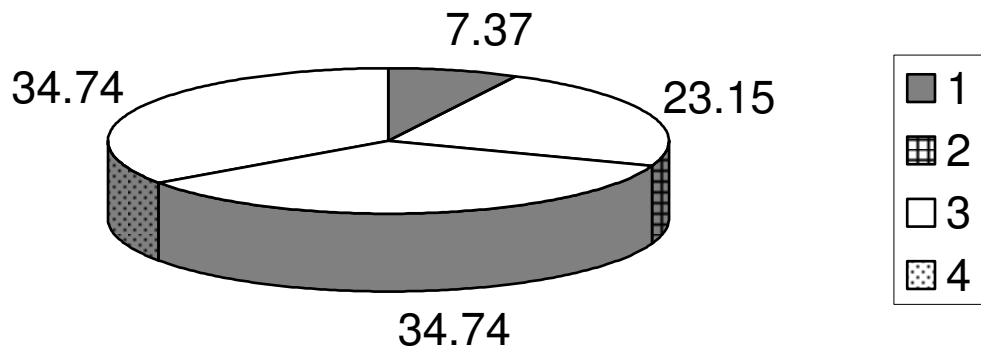
12. ¿Su lugar de trabajo le parece importante y atractivo?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	24	25.26
No	71	74.74
TOTAL	95	100



Para el 25.26% es importante y atractivo su lugar de trabajo, a diferencia del 74.74% que a los empleados no les parece importante y atractivo su lugar de trabajo.

13 ¿Como considera las condiciones ambientales de la institución? (iluminación, ventilación, ruido, humedad)		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Excelente	7	7.37
Muy bueno	22	23.15
Bueno	33	34.74
Necesita mejorar	33	34.74
TOTAL	95	100

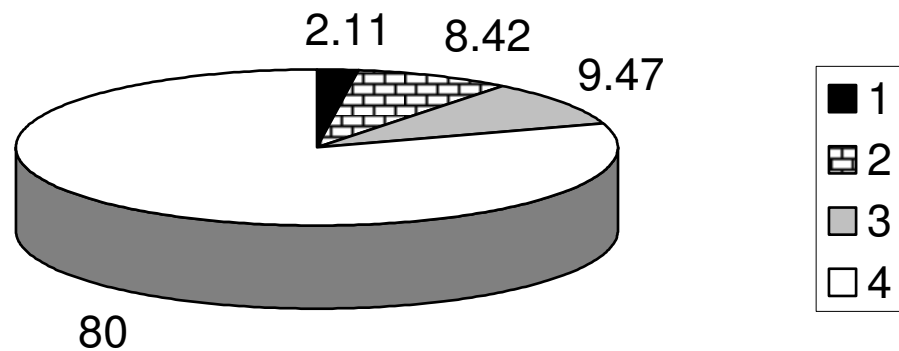
GRAFICO # 13



Un 34.74% son buenas las condiciones ambientales de la institución, un 34.74% que necesita mejorar, un 23.15% muy buenas y un 7.37% excelente, lo que indica que hay una aceptación significativa

14. ¿Cómo considera las condiciones generales de empleo en la institución? (incentivos, salario, bonificaciones etc.)		
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	2	2.11
Muy bueno	8	8.42
Bueno	9	9.47
Necesita mejorar	76	80.00
TOTAL	95	100.00

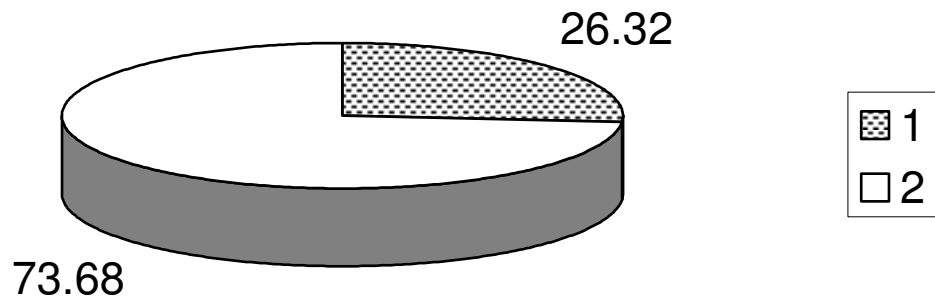
GRAFICA #14



Un 80.00% de los empleados opinan que se necesitan mejorar las condiciones generales de empleo en la institución, lo que refleja un porcentaje bastante elevado y significativo de la población; en relación con un 9,47% que opinan que es bueno, un 8.42% muy bueno y un 2.11% excelente.

15¿Existe en la institución un departamento encargado de la higiene y seguridad industrial?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	25	26.32
No	70	73.68
TOTAL	95	100

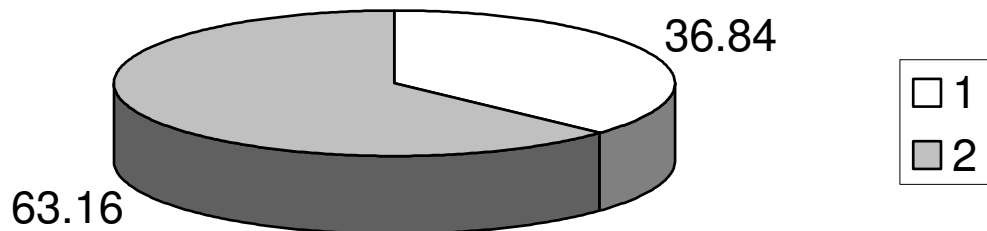
GRAFICO #15



De la población en estudio un 76.68% contesto que no existe un departamento encargado de la higiene y seguridad industrial, pero si un comité, y existe falta de coordinación, el 26.32% que opina que no existe.

16¿Existe un programa de salud organizacional en la institución?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	35	36.84
No	60	63.16
TOTAL	95	100.00

GRAFICA #16



Un 63.16% de la población opina que no existe un programa de salud organizacional en la institución, en relación con el 36.84% que dice que si. Sin embargo los que opinan que si creen que es una clínica medica por lo que se llega a la conclusión que no existe un programa de salud organizacional.

3.10 CONCLUSIONES

ANALISIS POR CATEGORIAS

De acuerdo al análisis de datos por categorías referente a: **Estructura organizacional** la cual se evaluó a través de los ítems 1, 2, y 3, relacionados con las responsabilidades que tienen los jefes, mandos medios y como se encuentra la organización en la institución, obteniéndose los siguientes parámetros de aceptación significativa en cuanto, a que las responsabilidades de los jefes y mandos medios están bien definidos, y la organización de la institución es aceptable.

En la categoría **Comunicación**, evaluado a través de los ítems 4, 5, y 6, relacionados con el sistema de comunicación implementada en la institución incide en la imagen de la misma, permitiendo expresar ideas, opiniones y sugerencias y como evalúan la comunicación entre jefes y empleados; se obtuvo una aceptación significativa con relación a los parámetros, debido a que sobre pasan el nivel de aceptación.

Con respecto al análisis por categoría referente a: **Liderazgo**, en donde se exploro a través de los ítems 7 y 8, con relación a las personas que están a cargo de puestos importantes poseen liderazgo y si el mismo deja espacio para hacer aportes a la institución, se obtuvo los siguientes parámetros de

aceptación significativa debido a que coordinan bien su trabajo, poseen experiencia y existe libertad de expresión.

En la categoría **Toma de decisiones**, en donde se exploró a través de los ítems 9 y 10, con relación quien controla las decisiones y si existe dentro de la organización un departamento que se encargue de la planificación, se obtuvo los siguientes parámetros de aceptación con respecto a la gerencia y también manifestaron que no hay departamento que se encarguen de la planificación que sobre pasa el nivel medio de significación.

Con respecto al análisis por categoría referente a: **Motivación**, el cual fue explorado a través de los ítems 11 y 12, con relación al ambiente entre compañeros y el lugar de trabajo, obteniéndose los siguientes parámetros de aceptación significativa en cuanto a que es representativa el grado de amistad y respeto entre compañeros, en cambio el lugar de trabajo no les parece importante y atractivo esto nos indica que no se sienten motivados para realizar su trabajo.

En el análisis por categoría referente a: **Condiciones de trabajo**, explorado a través de los ítems 13, 14, 15 y 16, con relación a condiciones ambientales, condiciones de empleo, existencia de departamento de higiene y seguridad y sobre un programa de salud organizacional, obteniéndose los siguientes

parámetros de aceptación significativa en cuanto a que hay buena iluminación, ventilación protección contra el ruido y la humedad, en cambio se tienen que mejorar los incentivos, el salario y las bonificaciones para que haya satisfacción en los empleados, no hay un departamento encargado de la higiene y seguridad industrial y tampoco existe un programa de salud organizacional, esto indica que no hay un modelo de seguridad en la institución.



VICERRETORIA ACADEMICA
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA



PROPUESTA:
PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL, EN RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS “CASO
ESPECIFICO IMPRENTA NACIONAL”

Trabajo de Graduación presentado por:
SANTOS GUADALUPE FLORES SORIANO
ANA LUZ PEÑA GUERRA
NORMA JEANNETTE RAUDA BOLAÑOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

NOVIEMBRE, 2003
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

CAPITULO IV

PROPUESTA:

PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL, EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS “CASO ESPECIFICO: IMPRENTA NACIONAL”

4.1 PRESENTACIÓN.

El presenta programa a sido diseñado con el propósito de que los trabajadores de la imprenta nacional, tengan la oportunidad de mejorar el clima organizacional en el que laboran.

Este programa se desarrollará en un período de 3 meses, trabajando con 4 grupos de 20 personas y 1 de 15 personas, los días sábado de 8: AM a 12: PM un grupo al que se le presentarán 2 contenidos temáticos, y luego por la tarde del mismo día sábado de 1:30 PM a 5:30 PM otro grupo de 20 personas a las que se les presentarán 2 contenidos temáticos

El primer mes se les impartirá a 2 grupos todos los contenidos del programa de salud organizacional, el segundo mes se repartirá el mismo

contenido a otros 2 grupos y el tercer mes se le dará el mismo contenido al 5º. Grupo.

