



VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



***LA ASERTIVIDAD COMO HABILIDAD GERENCIAL PARA ELEVAR
LA EFICACIA EN EL RECURSO HUMANO DEL
PARQUE RECREO-EDUCATIVO CULTURAL DE SAN SALVADOR
PARQUE ZOOLOGICO NACIONAL***

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

***IRIS IVETH BARRERA GALDAMEZ
IRMA YANIRA LEIVA DE PARRAS***

***PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS***

***NOVIEMBRE, 2003
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA***

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. MANUEL ANTONIO MOLINA
PRESIDENTE

LIC. CARLOS ALBERTO AYALA
PRIMER VOCAL

LIC. JOSÉ ÁNGEL VILLEDA
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE, 2003
San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO

Por iluminar mi camino, llenarme de fortaleza en los momentos difíciles y por que con amor me brindó la sabiduría necesaria para obtener éste triunfo.

A MIS PADRES CARLOS BARRERA Y OLIVIA GALDAMEZ DE BARRERA

Quienes con amor, esfuerzo y dedicación me apoyaron constantemente hasta culminar mi carrera. Los amo.

A MI PRIMO JOSÉ DOMÍNGUEZ GALDÁMEZ

Quien es como un hermano, ya que siempre me ha brindado su apoyo incondicional, motivándome a seguir adelante para alcanzar el triunfo que hoy he obtenido.

A MIS AMIGOS

Quienes siempre han estado pendientes de mi y que de una u otra forma contribuyeron al éxito obtenido brindándome muestras de apoyo y cariño.

A TODOS ¡GRACIAS! QUE DIOS LOS BENDIGA

IRIS IVETH BARRERA GALDAMEZ

AGRADECIMIENTOS

A NUESTRO SEÑOR

Por darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia para lograr culminar mi carrera con éxito, ya que con él somos más que vencedores.

A NELSON ALEXANDER

Mi amado esposo, que gracias a su amor, comprensión y apoyo incondicional he logrado culminar con éxito mi carrera profesional; gracias mil por comprender que cada objetivo alcanzado requiere de mucho esfuerzo y dedicación.

A EDGAR ALEXANDER

Mi amado hijo, a quien le agradezco el regalarme su tiempo y perdonar mis ausencias, a él dedico este triunfo, reconociendo que todo esfuerzo tiene su recompensa. Adelante.

A MIS PADRES JOSÉ E IRMA

Quien con esfuerzo y dedicación forjaron mi niñez y juventud; he aquí los frutos de ese empeño, va para ustedes este triunfo profesional.

A MI SUEGRA MILAGRO

Gracias por sus oraciones, su dedicación, tiempo, apoyo incondicional y desinteresado, pero sobre todo por ese gran cariño que me demuestra día a día.

A MI HERMANO JOSÉ

Lo logré hermanito.

A mis cuñados, familiares y amigos por su cariño y apoyo.

¡GRACIAS A TODOS Y QUE DIOS LOS COLME DE BENDICIONES!

IRMA YANIRA LEIVA DE PARRAS

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerar al recurso humano como el activo más importante de la misma, se crea la necesidad de adquirir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible, es por ello que la administración eficaz del mismo se ha convertido en una de las actividades más importantes de dichas entidades.

Basándose en lo anterior, se ha elaborado el presente trabajo de Grado denominado LA ASERTIVIDAD COMO UNA HABILIDAD GERENCIAL PARA LOGRAR LA EFICACIA DEL RECURSO HUMANO DEL PARQUE RECREO-EDUCATIVO, CULTURAL PARQUE ZOOLOGICO NACIONAL, EN SAN SALVADOR, el cual pretende contribuir al desarrollo de habilidades del Recurso Humano del Parque que permitan lograr la eficacia.

Para determinar el estado actual de la Institución se realizó una investigación de campo a través de la técnica de la encuesta en donde los empleados evidenciaron la problemática existente, lo que facilitó el diagnóstico sobre las condiciones actuales de la Institución.

El documento lo constituye tres capítulos, en los cuales se plasma, el marco teórico conceptual, marco legal, la investigación de campo y la respectiva propuesta de implementación que permita contribuir al desarrollo de las habilidades gerenciales.

El Capítulo I Marco teórico, marco conceptual y marco legal; se definen los objetivos generales y específicos, los pasos que conllevan a la metodología de la investigación, a fin de recopilar información con lo cual se pueda obtener parámetros para el diseño de la propuesta. En este capítulo se definieron las conclusiones de la investigación de campo lo cual permitió consolidar la propuesta elaborada en el Capítulo III.

Capítulo III Propuesta a través de la implementación de un Modelo de Formación, Capacitación y Acompañamiento Técnico; dicha propuesta consta de generalidades, importancia de la misma, planteamiento de objetivos, diagnóstico de necesidades y el desarrollo del Modelo.

Para finalizar, se anexan una serie de documentos entre ellos, los instrumentos utilizados durante la encuesta.

INDICE

Introducción	<i>i</i>
1. Marco teórico	1
1.1. Desarrollo Organizacional	1
1.1.1. Aplicaciones del D.O.	2
1.1.2. Competencia Laboral	3
1.2. Clima Organizacional	6
1.2.1. Cultura Organizacional	8
1.2.1.1.El Cambio Organizacional y la Innovación	11
1.2.2. Motivación	12
1.3. Asertividad	14
1.3.1. Características del individuo que actúa asertivamente	17
1.3.1.1.Diferenciación de la conducta asertiva	18
1.3.1.1.1. Conducta asertiva o socialmente hábil	18
1.3.1.1.2. Conducta Pasiva	19
1.3.1.1.3. Conducta Agresiva	21
1.3.1.1.4. Conducta Afectiva	23
1.3.2. La Comunicación	24
1.3.3. Relaciones Interpersonales	26
1.4. Eficacia	29
2. Marco Conceptual	31
3. Marco Legal	33

CAPITULO II INVESTIGACIÓN DE CAMPO AL PERSONAL DEL PARQUE RECREE EDUCATIVO CULTURAL ZOOLOGICO NACIONAL

4. Situación Actual	40
5. Objetivos de la Investigación	41

5.1. Objetivos Generales	41
5.2. Objetivos Específicos	42
6. Metodología de la Investigación	42
6.1. Tipo de Investigación	42
6.2. Unidad de Análisis	43
6.3. Población	43
6.4. Ámbito de la investigación	43
6.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	43
6.6. Herramientas para la recolección de información	44
6.6.1. Estado de Salud de la Organización	44
6.6.2. Fuerza Organizacional	44
6.6.3. Cultura Organizacional	45
6.6.4. Clima Organizacional	45
6.7. Recolección y procesamiento de datos	46
6.7.1. Investigación Bibliográfica	46
6.7.2. Investigación de Campo	46
6.8. Análisis de Contenido	46
6.9. Metodología para el Análisis e interpretación de resultados	46
7. Interpretación y Análisis de los resultados	45
7.1. Estado de Salud y Enfermedad de la Institución por Áreas	47
7.2. Fuerzas Organizacionales por áreas	62
7.3. Cultura Organizacional	73
7.4. Clima Organizacional	85
8. Conclusiones	95
9. Recomendación	96

CAPITULO III PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO EN GESTION PARA LA ASERTIVIDAD GERENCIAL

1. Generalidades	97
2. Importancia del Modelo	98
3. Diagnóstico de necesidades de Desarrollo del Recurso Humano detectados en la Investigación de Campo	100
3.1. Falta de claridad en la definición de los procesos funciones y responsabilidades	100
3.2. Capacitación Inefectiva	101
3.3. Carencia de Trabajo en Equipo	101
3.4. Falta de planeación para la capacitación y el Desarrollo del personal	101
3.5. Organización confusa	102
4. Esquema del Modelo de Formación, Capacitación y Acompañamiento Técnico	102
4.1. Desarrollo del componente 1 Programa formativo	103
4.1.1. Objetivo General	103
4.1.2. Objetivos Específicos	104
4.1.3. Metodología	104
4.1.4. Beneficios del Programa Formativo	106
4.1.4.1. Contenidos temáticos propuestos	106
4.2. Desarrollo del componente 2, Plan Corporativo de Capacitación	117
4.2.1. Objetivo General	117
4.2.2. Objetivos Específicos	117
4.2.3. Metodología	118
4.2.4. Beneficios del Plan Corporativo y Capacitación	119
4.2.5. Nivel de Mandos Medios y Personal Administrativo	120
4.2.5.1. Mandos Medios	120
Contenido Temático.....	121
4.2.5.2. Personal Operativo	130
4.3. Desarrollo del Componente 3, Proceso de Acompañamiento Técnico y Reforzamiento	133

4.3.1. Objetivo General	133
4.3.2. Objetivos Específicos	133
4.3.3. Metodología	134
4.3.3.1. Pasos del proceso de Autoevaluación	136
4.3.4. Beneficios del Acompañamiento Técnico	136
5. Recursos Didácticos	137
6. Presupuesto Estimado para la Implementación de la Propuesta	138
GLOSARIO	139
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	148

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional incluye: “actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupal con la ayuda de un asesor que lo facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual, incluso la investigación-acción”.

El DO como se le conoce en el ambiente administrativo, surge en los EE.UU. por parte de un grupo de científicos sociales que hizo hincapié en el desarrollo planeado en las empresas, es decir, es un resultado práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento orientada hacia el enfoque de la teoría de los sistemas. No es una teoría administrativa, propiamente dicha, sino una aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración.

En sí, el D.O. es un “cambio planeado”, dándole respuesta a la organización a los cambios, donde involucra cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, a fin de soportar adaptaciones a nuevas coyunturas, mercados, tecnologías y desafíos en general.

El Desarrollo Organizacional percibe con claridad lo que está ocurriendo en su ambiente (interno y/o externo) analiza y decide que debe cambiarse y como intervenir para introducir los cambios, haciendo a la empresa más eficaz adaptable a los cambios y haciendo que las necesidades humanas contribuyan a los objetivos organizacionales; lo anterior hace que el D.O. se base en las ciencias del comportamiento; busca la dinámica grupal.

1.1.1. APLICACIONES DEL D.O.

El D.O. tiene amplias aplicaciones, estas se dan ante la necesidad de:

- Cambiar una estrategia administrativa
- Integración de personas y su entorno.
- Cambiar la cultura organizacional.
- Modificar estructuras y posiciones.
- Mejorar la colaboración intergrupar.
- Mejorar la colaboración en la planeación.
- Fusionar actividades o varias empresas.
- Cambio en la motivación del equipo de trabajo, etc.

El Desarrollo Organizacional es entonces una estrategia que tiene por objetivo los cambios de creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse a las nuevas tecnológicas, mercados y retos, así como al cambio mismo.

El área de acción fundamental del Desarrollo Organizacional es aquella que tiene relación con el recurso humano de la institución, ya que este es decisivo para el éxito o fracaso de la misma, por lo que se vuelve imprescindible adecuar la estructura de la organización (organigrama), dirigir a los grupos de trabajo y desarrollar relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tengan indicios de una eclosión.

1.1.2. COMPETENCIA LABORAL

La competencia como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica, ha matizado un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación de trabajadores.

Los conocimientos adquiridos por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero sí que se requiere una constante actualización; conocimientos prácticos que demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades, donde se utilicen entre otros, instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño. Las actitudes, muchas veces delegadas a un segundo plano y que

promueven de forma integral, los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador.

Asumir un enfoque por competencias en la formación profesional exige, una integración de todos estos componentes para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones, como tendencia actual en el mundo del trabajo, con estándares de calificación en aumento, y el cambio más frecuente de lugar de trabajo y uso acelerado de las tecnologías de la información que exigen una mayor abstracción, manejo de instrumentos, técnicas y maquinarias más complejas, demanda recursos laborales humanos multi-hábil, polivalente y con un perfil amplio de competencias para contribuir a un mejor desempeño de sus funciones. Estas exigencias implican el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los recursos humanos, donde se requiere de un hombre capaz de dar optimas soluciones a los problemas que se presentan en diversas esferas de actuación como pueden ser: en áreas tecnológicas, de servicio y también en nuevas modalidades de ejecución del trabajo, todas en constante cambio.

En la actualidad la competencia es inseparable de la situación particular en que se expresa, ya que las personas son competentes

para ciertas tareas o tipos de tareas y la competencia puede tener distintas expresiones y cambios dependiendo de la capacidad de utilizar teorías, instrumentos, técnicas y tecnologías o en otras palabras la cultura que poseemos de forma adecuada.

Valorar los procesos de formación y desarrollo de las competencias laborales desde una perspectiva individual y social, convergen y se integran para satisfacer tanto las necesidades y expectativas de las organizaciones donde los empleados desarrollan sus actividades laborales como las individuales, de acuerdo a sus propios objetivos. Las características de las personas, están y se desarrollan en las personas, de acuerdo a las necesidades de su contexto económico, social y cultural, aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto no basta con saber, o saber hacer, es necesario poseer actitudes y valores que predispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer (know-how) y evidenciarlos en el desempeño de su actividad laboral.

Por todo lo anterior se define a la competencia laboral como el Sistema de conocimientos, de prácticas y valoraciones, que posibilitan la capacidad de los seres humanos para utilizarlos como teoría, instrumentos, técnicas y tecnologías en un proceso de sistematización del mejoramiento de sus actividades concretas, con un desempeño acorde con las cambiantes exigencias sociales.

1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una institución, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte, determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

En un clima organizacional adecuado, los individuos pueden afirmarse sin eliminar a los demás o pisotear sus derechos, las actitudes asertivas logran conductas menos tímidas y más expresivas, sin agresividad u hostilidad. Si se aplica correctamente la asertividad logra equilibrar la balanza del poder entre los individuos en situaciones conflictivas. El objetivo no es voltear las posiciones para que una persona predomine, es asegurar la satisfacción mutua en la resolución de conflictos.

Las decisiones son importantes ya que de estas depende el éxito de una empresa, ya sea esta privada o pública o de una carrera profesional. Si mediante las habilidades asertivas los Gerentes logran crear en la institución ambientes asertivos, se podrá tener la convicción de que las mejores decisiones podrán ser tomadas, las cuales favorecerán el trato interpersonal

y el desarrollo institucional, logrando óptimos desempeños, es por ello que el Clima Organizacional es de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan el mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria,

participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social e interacción con los demás miembros).

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

1.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Se puede definir **Cultura** como el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Concepto que se está haciendo y será cada vez más importante, considerando que los cambios del pasado influyen en las organizaciones y los nuevos enfoques de la estructura de una organización.

La cultura se demuestra en todas las áreas de desarrollo de los seres humanos. **La cultura organizacional** se puede definir entonces como los patrones de comportamiento, creencias y valores, que se encuentran dentro de una empresa. La cultura organizacional en primera instancia es dada por los gerentes de alto nivel. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones las que se vuelven

como normas. Es importante definir el término valor, pues muchas empresas enfatizan que parte de su cultura organizacional es el valor que le dan a cierto comportamiento. **Valor** es entonces, una creencia permanente, o de muchos años, que sirve de guía a los empleados buscando cumplir los objetivos de la organización.

La eficacia de las empresas se ven influidas por las diversas culturas que las rodean. No obstante, a lo interno, ésta influye en las funciones del proceso administrativo. La cultura tiene su efecto en cada paso del proceso administrativo que se presenta a continuación:

PROCESO ADMINISTRATIVO¹

	Empresa sin cultura clara	Empresa con cultura clara
Planeación	La fijación de los objetivos es autocrática.	Alto grado de participación del personal.
	La toma de decisiones es centralizada.	Descentralizada.
Organización	Centralización de la autoridad.	Descentralización de autoridad
Integración de personal	La selección es a base de “amistad”.	La selección se basa en criterios de desempeño.
	Capacitación estrecha.	Capacitación en áreas funcionales.
Dirección	Práctica de liderazgo directivo.	Liderazgo participativo.
	Flujo de comunicación descendente	Dirección del flujo de comunicación en forma descendente, ascendente, horizontal y diagonal
Control	Estricto control de los superiores	Auto control de los funcionarios.

¹ Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ª Edición, Junio 2000, Página 137

Debe de entenderse que la cultura es algo estable en las organizaciones y no se modifica fácilmente, puede llevar muchos años. Conlleva a modificar valores, símbolos y conducta. La cultura es propia de la organización y es establecida por los dueños y altos jerarcas de la empresa. Es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados.

No debe confundirse con el Clima organizacional, que es el segundo objetivo de todo administrador; el crear un ambiente propicio en las relaciones interpersonales entre funcionarios y empleados. Este concepto abriga aquellas características que distinguen las empresas de otras, y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización. Comprenden además, diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la empresa, las metas operacionales, los reglamentos internos; es así que el clima organizacional resulta ser un complejo sistema compuesto de aspectos formales e informales de las empresas, de los sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas y relaciones interpersonales existentes en la empresa. En sí, toda empresa es “un sistema humano complejo” con características muy propias, con su cultura y su clima.

1.2.1.1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA INNOVACIÓN

El cambio genera resistencia, siempre y cuando éste produzca cambios. Este juego de palabras lo que afirma es que el personal de una organización se resistirá al cambio cuando éste implique variaciones en las políticas y costumbres de la empresa. La empresa debe realizar cambios estructurales menores cuando se enfrenta a situaciones en el ambiente.

Cuando el sistema de valores y la ideología de la cultura de la organización es congruente con los objetivos de la misma, facilita la determinación de las prioridades de las tareas y el refuerzo de los comportamientos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Cuando la combinación de valores e ideología es incongruente con los objetivos, puede hacer que la estructura formal sea menos eficaz para la consecución de las metas establecidas. Cada vez más, las organizaciones intentan desarrollar estas estrategias que incluyen las necesidades de los miembros de la organización con el objeto de mejorar la cultura de la misma.

1.2.2. MOTIVACIÓN

Del Latín= Motus = Movido Motio = Movimiento

La motivación es en término genérico lo que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares².

Uno de los enfoques de la motivación, es el enfoque humanista representado por Abraham Maslow, quien organizó las necesidades humanas en forma de pirámide, con las necesidades fisiológicas mas elementales en la base, éstas son las necesidades básicas de supervivencia y deben satisfacerse antes de poder pensar en la satisfacción de cualquier otra cosa.³

Las necesidades del primer nivel⁴ se refieren a la sobre vivencia; en una situación típicamente laboral, estas necesidades raramente dominan, en vista de que son aceptablemente satisfechas. Solo en alguna experiencia ocasional.

El siguiente nivel de necesidades predominantes son las de protección y seguridad. Este mecanismo funciona más o menos como sigue al haber logrado cubrir las necesidades básicas y físicas siempre se quiere tener cierta seguridad de que esas mismas necesidades serán cubiertas. Esencialmente, la necesidad de

² Lic. Americo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ª Edición, Junio 2000, Página 195

³ Zúñiga, Patricia. Manual de Psicología General, Universidad Tecnológica de El Salvador, Página 129-130

⁴ Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ª Edición, Junio 2000, Páginas 196 y 197

protección aseguraran que las necesidades primarias serán satisfechas al día siguiente; en realidad entonces, las necesidades de segundo nivel se relacionan con las del primer nivel.

Debido a los contrastes individuales, las personas buscan diferentes cantidades de seguridad. Posteriormente, se encuentran las necesidades de tercer nivel que son las que tienen que ver con la pertenencia y lo social; las personas trabajan en un ambiente social y algunas de sus necesidades, deben cubrirse en ese ambiente y otros fuera de él.

Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estima y de status. Necesitamos tener, recibir y transmitir estos sentimientos, que somos valiosos y sentir también que otros creen que somos valiosos (status) y creer que los demás también lo son. Esta necesidad se conoce en filosofía como el “valor de la persona”. Es una necesidad importante en los países desarrollados, posiblemente porque las primeras tres necesidades propuestas por Maslow están ya parcialmente satisfechas.

En el quinto nivel, la autorrealización de la potencialidad de cada individuo significa llegar a ser todo lo que uno es capaz. Esta necesidad es menos obvia que otras porque muchas personas no le

dan suficiente importancia, ya que aún están muy ocupadas en cubrir sus necesidades de tercer y cuarto niveles.

Además, la motivación incluye una reacción en cadena en donde la necesidad percibida da lugar a los deseos que se buscan y los deseos ocasionan tensiones y dichas tensiones provocan acciones para alcanzar los deseos, estas acciones nos llevan a la satisfacción; las necesidades se ven influidas por el ambiente y las necesidades provocan una conducta o comportamiento. La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o meta.

1.3. ASERTIVIDAD

La asertividad es la capacidad de hacer contacto con los propios deseos, principios y derechos, respeto hacia los demás, logrando con ello la capacidad de relacionarse con otras personas. La asertividad puede ser la diferencia entre una carrera que avanza a pasos firmes y una que está atascada. Ser asertivo en la vida laboral, en una jungla moderna, es un requisito para ganar más, ser respetado y ascender hacia un puesto mejor.

La asertividad ofrece estrategias que permiten a los miembros de la Institución respetarse a sí mismos y a los demás; el manejo adecuado de las emociones, potencia el rendimiento organizacional y maximiza el desarrollo profesional. En muchas ocasiones, se considera a la asertividad como una

habilidad social; sin embargo, la asertividad es solo una parte de estas habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

El entrenamiento en asertividad laboral tiene como objetivo dotar a los sujetos de las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral normalizado, lo que implica procurar una adecuación entre el mensaje verbal y el no verbal, desarrollar habilidades necesarias para iniciar, mantener y finalizar una conversación, expresar las opiniones y peticiones de forma asertiva y negarse a aquellos que no se desea realizar, ejecutar críticas y aceptar las propias, desarrollar capacidades para expresar y recibir valoraciones, disminuir la ansiedad social y disminuir la ansiedad ante situaciones laborales.

La gente asertiva se comunica abierta y constructivamente en una atmósfera de reacción mutua, la relación con otras personas suele generar a veces conflictos y diferencias; las personas tienden a mostrar tres maneras de responder ante conflictos una es la *lucha* (agresión física o verbal), la *huida* (evitación o actitud pasiva) y la *capacidad verbal de resolver problemas*, a ésta última manera se le llama asertividad.

El psicólogo R. Lazarus (1983) define a la asertividad “aprender a defender sus derechos personales, cómo expresar pensamientos, emociones y

creencias en forma directa, honesta y apropiada, sin violar los derechos de cualquier otra persona”.

La asertividad es un elemento conductual multifacético y multidimensional que tiene tres características principales⁵:

- Comunicar un legítimo interés propio: cuando la persona demuestra la capacidad para decidir qué merece su tiempo y atención.
- Mantener la integridad: clase de integridad que acompaña a la asertividad, a saber querer decir lo que dice, cuándo lo dice y cómo lo dice. Sentirse libre para rebatir y refutar o respaldar y favorecer los puntos de vista de los demás. Sin embargo, muchos confunden la asertividad con la capacidad de decir *no*, la asertividad también tiene que ver con la capacidad de decir *si* o de decirlo dentro de ciertos límites; expresarlo cuando eso es lo que quiere decirse y no por darle largas a alguien por temor a negárselo.

Mantener la integridad incluye enfrentar los juicios de los otros, con la desaprobación o la hostilidad que puedan contener.

- Defender derechos: La asertividad consiste en asumir los derechos como persona, contribuyente, consumidor, miembro de un grupo, empleado o

⁵ Jeff Davidson, MBA, CMC, Serie ¡Fácil! Asertividad, Página No 4

jefe, para expresar opiniones, observaciones o preocupaciones sin obstaculizar los derechos de los demás.

La forma de interaccionar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida, ante esto, el entrenamiento en asertividad permite reducir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido, cuando hay una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales.

1.3.1. Características del individuo que actúa asertivamente

El individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales, está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo, además, es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros. Fundamentalmente ser asertivo, es darse cuenta sobre sí mismo, como al contexto que lo rodea, cuando, donde se mira dentro de la persona para saber lo que quiere antes de mirar alrededor, para ver lo que los demás quieren y esperan de una situación dada.

Por lo tanto, la asertividad supone el desarrollo de la capacidad para⁶:

⁶ www.geocities.com/esalac/asertividad.html, La asertividad Página No 1

- Expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar la de los demás.
- Discriminar entre aserción, agresión y pasividad.
- Discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

1.3.1.1. DIFERENCIACIÓN DE LA CONDUCTA ASERTIVA⁷

1.3.1.1.1. Conducta asertiva o socialmente hábil

Expresión directa de los sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones, sin amenazar, castigar o violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo cuando se expresan las necesidades propias y defender los derechos, respetando los derechos y necesidades de las otras personas, reconociendo estás sus propias responsabilidades en cualquier situación y qué

⁷ <http://personales.com/españa/Madrid/aspired/asertividad1.htm>. Páginas 1-2

consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

1.3.1.1.2. Conducta pasiva

Transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. La no-assertión muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades, el objetivo principal es el de apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando.

La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. La persona que actúa así puede sentirse a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas. Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de si mismo.

El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer los pensamientos de la otra persona es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la

persona que está comportándose de esa forma no asertiva.

1.3.1.1.3. Conducta agresiva

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgreda los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta.

La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos.

La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra

persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas; la victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación, se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.

La conducta agresiva es el reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. Este tipo de conducta puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados, sin embargo, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra agresión indirecta bajo la forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una

contra agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conducta son siempre negativas.

1.3.1.1.4. Conducta Afectiva

Este tipo de conducta suele relacionar el afecto con la emoción, pero en realidad, son fenómenos muy distintos aunque sin duda, están relacionados entre sí. Mientras que la emoción es una respuesta individual interna que informa de las probabilidades de supervivencia que ofrece cada situación, el afecto es un proceso de interacción social entre dos o más organismos. Las emociones describen y valoran al estado de bienestar (probabilidad de supervivencia en el que se encuentra el individuo).

Una diferencia fundamental entre emoción y afecto es que la emoción es algo que se produce dentro del organismo, mientras que el afecto es algo que puede fluir y trasladarse de una persona a otra.

A diferencia de las emociones, el afecto es algo que puede almacenarse, es decir, que en una determinada circunstancia, se almacena una mayor capacidad de afecto la cual es transmitida a los demás.

Ahora bien, a pesar de las diferencias, el afecto esta íntimamente ligado a las emociones, ya que pueden utilizarse términos semejantes para expresar una emoción o un afecto, por lo tanto es una necesidad que tienen todos los organismos sociales de recibir ayuda y colaboración de sus congéneres para poder sobrevivir.

1.3.2. LA COMUNICACIÓN

Toda comunicación implica dos aspectos, el intelectual o contenido y el emocional o de relación. La finalidad de la comunicación es la de satisfacer necesidades personales y las de otros, establecer relaciones, crear un clima de comprensión, compartir información, persuadir y conseguir cambios.

Es importante tomar en cuenta que los nuevos sistemas de evaluación no pueden funcionar sino se cambia la manera como los

líderes se comunican con las personas; se requiere que estos desarrollen habilidades tales como saber escuchar y respetar a los demás, compartir información y resolver conflictos, ser flexibles y amplios ante nuevas ideas, ser asertivo.

Basándose en lo anterior, la retroalimentación positiva se basa en procesos de comunicación asertiva que ayudan a enfrentar las situaciones y a tomar decisiones de manera responsable, de acuerdo con los derechos y criterios de otros. La persona que se comunica con criterio asertivo obtiene lo que legalmente le corresponde mediante el diálogo, la negociación y la concertación. Tiene libertad para decir lo que siente, lo que piensa y lo que desea, sin agredir al otro, sin embargo, también acepta que la otra persona tenga diferente punto de vista, por lo que esta dispuesta a negociar la posición que su interlocutor plantea. Este tipo de comunicación equilibra la indagación con la persuasión y se fundamenta en modelos mentales flexibles que permiten percibir las cosas desde múltiples perspectivas.

Una retroalimentación positiva obliga a los mandos medios a ser más orientadores y facilitadores, a someterse a procesos continuos de aprendizaje y desarrollo, tomando en cuenta las características personales y de grupo, transmitiendo en los mensajes, no solo hechos sino también sentimientos, valores y opiniones del emisor;

manteniendo una estrecha relación con el saber escuchar de manera activa y empática; ésta requiere además de una comunicación asertiva de doble vía que promueva el diálogo fluido para expresar los pensamientos, deseos, necesidades y decisiones, pero con una actitud comprensiva hacia los demás; permitiendo a la vez reconocer los obstáculos organizacionales o gerenciales que influyen en el comportamiento no esperado.

Sin embargo, una comunicación no asertiva promueve relaciones de desigualdad en donde siempre hay un perdedor y un ganador, generando comportamientos en los empleados de sumisión o de hostilidad. Cuando las personas reciben retroalimentación negativa, mediante desaprobación, crítica o falta de confianza, si no renuncia a su cargo simplemente se retraen de la situación que les produce malestar y conflicto, ya sea desconectándose intelectual o emocionalmente del asunto. Con el fin de no discutir con sus superiores terminan aburriéndose de que las desautoricen, pierden la voluntad de luchar por sus ideas y dejan de dar lo mejor de sí; en ocasiones reducen el contacto con el jefe y dan menos información con el ánimo de no entrar en conflicto o no dañar la auto-imagen.

1.3.3. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, y están definidas tanto por su

comportamiento observable en la interacción como por las sensaciones que van asociadas a la misma. Estos intercambios habitualmente son personales, y en ellos suelen intervenir canales de comunicación verbales.

Estas relaciones se caracterizan por una influencia considerable del efecto, tal y como lo sienten los individuos implicados, en la determinación de la naturaleza de las relaciones. La calidad y contenido de estas relaciones se ven influidas también, a lo largo del tiempo, por el efecto acumulativo de una serie de intercambios. En ese sentido, la calidad y eficacia de las relaciones interpersonales de los directivos, repercutirá directamente en la calidad y eficacia de su gestión global, que, a su vez, tiene una gran influencia en la determinación del rendimiento eficaz de la unidad de la organización que este bajo su cargo. Las relaciones interpersonales son el elemento clave en la dirección, por lo tanto es necesario satisfacer las necesidades de amor propio mediante una utilización oportuna, pero auténtica de la alabanza; reconocer la importancia de los modelos cognoscitivos individuales; intentar llegar a un clima en el seno de la organización que facilite la identificación con los objetivos y el futuro de la organización y confiar suficientemente en las facultades de los demás para permitir que exista autonomía de acción.

Si las relaciones interpersonales, entre todos los niveles de la empresa no son adecuadas, genera inconformidad e inestabilidad en el personal, siendo éste un factor muy importante para que los empleados tengan la disposición y voluntad de brindar su mejor esfuerzo en las labores que desempeña.

En la actualidad se encuentran sociedades neo-modernas y hedonistas, cuyos individuos manifiestan una enorme soberbia, cuando consideran que su ego es tocado o herido, aunque sea en forma involuntaria, a través de hechos o palabras, que muchas veces son mal interpretadas, entorpeciendo o rompiendo las relaciones que se entablan de forma cotidiana.

El tener una mala relación con los supervisores, directivos, sub directivos y compañeros de trabajo, es la razón más común para que las personas, sean reportadas, acusadas, cambiadas de su centro de trabajo e incluso podrían ser despedidos.

Un importante factor de deserción laboral lo constituyen las dificultades en las relaciones interpersonales; por lo que el llevarse bien con los demás, es un factor que incide en la vida laboral. Por otra parte, es una realidad que las relaciones interpersonales, con frecuencia se frustran, y con ello las intenciones, objetivos, propósitos o metas de repente se ven tiradas en el mejor de los casos

en el cesto de basura, y esto, produce ansiedad y como entes adaptables al medio, las personas desarrollan defensas contra tal ansiedad. En ocasiones para llegar al éxito, se hace a costa de alguien; entonces se gana también, el rencor, la envidia, las malas vibras, quedando el ganador frustrado e insatisfecho de los logros obtenidos.

Paralelamente, cada día surgen muchas situaciones en las que el primer impulso de las personas es manifestar una conducta agresiva, sin darse cuenta que de ésta forma ataca el ego del otro, quedando de manifiesto en una o ambas partes a través de la agresividad su complejo de inferioridad e impotencia.

A menudo las personas se ven forzadas a controlar la agresividad y a esconder la hostilidad porque no quiere correr el riesgo de ser castigados, ya sean en forma verbal o escrita, estas son las armas más poderosas de los superiores, aunque si se pudiera castigar físicamente no cabe la menor duda de que éstos lo harían.

1.4. EFICACIA

Ante los actuales cambios en el mundo, la premisa de la eficacia es valida para todos los sectores e instituciones en general. Bajo éste contexto el comportamiento de una organización, es la relación óptima entre producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad y

desarrollo. Asimismo, es el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficacia en la organización como sistema y su éxito en obtener en condiciones ventajosas, los insumos que necesita.

La eficacia está bien definida solo si, tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa. Es una habilidad de la organización ya sea en términos absolutos relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.

Por lo anterior, es poco usual que una persona trabaje sola, aislada de las demás que trabajan en la organización. Por lo general, los empleados trabajan en grupo, lo que hace necesario contar con otra perspectiva con respecto a la eficacia del grupo. En algunos casos la eficacia del grupo es sencillamente la suma de las aportaciones que realizan al mismo todos sus componentes. Por ejemplo, un grupo de científicos que trabajan aisladamente en proyectos que no guardan relación alguna entre sí, sería eficaz siempre que lo fuera todos y cada uno de ellos.

El trabajo de la dirección consiste en identificar las causas de la eficacia de la organización, del grupo y de las personas. A gestores e investigadores les puede resultar difícil distinguir entre las causas y los indicadores de la eficacia. Se debe entender que la palabra eficacia procede de la palabra efecto y que es empleada en un contexto de relaciones causales. Cada uno

de los niveles de eficacia puede considerarse como una variable que obedece a otra variable que son la causa de dicha eficacia.

2. MARCO CONCEPTUAL

Actitudes: comportamiento que adoptan las personas ante diferentes situaciones que se le presentan.

Asertividad: habilidades necesarias para desarrollarse eficazmente en el medio social o laboral, capacidad de expresar los deseos, principios y derechos, y ser auténticos con ello, y desde ese respeto hacia uno mismo exigir y brindar respeto a los demás.

Comunicación: Acción y efecto de comunicar o comunicarse, transmitir la información al seno del grupo, técnica que permite la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia variosa y heterogénea.

Comunicación diagonal: intercambio de información que se da entre personas de diferentes niveles jerárquicos sin depender directamente entre sí.

Clima Organizacional: ambiente que se da en toda organización como resultado de un conjunto de factores que lo forman.

Cultura Organizacional: conjunto de patrones generales de comportamiento, creencias, y valores compartidos por los miembros de una organización, que caracterizan y las diferencias de las demás.

Desarrollo Organizacional: estrategia que permite cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, las cuales le permiten adaptarse a los cambios del entorno.

Desarrollo del Recurso Humano: método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas, ejemplo, la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

Eficacia: logro de metas y objetivos propuestos en la organización, hacer lo que se debe de hacer.

Eficacia Personal: rendimiento de los empleados o miembros concretos de una organización en las tareas que tienen a su cargo.

Eficacia de Grupo: suma de las aportaciones que realizan al mismo tiempo todos sus componentes.

Motivación: proceso interno que influye en la dirección, persistencia y vigor de la conducta dirigida a una meta. Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares

Recurso Humano: el activo y recurso más importante primordial de una organización.

Relaciones Interpersonales: conjunto de acciones que realizan dos o más personas, que conforman la personalidad de cada una de ellas, con el fin de lograr objetivos comunes.

Satisfacción laboral: resultado de las diferentes actitudes que presentan los empleados ante el clima organizacional en que se desempeñan.

Sentido de pertenencia: cuando el empleado se siente parte importante de la Institución para la cual trabaja.

Sinergia Organizacional: cooperación e intercambio de información, unificación de esfuerzos de los diferentes departamentos de una organización. Actuar en equipo es más productivo que actuar aisladamente.

3. MARCO LEGAL

La administración del Parque se rige bajo las normas de la Constitución de la República y la Administración Pública del Estado.

El marco normativo dentro del cual se establecen las condiciones laborales que deben intervenir entre patrono y trabajador, así como también, los derechos y obligaciones de los empleados de la Institución, se enmarca dentro de la **Ley del Servicio Civil, el Código de Trabajo** y la Constitución de la República.

El Artículo 109 de la Constitución Política de 1950 establece:

- I. Que la carrera administrativa, reconoce la garantía de permanencia a los funcionarios y empleados comprendidos en ella y dispone que una ley especial regulará el servicio civil;
- II. Que de conformidad con el precepto constitucional citado la ley que regule el servicio civil debe comprender especialmente las condiciones de ingreso a la administración, las reglas relativas a promociones, ascensos, traslados, suspensiones y cesantías de los funcionarios y empleados comprendidos en la carrera administrativa; y los recursos contra las resoluciones que los afecten;
- III. Que para garantizar la eficiencia de la administración en beneficio del interés público, es indispensable que la ley especial sobre la materia regule también los deberes y prohibiciones a que deben quedar sujetos los funcionarios y empleados;

IV. Que en observancia del Art. 111 de la Constitución Política mencionada las disposiciones de la ley que se decreta deben hacerse extensivas a los funcionarios y empleados municipales.

POR TANTO, en uso de las facultades legislativas que le confiere el Decreto No 1, del veinticinco de enero del año en curso, publicado en el Diario Oficial No 17 , Tomo 190, de la misma fecha, DECRETA, SANCIONA Y PROMULGA, la siguiente **LEY DEL SERVICIO CIVIL**.

LEY DEL SERVICIO CIVIL

CAPITULO I

Art. 1 El presente estatuto se denomina **LEY DEL SERVICIO CIVIL** y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados; garantizar la protección de éstos y la eficiencia de la administración pública y municipal, y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.

Art. 2 Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley, con las excepciones que después se dirán, los funcionarios y empleados de la administración pública y de la municipalidad y los de los organismos descentralizados de las mismas que no gocen de autonomía económica o administrativa.

Los miembros del magisterio remunerados por el Estado o por el Municipio, los Funcionarios y empleados del Servicio Exterior, los de Telecomunicaciones y los de

las Fundaciones e Instituciones descentralizadas que gozan de autonomía económica o administrativa, por la naturaleza de sus funciones, se regirán por leyes especiales sobre la materia que se dictarán al efecto.