Este programa comprende la enseñanza teórica práctica de los componentes del clima organizacional impartidos por capacitadores en las áreas propuestas a desarrollar.

Con base en el diagnóstico en estudios se ha determinado un listado de contenidos programáticos a desarrollar; donde se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ La Estructura organizacional.
- ✓ La comunicación.
- ✓ El liderazgo.
- ✓ La toma de decisiones.
- ✓ La motivación.
- ✓ Condiciones de trabajo.

4.2 OBJETIVOS.

Objetivo General.

Diseñar un programa de Salud organizacional en la Imprenta Nacional, para que sus empleados gocen de un mejor clima donde laboran.

Objetivos específicos del programa.

Presentar el contenido temático del programa de salud organizacional a los participantes

Implementar un proceso de estructura organizacional dentro de la institución, para los futuros cambios organizacionales.

Implementar modelos de comunicación efectiva, para una comunicación eficaz dentro de la institución.

Identificar los componentes de liderazgo más adecuados, para que las personas que están a cargo de personal lo pongan en práctica con sus subordinados.

Evaluar la importancia que tiene la toma de decisiones dentro de la empresa, para la solución de problemas organizacionales.

Aplicar los factores motivacionales a los empleados, para un mejor ambiente de trabajo dentro de la institución.

Implementar técnicas sobre las condiciones generales de trabajo, para un mejor desempeño laboral.

Evaluar el conocimiento adquirido, por los participantes del programa de salud organizacional.

4.3 ESTRATEGIAS.

- ✓ Las estrategias se desarrollaron para el éxito del programa de salud organizacional, y son las siguientes:
- ✓ Dinámica de presentación.
- ✓ Formación de equipos de trabajo para todas las exposiciones de los temas.
- ✓ Presentación del organigrama.
- ✓ Dinámica del teléfono descompuesto.
- ✓ El rumor.
- ✓ La mano en la barbilla.
- ✓ Ser líder.
- ✓ Fila de líderes.
- ✓ Lluvia de ideas.
- ✓ Decisión por consenso.
- ✓ Que desean las personas de su puesto de trabajo.
- ✓ Formación de comités de higiene y seguridad industrial.
- ✓ Charla sobre los factores de riesgo.
- ✓ Aplicar un examen corto.

DINÁMICAS DE PRESENTACION.

Objetivo: Que los participantes establezcan lasos cordiales durante el programa.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 10 minutos

Materiales: Guía de dinámicas, tarjetas y lápices.

Procedimiento: Algunas ideas para la motivación:

Nunca acabamos de conocer a otro. El conocimiento es un proceso, no un acto.

Cada persona es como una permanente caja de sorpresas. Siempre es un misterio y una aventura conocer a una persona.

Cuando nos conocemos mejor podemos enfrentar más eficientemente tareas comunes. En un grupo de trabajo debe existir un clima de colaboración.

El conocimiento de los otros comienza en esa periferia (gestos, frases, comportamientos.) pero se puede pasar al núcleo de su personalidad.

- ✓ Ejercicios de acercamiento interpersonal. Todos se colocan en círculo. Cada uno, desde su sitio y en silencio, mira por algunos segundos a todos los integrantes y luego elige a la persona que

menos conoce y la invita a una entrevista reciproca. (Si el curso es mixto conviene que la pareja sea hombre - mujer. Y si el número de participantes es impar, un grupo será de tres personas). **Durante diez minutos** las parejas hablan sobre hechos y opiniones personales que permitan un conocimiento mutuo mínimo. Luego se colocan otra vez en círculo y cada persona va contando lo que descubrió en el otro y cómo se sintió en la conversación.

- ✓ Presentación por tarjetas. Se reparten tarjetas con los nombres de los integrantes del curso (Sí alguien saca su propio nombre, lo cambia). Después se procede a entrevistar al compañero (a) cuyo nombre salió en la tarjeta. Cada pareja elige a otra y en el cuarteto uno presenta a la persona que conoció. No se puede hablar de sí mismo, al final puede hacerse preguntas directamente.
- ✓ Presentación por características. (Este ejercicio consiste en tratar de ubicar la persona cuyas características están descritas en un papel o tarjeta). Se divide el curso en dos grupos. El capacitador hace una descripción sobre uno de los grupos, de lo más característico y observable de cada uno. Y escribe esta característica en una tarjeta. El otro grupo, que no ha sido descrito, recibe las tarjetas de los descritos y debe ubicar a la persona por lo que lee en su tarjeta. Una vez que la ubica se conocen como en los ejercicios anteriores.

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA TODAS LAS EXPOSICIONES DE LOS CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS.

Objetivo: Que los participantes del programa tengan ya su equipo de trabajo.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 15 minutos.

Procedimiento:

1. Formar equipos de trabajo de 5 integrantes.
2. Contaremos en forma alternativa a los participantes desde el # 1 hasta el # 4.
3. Todos los #1 se agruparan y formarán el grupo # 1 y así continuamente, hasta formar los 4 equipos de trabajo.

PRESENTACIÓN DEL ORGANIGRAMA.

Objetivo: Saber si los trabajadores conocen el organigrama de la institución.

Sujetos: Los participantes.

Tiempo: 30 minutos.

Materiales: guía de dinámicas. Plumones, cartulina, tachuela, pizarra.

Procedimientos e instrucciones:

1. Que los equipos anteriormente establecidos diseñen el organigrama de la institución, el actual y el ideal.
2. Que los participantes lo expliquen.

DINÁMICA DEL TELÉFONO DESCOMPUESTO.

Objetivo: Comprobar la efectividad de la comunicación de la institución.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 15 minutos.

Materiales: Guía de dinámicas, Fichas con las frases a comunicar al primer participante.

Frases:

“El clima organizacional es importante en toda organización y ayuda a la adaptación del mismo”.

“Un ambiente agradable dirige al éxito a las organizaciones”.

“La comunicación es vital en toda organización como la sangre en los seres humanos”.

Procedimiento e instrucciones:

1. se le comunicará a uno de los participantes una de las frases antes mencionadas en forma secreta.

2. El participante que recibe la frase, se la comunica al siguiente participante y así hasta llegar al último participante.
3. El último participante tendrá que decir la frase.
4. Se verificara la frase con la ficha de la frase secreta.

EL RUMO.

Objetivo: Mostrar como una afirmación se puede distorsionar a partir de la interpretación y juicios de cada uno de nosotros.

Mostrar los problemas de la comunicación utilizando el lenguaje

Sujetos: 5 participantes.

Tiempo: 30 minutos.

Materiales: Guía de Dinámicas, Papel, lápiz, cartulina, pizarra.

Procedimiento e instrucciones:

1. Se solicitará un mínimo de 5 voluntarios que se numerarán del 1 al 5.
El resto de los participantes serán testigos del proceso, los cuales al final deberán comentar lo sucedido. Para ello el facilitador deberá invitar a los participantes (todos menos los voluntarios) que vayan documentando las diferentes versiones que se presenten en la sala.
2. Todos los voluntarios excepto el No 1, salen de la sala. Es importante que los voluntarios 2 al 5, no puedan escuchar lo que sucede dentro de la sala.

3. El facilitador lee una afirmación (previamente estudiada) al No 1, en frente del resto de los participantes.
4. Se invita a pasar al voluntario No 2. El voluntario No 1, ahora le comunica el mensaje al No 2, lo que le fue leído por el facilitador.
5. Ahora el No 2 se lo comunica al No 3 y así sucesivamente hasta que le sea comunicado a todos los voluntarios.
6. Durante este proceso los participantes y voluntarios que este en la sala, deberán permanecer neutrales, sin importar que tipo de distorsiones se vayan presentando.
7. Al final el voluntario No 5, le comunicará el mensaje a todo el grupo, sin embargo se recomienda que lo escriba en un rota folio, cartulina o pizarra de estar disponible.
8. El facilitador deberá presentar el mensaje original, el cual deberá estar escrito en alguna cartulina u hoja de rotafolio.
9. Posteriormente procederán a evaluar lo sucedido, a través de una discusión y reflexión final.

LA MANO EN LA BARBILLA.

Objetivo: Demostrar que las acciones dicen más que las palabras.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 5 minutos.

Materiales: Ninguno.

Procedimiento:

1. Mientras se hace la demostración se pide al grupo que extiendan su brazo derecho, paralelo al piso.
2. Se les dice “ ahora formen un circulo con el pulgar y el índice y se les demuestra como”
3. Ahora se les pide que lleven con mucha firmeza la mano a la barbilla.
(Nota: mientras se dice “lleve su mano a la barbilla, el guía pone su mano junto a la oreja, no en la barbilla.)
4. Se espera un instante y la mayor parte del grupo habrá hecho lo que el guía hizo, es decir, habrán llevado la mano junto a una oreja.
5. Se observa, pero no se dice nada, después de 5 ó 10 segundos algunos del grupo se percatan de su error y moverán la mano a la barbilla. Tras otras cuantos segundos, más personas también se reirán y el guía podrá hacer una reflexión verbal de lo que trata de probar: las acciones del guía dicen más que las palabras.

Preguntas para discusión.

Escucharon alguna vez el dicho de “No hagas lo que yo hago, sino lo que yo digo ¿Ponemos en práctica las instrucciones?”.

Todos sabemos que las acciones dicen más que las palabras.

La comunicación es siempre el chivo expiatorio en los problemas de comportamiento. ¿Qué otros obstáculos para la comunicación sugiere este ejercicio?

SER LÍDER.

Objetivo: Concientizar sobre el valor del liderazgo y las cualidades que necesitan desarrollarse para fomentar esta.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 30 minutos.

Materiales: Guía de Dinámicas, papel, lápices, pizarra, yeso.