CAPITULO V

DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES

DERECHOS DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Art. 29 Los funcionarios y empleados comprendidos en la carrera administrativa y protegidos por esta ley gozarán de los siguientes derechos:

- a) De permanencia en el cargo o empleo. En consecuencia, no podrá ser destituidos, despedidos, suspendidos, permutados, trasladados de categoría sino en los casos y con los requisitos que establezca esta ley;
- b) De ascenso
- c) De devengar el sueldo, viáticos y emolumentos que tuvieren asignados el cargo o empleo para que han sido nombrados;
- d) De asuetos, vacaciones y licencias que señalan las leyes respectivas;
- e) De sobre sueldos o aguinaldos en el mes de diciembre de cada año, en la forma y con las limitaciones que determine el decreto respectivo;

Deberes de los funcionarios y empleados

Art. 31. Además de lo que establezcan las leyes, decretos, reglamentos especiales, son obligaciones de los funcionarios y empleados públicos o municipales:

- a. Asistir con puntualidad a su trabajo en las audiencias señaladas y dedicarse a él durante las horas que corresponda según las leyes y reglamentos respectivos;
- b. Desempeñar con celo, diligencia y probidad las obligaciones inherentes a su cargo o empleo;
- c. Guardar la reserva y discreción necesarias en los asuntos de que tenga conocimiento por razón de su cargo o empleo, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos;
- d. Rechazar dádivas, promesas o recompensas que se les ofrezcan como retribución, aún cuando sea a título de pronto despacho;
- e. Respetar con dignidad a sus superiores jerárquicos, obedecer sus órdenes en asuntos de trabajo y observar seriedad en el desempeño de sus cargos;
- f. Desempeño de sus cargos;
- g. Atender al público en forma esmerada y guardarle la consideración debida en las relaciones que estuviere con él por razón de su cargo o empleo;
- h. Conducirse con la debida corrección en las relaciones con sus compañeros de trabajo y con sus subalternos;

- i. Excusarse o declararse impedidos para actuar en los casos determinados por la ley;
- j. Cumplir con sus obligaciones de manera imparcial y desinteresada.

Prohibiciones

Art. 32 Se prohíbe estrictamente a los funcionarios y empleados públicos o municipales:

- a. Imponer sanciones a los subalternos con el fin de tomar contra ellos alguna represalia de orden político, o que constituyan violación de cualquier derecho que las leyes les concedan;
- b. Solicitar de otros funcionarios y empleados, declaraciones, adhesiones o pronunciamientos de cualquier naturaleza y especialmente los que directa o indirectamente estén relacionados con la política militante;
- c. Recoger o solicitar directa o indirectamente en las dependencias gubernamentales contribuciones o suscripciones de otros servidores públicos o municipales, destinadas al sostenimiento de campañas o partidos políticos, o para agasajos de superiores jerárquicos;
- d. Ostentar en las oficinas donde trabajan distintivos o emblemas que los acrediten como miembros de un partido político;

- e. Desempeñar empleos de carácter privado que fueren incompatibles con el cargo o empleo público o municipal, ya sea por coincidir las horas de trabajo o por cualquier otra circunstancia cuando no hubiere incompatibilidad en ambos cargos, el interesado pedirá autorización a la respectiva Comisión de Servicio Civil antes de aceptar el cargo; y
- f. Patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas referentes a terceros que se tramiten en las oficinas donde trabajan.

Tendrán así mismo, las incompatibilidades que les señalen las leyes, decretos y reglamentos.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO AL PERSONAL DEL PARQUE RECREO EDUCATIVO CULTURAL ZOOLOGICO NACIONAL

4. SITUACIÓN ACTUAL

El Parque Recreo-educativo cultural de San Salvador Parque Zoológico Nacional que en adelante se denominará Parque Zoológico es una Institución de carácter público cuya finalidad es la de brindar recreación, conservación, investigación y educación sobre la flora y fauna a la población salvadoreña, como un servicio a la comunidad, para lo cual requiere de un equipo de trabajo conformado por autoridades y personal del Parque, ya que se trabaja con seres vivos, a los cuales se les debe brindar atención y cuidados profesionales, en las diferentes ramas como son: nutrición, manejo conductual, reproducción y salud de las diferentes especies, entre otros y sobre todo proyectar eficacia hacia la población salvadoreña beneficiada.

En los últimos cinco años, ha sido perceptible que el Parque Zoológico ha tenido problemas en su gestión administrativa. Con la finalidad de conocer más sobre la problemática existente en el Parque, se realizó una entrevista al **Dr. José Manuel Bonilla Alvarado**, Director Nacional de Espacios de Desarrollo Cultural de CONCULTURA y de quién depende la entidad sujeta de estudio, quien manifestó que la problemática radica en el recurso humano, debido a la existencia de rivalidad, diferencia de criterios e intereses entre técnicos y operarios, situación que ha generado un clima laboral tenso; que conlleva a la desmotivación; panorama

evidenciado dado el ausentismo, irresponsabilidad, acomodamiento, insatisfacción laboral, indisciplina entre el personal del Parque, quienes incluso en ocasiones han denunciado maltrato y anomalías administrativas.

Por otra parte, la calidad del entorno se ve afectada por la manera como el personal desarrolla sus actividades en la Institución, es decir, poca responsabilidad por el éxito o fracaso, llegan a situaciones antagónicas, altos índices de rotación y renunciaciones en el personal técnico especializado, lentitud e indiferencia en el desempeño de sus labores.

Aunado a lo anterior, mediante investigaciones periodísticas que realizó El Diario de Hoy a finales del año 2001⁸, salieron a la luz pública los problemas existentes en la Institución. Colateralmente, auditorías realizadas por la Corte de Cuentas de la República determinaron una deficiente administración de los Recursos Financieros de la Institución y del Recurso Humano; sin embargo, dichas investigaciones no profundizaron en el problema que aqueja al Recurso Humano.

5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.OBJETIVO GENERAL

- Obtener información que permita diagnosticar los factores que influyen en el desempeño y Desarrollo del Recurso Humano del Parque Zoológico Nacional.

⁸ El Diario de Hoy, 20 de Diciembre de 2001, Pags. 12 y 14

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales fortalezas y debilidades de la Institución.
- Conocer la Cultura Institucional y el Clima Organizacional del Recurso Humano al servicio del Parque Zoológico Nacional.
- Analizar los resultados proporcionados por las diferentes áreas de la Institución.
- Elaborar una propuesta que contribuya al fortalecimiento Institucional y al desarrollo de habilidades del Recurso Humano.
- Proporcionar las herramientas necesarias que permitan el seguimiento, evaluación de la implementación y operativización de la propuesta.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el caso de la presente investigación, se considera que es Descriptiva Exploratoria, ya que primeramente se describe una situación del fenómeno, especificando las propiedades importantes de cada grupo o Institución, seleccionando una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para describir lo que se investiga.

Por otra parte, la investigación no se limita a una simple descripción o establecimiento de conceptos, sino que se profundizó en la problemática y a partir de ahí se vuelve exploratoria ya que esta se dirige a responder a las causas que originaron la problemática.

6.2.UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis lo constituyó todo el Personal que labora en el Parque Zoológico Nacional.

6.3.POBLACIÓN

Se consideró como población sujeta de estudio, a todo el personal el cual asciende a 50 personas, conformado por el Director, Personal de Biología, Veterinarios, Personal Administrativo y el Personal de Mantenimiento y Servicios Generales. (*ver anexo No 1*)

6.4. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El Parque Zoológico Nacional, se encuentra localizado en el sector Sur del Área Metropolitana de San Salvador. Colinda al Norte con el Mercado Modelo, Ex cine Modelo y Calle 15 de Septiembre de por medio; al Sur con la Colonia Nicaragua y la Escuela de Audición y Lenguaje; al Este con la Residencial El Modelo y Calle Modelo de por medio, y al Oeste con la Ex Casa Presidencial.

6.5.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos relativa a los empleados de Parque Zoológico Nacional, se utilizaron los instrumentos de Clima Organizacional estructurado en

categorías, variables y reactivos a medir y que inciden en su desarrollo laboral, mientras que con la Dirección y Mandos Medios, se utilizó los instrumentos para diagnosticar el Estado de Salud y Enfermedad de la organización y los de Fuerzas y Debilidades, a través de los cuales se obtuvo la información necesaria para identificar la sintomatología y principales debilidades de la Institución.

6.6.HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos utilizados para la recolección de información se describen a continuación:

6.6.1. Estado de salud de la Organización: se enlistó una serie de reflexiones que determinarán la sintomatología del estado de salud y enfermedad de la Institución, instrumento estructurado en dos columnas, con 23 reactivos, lado izquierdo determina los aspectos negativos y el lado derecho los aspectos positivos. (*Ver anexo No 2*). Este instrumento fue suministrado a la Dirección, Mandos Medios y Jefaturas del Parque Zoológico Nacional.

6.6.2. Fuerzas Organizacionales: instrumento que contiene 100 proposiciones en las que el informante selecciona aquellos aspectos que él considera debe mejorar la Institución. (*ver Anexo No 3*).

Para la tabulación de los datos se clasificó en 10 grandes ítems, que a nivel científico son las que más fallan, estas son: deficiente reclutamiento

y selección, organización confusa, falta de control, capacitación inefectiva, baja motivación, baja creatividad, carencia de trabajo en equipo, filosofía administrativa inapropiada, falta de planeación para la capacitación, desarrollo del personal, ausencia de metas claras y definidas.

Las respuestas brindadas por el empleado han sido colocadas en una matriz en la cual se consideraron como fortalezas todos aquellos items que tengan una menor ponderación y se consideraran como problemas aquellos items que alcancen un valor mayor.

6.6.3. Cultura Organizacional: este instrumento consta de dos partes, la primera se recolectaron los datos personales del entrevistado, cargo desempeñado, departamento en el que labora, sexo, nivel académico, tiempo de servicio en la Institución y la segunda contiene veintidos preguntas de respuesta cerrado, en donde el entrevistado calificó sus repuestas en ponderaciones del 1 al 10 para un estado ideal (futuro) y un estado actual (presente). (*Ver anexo No 4*)

6.6.4. Clima Organizacional: instrumento que permitió evaluar el ambiente de la Organización, estructurado en 3 categorías, 8 variables y 45 reactivos a medir (*Ver Anexo No 5*).

6.7.RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

6.7.1. Investigación Bibliográfica

Se realizaron consultas en libro, revistas y folletos, permitieron enriquecer el marco de referencia teórico, facilitó la conceptualización, análisis y definición de los temas desarrollados en Capítulo I y III.

6.7.2. Investigación de Campo

La investigación de campo se desarrollo en el Parque Zoológico Nacional mediante 4 instrumentos y entrevistas realizadas a los empleados de dicha Institución, quienes brindaron información pertinente para la investigación señalada.

6.8.ANÁLISIS DE CONTENIDO

Para facilitar el análisis de la información recopilada, se realizó a través de un programa de Excel, que permitió sistematizar la información que conlleva a una mejor interpretación de los resultados de la investigación de campo.

6.9.METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para ejecutar el análisis e interpretación correspondientes a cada instrumento utilizado para la investigación, se procedió de la siguiente manera:

- Presentación de los datos obtenidos en un cuadro de resultados ya procesados.

- Elaboración de Objetivos por cada uno de los instrumentos. (4 objetivos).
- La tabulación se realizó por instrumentos, por áreas y clasificando los resultados en categorías no por pregunta.
- Elaboración de Gráficas conteniendo valores que representan ponderaciones y porcentajes, de acuerdo al instrumento realizado.
- Interpretación de los resultados, por instrumento y por cada una de las áreas de la Institución.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo.

7. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

7.1. ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LA INSTITUCIÓN POR AREAS.

Objetivo:

Determinar el estado de salud y enfermedad de la Institución.

Tabulación de resultados

Para la tabulación de datos se consideró cada una de las encuestas realizadas por los empleados de las cinco áreas a nivel de jefaturas y Dirección General, tabulado de la manera siguiente:

El instrumento fue operativizado por el Director General y los mandos medios de las cinco áreas de la Institución, las cuales son Técnica, Veterinaria, Administración Financiera, Personal y Servicios, haciendo un total de quince personas. El conteo de resultados se realizó de la siguiente manera:

Se totalizan cada uno de los literales tanto para el aspecto positivo como el negativo, luego el resultado para cada literal se divide entre el total de encuestados y el resultado se multiplica por 100 para sacar el porcentaje, se tomó en cuenta el % mayor ya sea este positivo o negativo y ese porcentaje pasa al cuadro No 1. (*ver Cuadro No 1*) Esta operación se realiza por cada uno de los formularios de Estado de Salud y Enfermedad operativizados por los encuestados. Posteriormente, se le adjudica criterios de porcentajes de la siguiente manera:

PORCENTAJE	ESTADO	IDENTIFICACIÓN (por colores)
De 0 a 33%	Crítico	Color Rojo
De 34% a 66%	Alerta	Color Amarillo
De 67% a 100%	Bueno	Color Verde

Asimismo, para la interpretación de los resultados de las gráficas se tomaron en cuenta aquellos valores que se encuentran dentro del *Estado Crítico* o color rojo (ilustrados en el cuadro No 1) o sea, los porcentajes comprendidos dentro de los rangos de 0% a 33%, ya que este es el Estado que requiere fortalecerse.

Cuadro No 1
Estado de Salud y Enfermedad de la Institución

REACTIVO *	DIRECCIÓN %	COORDINACIÓN TÉCNICA %	COORDINACIÓN VETERINARIA %	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA %	COORDINACIÓN PERSONAL Y SERVICIOS %	TOTAL INSTITUCIONAL %
a)	0	71	0	50	0	24
b)	0	57	67	50	0	35
c)	100	57	67	100	100	85
d)	100	86	67	100	100	91
e)	0	57	67	50	0	35
f)	0	71	67	50	100	58
g)	100	57	0	0	100	51
h)	100	100	67	0	0	53
i)	0	57	67	50	100	55
j)	0	57	67	50	100	55
k)	0	57	67	0	0	25
l)	100	100	67	100	100	93
m)	100	71	67	0	0	47
n)	100	57	67	0	0	45
o)	100	100	67	0	0	53
p)	100	57	67	0	100	65
q)	0	57	67	0	0	25
r)	100	100	67	0	100	73
s)	100	0	67	0	100	53
t)	0	86	67	0	0	31
u)	0	0	67	0	100	34
v)	0	0	67	0	100	34
w)	100	0	67	0	100	53

0 a 33%
 34% a 66%
 67% a 100%

Crítico

Alerta

Bueno

* Ver cuadro de la interpretación y significado de éstos literales , Cuadro No 2

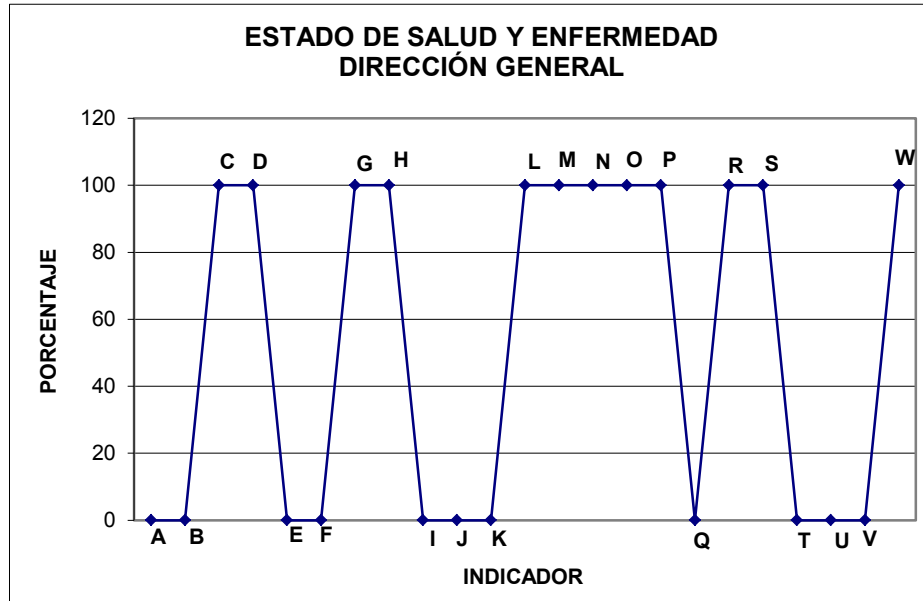
CUADRO No 2 INTERPRETACIÓN DE REACTIVOS (Literales)

ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LA ORGANIZACIÓN

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
a)	Poca Inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la Dirección.	a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
b)	En la Institución, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarlas. Los errores y problemas son habitualmente ocultados y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.	b) La gente se siente libre para señalar las dificultades y porque espera que los problemas se traten y es optimista en su solución.
c)	Factores ajenos complican la solución de los problemas. El estatus es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La informalidad es vista con malos ojos.	c) La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.
d)	La gente en la Dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Se encuentra como en el cuello de una botella, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados. Las demás personas se quejan de las decisiones irracionales de los Jefes.	d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.
e)	Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.	e) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
f)	El juicio de los subordinados no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos.	f) El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
g)	Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.	g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
h)	La gente compite cuando necesita colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no se ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro; el gerente tolera todo esto.	h) Existe un alto grado de colaboración. La gente pide Ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.
i)	Cuando hay crisis, la gente se retira o se inculpan mutuamente.	i) Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquella.
j)	Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.	j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento persona. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.
k)	El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para	k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de

	aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores; rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación en su desempeño, y mucha de aquella no es provechosa.	dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve a sí misma y a los demás como capaz de un desarrollo y crecimiento personal.
l)	La retroalimentación es evitada.	l) La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.
m)	Las relaciones están contaminadas por un enmascaramiento. La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás. Existe una solapada corriente de miedo.	m) Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
n)	La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, anquilosada, pero obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.	n) La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
o)	El gerente es un padre que da órdenes en la Institución.	o) El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
p)	El gerente controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación. Da poca libertad para permitir errores.	p) Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
q)	Tiene un gran valor minimizar el riesgo.	q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
r)	“Una sola falta y usted será despedido	r) ¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?
s)	El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente	s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente
t)	La estructura, política y procedimientos de la Institución embarazan a ésta. El Recurso Humano se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.	t) La estructura, política y procedimientos de la Institución, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos están prontos a cambiar
u)	Tiene plena validez el lema: “La tradición ante todo”	u) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes
v)	La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.	v) La Institución por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.
w)	La gente se come sus frustraciones: “No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad.	w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: “Es mi responsabilidad salvar la situación”.