Procedimiento e instrucciones:

1. El facilitador solicita a los participantes que respondan por escrito en una hoja blanca las siguientes preguntas:
 - ¿Describe las características de un buen líder?
 - ¿Indica como demuestras que eres un buen líder? o ¿Indica como demuestras que tu supervisor es un buen líder?
 - ¿Crees que es importante ser un buen líder? ¿Por qué?
 - ¿Crees que tienes cualidades para ser un buen líder? Si las tienes
 - ¿Cuales son y que otras cualidades quisieras tener?
2. El facilitador recoge las hojas y lee varias de ellas al azar, sin decir el nombre del autor.

3. El facilitador, en sesión plenaria, abre un debate sobre las ideas expuestas.
4. Al final el facilitador deberá manejar una reflexión sobre " lo que yo puedo hacer hoy, para comenzar a darme la alegría de líder y empezar a sembrar esta alegría en mi trabajo, familia y amistades".

FILA DE LÍDERES.

Objetivos: revisar las ideas sobre liderazgo.

Sujetos: 10 participantes.

Tiempo: 10 minutos.

Materiales: Guía de Dinámicas, pizarra, yeso.

Procedimiento e instrucciones:

- 1- Se pide pasar al centro unas 10 personas
- 2- A Los voluntarios se les indica que se coloquen en fila y en silencio.
- 3- Quienes crean haber ejercido mayor liderazgo deben pararse adelante
- 4- EL que no este de acuerdo con la posición que ocupa alguien podrá subirlo o bajarlo y este debe dejarse

5. Síntesis final: Que entendieron por liderazgo y que liderazgo reconocieron.

LLUVIA DE IDEAS.

Objetivos: Generar ideas sobre un tema dado a la gente, para darle solución a un problema específico.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 20 minutos.

Material: Guía de dinámica, pizarra, yeso

Procedimiento:

1. Reunir un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular.
2. El líder explica el problema y las reglas del ejercicio, tales como las siguientes:
 - ✓ Se prohíbe todas las críticas. Ninguna idea puede ser criticada o evaluada antes de que todas las ideas relacionadas con el problema sean consideradas.
 - ✓ Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Cuando más extravagantes, la idea es mejor. Siempre es fácil suavizar o descartar las ideas; pero muy difícil generarlas.
 - ✓ Se lucha por la cantidad y no por la calidad. Mientras más ideas se presenten es más fácil que surja una idea nueva.

Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen o modifiquen las sugerencias de los demás. El sistema puede lograr una ampliación de la idea que no había sido visualizada por quien la sugirió inicialmente.

DECISIÓN POR CONSENSO.

Objetivos: Evaluar el conocimiento de un tema en particular.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 20 minutos.

Material: Guía de dinámica, pizarra y yeso.

Procedimiento e instrucciones:

Cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, muchos expertos consideran que el sistema de decisiones por consenso es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados.

1. Una decisión por consenso se obtiene así:

- ✓ Se define el problema en términos que son específicos y razonablemente aceptables para los miembros del grupo.
- ✓ Todos los miembros del grupo se reúnen y aportan su información acerca del problema. Es necesario incluir la información de todos,

de tal manera que cada uno de los miembros inicie con la misma base de datos.

- ✓ Se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada.
- ✓ El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.
- ✓ A la vez que deben ceñirse al procedimiento de los cuatro pasos los miembros del grupo deben seguir cuidadosamente las siguientes sugerencias:
 - ✓ Evitar discutir para defender una posición propia.
 - ✓ No dejarse atrapar por el síndrome de ganar-perder.
 - ✓ No cambiar de posición simplemente para lograr un acuerdo, excepto cuando sea evidente la necesidad del cambio.
 - ✓ Evitar las soluciones simplistas, tal como la de lanzar la moneda, ya que estas solamente conducen a finalizar el debate.
 - ✓ Generar diferencias de opinión ya que puede aparecer una nueva luz sobre el problema.
 - ✓ Presentar la información en la forma más clara y objetiva que sea posible.
 - ✓ Esforzarse por mantener una actitud positiva frente a las capacidades del grupo para solucionar el problema.

Quienes defienden las decisiones por consenso, sostiene que este sistema no solo utiliza al máximo las capacidades disponibles, sino que

compromete a los miembros del grupo para seguir el camino que escojan. De ser así, la fuerza de este instrumento puede ir más allá del simple problema estudiado. Además, vale la pena ensayar cualquier sistema para tomar decisiones en grupo que evite los desacuerdos entre los miembros de este.

QUE DESEAN LAS PERSONAS DE SU PUESTO DE TRABAJO.

Objetivo: Dar a los participantes la oportunidad de comentar cuales son los factores que motivan a los empleados.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 20 minutos.

Materiales: Guía de dinámicas, lápices, pizarra, yeso, suficientes copias del formulario.

FORMULARIO.

QUE DESEAN LAS PERSONAS DE SU PUESTO DE TRABAJO.

INDIVIDUALES	GRUPALES	FACTORES	SUPERVISORES	EMPLEADOS
		Salarios elevados		
		Seg. en el trabajo		
		Ascenso en la empresa		
		Condiciones de trabajo		
		Lealtad personal del supervisor		
		Disciplina aplicada con discreción		
		Pleno aprecio del trabajo adecuado		
		Ayuda para los problemas personales		
		Sensación de participación en las actividades		
		Trabajo interesante		

Tiempo: 20 minutos.

Procedimiento:

1. Se distribuyen las copias del formulario QUE DESEAN LAS PERSONAS DE SU PUESTO DE TRABAJO.
2. Se dividen los equipos ya establecidos en la dinámica de formación de equipos de trabajo.
3. Se pregunta a cada persona que señale cual de los 10 conceptos de la lista consideran de máxima importancia, para mejorar la moral de los empleados, que valore los conceptos del 1 al 10 y le asigne 10 al más importante, 9 al siguiente menos importante, etc., Para abarcar los 10 conceptos.
4. Luego se hace que cada grupo saque el total de puntaje dentro de su grupo, con la calificación en la columna **grupo**, para los 10 conceptos.
5. Informe al grupo que ese mismo formulario se ha utilizado con miles de trabajadores, para la comprensión de las calificaciones otorgadas por los empleados y supervisores, estos han dado las siguientes categorías.
 - ✓ Salarios elevados
 - ✓ Seguridad en el trabajo
 - ✓ Ascensos en la empresa
 - ✓ Buenas condiciones de trabajo

- ✓ Trabajo interesante.
- ✓ Lealtad personal del superior
- ✓ Disciplina aplicada con discreción
- ✓ Pleno aprecio del trabajo efectuado
- ✓ Ayuda para los problemas personales
- ✓ Sensación de participación de las actividades

Preguntas de discusión

1. Al comparar la calificación del grupo con la de otros empleados. ¿Qué factores podrían explicar las diferencias de opinión?
- 2.Cuál podría ser la razón de que las evaluaciones hechas por los superiores (Columna superiores) Sean tan diferentes de los empleados (columna empleados)
3. Si se fuera a utilizar este formulario en su departamento u oficina. ¿Qué tan similares serían los resultados?

FORMACIÓN DE COMITÉS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Objetivos: Lograr que los trabajadores participen en el comité de Higiene y Seguridad Industrial para su propio bienestar.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 25 minutos.

Materiales: Guía de Dinámica, cartulina, plumones, yeso y pizarra.

Procedimiento e instrucciones:

1. Que los trabajadores identifiquen la importancia de crear un comité.
2. seleccionar 10 personas para que formen parte del comité de higiene y seguridad industrial.
3. De los 10 seleccionados se escogerá un coordinador para dicho comité.
4. Explicar a los integrantes del comité las funciones que realizarán tales como:
 - ✓ Verificación de las condiciones ambientales: **Ambiente físico:**
Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.
 - ✓ Condiciones de Seguridad: Son las condiciones de Seguridad donde se desarrolla el trabajo en relación con la prevención de riesgos laborales y de accidentes que tanta incidencia tiene en nuestro país actualmente.

CHARLA SOBRE LOS FACTORES DE RIESGO.

Objetivo: Clasificar los factores de riesgo, para que el trabajador los ponga en práctica.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 45 minutos.

Material: Guía de dinámicas, carteles, Retroproyector, acetatos, plumones.

Procedimientos:

1. Se discutirá la charla de los contenidos siguientes:

Que es la Seguridad Industrial: Es toda acción que realiza la empresa y el trabajador con el fin de eliminar los factores que causan accidentes de trabajo.

La responsabilidad de la seguridad industrial: La Seguridad Industrial es tarea de todos: Trabajadores, Empresa y Estado. Pero Cooperando, educándose, Poniéndose de acuerdo, Reflexionando, participando, compartiendo responsabilidades y organizándose.

Que es un accidente de trabajo: Es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado.

Todo accidente de trabajo afecta los siguientes elementos del proceso de producción: el trabajador, el equipo, el material, el tiempo, el ambiente, la maquinaria, la producción, el capital (dinero).

Que es higiene industrial: Son las acciones que evitan las enfermedades producidas por el trabajo (Enfermedades profesionales)

Que son enfermedades profesionales: “Son aquellas enfermedades que se originan por el mantenimiento, repetición o aumento de una causa originada en el trabajo (actual o pasado) y que pueden o no producir la muerte del trabajador o disminuirle sus capacidades y dificultades”.

Factores que causan accidente:

Acciones inseguras: Son ejecutadas en forma defectuosa por el individuo y que lo exponen a sufrir accidentes, entre ellos tenemos los siguientes:

- ✓ No usar equipo de protección personal.
- ✓ Dañar guardas y protecciones de maquinaria.
- ✓ Desobediencia.
- ✓ Malas prácticas en el trabajo.
- ✓ Distracciones.

- ✓ Negligencia.
- ✓ Bromas inoportunas.
- ✓ Chistes inoportunos.
- ✓ Ejecutar labores sin autorización.

“Las causas anteriores son superadas para beneficio del trabajador y la empresa”

Estas acciones pueden ser producto de cualquiera de los siguientes factores:

Factor personal: reflejos lentos, baja inteligencia, pobre coordinación de movimientos, diabetes.