Gráfica No 1



Interpretación:

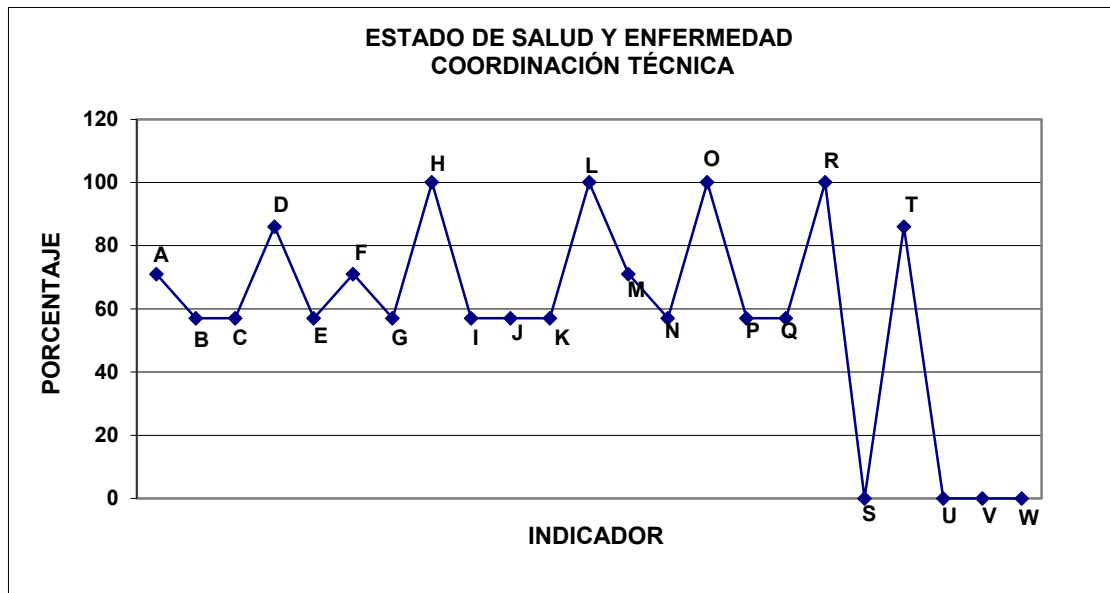
De acuerdo al gráfico No 1 la Dirección percibe poca inversión del trabajo del personal para el logro de los objetivos institucionales, denotando poca conciencia de parte de las autoridades para asignar recursos financieros que permitan el profesionalismo y desarrollo del recurso humano al servicio del Parque Zoológico Nacional, lo cual conllevaría al logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, se interpreta en los resultados que en la organización los empleados perciben que las cosas funcionan mal pero no hacen nada para evitarlos: entendiéndose por esto, que la cultura de la institución ha llegado al grado de que existe un acomodamiento, viven con los problemas, sin que nadie muestre interés en buscar una solución; existe además, ausencia de liderazgo, los coordinadores de área se sienten abandonados, las ordenes políticas y procedimientos no se realizan como han sido

planificadas. Por otra parte, el personal percibe que sus recomendaciones no son tomadas en cuenta, optando por retirarse o inculparse de los problemas que se puedan dar, generalmente, el conflicto es ocultado o manejado a través de políticas, que no contribuyen a la solución del mismo.

Las ineficiencias se disfrazan, esto por falta de claridad en la misión institucional, por lo cual, difícilmente el personal realizará las labores con eficiencia y eficacia, empleados que manejan el lema “*la Tradición ante todo*”, así se hace, así se ha hecho por años, no están dispuestos a modificarlos o cambiar los procesos, por lo que la innovación no forma parte de la cultura entre las jerarquías excepto en las manos de pocos.

Gráfica No 2

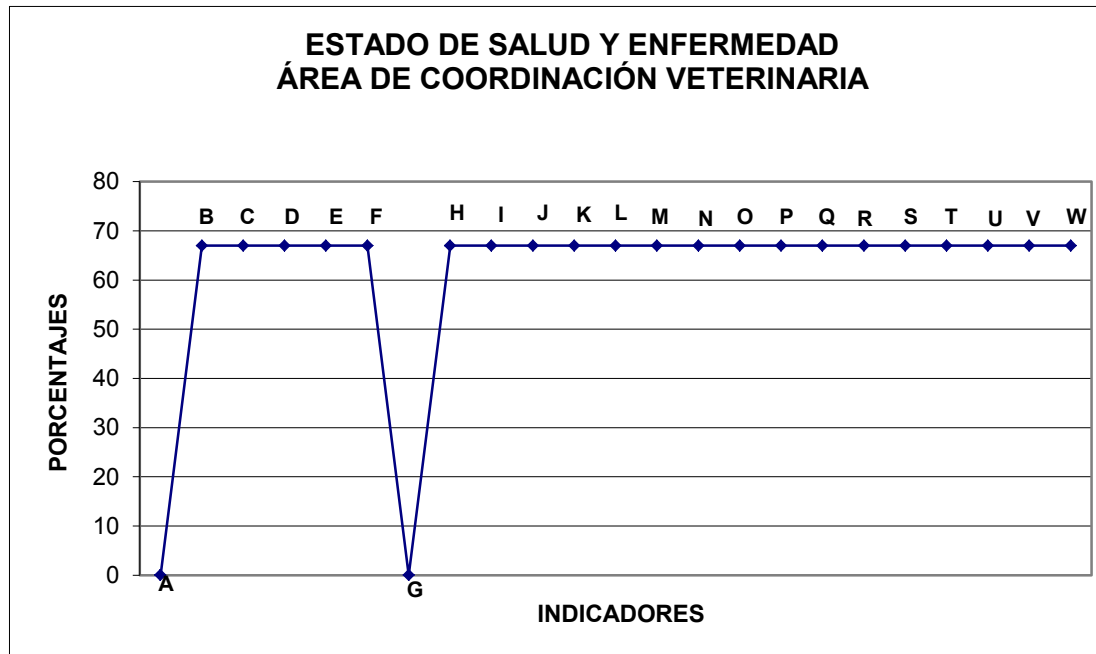


Interpretación:

Según la gráfica No 2 los resultados obtenidos evidencian que en el área de Coordinación Técnica los reactivos S, U, V y W, son los que necesitan mayor atención.

El desempeño es deficiente y la ejecución de actividades se disfrazan, los problemas están latentes. El recurso humano refleja apatía por buscar soluciones, no son participes de la innovación sino de continuar un esquema tradicional. En este contexto, el personal no está identificado ni comprometido con la Institución, lo cual se torna un obstáculo para el logro de los objetivos Institucionales.

Gráfica No 3

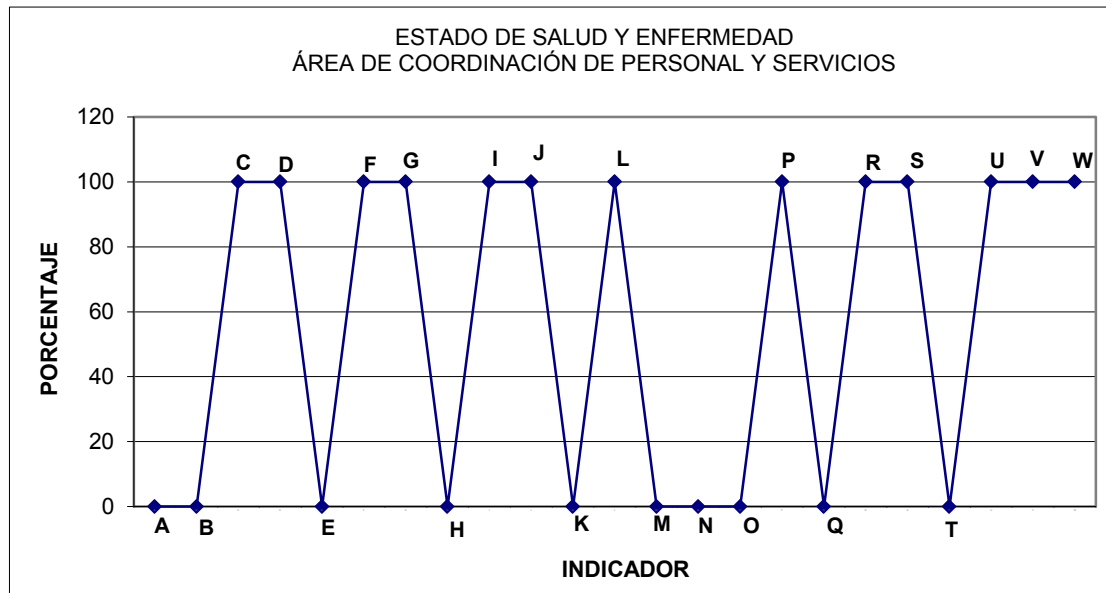


Interpretación:

Los datos de la Gráfica No 3 señalan en el Área de Coordinación Veterinaria el estado de salud que en su mayoría los reactivos tienen una ponderación de un 67% considerándose que se encuentran en un estado de alerta. Sin embargo, la investigación evidenció dos reactivos que se encuentran en situación crítica que son el “A” y el “G”, los cuales necesitan ser fortalecidos.

Para el reactivo “A” requiere inversión del trabajo del personal para el logro de los Objetivos Institucionales. El reactivo “G” muestra que hace falta la conducción de un líder que denote preocupación por el personal; además, la inexistencia de una planeación de carrera conlleva al estancamiento de las capacidades individuales, se evidenció además que no existe reconocimiento por el desempeño.

Gráfica No 4



Interpretación:

Como se observa en la gráfica No 4 los resultados obtenidos en el Área de Coordinación de Personal y Servicios 13 son los reactivos que se consideran en una situación buena, sin embargo, existen 10 que se encuentran en una *situación crítica*, estos son los reactivos “A”, “B”, “E”, “H”, “K”, “M”, “N”, “O”, “Q” y “T”.

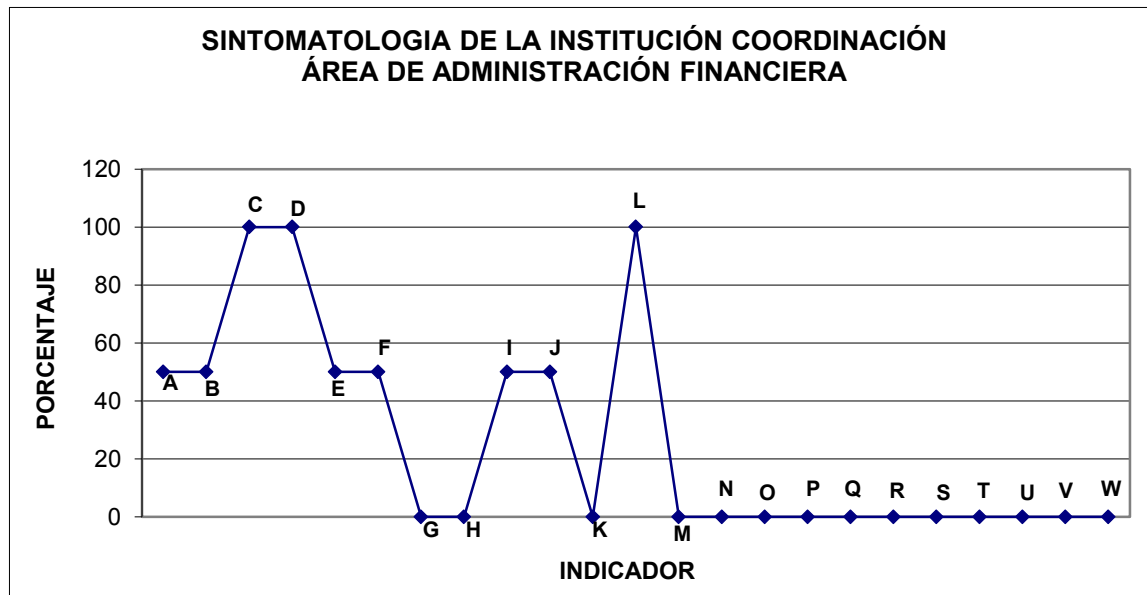
El personal evidencia que se debe invertir el trabajo del personal para el logro de los Objetivos Institucionales, mantiene la necesidad de concientizar a las autoridades correspondientes para invertir en el desarrollo y profesionalismo del recurso humano.

Por otra parte existe acomodamiento por parte del personal ante las necesidades y dificultades de su área y de la Institución en general, esto se debe a que durante mucho tiempo no se ha tenido conciencia de los problemas que se dan en la organización, nadie

se ha preocupado por resolverlos; se observa ausencia de liderazgo y abandono del personal hacia el Director y Jefes de Área, lo que indica que es necesario emplear un liderazgo gerencial y fortalecer el monitoreo al desempeño del recurso humano para verificar que realicen las funciones establecidas y brindarles el apoyo y la logística necesarios para el desempeño de sus actividades, principalmente en la realización de planes operativos y definidos con claridad las funciones y responsabilidad de cada empleado, de esta forma el personal asumirá dicha responsabilidad y el compromiso de su trabajo.

Se evidencia la carencia de trabajo en equipo y de una visión compartida de procesos; no se han fortalecido las relaciones interpersonales, por lo que es conveniente crear conciencia en el personal de que cada uno representa una pieza clave dentro de su área y de la organización y que tanto el aporte laboral propio como el de sus compañeros son importantes para el logro de los objetivos.

Gráfica No 5



Interpretación:

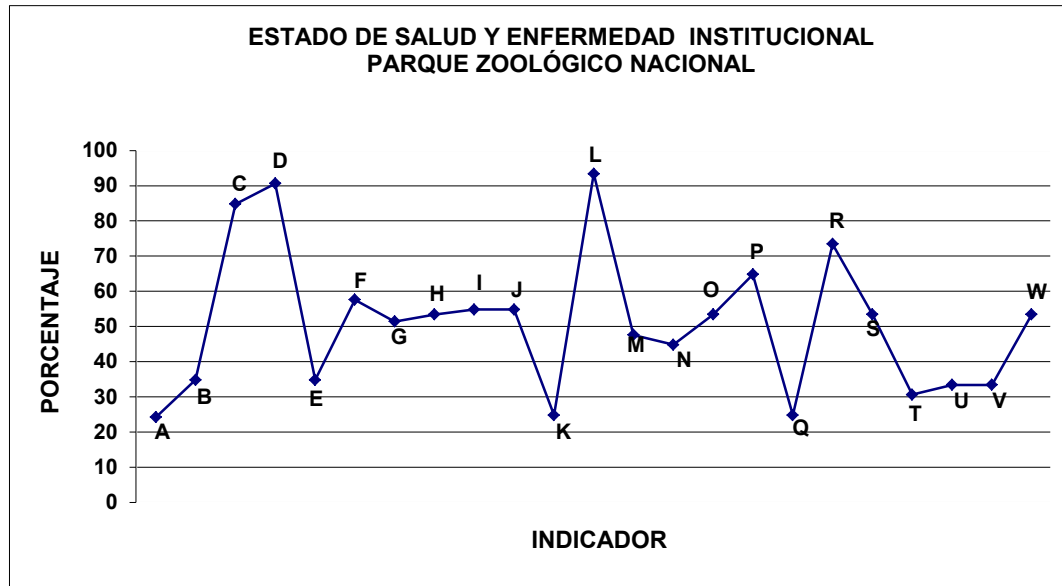
En los resultados de la Gráfica No 5 tres de los reactivos evaluados se encuentran en una *situación buena* que son los literales “C”, “D” y “L”; los literales “A”, “B”, “E”, “F”, “T” y “J” se encuentran en una *situación de alerta* y los reactivos que se encuentran en *situación crítica* y que se deben fortalecerse son los literales “G”, “H”, “K”, “M”, “N”, “O”, “P”, “Q”, “R”, “S”, “U”, “V” y “W”.

Al igual que en el Área de Coordinación Veterinaria, existe la necesidad de atención del Recurso Humano, hay ausencia de trabajo en equipo, cada quién lucha por tratar de salir adelante, sin tomar conciencia que es un proceso, al contrario se perciben pequeñas islas de poder; situación que se genera por la falta de líneas claras de responsabilidad, lo cual indica la necesidad imperiosa de desarrollar los procesos y establecer límites de

funciones y responsabilidades; asimismo, se debe fortalecer la visión de procesos a nivel Institucional que permitan el logro de los objetivos.

Se debe reforzar las relaciones interpersonales, fomentando convivios, encuentros o sesiones de trabajo, que contribuyan a introducir cambios que generen un ambiente de trabajo agradable y que origine un compromiso mutuo entre el personal.

Gráfica No 6



Interpretación:

A nivel institucional la gráfica No 6 evidencia cómo *situaciones críticas* los literales “A”, “B”, “E”, “K”, “Q”, “T”, “U” y “V”.

Los entrevistados consideraron que sus necesidades y sentimientos no son tomados en cuenta, existe ausencia de trabajo en equipo, cada quién lucha por tratar de salir adelante sin tomar conciencia que es un proceso, se evidencian luchas de poder; situación que se da debido a la falta de líneas claras de responsabilidad, lo que indica la necesidad imperiosa de definir los procesos y establecer límites de funciones y responsabilidades; además, se necesita fortalecer la visión de procesos a Nivel Institucional que permita el logro de objetivos Institucionales; conjuntamente, es necesario reforzar las relaciones Interpersonales.

Por otra parte, el recurso humano refleja desinterés por buscar soluciones a posibles problemas que se presente, no son partícipes de la innovación, sino más bien de

continuar esquemas tradicionales, en este contexto el personal no se siente identificado ni comprometido con la Institución, situación que no permite el logro de los objetivos Institucionales.

7.2 FUERZAS ORGANIZACIONALES POR AREAS Y GLOBAL

Objetivo:

Determinar cuales son las áreas que requieren fortalecimiento dentro de la Institución.

Tabulación e Interpretación de resultados

El instrumento consta de 100 reflexiones, en donde el entrevistado señaló aquellas que consideró que afectan a la Institución. Para la tabulación de datos se clasificaron en 10 grandes categorías que a nivel de Desarrollo Organizacional son las que tienen mayor incidencia dentro de la Instituciones. Estas categorías se clasificaron de la siguiente manera:

No	CATEGORIA	No Pregunta
A	DEFICIENTE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	1,11,21,31,41,51,61,71,81 y 91
B	ORGANIZACIÓN CONFUSA	2,12,22,32,42,52,62,72,82 y 92
C	FALTA DE CONTROL	3,13,23,33,43,53,63,73,83y 93
D	CAPACITACIÓN INEFECTIVA	4,14,24,34,44,54,64,74,84 y 94
E	BAJA MOTIVACIÓN	5,15,25,35,45,55,65,75,85y 95
F	BAJA CREATIVIDAD	6,16,26,36,46,56,66,76,86 y 96
G	CARENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO	7,17,27,37,47,57,67,77,87 y 97
H	FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA INAPROPIADA	8,18,28,38,48,58,68,78,88 y 98
I	FALTA DE PLANEACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	9,19,29,39,49,59,69,79,89 y 99
J	AUSENCIA DE METAS CLARAS Y DEFINIDAS	10, 20,30,40,50,60,70,80,90 y 100

Para la tabulación de las respuestas, se colocaron en un cuadro de la “A” a la “J” en donde “A” contiene las respuestas de 1 a 91, “B” del 2 al 92, “C” del 3 al 93, “D” del 4 al 94, “E” del 5 a 95, “F” del 6 al 96, “G” del 7 al 97, “H” del 8 al 98,

“I” del 9 al 99 y “J” del 10 al 100, (*ver cuadro modelo de tabulación de resultados*).

Se procedió a colocar dentro del cuadro modelo, únicamente aquellas condiciones que el entrevistado marcó en el formulario, dichas condiciones son representadas por números del 1 al 100, este proceso se realizó por cada uno de los formularios llenados por el personal de cada una de las áreas a nivel de Jefatura y Dirección General. Posteriormente se procedió a totalizar el número de respuestas marcadas por columnas o categorías, para luego colocar los resultados en un cuadro resumen por áreas de la Institución.

CUADRO MODELO DE TABULACIÓN DE RESULTADOS

	CATEGORÍAS									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
Totales										

Al totalizar cada una de las áreas, se procedió a elaborar el *Cuadro General de Tabulación* (*ver página siguiente*) el cual refleja la sumatoria de todas las coincidencias obtenidas por Dirección y áreas de la Institución.