Factores Ambientales: Lugar o medio donde nos encontramos, distracción, neurosis, irresponsabilidad, falta de concentración.

Condiciones físicas inseguras:

- ✓ Almacenamiento incorrecto de materiales
- ✓ Instalaciones eléctricas deficientes.
- ✓ Derrame de líquidos.
- ✓ Escaleras defectuosas.
- ✓ Combustibles.
- ✓ Iluminación inadecuada.

- ✓ Ventilación inadecuada.
- ✓ Maquinaria sin protección.
- ✓ Pisos resbalosos.
- ✓ Materiales tóxicos.
- ✓ Falta de señalización.
- ✓ Humo y polvo en el ambiente.
- ✓ Herramientas dañadas o incorrectas.

APLICACIÓN DE EXAMEN CORTO.

Objetivo: Evaluar el grado de asimilación de los temas antes expuestos en el programa.

Sujetos: Todos los participantes.

Tiempo: 15 minutos.

Materiales: Guía de dinámicas, lápices, examen.

Procedimiento:

1. Se le entregará a los participantes un examen con 5 preguntas en el cual se evalúa el aprendizaje de los siguientes componentes: Estructura organizacional, comunicación, liderazgo, Toma de decisiones, motivación, condiciones de trabajo.

2. Preguntas:

- ✓ ¿De acuerdo al conocimiento obtenido, que es estructura organizacional?
- ✓ Como lograría una comunicación efectiva.
- ✓ Mencione las características de los líderes.
- ✓ De acuerdo a su conocimiento, explicar que son factores motivacionales y mencione 3 de ellos.
- ✓ Mencione algunas de las funciones que considere usted, que debe de tener un comité de higiene y seguridad industrial.

4.4 LIMITANTES.

Para el desarrollo del presente programa de Salud Organizacional, y el alcance de metas se deben de tomar en cuenta las limitantes que puedan existir y que se convertirán en obstáculos para el éxito del programa, por lo tanto es necesario tomar en cuenta que existen limitaciones como las siguientes:

- ✓ Lo que es producto el Decreto no. 11 “POLITICA DE AHORRO DEL SECTOR PUBLICO 2003” emitido por el órgano ejecutivo en el ramo de hacienda, donde establece medidas de austeridad, sustentada en criterio de racionalidad que permitan optimizar el gasto y contribuyen al

manejo prudente eficiente y eficaz de los recursos a su cargo. En el inciso 2. Adquisiciones de bienes y servicios, literal J) Servicios de capacitación, se establece que las “necesidades de capacitación para el personal debe incluirse en los correspondientes planes, y en la medida de lo posible deberán atenderse por profesionales existentes en el interior de la misma institución utilizando sus propias instalaciones pudiendo para estos efectos solicitarse apoyo interinstitucional”. Ante esta limitante se propone realizar convenios de capacitación con el cuerpo de bomberos para dar charlas de seguridad industrial, control de incendios, primeros auxilios, materiales peligrosos. A la Cruz Roja Salvadoreña para desarrollar charlas de primeros auxilios, El Ministerio de Trabajo a través de promotores de Higiene y Seguridad Industrial, El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFOR), ya que las instituciones públicas cuentan con el 3%, porcentaje que aporta el gobierno a INSAFOR, es por esta razón que la imprenta nacional puede hacer uso de esta institución.

Ante esta limitante se propone que el programa pueda ser financiado a través del fondo circulante del monto fijo que es propio de la Institución, a través de las economías salariales. Así como también se debe toma en consideración en el presupuesto anual de la nación, todo lo que se refiere a costos de capacitación del personal de la institución. Además

debe Seleccionar internamente dentro del personal calificado de la Imprenta Nacional, para que imparta cursos, charlas y capacitaciones de acuerdo a sus conocimientos especializados.

- ✓ Otra es que debido al Decreto Ejecutivo 11 que se refiere a la austeridad de las instituciones públicas, no podrán contratar a facilitadores para implementarse el programa de Salud Organizacional. Ante esto puede ser patrocinado por otras instituciones que tienen entre sus funciones velar por el bienestar de los trabajadores de las diferentes empresas, públicas o privadas, entre las que se pueden mencionar:

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFOR), quienes brindan los servicios de capacitación a las instituciones públicas, debido al pago del 3. % del gobierno.

El Ministerio de Trabajo, capacitando al personal por medio de los promotores de Higiene y seguridad Industrial el cual brinda sus servicios, a las instituciones gubernamentales y privadas que lo solicitan y requieren.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (ISSS) a través de las brigadas de educadores en salud, quienes se encargan de capacitar al personal de las diferentes instituciones o empresas del país.

- ✓ Otra es la actitud de los participantes en el programa a superar la resistencia al cambio, la cual puede ser producto de paradigmas, acomodamiento, sensibilidad y temor a los cambios que puedan generar insatisfacción. En relación con lo anterior, se propone implementar el programa de Salud Organizacional para generar un clima organizacional agradable donde las personas se sientan comprometidas en su desarrollo laboral, su moral, insatisfacción, motivación y superación personal.

4.5 META

Que los 95 trabajadores de la Imprenta Nacional conozca el proceso de estructura organizacional dentro de la institución, para los futuros cambios organizacionales.

Que 95 trabajadores de la Imprenta Nacional ponga en práctica los modelos de comunicación efectiva impartidos en el programa de Salud Organizacional en un período de tres meses, para una comunicación

eficaz dentro de la institución, para una comunicación eficaz dentro de la institución.

Que al concluir la implementación del programa de Salud Organizacional un 100% de los trabajadores capacitados en la Imprenta Nacional tengan la oportunidad de poner en práctica los componentes del liderazgo.

Que 95 trabajadores de la Imprenta Nacional en un período de 3 meses hayan comprendido la importancia de la toma de decisiones, para ponerlas en práctica en la solución de problemas.

Que el 100% de los trabajadores capacitados en la institución, con el programa de Salud Organizacional, logren sentirse motivados en su lugar de trabajo, como en su desarrollo personal dentro y fuera de la organización.

Que 95 trabajadores de la institución conozcan en un periodo de 3 meses en un 100% las condiciones generales de trabajo, para que puedan ser puestos en práctica dentro de la organización.

4.6 RECURSOS.

➤ **Humanos.**

Facilitador.

Trabajadores de La Imprenta Nacional.

➤ **Materiales.**

Programa de Salud Organizacional.

Guía del Programa.

Plumones.

Retroproyector.

Acetatos.

Cartulina.

Lápices.

Yeso.

Pizarra.

Folletería.

Examen.

Mobiliario.

Refrigerio.

4.7 MATRIZ DEL PROGRAMA

“Estudio del Clima Organizacional en las instituciones públicas (propuesta de programa de Salud Organizacional) caso específico: Imprenta Nacional”
Y1: Introducción al programa. Y1.1 Presentación. Y1.2 Dar a conocer plan de trabajo. Y2: Estructura Organizacional. Y2.1 Concepto de Estructura Organizacional. Y2.2 Proceso de Estructura Organizacional. Y2.3 Principios de la Estructura Organizacional. Y3: La Comunicación. Y3.1 Concepto de Comunicación Y3.2 Elementos del proceso de Comunicación. Y3.3 Dirección en que fluye la Comunicación. Y3.4 La comunicación Efectiva. Y4: El Liderazgo. Y4.1 Concepto de Liderazgo. Y4.2 Componentes del Liderazgo. Y4.3 Importancia y características del Liderazgo. Y4.4 Estilos de Liderazgo. Y5: La toma de Decisiones. Y5.1 Concepto de Toma de Decisiones. Y5.2 Elementos del proceso de Decisión. Y5.3 Ingredientes de la Decisión.

Y5.4 Características de la Decisión.

Y5.5 Modelos para la toma de Decisiones.

Y6: La Motivación.

Y6.1 Concepto de Motivación.

Y6.2 Teorías de la Motivación.

Y6.3 Factores de Motivación.

Y7: Condiciones de Trabajo

Y7.1 Concepto de Condiciones de Trabajo.

Y7.2 Taxonomía de las Condiciones de trabajo.

Y8: Cierre del Programa.

Y8.1 Retroalimentación

4.8 CRONOGRAMA DEL PROGRAMA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL

Proyecto: Estudio del Clima Organizacional en las instituciones públicas “propuesta de programa de Salud Organizacional”

Objetivo: Diseñar un programa de Salud organizacional en la Imprenta Nacional para que sus empleados gocen de un mejor clima donde laboren.

No.	NOMBRE DE ACTIVIDAD	1 MES								2 MES								3 MES				
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
		M	M	M	M	T	T	T	T	M	M	M	M	T	T	T	T	M	M	M	M	M
1	INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA.																					
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.																					
	Concepto de Estructura Organizacional.																					
	Proceso de Estructura Organizacional.																					
	Principios de la Estructura Organizacional.																					
3	LA COMUNICACIÓN.																					
	Concepto de Comunicación.																					
	Elementos del Proceso de Comunicación.																					
	Dirección en que fluye la Comunicación.																					
	La Comunicación Efectiva.																					
4	EL LIDERAZGO.																					
	Concepto de Liderazgo.																					
	Componentes de Liderazgo.																					
	Importancia y Características del Liderazgo.																					
	Importancia del Liderazgo.																					

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD ORGANIZACIONAL

Proyecto: Estudio del Clima Organizacional en las instituciones públicas “propuesta de programa de Salud Organizacional”

Objetivo: Diseñar un programa de Salud organizacional en la Imprenta Nacional para que sus empleados gocen de un mejor clima donde laboren.

N o.	NOMBRE DE ACTIVIDAD	1 MES								2 MES								3 MES			
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
		M	M	M	M	T	T	T	T	M	M	M	M	T	T	T	T	M	M	M	M
5	LA TOMA DE DECISIONES.																				
	Concepto de la Toma de Decisiones.																				
	Elementos del proceso de Decisión.																				
	Ingredientes de la Decisión.																				
	Modelos para la Toma de Decisiones.																				
6	LA MOTIVACIÓN.																				
	Concepto de Motivación.																				
	Teorías de Motivación.																				
	Factores de Motivación.																				
7	CONDICIONES DE TRABAJO.																				
	Concepto de Condiciones de Trabajo.																				
	Taxonomía de las Condiciones de Trabajo																				
8	CIERRE DEL PROGRAMA																				

4.8 Presentación del contenido temático del programa de Salud Organizacional.

Presentación No. 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Objetivo: Implementar un proceso de estructura organizacional dentro de la institución, para los futuros cambios organizacionales.

Actividad.

La Estructura Organizacional: es el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización

La complejidad consta de tres diferencias:

Diferencias horizontales: Este considera el grado de separación horizontal. Entre las unidades. Se considera que cuanto mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización requiere de conocimientos y habilidades especiales, tanto más compleja es la organización en el plano horizontal, porque las diferentes orientaciones dificultan que los miembros coordinen sus actividades

Diferencias Verticales: Este tipo se refiere a la profundidad de la jerarquía de la organización. Cuantos más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, tanto más compleja es la organización. Esto se debe a que hay posibilidad de que se distorsione la comunicación y es más difícil entre las unidades. Se considera que cuanto mayor es la cantidad de coordina las decisiones del personal administrativo y la dificultad para supervisar estrechamente los actos del personal a nivel vertical

Diferencias Espaciales: Esto se refiere al grado de dispersión geográfica de la organización. De acuerdo a las diferencias espaciales aumentan, también lo hacen la complejidad, porque esto puede dificultar la comunicación, la coordinación y el control.

Formalismo: Este término se refiere al grado de estandarización de los trabajos de la organización. Se considera que si un puesto es muy formal, la persona que ocupa el puesto tiene muy poca libertad para decir que se hará, cuando se hará y como hacerlo, cuando hay poco formalismo las conductas de los puestos están relativamente no programadas y los empleados tienen bastante libertad para ejercer su libertad en el trabajo.

Centralización: En algunas organizaciones los altos mandos toman todas las decisiones, y los administradores de niveles más bajos, se limitan a cumplir las decisiones de la alta dirección.

El termino centralismo, se refiere al grado en que la toma de decisiones se encuentra en un solo punto de la organización, el concepto solo incluye la autoridad formal.

La organización es considerada como **un proceso** en el que debe de tomarse varios aspectos.

En primer lugar, la estructura debe de reflejar cuales so los objetivos y los planes, ya que todas las actividades se derivan de ellos.

En segundo lugar, deben de reflejar la autoridad disponible para los directivos, que formarán parte de la empresa. La autoridad en una empresa es un derecho determinante para ejercer la discreción y este a la vez esta sujeta al cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente, así como las premisas de un plan que puede ser económica, tecnológica, políticas, sociales o éticas. La estructura debe ser diseñada para funcionar, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y así ayudarles a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante.

En cuarto lugar, las organizaciones están formadas por seres humanos. Los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

Existen también **cinco principios** que se relacionan directamente con la estructura de la organización.

División del trabajo: La especialización del trabajo puede generar un nivel más elevado de eficacia de trabajo.

Autoridad y responsabilidad: La autoridad y la responsabilidad se deben delegar en forma igualitaria tanto como sea posible. Ninguna persona debe tener una sino tiene la otra.

Unidad de mando y dirección: Debe existir un solo jefe y un solo plan para todas las operaciones que busquen los mismos objetivos y fines de la empresa.

Centralización: En cada situación a de buscarse un equilibrio optimo entre la centralización y la descentralización de la autoridad.

Jerarquía: En toda la organización se tendrá una cadena jerárquica de autoridad que va del nivel más alto al más bajo

Técnica: Presentación del organigrama

Metodología:

Participativa y expositiva

Reunirse en equipos de trabajo

Discusión de organigrama.

Presentación No. 3**LA COMUNICACIÓN.**

Objetivo: Implementar modelos de comunicación efectiva, para una comunicación eficaz dentro de la institución.

Actividad.**La comunicación**

A pesar de que no hay un consenso en cuanto a su origen etimológico comunicación se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condición de comprenderla. También es la transferencia y comprensión de significados.

Elementos de proceso de comunicación.

Derivado de lo mencionado anteriormente, en el proceso de la comunicación, intervienen seis elementos básicos:

Emisor o fuente del mensaje: es quien inicia la comunicación, en una empresa será la persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o a más personas.

Codificación: Traducción de información a una serie de símbolos para la comunicación. Esta es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

Mensaje: Es la información codificada que el transmisor envía al receptor. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.

Canal: Es el medio de comunicación entre el transmisor y el receptor.

Receptor: Es el individuo que recibe por medio de sus sentidos, el mensaje de transmisor.

Decodificador: La interpretación y traducción de un mensaje para que la información tenga sentido.

Dentro de las empresas **la comunicación puede fluir en diferentes direcciones**, tales como

Comunicación Vertical: Viene de los niveles superiores (gerentes, jefes, directores, etc.) hacia los niveles inferiores y viceversa, es decir de los empleados hacia sus superiores. A través de ese tipo de comunicación se

transmiten las órdenes de los jefes a los empleados como también se reciben las quejas y sugerencias de los mismos.

Comunicación horizontal: se da a nivel de coordinación entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico. Es importante el fomentar esta comunicación de cooperación, ya que de manera permanente se requiere información de un departamento a otro.

Comunicación diagonal: Se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos, sin tener relación directa de dependencia entre si. Este tipo de información sirve para acelerar e flujo de información, y se sale de las rutas formales marcadas por la jerarquía organizacional.

Técnicas.

Dinámica del teléfono descompuesto.

El rumor

La mano en la barbilla

Metodología

Participativa y expositiva

Reunirse en equipos de trabajo

Preguntas de discusión.

Presentación No. 4

EL LIDERAZGO

Objetivo: Identificar los componentes de liderazgo más adecuados, para que las personas que están a cargo de personal lo pongan en práctica con sus subordinados.

Actividad.

El liderazgo: Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Componentes del liderazgo.

El Poder: La naturaleza del poder es importante en el liderazgo y la autoridad en su relación.

Poder: Capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas.

Autoridad: En la organización, es el derecho de un puesto a ejercer discusión en la forma de tomar decisiones que afectan a otra persona.

El entendimiento de las personas: Como en todas las prácticas una cosa es conocer la teoría de la motivación y otra es ser capaz de aplicar el conocimiento de las personas y las situaciones.

Inspirar a los seguidores: Es necesario aplicar todas sus capacidades a un proyecto; ya que la inspiración proviene de los jefes de grupo. Es posible que tengan cualidades de atracción e interés que dan lugar a la lealtad, devoción y un firme deseo por parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren.

El estilo del líder y el clima que crea: Es importante conocer que la fuerza de la motivación depende de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se piensa será requerido, el trabajo que hay que realizar y otros factores que son parte de su medio.

Características de los Líderes.

- ✓ Honesto.
- ✓ Competente.
- ✓ Visionario.
- ✓ Inspirador.
- ✓ Inteligente.
- ✓ Imaginativo
- ✓ Cooperativo.
- ✓ Maduro
- ✓ Responsable.
- ✓ Comprensivo.
- ✓ Directo.

Estilos de Liderazgo: existen diversos estilos de dirección, presentando a continuación la descripción de los más utilizados en el ámbito organizacional.

Liderazgo Participativo.

Permite a los subordinados negociar con el líder, los objetivos y seleccionar sus propios medios para alcanzarlos. Este estilo es apropiado en el caso de subordinados profesionales o empleados altamente independientes, que deben trabajar sin supervisión de rutina.

Liderazgo Autocrático.

Este basado en la toma unilateral de las decisiones, el jefe da por sentado que él sabe que debe hacerse. Las características del líder con este estilo demuestran que es enérgico, directivo y autoritario. Este estilo es útil cuando las tareas están muy estructuradas, en casos de emergencias o cuando el tiempo es crítico.

Liderazgo Democrático.

Este estilo es el punto intermedio entre el liderazgo participativo y el autocrático, ya que el líder toma en cuenta los puntos de vista de los subordinados, reservándose el derecho de tomar la decisión final.

Orientación a lo Laboral.

En este caso los líderes supervisan de cerca a los empleado para asegurarse que el trabajo se realice de manera satisfactoria, conseguir

que se realice el trabajo es más importante para ellos que el desarrollo de los empleados a la satisfacción personal de los empleados.

Orientación al Empleado.

En este caso los líderes tratan de motivar más a los empleados que controlarlos. Buscan una relación amistosa, de confianza, y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan.

Estilo Situacional.

Este estilo describe la manera en que los líderes adaptaran sus estilos de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar las responsabilidades. Es decir, que el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus empleados y adoptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.

Técnica.

Ser líder.

Fila de líderes.

Metodología

Participativa y expositiva

Análisis de la técnica.

Presentación No.5

LA TOMA DE DECISIONES.

Objetivos: Evaluar la importancia que tiene la toma de decisiones dentro de la empresa, para la solución de problemas organizacionales.

La toma de decisiones: es el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

Elementos del Proceso de Decisión.

- ✓ Comprensión clara de que el problema es genérico y solo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- ✓ Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- ✓ Obtención de una solución “correcta”, es decir una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarle atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- ✓ La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- ✓ La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

Ingredientes de la decisión.

El arte no la ciencia de tomar decisiones esta basada en cinco ingredientes básicos:

- ✓ **Información:** Esta se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.
- ✓ **Conocimiento.** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados. Debido a este hecho se ha presentado un enorme incremento en el negocio de la consultaría.
- ✓ **Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en una forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tendera a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal

experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

- ✓ **Análisis:** Estos métodos deben complementar, pero no reemplazar, los otros ingredientes. Sin embargo, en ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes.
- ✓ **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio

Modelos para la toma de decisiones.