CUADRO DE RESULTADOS POR ÁREAS E INSTITUCIONAL

		DIRECCIÓN	COORD. TÉCNICA	COORD. VETERINARIA	COORD. ADMINISTRATIVA FINANCIERA	COORD. PERSONAL Y SERVICIOS	TOTAL INSTITUCIONAL
A	DEFICIENTE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	2	17	12	2	2	35
B	ORGANIZACIÓN CONFUSA	5	24	10	6	4	49
C	FALTA DE CONTROL	3	22	10	6	3	44
D	CAPACITACIÓN INEFECTIVA	5	31	14	5	6	61
E	BAJA MOTIVACIÓN	6	19	13	5	6	49
F	BAJA CREATIVIDAD	3	21	11	5	4	44
G	CARENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO	6	22	12	8	6	54
H	FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA INAPROPIADA	4	17	12	3	6	42
I	FALTA DE PLANEACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	4	25	13	4	4	50
J	AUSENCIA DE METAS CLARAS Y DEFINIDAS	4	22	10	4	1	41

Para la interpretación y análisis de las gráficas se consideraron las mayores coincidencias por categorías, por Áreas e Institucional, ya que se consideró que son las categorías que requieren fortalecimiento.

Gráfica No 7

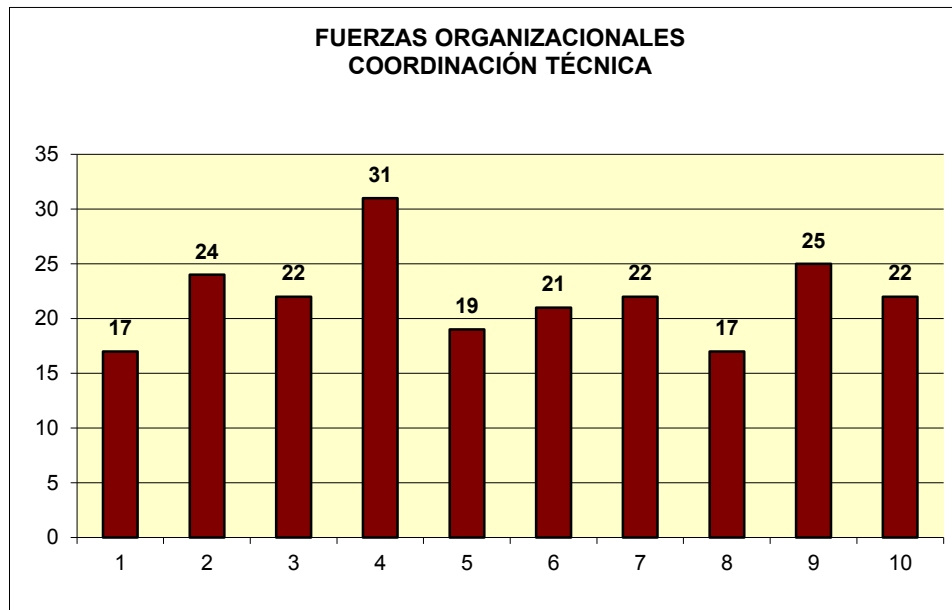


Interpretación:

A nivel de la percepción de la Dirección la gráfica No 7 reflejó que las categorías que deben fortalecerse son la No 2 que corresponde a ***Organización Confusa***, la No 4 que es ***Capacitación Inefectiva***, la No 5 que corresponde a ***Baja Motivación*** y la No 7 que es ***Carencia de Trabajo en Equipo***.

El gráfico representa los factores que se necesitan fortalecer. Es evidente que actualmente la Institución cuenta con una ***organización confusa*** en la cual no hay claridad de objetivos y sistemas de trabajo; no se promueve el ***trabajo en equipo***, ya que no se da una integración entre el personal y no existe una visión global, si no que cada quien vela por su propio bienestar, sin darle importancia a los demás. La investigación evidenció que existe una ***baja motivación***; con respecto a las ***capacitaciones*** hasta la fecha no han logrado generar un cambio positivos en el Recurso Humano.

Gráfica No 8

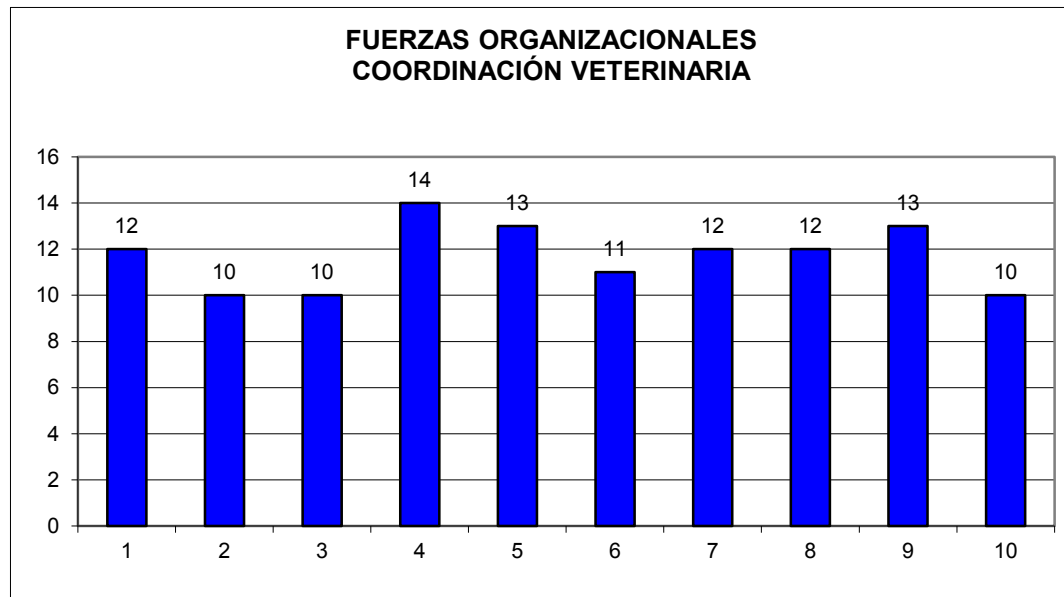


Interpretación:

La gráfica No 8 resalta que los factores que necesitan fortalecimiento son el 2, 4 y 9, lo que denota que las capacitaciones no han sido adecuadas, dado que es la variable con mayor frecuencia de respuestas; paralelamente, otro de los factores con mayor incidencia es la falta de planeación para la capacitación y desarrollo del personal, sin embargo, ambos aspectos están concatenados. En tercer lugar en ésta área se considera que existe una organización confusa, originada por la falta de claridad en los procesos.

Como se puede observar, los resultados coinciden con la percepción de la Dirección General en cuanto a la ausencia de planificación, claridad y visión de procesos así como también con respecto a las capacitaciones.

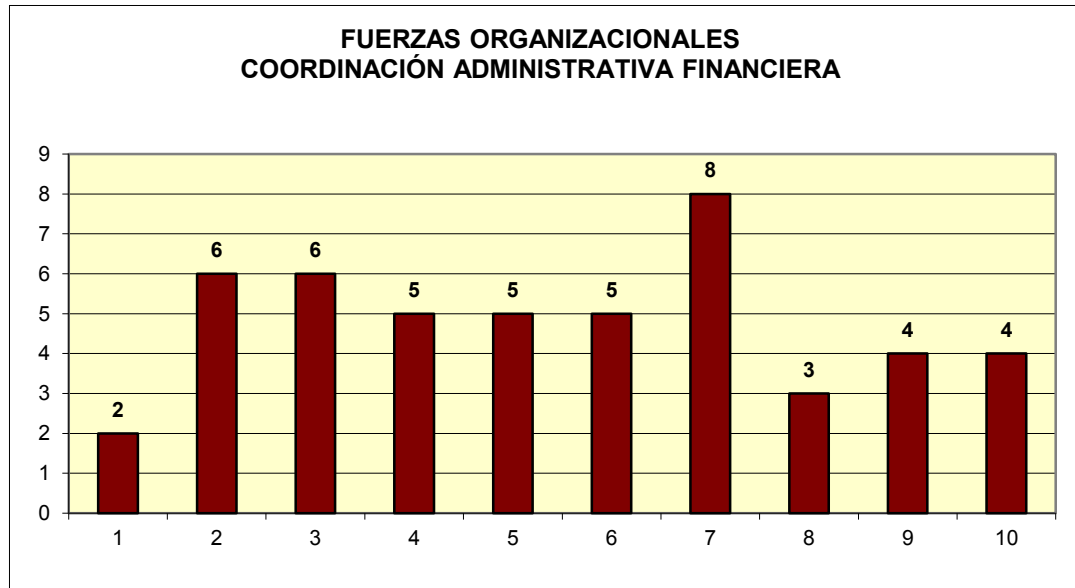
Gráfica No 9



Interpretación:

Los resultados de la gráfica No 9 corresponden al área de Coordinación Veterinaria, resaltando como factor incidente en el desempeño institucional, las capacitaciones hasta el momento no han alcanzado el éxito esperado, lo cual tienen una frecuencia de 14 puntos, seguidamente con 13 puntos esta a baja motivación y la falta de planeación para la capacitación y desarrollo del personal, y, con 12 puntos se estableció deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, carencia de trabajo en equipo y una filosofía administrativa inapropiada; por último, se señala que la baja creatividad con 11 puntos, la organización confusa y la falta de control inciden en el desempeño laboral.

Gráfica No 10



Interpretación:

La gráfica No 10 corresponde al área de Coordinación Administrativa Financiera, resalta con determinándose que los numerales 2, 3 y 7 son los factores que necesitan mayor atención.

Resalta el numeral 7 con una ponderación de 8 puntos que corresponde a la carencia de trabajo en equipo; en segundo lugar los numerales 2 y 3 con una frecuencia de 6 para ambas, destacando entonces que existe una organización confusa y falta de control en los procesos; es de evidenciar que los numerales 4, 5 y 6 tienen una ponderación de 5 puntos, los cuales corresponden a que existen capacitaciones inefectivas, se percibe nuevamente, una baja motivación y falta de creatividad, finalmente, como factores menos incidentes tenemos los numerales 1, 8, 9 y 10, que concierne a la planeación de

capacitaciones, ausencia clara de metas, filosofía administrativa inapropiada y otro factor menos incidente con una nota de 2 atañe a la deficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Gráfica No 11



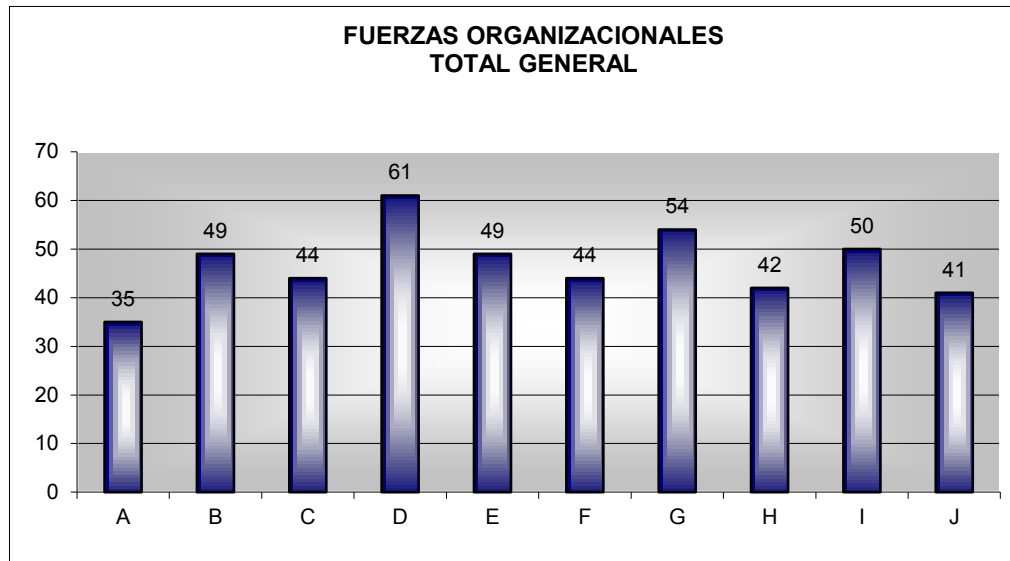
Interpretación:

En la grafica No 11 se revelan las necesidades más apremiantes dentro de la Coordinación de Personal y Servicios, destacándose los numerales 4, 5, 7 y 8 todas con una ponderación de 6, destacándose nuevamente que las capacitaciones han sido inefectivas, baja motivación y carencia de trabajo en equipo factores que requieren fortalecimiento en las diferentes áreas de la Institución.

Los factores que le siguen con una ponderación de 4 son el numeral 2, 6 y 9, factores que en alguna medida deben de ser fortalecidos, los cuales corresponden que el empleado percibe una organización confusa, falta de creatividad en los procesos y sistemas administrativos aunado a la falta de planeación para las capacitaciones y desarrollo del personal, este último da respuesta a que en la actualidad las capacitaciones han sido inefectivas.

Los numerales con menos incidencia son el 1, 3 y 10, tienen una ponderación de 2, 4 y 4 respectivamente, considerándolos como los factores menos incidentes los cuales corresponden a deficiencias en el reclutamiento y selección del personal, falta de controles administrativos y ausencia de metas claras y definidas.

Gráfica No 12



Interpretación:

La gráfica No 12 muestra los factores que inciden a nivel Institucional, destacándose los numerales 2, 4, 5, 7 y 9, que contienen las ponderaciones con mayor calificación siendo estas 49, 61, 49, 54 y 50 para cada uno de los numerales.

A nivel Institucional, los resultados señalan como aspectos críticos, primero que las capacitaciones han sido inefectivas con la ponderación más alta que es 61, en segundo lugar existe carencia de trabajo en equipo evaluado con una ponderación de 54, en tercer lugar la falta de planes para las capacitaciones y desarrollo del personal, que esta íntimamente relacionado con el fortalecimiento de las capacitaciones, para terminar con una organización confusa y falta de creatividad; por último uno de los factores más importantes de fortalecer es la motivación hacia el personal.

7.3 CULTURAL ORGANIZACIONAL

Objetivo:

Medir los valores, creencias, comportamientos y actitudes del personal al servicio de la Institución y cual es su percepción con respecto al quehacer organizacional.

Procesamiento de datos

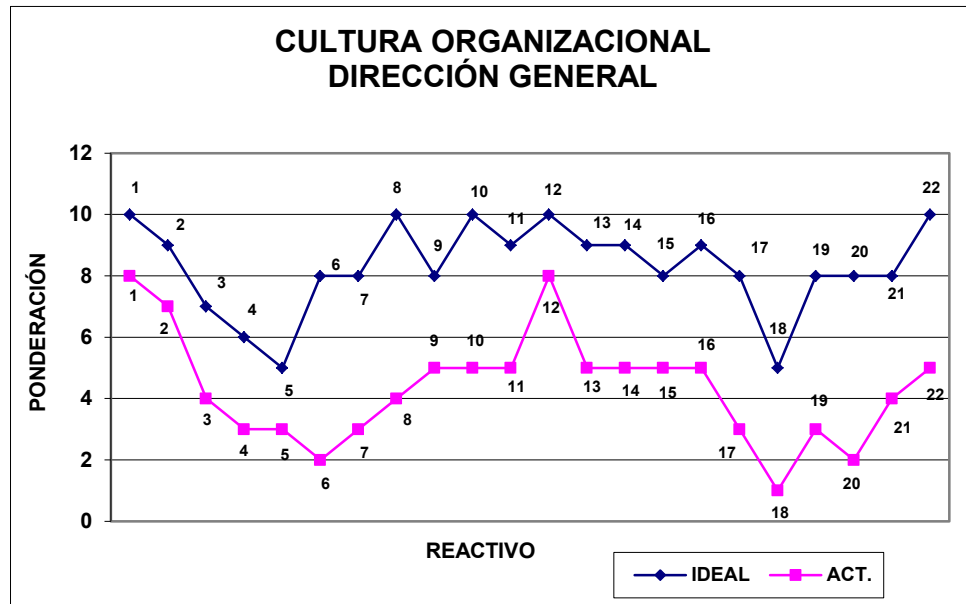
El instrumento utilizado (*ver anexo 4*), consta de 22 interrogantes, con respuestas cerradas clasificadas en un estado ideal y un estado actual, al cual el entrevistado le asignó una ponderación de 1 a 10 para cada uno de los estados, anteriormente señalados; posteriormente, se procede al conteo de cada una de las respuestas de los formularios contestados por el personal de Dirección y Mandos Medios que componen las áreas de la Institución, se totalizan cada una de las respuestas tanto para el actual como para el ideal y se consideraron al final aquellas ponderaciones que obtuvieron mayor número de coincidencias, las cuales fueron colocadas en el cuadro No 4, tanto para el estado actual como para el ideal.

Por otra parte, se procedió a colocar las ponderaciones en un gráfico de líneas, en donde la línea de arriba representa el estado ideal y la línea de abajo representa el estado actual. Para la interpretación de la gráfica se consideró que donde haya mayor cercanía es donde la situación anda bien, donde haya una mayor separación son los factores a los que se debe de poner mayor atención para fortalecerlos.