Lluvia de Ideas.

La lluvia de ideas, es un método para generar y recabar ideas sobre un tema dado a la gente que esta más familiarizada con dicho tema en el área de trabajo, oficina, etc.

El procedimiento consiste en reunir un grupo de personas interesadas en solucionar uno problema en particular. Esta técnica se realiza mejor en un salón de clase, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean. El líder explica el problema y las reglas del ejercicio, tales como las siguientes:

- ✓ Se prohíbe todas las críticas. Ninguna idea puede ser criticada o evaluada antes de que todas las ideas relacionadas con el problema sean consideradas.
- ✓ Se da la bienvenida a las ideas extravagantes. Cuando más extravagantes, la idea es mejor. Siempre es fácil suavizar o descartar las ideas; pero muy difícil generarlas.
- ✓ Se lucha por la cantidad y no por la calidad. Mientras más ideas se presenten es más fácil que surja una idea nueva.
- ✓ Se trata de encontrar combinaciones y cambios valiosos, animando a los participantes para que adicionen o modifiquen las sugerencias de los demás. El sistema puede lograr una ampliación de la idea que no había sido visualizada por quien la sugirió inicialmente.

Decisiones por consenso.

Cuando los conocimientos sobre un tema en particular están repartidos entre varias personas, muchos expertos consideran que el sistema de decisiones por consenso es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados.

Una decisión por consenso se obtiene así:

- ✓ Se define el problema en términos que son específicos y razonablemente aceptables para los miembros del grupo.

- ✓ Todos los miembros del grupo se reúnen y aportan su información acerca del problema. Es necesario incluir la información de todos, de tal manera que cada uno de los miembros inicie con la misma base de datos.
- ✓ Se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada.
- ✓ El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.

A la vez que deben ceñirse al procedimiento de los cuatro pasos los miembros del grupo deben seguir cuidadosamente las siguientes sugerencias:

- ✓ Evitar discutir para defender una posición propia.
- ✓ No dejarse atrapar por el síndrome de ganar-perder.
- ✓ No cambiar de posición simplemente para lograr un acuerdo, excepto cuando sea evidente la necesidad del cambio.
- ✓ Evitar las soluciones simplistas, tal como la de lanzar la moneda, ya que estas solamente conducen a finalizar el debate.
- ✓ Generar diferencias de opinión ya que puede aparecer una nueva luz sobre el problema.
- ✓ Presentar la información en la forma más clara y objetiva que sea posible.
- ✓ Esforzarse por mantener una actitud positiva frente a las capacidades del grupo para solucionar el problema.

Quienes defienden las decisiones por consenso, sostiene que este sistema no solo utiliza al máximo las capacidades disponibles, sino que compromete a los miembros del grupo para seguir el camino que escojan. De ser así, la fuerza de este instrumento puede ir más allá del simple problema estudiado. Además, vale la pena ensayar cualquier sistema para tomar decisiones en grupo que evite los desacuerdos entre los miembros de este.

Técnicas.

Lluvia de Ideas.

Decisión por consenso

Metodología.

Participativa y expositiva

Reunirse en equipos de trabajo

Presentación no. 6

La Motivación.

Objetivo: Aplicar los factores motivacionales a los empleados, para un mejor ambiente de trabajo dentro de la institución.

Actividad.

Según Harold Koontz, La motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

La Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Maslow en 1954, postulo que: Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

Fisiológicas: Como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.

De Seguridad: Como estabilidad personal, ausencia de amenazas etc.

Sociales: Como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.

Estima: Tanto autoestima, como reconocimiento externo.

Autorrealización: Como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continua.

- ✓ Cuando una de estas necesidades esta notable aunque no plenamente satisfecha, dejar de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía que lo motive.
- ✓ Pero no entrara en juego una necesidad superior en tanto no este ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en que nivel de la jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente.

Teoría Motivación-Higiene.

El psicólogo Frederick Herzberg, propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? Realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos (motivación) y los factores extrínsecos (Higiénicos)

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: Los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

Factores de motivación. (Intrínsecos)

- ✓ Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar su propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ✓ Sentimiento de Autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

- ✓ Reconocimiento de una labor bien hecha: Confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- ✓ Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- ✓ Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinde al individuo mayor control del mismo.
- ✓ El trabajo en sí.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Progreso
- ✓ Crecimiento
- ✓ Realización
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Posición

Factores de Higiene (Extrínsecos)

- ✓ Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- ✓ Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- ✓ Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justa, políticas y procedimientos de la compañía.
- ✓ Factores Sociales: oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.

- ✓ Categoría: títulos de los puestos, oficinas propias y con ventanas, acceso al baño de los directivos.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Colegas y subordinados.
- ✓ Supervisión Técnica.
- ✓ Políticas Administrativas y empresariales.
- ✓ Estabilidad en el cargo.
- ✓ Condiciones físicas de trabajo.
- ✓ Salario

Técnicas

Que desean las personas de su puesto de trabajo.

Metodología.

Participativa y expositiva

Reunirse en equipos de trabajo

Presentación No. 7

CONDICIONES DE TRABAJO

Objetivo: Implementar técnicas sobre las condiciones generales de trabajo, para un mejor desempeño laboral.

Actividad.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT, 1987) entiende que condiciones de trabajo son el “conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza, en cuanto que estas variables determinaran la salud en la triple dimensión de la organización mundial de la salud (OMS) física, psíquica, y social” esta definición abarca las condiciones de seguridad el entorno físico del trabajo, los contaminantes químicos y biológicos, la carga de trabajo y la organización del trabajo.

Peiro (1996) propone una Taxonomía de las condiciones de trabajo:

- ✓ Condiciones de empleo: Condiciones bajo las cuales se desarrollan el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salariales, seguridad y estabilidad de empleo.
- ✓ Condiciones Ambientales: Se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos.

Ambiente físico: Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

Variables espacio-geográficas: Hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.

Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Materiales, equipamiento adecuado, es decir, estamos hablando de ergonomía.

- ✓ Condiciones de Seguridad: Son las condiciones de Seguridad donde se desarrolla el trabajo en relación con la prevención de riesgos laborales y de accidentes que tanta incidencia tiene en nuestro país actualmente.
- ✓ Características de la tarea: Están constituidas por el trabajo en si. Se incluyen aspectos como el conflicto, la sobre carga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, los aspectos de promoción, la variedad, etc.
- ✓ Procesos de trabajo: Estamos hablando de la organización y división del trabajo, las demandas del puesto, y otros procesos como la secuenciación, las exigencias del proceso, la supervisión, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, la postura de trabajo, la interdependencia con otros puestos, el flujo de información y los productos y procesos de trabajo.
- ✓ Condiciones sociales y/o organizacionales: En este apartado se hace referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno,

participación en el proceso de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.

Técnica

Formación de comités de higiene y seguridad industrial.

Charla sobre factores de riesgo.

Metodología

Participativa y expositiva

Intercambio de opiniones.

4.10 CONCLUSIONES

Al finalizar el programa de salud organizacional se concluye que:

El proceso de estructura organizacional dentro de la institución, promoverá futuros cambios organizacionales; tales como cultura, comportamiento, desarrollo de eficacia y eficiencia de la institución mejorando la calidad de trabajo.

Los modelos de comunicación impartidos a través del programa de salud organizacional, permitirán alcanzar una comunicación eficaz dentro de la institución, debido a que los empleados obtendrán apertura de lo que es una comunicación formal e informal y en general las direcciones en que fluye el proceso

El poder, el entendimiento de las personas, e inspirar a los seguidores como componentes fundamentales de liderazgo evaluados con el programa de Salud Organizacional beneficiarán a las personas que están a cargo del personal, ya que estos optimizarán recursos, actitudes y comportamiento en el cambio que han generado ellos mismos.

La toma de decisiones es de suma importancia dentro de la institución ya que estas forman parte de la solución de problemas y conflictos en los que las instituciones suelen caer, debido a la diversidad de situaciones adversas, funciones, actividades, responsabilidades, falta de experiencia y situaciones de liderazgo.

Los factores motivacionales, benefician el desarrollo potencial del empleado en el desempeño de sus tareas y su satisfacción laboral, el cual beneficia al clima organizacional mediante el trabajo estimulante, el sentimiento de autorrealización, reconocimiento de la labor bien hecha, la responsabilidad, factores económicos, sociales, y estabilidad en el cargo.

Las condiciones generales de trabajo son un factor importante para los empleados, debido a que éstos ayudan al desempeño y al clima organizacional de la institución mediante las condiciones ambientales, de seguridad, proceso de la tarea y condiciones sociales.

4.11 RECOMENDACIONES

Para el éxito del presente programa, se recomienda:

- **A LA IMPRENTA NACIONAL:** Promover la implementación de este tipo de programas para que en ellos se alcance el proceso de estructura organizacional, una comunicación efectiva y eficaz, tener una percepción amplia en cuando a los modelos de liderazgo, seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico en la toma de decisiones, permitir que se desarrollen las necesidades que impulsan a los trabajadores a desarrollar bien tanto las necesidades laborales, como personales, así como también las condiciones de trabajo con las cuales se mejorará la calidad de trabajo y el clima organizacional.
- **A LA UNIVIERSIDAD TECNOLOGICA:** para que implemente por medio de las investigaciones, material de apoyo para los estudiantes y ellos puedan tener acceso.
- **A LOS ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA Y AQUELLOS DE ÁREAS AFINES A LAS CARRERAS COMO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INGENIERIA NDUSTRIAL:** Para que tomen la investigación como modelo

y puedan aumentar su acervo cultural y ponerlo en practica en su formación profesional.

- **A LOS MAESTROS:** El programa de Salud Organizacional puedan ser tomado como modelo de enseñanza-aprendizaje, para que los alumnos tanto en educación básica, como superior tengan la oportunidad de obtener conocimiento de cómo elaborar un programa.
- **A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS:** Se les recomienda implementar el programa de salud organizacional, para que ante cualquier cambio como: la reingeniería, la globalización, la modernización del estado y la privatización estén preparados para enfrentarlo que no se de entre ellos la resistencia al cambio.
- **A LAS INSTITUCIONES QUE SE ENCARGAN DE CAPACITAR:** El programa de Salud Organizacional, les será un modelo importante en el desarrollo de temas afines, ya que es un programa importante para el crecimiento organizacional.
- **A LOS CAPACITADORES:** El programa de Salud Organizacional, les enriquecerá su conocimiento sobre los contenidos temáticos en relación al Clima Organizacional.

4.12 PRESENTACIÓN No. 1

Tema: Introducción al programa.

Objetivo: Presentar el contenido temática a los participantes del programa de salud organizacional.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Presentación del grupo de capacitación en salud organizacional y participantes. Explicar el plan de trabajo a empleados, con días y horario de actividades.	Presentar la temática a desarrollar durante el curso de capacitación en salud organizacional, para que los trabajadores conozcan el programa Explicar el programa, para un mejor desarrollo.	Dinámica de presentación. Formación de equipos de trabajo.	Participativa y expositiva Reunirse en equipos de trabajo Intercambio de opiniones.	Humanos. Facilitadores y participantes. Materiales. Gafetes Acetatos Pizarra/Yeso Retroproyector Folletería Plumones.	2 Hora

4.13 PRESENTACIÓN No. 2

Tema: La Estructura Organizacional.

Objetivo: Implementar un proceso de estructura organizacional dentro de la institución, para los futuros cambios organizacionales.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Exposición: Concepto de Estructura Organizacional.	Conceptuar la estructura organizacional, para que los trabajadores de la imprenta nacional comprendan la estructura.	presente la Estructura Organizacional,	Participativa y expositiva	Humanos. Facilitadores y participantes.	2 Horas
Proceso de Estructura Organizacional.	Clasificar el proceso de estructura organizacional, para eliminar los obstáculos del desempeño laboral en los trabajadores.		Reunirse en equipos de trabajo	Materiales.	
Principios de la Estructura Organizacional.	Explicar los principios de la estructura organizacional, para que los empleados conozcan los lineamientos.		Intercambio de opiniones.	Acetatos. Pizarra/Yeso. Retroproyector. Plumones. Folletería	

4.14 PRESENTACIÓN No. 3

Tema: La comunicación

Objetivo: Implementar modelos de comunicación efectiva, para una comunicación eficaz dentro de la institución.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Exposición: Concepto de comunicación	Definir la comunicación, para mejorar el flujo de información.	Dinámica del teléfono descompuesto.	Participativa y expositiva	Humanos. Facilitadores y participantes.	2 Horas
Elementos de proceso de comunicación	Clasificar los elementos del proceso de comunicación, para que la inf. Tenga sentido.	El rumor.	Reunirse en equipos de trabajo ya establecidos.	Materiales. Acetatos.	
Dirección en que fluye la comunicación	Explicar las direcciones en fluye la comunicación para saber de donde proviene.	Ejercicio de la mano en la barbilla.	Preguntas para discusión.	Pizarra/Yeso. Retroproyector. Plumones. Folletería.	
La comunicación efectiva	Practicar la com. Efectiva, para el logro de la eficiencia y eficacia laboral.				

4.15 PRESENTACIÓN No. 4

Tema: El Liderazgo.

Objetivo: Identificar los componentes de liderazgo más adecuados, para que las personas que están a cargo de personal lo pongan en práctica con sus subordinados.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Concepto de Liderazgo	Conceptuar el liderazgo, para que los trabajadores conozcan sobre el tema.	Ser líder	Participativa y expositiva	Humanos. Facilitadores y participantes.	2 Horas
Componentes del Liderazgo.	Practicar los componentes del liderazgo, para ser desarrollado dentro de la organización.	Fila de líderes.	Reunirse en equipos de trabajo ya establecidos.	Materiales. Acetatos. Pizarra/Yeso.	
Importancia y características del Liderazgo.	Conocer la importancia del liderazgo, para la efectividad del trabajador.		Análisis de la técnica.	Retroproyector. Plumones.	
Estilos de Liderazgo.	Identificar el estilo de liderazgo más idóneo para las empresas.			Folletería.	

4.16 PRESENTACIÓN No.5

Tema: La Toma de Decisiones.

Objetivo Evaluar la importancia que tiene la toma de decisiones dentro de la empresa, para la solución de problemas organizacionales.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Expositiva: Concepto de la Toma de Decisión Elementos del proceso de decisión Ingredientes de la Dirección. Modelos para la Toma de decisiones.	Definir la toma de decisiones, para la solución de problemas organizacionales. Clasificar los elementos del proceso de decisión, para la detección del problema.	Lluvia de ideas. Decisión por consenso.	Participativa y expositiva Intercambio de opiniones.	Humanos. Facilitadores y participantes. Materiales. Acetatos. Pizarra/Yeso. Retroproyector. Folletería. Plumones.	2 Horas

4.17 PRESENTACIÓN No. 6

Tema: La Motivación.

Objetivo: Aplicar los factores motivacionales a los empleados, para un mejor ambiente de trabajo dentro de la institución.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Exposición: Concepto de Motivación. Teorías de Motivación. Factores de Motivación.	Definir la motivación, par su comprensión. Identificar las teorías de motivación, para su aplicación. Clasificar los factores motivacionales, para un mejor desempeño	Que desean las personas de su puesto de	Participativa y expositiva Reunirse en equipos de trabajo	Humanos. Facilitadores y participantes. Materiales. Acetatos. Pizarra/Yeso. Retroproyector. Folletería. Plumones.	2 Horas

4.18 PRESENTACIÓN No. 7

Tema: Condiciones de Trabajo.

Objetivo: Implementar técnicas sobre las condiciones generales de trabajo, para un mejor desempeño laboral.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TÉCNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Exposición: Concepto de Condiciones de Trabajo Taxonomía de las condiciones de trabajo	Conceptuar las condiciones de trabajo, para ponerlos en práctica. Clasificar la taxonomía de condiciones de trabajo, para la prevención de riesgos laborales	Formación de comités de higiene y seguridad industrial. Charla sobre factores de riesgo.	Participativa y expositiva Intercambio de opiniones.	Humanos. Facilitadores y participantes. Materiales. Acetatos. Pizarra/Yeso. Retroproyector. Folletería. Plumones.	2 Horas

4.19 PRESENTACIÓN No. 8

Tema: Cierre del Programa.

Objetivo: Evaluar el grado de aprendizaje de los trabajadores de la Imprenta Nacional.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	TECNICAS	METODOLOGIA	RECURSOS	TIEMPO
Exposición: Retroalimentar la exposición de todos los temas. Agradecimiento Refrigerio.	Autoevaluación de rendimiento. Evaluación de alcances. Evaluación del programa.	Examen corto.	Evaluación. .	Humanos. Facilitadores y participantes. Materiales. Acetatos. Pizarra/Yeso. Retroproyector. Folletería. Plumones.	2 Horas

GLOSARIO

Actividades laborales: son todas aquellas que se realizan con el fin de alcanzar las metas a las que se dirige la empresa.

Accidente de trabajo: Es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo

Adaptabilidad: Habilidad para resolver problemas o para oponerse con flexibilidad a modificarse.

Amalgama: Unión de cosas de naturaleza distinta.

Ambiente físico: Son todos aquellos aspectos o variables que influyen en el trabajo.

Aforo: Valuar o medir el número de líneas del documento que se va a publicar para poner el precio respectivo.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

Centralización: Es el grado en que la toma de decisiones se encuentra en un solo punto de la organización.

Cliché: Imagen fotográfica negativa obtenida mediante cámara oscura.

Comunicación: la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condición de comprenderlas

Dirección de metas: Es la planificación del proceso organizacional.

Desafío: Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Estructura organizacional: Esta diseñada para definir los puestos, las obligaciones y las responsabilidades para los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño

Extrínseco: Externo, no esencial a la naturaleza de una cosa.

Estado de ebriedad: Situación en que está una persona se encuentra turbada de forma pasajera de las facultades psíquicas y somáticas por haber bebido alcohol con exceso. Enajenación del ánimo.

Ergonomía: Estudio de las condiciones de adaptación recíproca del hombre y su trabajo, o del hombre y una máquina o vehículo.

Formalismo: Es el grado que se usan las reglas y procedimientos.

Fotomecánica: Copia de documentos y de libros obtenida por medio de máquinas con dispositivo fotográfico. Proceso que se desarrolla en el fotograbado y de la impresión tipográfica que realizan con la planta obtenida con ello.

Jerarquía: Orden por el cual uno depende de su superior y dirige a su vez a un inferior. Disminución de cosas.

Intrínseca: Satisfacción de necesidades superiores.

Imprenta: Arte de imprimir (en papel). Oficina o lugar donde se imprime.

Liderazgo: Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales

Motivación: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Offset: Sistema de impresión consistente en un rodillo de caucho que toma la tinta del molde para transportarla al papel.

Prestaciones: Ayuda que se le da a una persona, cosa o servicio exigido por una autoridad.

Patrono: Persona que tiene a cargo una empresa en la que trabajan sus empleados.

Puerperal: Mujer recién parida.

Programa: Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión. Anuncio o exposición de las partes de que se han de componer ciertas cosas.

BIBLIOGRAFIA

Vásquez López, Luis. Código de trabajo. Lis. El Salvador, San Salvador, 2001. Pág. 8-79.

Sampieri Hernández, Roberto et al. Metodología de la investigación. 2^a. ed. Mc Graw-Hill. México, D. F., 1998. Pág. 58-71.

Gil de Rivas, Mirna Roxana. Paquete didáctico de psicología industrial. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 12-85.

Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. El Salvador, San Salvador, 1999. Pág. 151-220.

Burnet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México, D. F., 1987. Pág. 11-13.

Guillen Gestoso, Carlos, Psicología del trabajo para las relaciones laborales. MC Graw-Hill. España, Madrid, 2000. Pág. 165-199.