CUADRO No 4
RESUMEN DE PONDERACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

No	REACTIVOS	DIRECCIÓN			COORDINACIÓN TÉCNICA			COORDINACIÓN VETERINARIA			COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA			COORDINACIÓN DE PERSONAL Y SERVICIOS			PROMEDIO INSTITUCIONAL	
		IDEAL	ACT.	DIF.	IDEAL	ACT.	DIF.	IDEAL	ACT.	DIF.	IDEAL	ACT.	DIF.	IDEAL	ACT.	DIF.	IDEAL	ACT.
1	Reconocimiento por el rendimiento	10	8	2	10	1	9	8	3	5	8	3	5	8	1	7	9	3
2	Bienestar físico y psicológico	9	7	2	10	6	4	10	7	3	9	7	2	8	1	7	9	5
3	Promueven relaciones sociales	7	4	3	9	6	3	9	4	5	7	4	3	9	1	8	8	4
4	Distribución de funciones	6	3	3	10	5	5	9	5	4	9	5	4	8	4	4	8	4
5	Recursos y apoyo necesario	5	3	2	10	3	7	10	3	7	9	3	6	8	2	6	8	3
6	Participación en la toma de decisiones	8	2	6	8	6	2	10	5	5	8	5	3	8	2	6	8	4
7	Apoyo al rendimiento	8	3	5	10	4	6	8	3	5	8	3	5	8	3	5	8	3
8	Creatividad en los puestos de trabajo	10	4	6	9	7	2	9	5	4	8	5	3	9	7	2	9	5
9	Restricciones en la empresa	8	5	3	10	5	5	7	5	2	9	5	4	7	3	4	8	4
10	Delegación de responsabilidades	10	5	5	9	5	4	9	5	4	10	5	5	9	2	7	9	4
11	Establecimiento de metas y compromisos	9	5	4	8	5	3	9	5	4	9	5	4	8	3	5	9	4
12	Recompensas y reconocimientos por labores desempeñadas	10	8	2	9	3	6	9	5	4	10	5	5	8	2	6	9	4
13	Organización y metas definidas	9	5	4	10	5	5	9	5	4	8	5	3	8	4	4	9	5
14	Ambiente laboral	9	5	4	10	5	5	9	5	4	9	5	4	9	2	7	9	4
15	Recompensas por la efectividad	8	5	3	9	3	6	9	6	3	8	6	2	8	1	7	8	4
16	Conocimiento de la misión y visión de la Institución	9	5	4	10	5	5	9	5	4	9	5	4	9	1	8	9	4
17	Promueven la mejora continua y la transformación de problemas en oportunidades	8	3	5	10	4	6	9	3	6	9	3	6	8	1	7	9	3
18	Monitoreo de opinión del los usuarios	5	1	4	9	4	5	8	4	4	9	4	5	8	1	7	8	3
19	Trabajo en equipo	8	3	5	10	5	5	8	5	3	10	5	5	9	1	8	9	4
20	Valoración del autocontrol y dominio personal	8	2	6	10	5	5	9	4	5	8	4	4	8	1	7	9	3
21	Conocen los objetivos de la Institución	8	4	4	10	4	6	9	4	5	10	4	6	9	1	8	9	3
22	Fomento del desarrollo profesional y calidad de vida	10	5	5	10	5	5	9	5	4	10	5	5	7	1	6	9	4

Gráfica No 13



Interpretación:

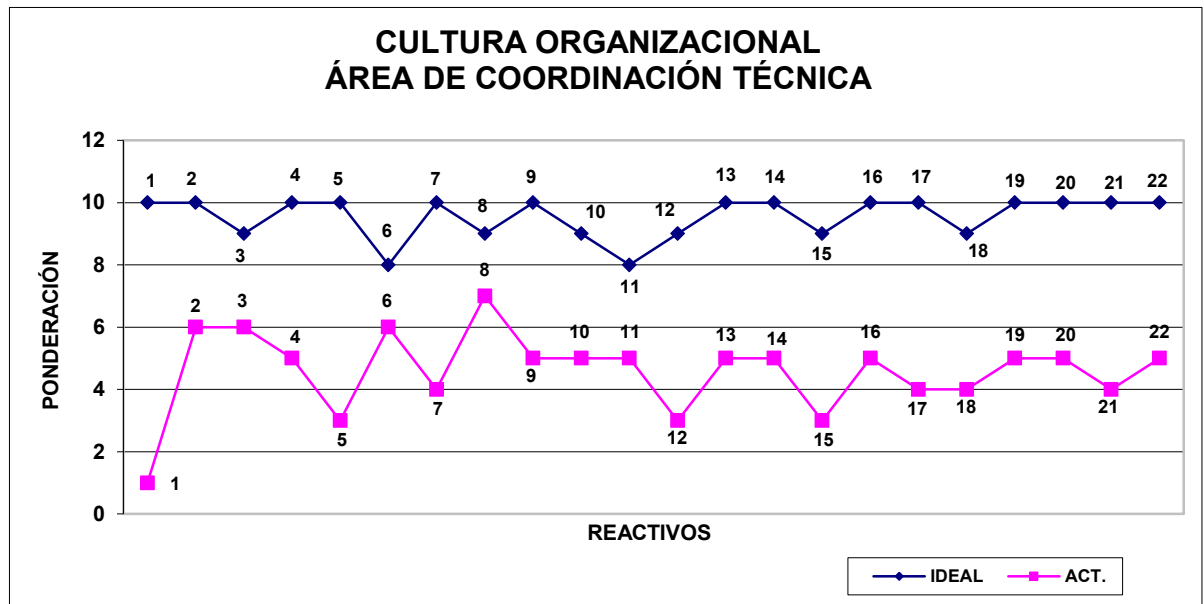
La gráfica No 13, evidencia que desde la perspectiva de la Dirección General llama la atención el punto 6 que corresponde a la participación en la toma de decisiones, es un proceso cerrado, no hay opción de opinar, las decisiones son de tipo jerárquico o vertical, por otra parte, dentro de la parte de Fuerzas Organizacionales uno de los puntos que requiere atención es la falta de trabajo en equipo, si no se tiene trabajo en equipo, la ausencia de este no permite tener un sistema de toma de decisiones.

Adicionalmente, la Institución no promueve el monitoreo de la opinión de sus usuarios (visitantes, organizaciones civiles, los cooperantes, autoridades, organizaciones ecologistas, etc.), que permitan percibir, el trato, la organización, el tipo de animales, entre otros; lo cual contribuiría al mejoramiento en la calidad en los servicios, ya que se desconoce lo que los usuarios desean; uno de los mejores aspectos, según la Dirección es

que existe recompensa y reconocimiento al trabajo realizado por parte de las autoridades superiores.

Lo positivo es el número 12, lo que significa es que en esta organización se llega a aprender y se aprende además de los errores.

Gráfica No 14



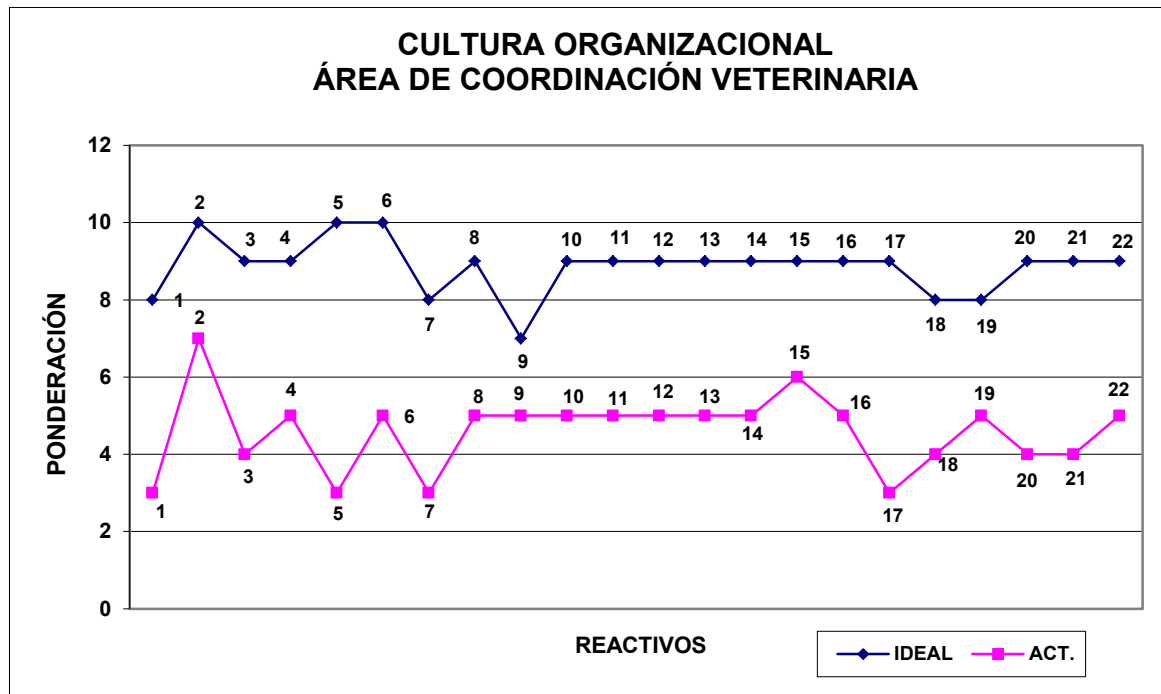
Interpretación:

La gráfica No 14 relativo a la cultura organizacional del Área de Coordinación Técnica, señaló que el punto No 1 evidencia la falta de reconocimiento por el rendimiento en sus labores, únicamente se ignora, critica o castiga el desempeño, esto se debe a que no existe planeación del recurso humano; no hay evaluación del desempeño profesional, no se tiene una organización que oriente al empleado hacia donde van, considerándose el punto más critico dentro de ésta área; lo anterior es generado por una organización confusa. Otro de los puntos es el número 5, el cual señala que al personal no se le brindan los recursos y apoyos necesarios para desempeñarse eficientemente; además, no se recompensa el liderazgo emergente, ni se estimula la expresión de los talentos individuales.

En la Coordinación Técnica evidencia además, falta de planeación del recurso humano, los esta llevando a una falta de reconocimiento, una baja motivación, ausencia de trabajo en equipo, lo cual provoca descontento, falta de recursos, el personal no cuenta con el apoyo necesario para realizar sus labores.

Uno de los aspectos positivos es que se permite ser creativo en el puesto, a pesar de que no cuenta con el apoyo ni motivación, el empleado trata en alguna medida de ser creativo, para subsistir en su ambiente laboral.

Gráfica No 15



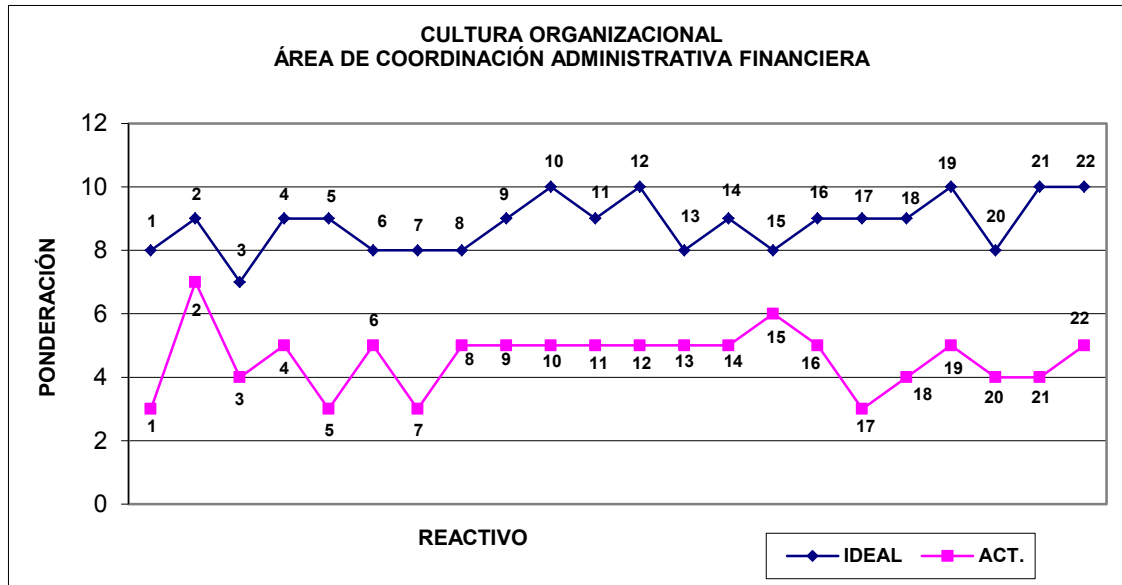
Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica No 15 refleja el punto en que se encuentra la cultura organizacional en al Área de Coordinación Veterinaria, los numerales que necesitan fortalecerse son el 1, 5, 7 y 17, en estos el personal considera que Institución no identifica las debilidades y amenazas organizacionales, por lo tanto, no promueve la mejora continua y la transformación de problemas en oportunidades, deducen que no existe reconocimiento por el rendimiento en las labores de los empleados, existen demasiadas restricciones en la Institución, no se le permite flexibilidad en el desarrollo de sus labores, ya que se cuentan con normas, procedimientos y prácticas rígidas a las cuales son sometidos; no se da lugar a la

creatividad, innovación e iniciativas por parte de los empleados, estos además, no cuentan con los recursos y apoyos necesarios para el eficiente desempeño de sus labores.

Lo positivo desde la perspectiva del área es que se promueve la salud física y el bienestar psicológico, en alguna medida la Institución brinda algún tipo de seguridad y protección a los empleados.

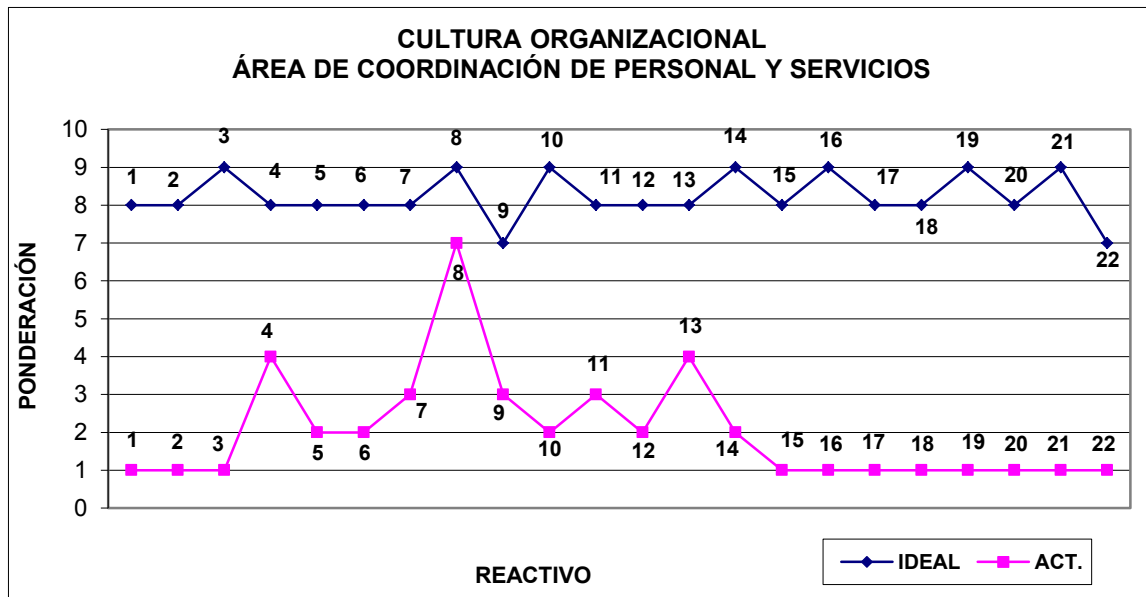
Gráfica No 16



Interpretación:

En la gráfica No 16 el personal de Administración Financiera considera como aspectos actuales que no existen reconocimientos por su rendimiento laboral, falta de cooperación activa por parte de los mandos medios, para que el personal se desenvuelva exitosamente en su trabajo, además la Institución no les brindan los recursos y apoyos necesarios para el eficiente desempeño de sus labores, lo cual no permite convertir las debilidades y amenazas en oportunidades para una mejora continua. Por otra parte, la Coordinación Administrativa Financiera considera que se les brinda un ambiente laboral en donde no existen factores que afecten su salud física y mental.

Gráfica No 17



Interpretación:

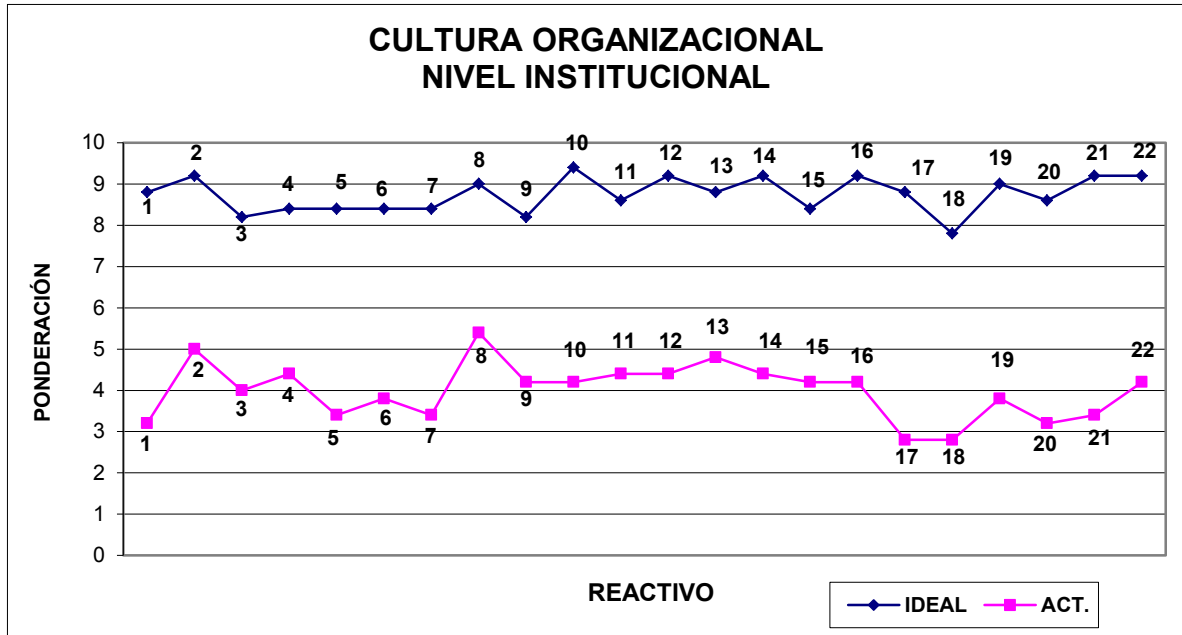
En la gráfica No 17, relativo a la cultura organizacional del Área de Coordinación de Personal y Servicios, señalan que los aspectos más incidentes es la falta de reconocimientos por el rendimiento laboral; además en el estado actual, no se promueve la salud física y bienestar psicológico de los empleados, no existe un rostro humano en la Institución, ni se promueven las relaciones sociales constructivas, a través de convivios para la interacción de los empleados, además, no se estimula el talento individual, se desconoce la misión y visión de la institución, por lo tanto los empleados no están comprometidos a practicarlas, no se promueve la mejora continua y la transformación de lo problemas en oportunidades, debido a que la Institución, no realiza encuestas de opinión que permitan identificar las expectativas del cliente interno y externo, a fin de generar estrategias y tácticas de satisfacción de los clientes. Por otra

parte, existe una ausencia, como se identifica en otras áreas, de trabajo en equipo para la toma de decisiones.

El recurso humano considera que la Institución no es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente, por lo tanto sus expectativas para mejorar la calidad de vida son nulas.

Lo positivo es que se le permite la creatividad e innovación en sus labores.

Gráfica No 18



Interpretación:

La gráfica No 18 enmarca en el estado actual de las diferentes áreas de la Institución, los numerales 1, 5, 7, 17, 18, 20 y 21, evidencian que primero se deben realizar esfuerzos para reconocer la labor de los empleados, fortalecer la motivación hacia el personal, se debe de brindar los recursos y apoyos necesario para el mejor desempeño de las labores cotidianas.

Por otra parte, la institución no toma en cuenta las expectativas de los clientes tanto internos como externos, por lo tanto difícilmente puede identificar las debilidades y amenazas que le permitan determinar los mecanismos adecuados, el desarrollo de sistemas y el rediseño de los procesos que eliminen los problemas institucionales.

7.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo:

Determinar las características del medio ambiente interno de la Institución.

Procesamiento de los datos

El instrumento (*ver anexo No 5*) consta de 45 preguntas con respuesta del tipo cerrado, las cuales para su respectiva tabulación se clasificaron en 3 categorías, 8 variables y 45 reactivos a medir, de acuerdo al siguiente detalle:

No de Preguntas	Variables	Reactivo
1 a la 5	Expectativas del empleado	• Grado de autonomía • Relaciones Interpersonales
6 a la 11	Satisfacción en sus funciones	• Variedad en el trabajo • Identificación con el trabajo • Posibilidad de creatividad
12 a la 16	Proyección de Carrera	• Seguridad en el trabajo • Estabilidad laboral • Crecimiento y Desarrollo personal
17 a la 22	Convicción por la Institución	• Objetivos de la Institución • Imagen y percepción de la empresa • Misión y valores de la organización
23 a la 28	Integración por la Institución	• Instalaciones • Normatividad y acciones disciplinarias
29 a la 36	Estilos de dirección	• Formas de liderazgo • Motivación y reconocimiento al desempeño • Apoyo de supervisores
37 a la 40	Comunicación Interna	• Mensajes y retroalimentación • Relaciones con otras áreas
41 a la 45	Sistemas de trabajo	• Medios y herramientas de trabajo • Capacidad de superiores

Para la tabulación de respuestas se ha asignado la ponderación siguiente: de 1 a 5 a los literales “a, b, c, d y e”, que corresponden a las alternativas de respuestas en el formulario, para determinar la siguiente calificación:

a) MALO	1
b) REGULAR	2
c) BUENO	3
d) MUY BUENO	4
e) EXCELENTE	5

Estas ponderaciones se colocan dentro de un cuadro por categorías y por áreas institucionales. (*ver cuadro No 5*)

Para el análisis de resultados se tomaran en cuenta aquellos valores por debajo de 3.5, considerándose que son estos los que necesitan mayor atención.