Océano. Enciclopedia de El Salvador. Océano. España, Barcelona, 2000. Pág. 315-317.

Mata Serpas, Lizeth. Tesis. Guía metodológica para mejorar el clima organizacional como factor de desarrollo y eficacia del personal administrativo en las universidades privadas. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 200. Pág. 40-42.

Ortiz Martínez, Baltasar Francisco. Tesis. Paquete didáctico de la asignatura desarrollo organizacional, para estudiantes de la facultad de Economía de la Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1997. Pág. 95-129.

Sapriisa, Roberto. Folleto. Riesgos profesionales en medicina legal. Instituto Salvadoreño del Seguro Social. El Salvador, San Salvador, 1990. Pág. 2-5.

Ministerio de Trabajo. Folleto. Salud y seguridad en el trabajo volumen No. 3 p-2. El Salvador, San Salvador, 1995. Pág. 25-77.

Osorio, Carlos Alonso. Folleto. Historia de la Imprenta Nacional. El Salvador, San Salvador, 1980. Pág. 1- 35.

Clima organizacional. <http://www.dimensiones/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ANEXO 1

CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es evaluar el Clima Organizacional en las Instituciones Públicas, para la Propuesta de un Programa de Salud Organizacional (Caso específico Imprenta Nacional).

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y traslade el número seleccionado a la casilla derecha. Y las que ameriten dar su aportación.

Por su colaboración muchas gracias.

DATOS GENERALES

SEXO 1. Masculino 2. Femenino	☐	EDAD 1. (18 – 25) 2. (26 – 36) 3. (37 – 50) 4. 51 ó más	☐	PUESTO QUE DESEMPEÑA 1. Jefe de área 2. Jefe de sección 3. Jefe de departamento 4. Auxiliar 5. Contador 6. Otro	☐
ESCOLARIDAD 1. Educación básica 2. Bachillerato 3. Técnico 4. Universidad	☐	ESTADO CIVIL 1. Soltero 2. Casado 3. Acompañado 4. Divorciado 5. Viudo	☐	TIEMPO DE LABORAR 1. Uno a seis meses 2. Seis meses a un año 3. Uno a tres años 4. Tres años o más	☐

FECHA DE EVALUACION: _____

1. ¿Considera usted que las responsabilidades laborales de los jefes están bien definidas? 1. Si 2. No Explique: _____	☐	7. ¿Considera usted que las personas que están a cargo de puestos importantes poseen liderazgo para dirigir al personal? 1. Si 2. No Explique: _____	☐
2. ¿Cómo considera usted la responsabilidad de los mandos medios? 1. Excelente 2. Muy buena 3. Buena 4. Necesita Mejorar	☐	8. ¿Considera que el estilo de liderazgo de los superiores deja espacio para hacer aportes a la institución? 1. Si 2. No Porque: _____	☐
3. ¿La organización de la institución en que usted labora es? 1. Excelente 2. Muy buena 3. Buena 4. Necesita mejorar	☐	9. ¿Quién controla las decisiones en la organización? 1. Gerencia 2. Mandos medios 3. Puestos de supervisión 4. Otros Explique: _____	☐
4. ¿Considera que el sistema de comunicación implementado en la institución incide en la imagen de esta? 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Nunca	☐	10. ¿Existe dentro de la organización un departamento u otra área que se encargue de la planificación? 1. Si 2. No Explique: _____	☐
5. ¿El sistema de comunicación de la empresa permite expresar sus ideas, opiniones y sugerencias? 1. Si 2. No. Explique: _____	☐	11. ¿Existe un ambiente de amistad y respeto entre compañeros del mismo nivel? 1. Siempre 2. Casi siempre 3. Nunca	☐
6. ¿Cómo evalúa la comunicación entre jefe y empleado? 1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Necesita mejorar	☐	12. ¿Su lugar de trabajo le parece importante y atractivo? 1. Si 2. No. Porque: _____	☐

13. ¿Cómo considera las condiciones ambientales de la institución? (iluminación, ventilación, ruido, humedad). 1. Excelentes 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Necesitan Mejorar	☐	15. ¿Existe en la institución un departamento encargado de la higiene y seguridad industrial? 1. Si 2. No Explique: _____ _____	☐
14. ¿Cómo consideras las condiciones generales de empleo en la institución? (incentivos, salario, bonificaciones, etc.). 1. Excelentes 2. Muy buenas 3. Buenas 4. Necesitan mejorar	☐	16. ¿Existe un programa de salud organizacional en la institución? 1. Si 2. No Explique: _____ _____ _____	☐

Responsable:

ANEXO 2

MATRIZ DE CONGRUENCIA

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMAS ESPECIFICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO TEORICO	SISTEMA DE VARIABLES	INDICADORES DE LA VARIABLE.	PREGUNTAS
Estudio del Clima Organizacional en las instituciones públicas “propuesta de un programa de salud organizacional”(Caso específico Imprenta Nacional)	Influirá el clima organizacional en la actitud de los empleados de las instituciones públicas, para aceptar la elaboración de un programa de salud organizacional.	Evaluar las condiciones en que se encuentran las instituciones públicas en relación con el clima organizacional actual, para la propuesta de un programa de salud organizacional.	1. Definir el clima y la estructura organizacional de las instituciones públicas, para la elaboración de un manual de salud organizacional. 2. Clasificar los diferentes criterios que permiten la estructuración del clima organizacional, para la	2.1 Marco Histórico: Antecedentes históricos del clima organizacional, Antecedentes históricos de las instituciones públicas, Antecedentes históricos de salud organizacional.	Univariado. Clima organizacional.	a) La Estructura organizacional. b) La comunicación. c) El Liderazgo. d) La toma de decisiones. e) La motivación. f) Las Condiciones de trabajo.	1 ¿Considera usted que las responsabilidades laborales de los jefes están bien definidas? 1. si 2. no 2¿Cómo considera usted la responsabilidad de los mandos medios? 1 Excelente 2Muy bueno 3.bueno 4 NM

		ional.	elaboración de un programa de salud organizacional. 3. Diseñar el programa de salud organizacional, para su implementación en las instituciones públicas.	2.2 Marco Normativo Deberes de los patronos, deberes de los trabajadores, prestaciones inmediatas a cargo del patrono, Seguridad e higiene del trabajo: Obligaciones de los patronos, obligaciones de los trabajadores		3¿La estructura organizacional de esta institución es? 1 Excelente 2 Muy bueno 3.bueno 4 NM 4¿En su opinión considera que el sistema de comunicación implementado en la institución incide en la imagen de esta? 1 Siempre 2 Casi nunca
--	--	--------	---	---	--	---

				res, prohibicio nes de los patronos, prohibicio nes de los trabajado res. Atribucio nes del depto. Nacional de previsión social. Régimen Administr ativo de las institucio nes públicas, Régimen de Salud organizac ional. Leyes. Primarias		3. Nunca. 5¿El sistema de comunicació n de la empresa permite expresar sus ideas, opiniones y sugerencias ? 1. si 2. no 6¿Como evalúa la comunicació n entre jefe y empleado? 1.Excelente 2 muy bueno 3.bueno 4 NM 7¿Considera usted que
--	--	--	--	--	--	---

				y Secundarias que respaldan la seguridad e higiene ocupacional. 2.3 Marco Conceptual. Clima Organizacional, La Estructura Organizacional, La comunicación, El liderazgo, La toma de decisiones, La motivación			las personas que están a cargo de puestos importantes poseen liderazgo para dirigir al personal? 1. si 2. no 8.¿Considera que el estilo de liderazgo de los superiores dejan espacio para hacer aportes a los resultados de la institución? 1. si 2. no 9.¿Quien controla las
--	--	--	--	--	--	--	--

				n, Condicio nes de trabajo, Importan cia del Clima Organiza cional, Influencia del Clima Organiza cional, Enfoques del Clima Organiza cional. Salud ocupaci onal. Salud Organiza cional La organizac ión, La cultura, Cultura Organiza cional,		decisiones en la organizaci3n ? 1. Gerencia 2.Mandos medios 3.Puestos de supervisi3n. 10¿Existe dentro de la organizaci3n un departament o u otra 3rea que se encargue de planificaci3n ? 1. si 2. no 11.¿Existe un ambiente de amistad y respeto entre
--	--	--	--	--	--	--

				Cambio organizacional, Proceso de cambio organizacional, Sintomatología del estado de salud y enfermedad de las organizaciones, Valores de la salud organizacional, eficacia y salud organizacional		compañeros del mismo nivel? 1. Siempre. 2. Casi siempre. 3. Pocas veces 4. Nunca. 12. ¿Su lugar de trabajo le parece importante y atractivo? 1. si 2. no 13. ¿Como considera las condiciones ambientales de la institución? (iluminación, ventilación, ruido, humedad) 1. Excelente
--	--	--	--	--	--	--

							2.Muy bueno 3. Bueno 4. NM 14.¿Cómo considera las condiciones generales de empleo en la institución? (incentivos, salario, bonificaciones etc.) 1. Excelente 2.Muy bueno 3. Bueno 4. NM 15¿Existe en la institución un departament o encargado de la higiene y seguridad industrial? 1. si 2. no
--	--	--	--	--	--	--	---

							16¿Existe un programa de salud organizacion al en la institución? 1. si 2. no
--	--	--	--	--	--	--	---

ANEXO 3
MATRIZ DE DELIMITACIÓN DEL TEMA

CARRERA	AREA	TEMA GENERICO	TEMA ESPECIFICO	ENUNCIADO
Psicología	Industrial	Estudio Del clima organizacional en las instituciones publicas “Propuesta de un programa de salud organizacional”	“Estudio del clima organizacional de las instituciones públicas (propuesta de un programa de salud organizacional) caso específico: imprenta nacional”	¿Influirá el clima organizacional en la actitud de los empleados de las instituciones públicas, para aceptar la elaboración de un programa de salud organizacional? (Caso específico imprenta Nacional)