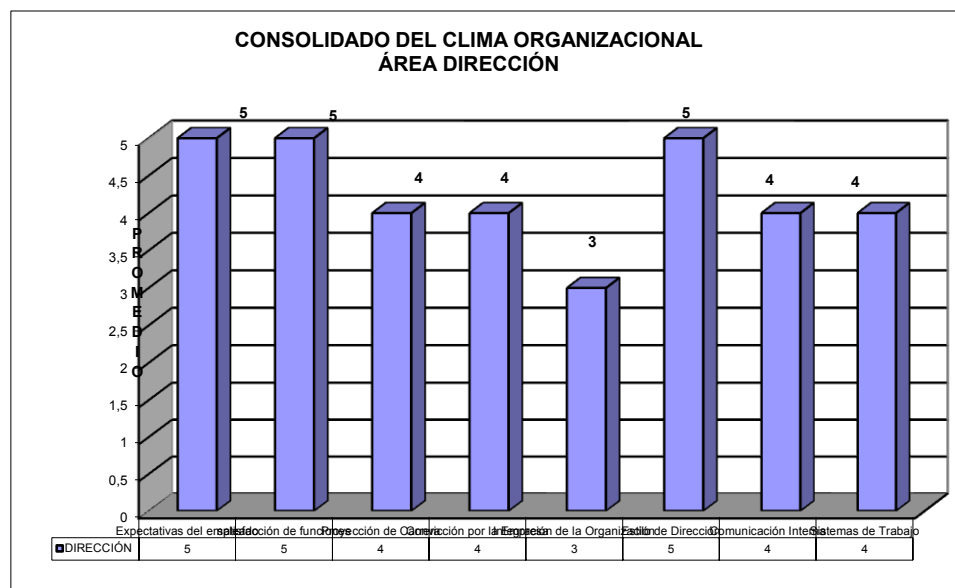
Para la presentación de resultados se realizó en un gráfico de barra, por áreas y uno a nivel institucional.

Cuadro No 5

CUADRO DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

		DIRECCIÓN	COORDINACIÓN TÉCNICA	COORDINACIÓN VETERINARIA	COORDINACIÓN ADMINISTRATIV A FINANCIERA	COORDINACIÓN DE PERSONAL Y SERVICIOS	PROMEDIO INSTITUCIONAL
1	EXPECTATIVAS DEL EMPLEADO	5	5	5	5	4	4.8
2	SATISFACCIÓN DE FUNCIONES	5	4	4	5	4	4.4
3	PROYECCIÓN DE CARRERA	4	4	4	4	4	4.0
4	CONVICCIÓN POR LA EMPRESA	4	3	3	3	3	3.2
5	INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	3	3	3	3	2	2.8
6	ESTILO DE DIRECCIÓN	5	3	3	3	3	3.4
7	COMUNICACIÓN INTERNA	4	3	3	4	3	3.4
8	SISTEMAS DE TRABAJO	4	3	2	2	2	2.6

Gráfica No 19

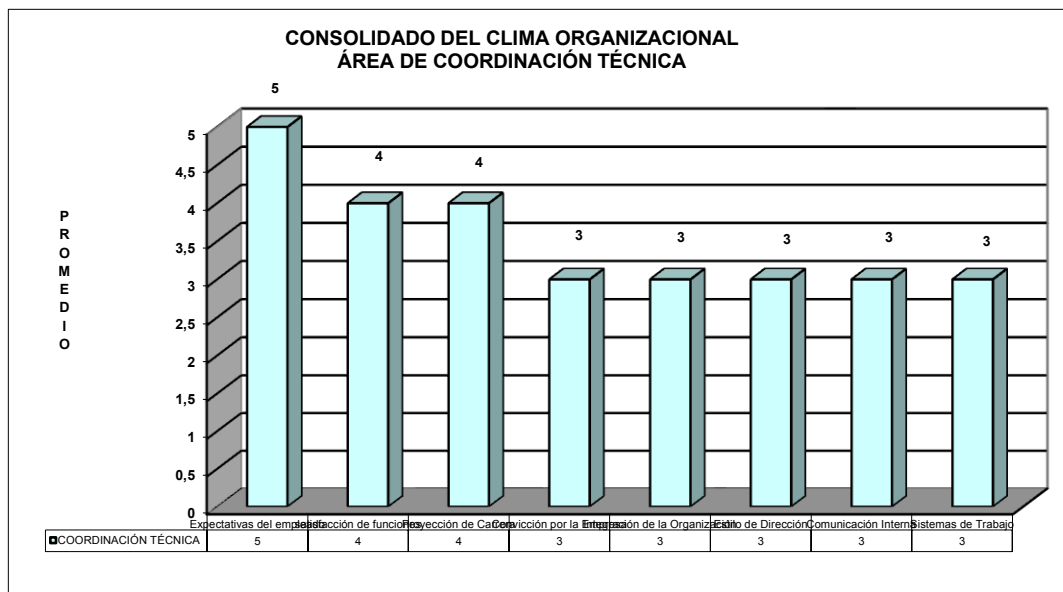


Interpretación:

La gráfica No 19 proporciona los resultados obtenidos a nivel de Dirección General tomando en cuenta para establecer las áreas que necesitan fortalecimiento aquellas que se calificaron entre 1 y 3, por lo anterior, se determina que el Director indica que existe falta de integración de la Organización, para esto se debe de realizar toda una labor de integración, sin embargo, para lograrlo se debe conocer cual es el compromiso institucional y los procesos; lo anterior es motivado por una mala estructura orgánica, falta de motivación y reconocimientos al desempeño, comunicación inefectiva, lo cual se evidencio en los instrumentos de Fuerzas Organizacionales y en la Cultura Organizacional.

Por otra parte, la Dirección General considera que en buena medida se trata de fortalecer las expectativas del empleados y proyecciones de carrera, de alguna manera se trata de mejorar los sistemas de trabajo y los estilos de dirección.

Gráfica No 20

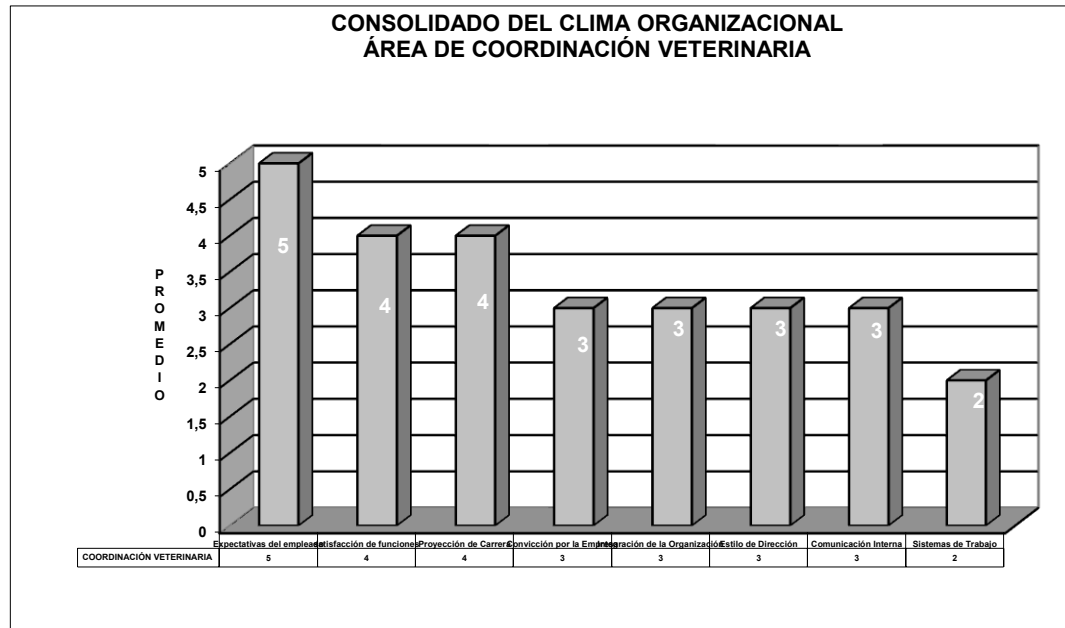


Interpretación:

De acuerdo a los resultados de la gráfica No 20, en el Área de Coordinación Técnica el clima organizacional requiere fortalecerse en aspecto como *Convicción por la Institución*, ya que los objetivos, la misión y los valores de la misma se desconocen, por lo cual el personal no sabe hacia donde se dirige. Además, la *Integración de la Organización* es deficiente por la falta de conocimiento de los procesos o sistemas de trabajo; consideran que el Estilo de Dirección no toma en cuenta las necesidades personales del empleado, no existe motivación ni reconocimientos al desempeño; en lo que respecta a la *Comunicación Interna*, el Recurso Humano manifestó que no existe una buena comunicación entre subalternos y jefes de área, no se promueve la relación con otras áreas y por último no se tiene un adecuado *Sistema de Trabajo* ya que no se ha realizado un análisis de cuales son los procesos, por lo que cada quien hace lo que quiere.

Colateralmente los aspectos que ésta área considera que se ha tratado de fortalecer las expectativas del empleados y las proyecciones de carrera, lo cual fomenta la satisfacciones de funciones.

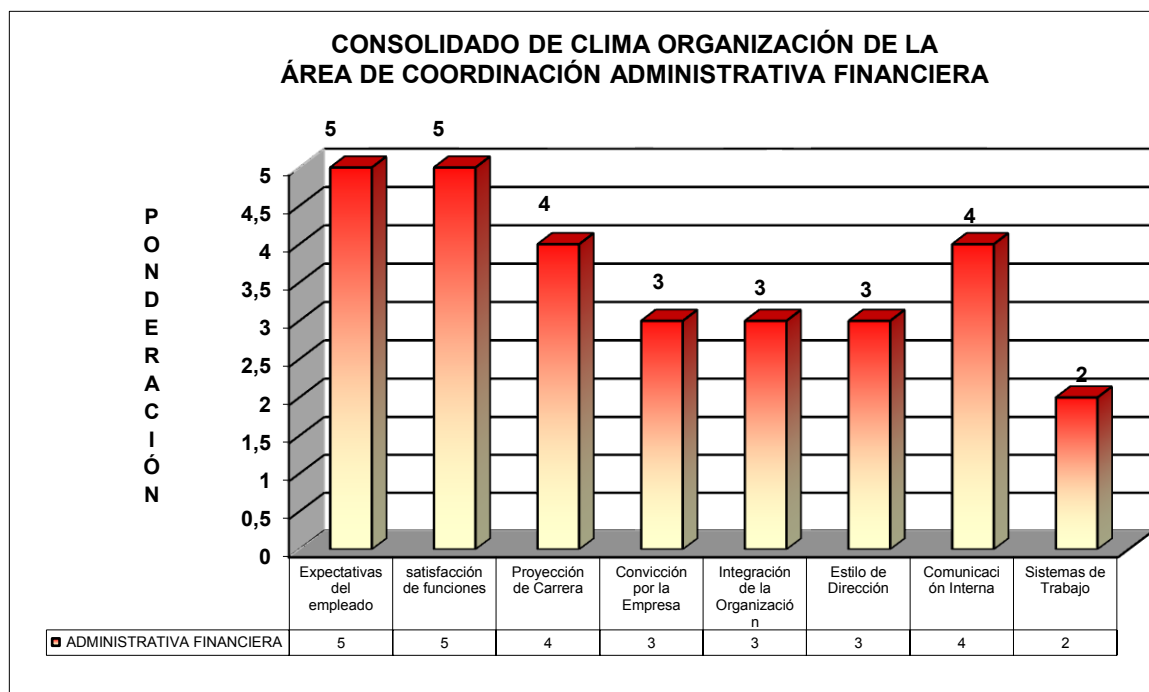
Gráfica No 21



Interpretación:

La gráfica No 21, demuestran que en el Área de Coordinación Veterinaria, evidencia la falta de ***Convicción por la Institución***, ya que no se conocen los objetivos, la misión y los valores de la misma, por lo cual el personal no sabe hacia donde se dirige. Otra de las deficiencias es ***Integración de la Organización*** a falta de conocimiento de los procesos o sistemas de trabajo; consideran que el ***Estilo de Dirección*** no toma en cuenta las necesidades personales del empleado, no existe rostro humano dentro de la organización, falta de motivación, no hay planes de recompensa por el buen desempeño; en lo que respecta a la ***Comunicación Interna***, el Recurso Humano manifestó que no existe una buena comunicación entre subalternos y jefes de área, no se promueven las relaciones interpersonales y al final coinciden en que los ***Sistemas de Trabajo*** son malos, ya que los procedimientos de las tareas no son las más efectivas.

Gráfica No 22

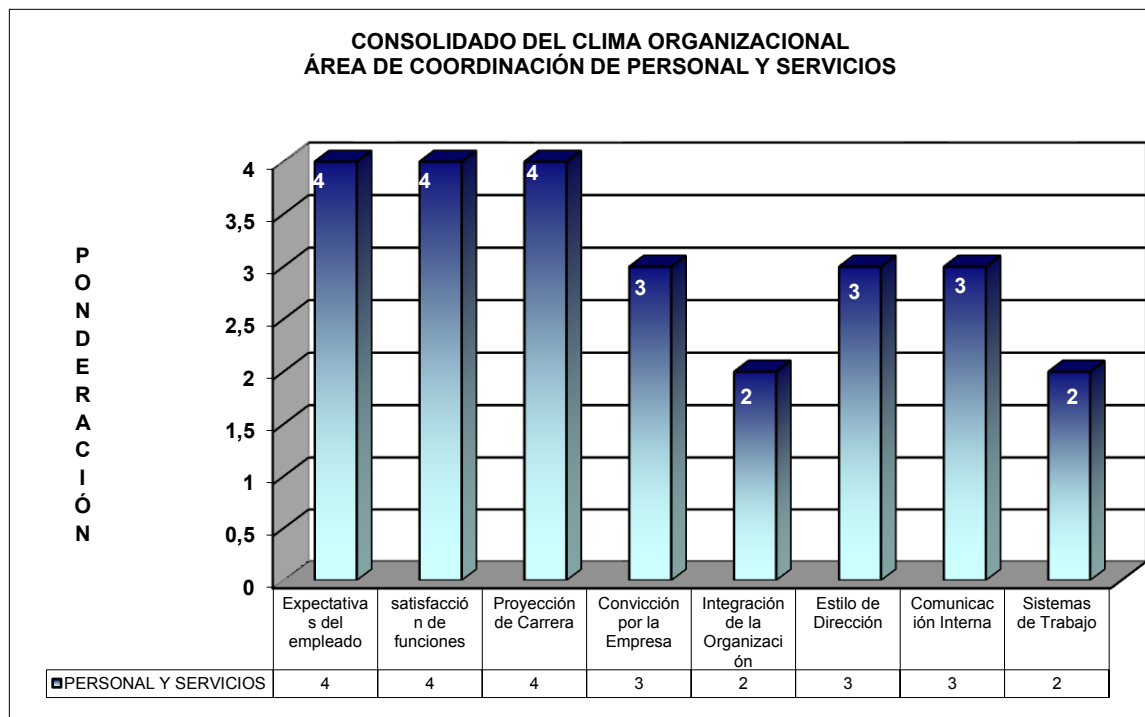


Interpretación:

La gráfica No 22 denotan en el Área de Coordinación Administrativa Financiera, que el personal percibe que se necesita fortalecer los *Sistema de Trabajo* adecuados que permitan el logro eficiente de las funciones Institucionales, por otra parte, evalúan que no hay una buena *Convicción por la Institución*, como se ha evidenciado en otras áreas, así como también deficiencias en la *Integración de la Organización y Estilo de Dirección*.

Sin embargo, como aspectos positivos se denotan, al igual que en otras áreas, que las expectativas del empleado están siendo fortalecidos y la satisfacción de funciones, al igual se realizan esfuerzos por la proyección de carrera.

Gráfica No 23

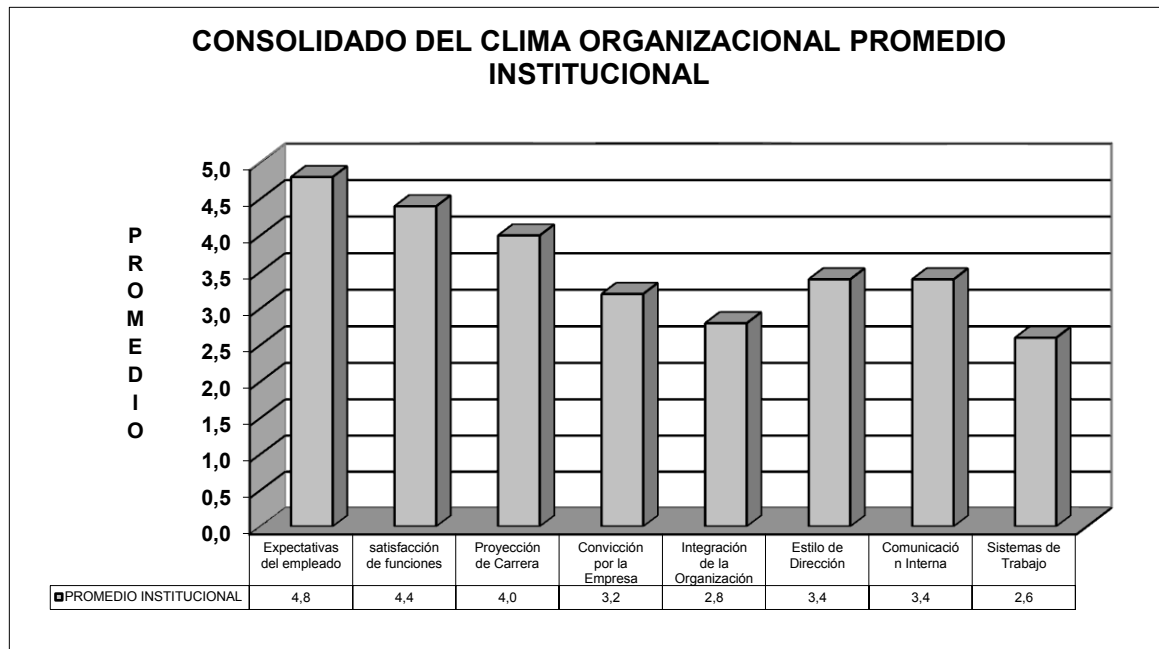


Interpretación:

La gráfica No 23, correspondiente al Área de Coordinación de Personal y Servicios, señala como aspectos críticos deficiencias en cuanto a la *convicción por la Institución*, *Integración de la Organización*, *Estilo de Dirección*, *Comunicación Interna* y *Sistemas de Trabajo* inapropiados.

Sin embargo, consideran como aspectos positivos las expectativas del empleado, las proyecciones de carrera y la satisfacción de funciones.

Gráfica No 24



Interpretación:

La gráfica No 24 señala que a nivel Institucional los *Sistemas de trabajo* obviamente están confusos, no tienen adecuados sistemas, segundo falta de *Integración de la Institución*, ausencia de trabajo en equipo y desconocimiento de procesos, debido a que si no se tiene un adecuado sistema y no se conocen los procesos no se pueden integrar y por lo tanto no saben hacia donde van y tercero *convicción por la empresa*, total ausencia de planificación estratégica, no se tiene claridad en la gestión, no se sabe hacia donde se dirige la Institución, no se tiene una buena imagen de la Institución y los objetivos institucionales no están claros.

8. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, el diagnóstico plantea las conclusiones siguientes:

- El Parque Zoológico Nacional carece de una estructura organizativa bien definida que le permita materializar el liderazgo gerencial a nivel Institucional.
- No se cuenta con planes definidos de carrera, que permitan el desarrollo del personal dentro de la Institución, lo cual influye en la motivación del Recurso Humano.
- Las diferentes Coordinaciones requieren de planes concretos que contribuyan al desarrollo y mantenimiento de un Parque Recreo-Educativo Cultural, para el fortalecimiento del desempeño eficaz del personal.
- No se cuentan con estrategias que contribuyan a la mejora continua, lo cual permitiría determinar el rumbo de los procesos y de la Institución.
- No existe una concientización por parte del personal de la importancia de la identificación y el compromiso para con la Institución. (Convicción por la empresa).
- El personal no cuenta con un sistema de trabajo que le permita definir con claridad las funciones y responsabilidades asignadas, no existe una visión clara de procesos, lo cual contribuye a la ausencia de trabajo en equipo.

- Actualmente el personal que labora para la Institución refleja desinterés por lograr cambios que permitan la eficiencia de funciones, no son partícipes de la innovación.
- Se determinó que las capacitaciones impartidas al Recurso Humano han sido inefectivas, es decir, fueron impartidas en una dirección diferente a la que el personal requiere para desempeñar su trabajo.

9. RECOMENDACIÓN

Ante los resultados obtenidos en la investigación de campo, se recomienda la implementación de un Modelo de Formación, Capacitación y Acompañamiento Técnico enfocados a los diferentes niveles jerárquicos de la Institución, con el propósito de desarrollar habilidades gerenciales y a la vez atender las necesidades del personal de Mandos Medios y operativos.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO EN GESTIÓN PARA LA ASERTIVIDAD GERENCIAL

1 GENERALIDADES

El Proceso de cambio y modernización al que actualmente están sometidas las instituciones del sector público salvadoreño, requieren de programas innovadores que coadyuve el fortalecimiento institucional, por lo que este grupo de estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Tecnológica, someten a consideración de las autoridades del Parque Recreo Educativo Cultural Zoológico Nacional, un modelo para la formación, capacitación y acompañamiento técnico de la gestión a nivel corporativo, que involucra las diferentes áreas de la institución, el modelo propuesto conlleva la satisfacción de incrementar sustancialmente la calidad y productividad de los servicios que ofrecen las instituciones y por ende el profesionalismo de los diferentes actores sociales que conforman la estructura del Parque (Director, Coordinadores, Técnicos, Personal Operativo y autoridades correspondientes).

El modelo pretende desarrollar un conjunto de habilidades gerenciales asertivas al personal que les permita conocer e interpretar los desafíos del nuevo milenio, para ello, se propone la ejecución de un programa formativo dirigido al nivel directivo estratégico de la institución, así como el desarrollo de un plan corporativo de capacitación orientado a mandos medios, personal de apoyo y operativo, completando el ciclo del Modelo con un proceso de acompañamiento técnico de la

gestión que realizarán los directivos, de tal forma que garantice la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridas, las que serán monitoreadas sistemáticamente a través de los resultados de la Autoevaluación que hagan por medio del instrumento de gestión de calidad que esta adaptado para estos fines (Ver anexo No 6).

2 IMPORTANCIA DEL MODELO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

La importancia radica en el hecho que existe un fenómeno social en la Institución objeto de estudio, el cual se da en parte por la falta de capacidad gerencial, por lo cual se vuelve una necesidad imperiosa desarrollar habilidades gerenciales para formar gerentes capaces de interactuar con el personal para el logro de los objetivos de la Institución.

El propósito del modelo es la profesionalización de los grupos directivos y operativos de la Institución, fortaleciéndolo a través de un programa formativo, y a la vez, atender las necesidades de los niveles de mandos medios, personal de apoyo administrativo y operativo por medio de un Plan Corporativo de Capacitación, el cual permitirá a la Institución aprovechar al máximo los recursos invertidos, asimismo, asegurar su propio crecimiento y el alcance de las metas de excelencia en el servicio.

Una de las ventajas del Modelo es que a medida se van desarrollando cada una de sus etapas, se tornan más selectivas y efectivas. En ese sentido, es recomendable

orientarlo a todos los niveles jerárquicos, iniciando por la Alta Gerencia enfocándose primeramente, en áreas de especialidad que pueden incrementar la participación de los funcionarios a una visión compartida en la Institución.

Por lo anterior, se pretende elevar la capacidad de respuesta y certificar que los profesionales y técnicos que desempeñan puestos de Dirección y Coordinación en la Institución, están preparados para afrontar la creciente demanda de mayores y mejores servicios, lo que incrementa el potencial de las diferentes áreas del Parque.

Se espera que en el mediano plazo esta modalidad de desarrollo de los recursos humanos tenga gran aceptación y se convierta en una práctica de rutina dentro de la Institución, por las razones siguientes:

- Representa para los participantes una oportunidad de especialización en un campo específico del conocimiento.
- Es un elemento de motivación muy importante que la institución debe aprovechar en la búsqueda de la eficiencia y eficacia organizacional.
- Los directivos y empleados elevan o reencuentran la identificación con la Institución por cuanto ésta demuestra interés real por su desarrollo profesional y técnico.
- La institución logrará un manejo mas apropiado de los planes y programas de desarrollo del Recurso Humano, ya que estarán manejando un conjunto

relativamente pequeño de áreas de especialización y no atiende programas aislados.

Además, la propuesta incluye un proceso de acompañamiento y reforzamiento el cual permitirá evaluar los avances obtenidos en la implementación del programa en mención e identificar aquellos factores que aun requieren fortalecerse.

3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO DETECTADOS EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para elaborar la propuesta al Parque Zoológico Nacional, se consideraron los resultados obtenidos en la investigación, que inciden en el desempeño laboral de los empleados, los cuales son:

3.1 Falta de claridad en la definición de los procesos, funciones y responsabilidades.

Este rubro evidencia la necesidad que al interior de la institución deben definirse claramente los procesos, así como el establecimiento de funciones y delimitación de responsabilidades, que conlleven a fomentar la visión de procesos con miras a un cambio planeado; en ese sentido, es fundamental la concientización del personal sobre la participación que este tiene en el logro de los objetivos de la Institución; y, al mismo tiempo, la importancia de identificar y adquirir compromiso hacia el cambio institucional.

3.2 Capacitación inefectiva.

Los programas de capacitación y entrenamiento desarrollados a la fecha, no han sido enfocados hacia las necesidades de los puestos de trabajo, por lo tanto es necesario definan perfiles profesionales y ocupacionales de cada puesto dentro de la Institución.

3.3 Carencia de trabajo en equipo.

La falta de trabajo en equipo se ha evidenciado debido a que no cuenta con instrumentos gerenciales como un plan estratégico que les defina y oriente la misión institucional, que les permita tener una visión de procesos clara, cada quien trabaja aisladamente, lo que conlleva a una inadecuada coordinación. Además, se observa que no existe coordinación entre las áreas que componen la Institución.

3.4 Falta de planeación para la capacitación y desarrollo del personal.

Actualmente la Institución no dispone de instrumentos de gerencia de Recursos Humanos como manuales de puestos y descripción de funciones, por lo tanto la ausencia de estos no permite hacer una adecuada planificación de la capacitación, no conocen cuales son los perfiles que se requieren para ocupar determinados puestos; por otra parte, no existen diagnósticos que determinen cuales son las necesidades de capacitación, todo esto ocasionado por la ausencia de capacidad gerencial.

3.5 Organización Confusa

Esto fue una de los hallazgos, la mayoría del personal del Parque Zoológico considera que la organización actual no responde al logro de los objetivos de la Institución, no permite el trabajo en equipo, se encuentran departamentalizados, cada quien hace lo corresponde pero no sabe a que esta contribuyendo, por lo tanto se requiere un proceso de planificación estratégica, en donde se marque el rumbo, esto será un insumo para redefinir el tipo de organización y de esta manera estar aptos a elaborar un plan emergente.

4 ESQUEMA DEL MODELO DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

El modelo a desarrollar esta integrado por tres componentes fundamentales que son la Formación, Capacitación y Acompañamiento técnico, el cual va dirigido a los siguientes niveles:



4.1 DESARROLLO DEL COMPONENTE 1 PROGRAMA FORMATIVO

Es el primer componente del modelo en mención, el cual va dirigido a la Alta Gerencia, constituido por Dirección General, Coordinadores y Jefaturas de Área.

El Programa Formativo pretende desarrollar habilidades gerenciales y la generación de instrumentos técnicos para la administración moderna, a través de un enfoque que conlleva una rigurosidad académica, los cuales serán abordados en seis módulos

MODULOS	TIEMPO
1.- Planeación Estratégica	42 horas
2.- Gestión de Recursos Humanos	32 horas
3.- Gestión de calidad	32 horas
4.- Aspectos relevantes de la Gerencia Financiera	32 horas
5.- Análisis de políticas públicas	32 horas
6.- Sistemas de Información Gerencial	32 horas

temáticos
listados a
continuación:

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar habilidades gerenciales para formar gerentes capaces de fomentar el talento y creatividad del Recurso Humano, proporcionándoles los conocimientos, experiencias, destrezas y actitudes que conlleven al éxito de sus funciones.

4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proporcionar a los participantes las teorías, enfoques, técnicas y herramientas que permitan incentivar el cambio de valores, actitudes y conductas orientadas a potenciar la cultura del pensamiento estratégico.
- Adquirir la capacidad para crear o rediseñar una institución dotándolo de los fundamentos administrativos, económicos, contables y de información que resultan indispensables para asegurar el éxito.
- Preparar y proporcionar al Recurso Humano para que participe a nivel estratégico funcional y operativo en las acciones inherentes a la conducción de la organización.

4.1.3 METODOLOGIA

La metodología a utilizar para la ejecución del Programa Formativo se realizará a través del desarrollo de los diferentes módulos propuestos, con su respectivo contenido temático, el facilitador especializado en cada tema hará una presentación de los contenidos, preparará una antología que contenga las notas técnicas de la temática abordada, organizará pequeños grupos de trabajo para un análisis del contenido y diagnóstico de la realidad.

Asimismo, se realizarán trabajos ex aulas, de modo que los participantes puedan aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, para que sean revisados conforme a la realidad en el quehacer institucional. Además, se realizarán controles de lectura del material didáctico, se organizaran grupos de trabajo de modo que se consiga una activa participación de los miembros del grupo formativo, estas actividades serán evaluadas, el conjunto de indicadores evaluativos debe proporcionar un porcentaje que no sea menor de 7, con esto el participante podrá continuar en el programa.

Cuando alguien no alcance el 70% de este aprovechamiento, se le permitirá continuar en el programa siempre que realice una prueba complementaria, sobre el modulo, de modo que le permita alcanzar el aprovechamiento en el nivel adecuado, si el participante no cumple este requisito, no podrá obtener el diploma de participación. Esto persigue crear un ambiente de rigurosidad académica que motive a los participantes hacia la excelencia y darle el nivel que un estudio de esta índole requiere.

Una vez concluido el Programa Formativo se organizará un evento en donde se realizará una Autoevaluación de la Gestión; para ello se utilizará la Guía de Autoevaluación (*ver anexo No 6*), a partir de los resultados de la auto evaluación por área, se definirán cuales son las prioridades de

mejora que se tienen, esto nos llevará a la línea base para el proceso de acompañamiento.

4.1.4 BENEFICIOS DEL PROGRAMA FORMATIVO

La implementación de un Programa Formativo para la Alta Gerencia pretende alcanzar el desarrollo de habilidades gerenciales con un enfoque asertivo, para lograr lo siguiente:

- Obtener desde los niveles superiores la comunicación y actitudes asertivas.
- Que la Alta Gerencia logre concientizar al personal para que este contribuya a la ejecución efectiva del Modelo.
- Concientizar al personal sobre las necesidades de un cambio para la mejora en la calidad del servicio.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la Institución; esto quiere decir básicamente ubicar el personal de acuerdo a sus aptitudes.
- Colaboración a la realización del individuo.

4.1.5 CONTENIDOS TEMÁTICOS PROPUESTOS

Cada uno de los módulos se desarrollara de acuerdo al siguiente contenido temático:

MODULOS	OBJETIVOS	TEMAS	PRODUCTO A OBTENER	TIEMPO
1.- Planeación Estratégica	Reconocer la importancia del Planeamiento de Desarrollo estratégico integral en el marco de las nuevas realidades del país. Definir y adoptar la misión Institucional, los objetivos estratégicos y operativos, así como hacer el análisis de viabilidad respectivo.	▪ Sensibilización al Cambio a nivel estratégico ▪ Razones porque planear ▪ Que significa dirigir ▪ Marco lógico del Planteamiento Estratégico ○ .Lógica Vertical ▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ○ Lógica Horizontal ▪ Indicadores objetivamente verificables ▪ Análisis de la viabilidad ○ FODA ○ Actores sociales ○ Factores críticos de éxito ▪ Definición de Estrategias	La visión Misión Objetivos estratégicos Objetivos operativos y actividades	40 horas
2.- Gestión de Recursos Humanos	Ofrecer la formación administrativa gerencial al personal que lo requiere, dadas sus funciones directivas, administrativas y operativas. Formar grupos de trabajo interdisciplinarios con habilidades para resolver problemas administrativos a través de modernas herramientas gerenciales en relaciones y desarrollo de recursos humanos.	▪ Modelo de gerencia de recursos humanos con énfasis hacia la calidad ▪ Guía para el desarrollo de supervisión efectiva ▪ Análisis y diseño de estructuras de organización ○ Principios básicos de organización ○ Características de los niveles de administración ○ Reglas básicas para el desarrollo de las organizaciones ▪ Guía práctica para formular manuales de políticas, supervisiones y descripciones de puestos. ○ Definición de manuales, políticas y diagramas de flujo de trabajo	Manual de organización funciones y procedimientos Delimitación de competencias por puestos	32 horas
3.-Gestión de calidad	Uniformar los conceptos y criterios metodológicos para la identificación y diagnóstico de procesos de atención al cliente así	▪ Cultura de calidad dentro de las instituciones del sector público. ▪ Administración de procesos ▪ Reingeniería de procesos	1.- Mapeo de Procesos. 2.- Disponer de	32 horas

	como la utilización de herramientas y técnicas con enfoque a la calidad que permita una evaluación de los mismos. Identificar y aplicar el mapeo de procesos sobre las áreas básicas de la Institución.	▪ Benchmarking en instituciones del sector público ▪ Benchmarking y su aplicación a los procesos estratégicos de la institución ▪ Procesos para el mejoramiento de la calidad en equipos de trabajo con enfoque a la mejora continua. ▪ Calidad en el servicio, auditorías a usuarios internos y externos. ▪ Procesos y bases para el autodiagnóstico ▪ Introducción a las normas ISO y su aplicación dentro de las Instituciones del sector público.	un plan de mejora continua para la calidad.	
4.- Aspectos relevantes de la Gerencia Financiera	Proporcionarle a los participantes una visión gerencial de las finanzas de las Instituciones públicas. Dotar al personal de un conjunto de herramientas básicas para administrar con eficiencia los recursos financieros.	▪ La planificación estratégica financiera de las instituciones del sector público. ▪ Formas de financiamiento externo y estratégicas para la sostenibilidad institucional ▪ Sistema económico, estructura y funcionamiento. ▪ Estados financieros básicos ○ Balance General ○ Estado de Resultados ○ Flujos de Efectivos ○ Presupuestos ▪ Análisis e interpretación de estados financieros ▪ Presupuesto de operación ingresos y gastos ▪ Control para las áreas de responsabilidad. ▪ Área financiera de las Instituciones públicas. Estructuras, funciones, procedimientos y límites de competencia.	1.- Fuentes de financiamiento 2.- Estrategias presupuestarias para financiar los planes, programas y proyectos del fortalecimiento Institucional	32 horas
5.- Análisis de políticas públicas	Analizar las transformaciones experimentadas durante el último quinquenio, así como también la importancia que tienen las políticas públicas dentro de la Institución.	▪ Revisión de la aplicación de los diferentes modelos vigentes que contribuya al desarrollo. ▪ Análisis de los principales instrumentos de la Hacienda Pública y política económica, como contexto de una fortaleza fiscal. ▪ Exponer en el contexto normativo la	Escenarios para la gestión de los planes, programas y desarrollo del Parque Zoológico	32 horas

		formulación de políticas públicas. ▪ Lineamientos para el fortalecimientos del orden jurídico. ▪ Transmitir conceptos y experiencias relativos a las formas del proceso del sector público.		
6. Sistemas de Información Gerencial	Desarrollar una visión gerencial y estratégica del recurso información y las modernas tecnologías de información y comunicación como herramienta estratégica para el proceso de toma de decisiones. Determinar indicadores de efectividad gerencial Visualizar diferentes elementos de la planificación estratégica de los sistemas de comunicación e información gerencial.	▪ Las transiciones de la sociedad de la Industrial a la sociedad del conocimiento. ○ Evolución de las sociedades ▪ Efectividad de la gerencia ▪ Modelos de gestión de redes ▪ Elementos de la planificación estratégica y de los sistemas de información. ▪ Estructuración de los sistemas de información gerencial. ▪ Requerimientos de información con moderación de datos.	Efectividad de la gerencia Modelos de gestión de redes	32 horas

Para la validación de los contenidos temáticos y la metodología propuesta al finalizar cada sesión de trabajo se realizará una evaluación, la cual permitirá determinar si el tema desarrollado responde a las necesidades y expectativas de los participantes y para evaluar el grado de aplicabilidad dentro de la gestión de cada participante. Para dicha evaluación se utilizarán las guías denominadas Evaluación del Proceso de formación y capacitación para el desarrollo del recurso humano, para cada uno de los módulos.

GUÍAS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 1: GRUPOS DIRECTIVOS; PRIMER NIVEL

MODULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Sensibilización al Cambio a nivel estratégico								
Razones porque planear								
Que significa dirigir								
Marco lógico del Planteamiento Estratégico ▪ Lógica Vertical ○ Misión ○ Visión ○ Objetivos ▪ Lógica Horizontal ○ Indicadores ○ objetivamente verificables								
Análisis de la viabilidad ▪ FODA ▪ Actores sociales ▪ Factores críticos de éxito								
Definición de Estrategias								

LABORADO POR : _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUÍAS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 1: GRUPOS DIRECTIVOS; PRIMER NIVEL

MODULO II GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Modelo de gerencia de recursos humanos con énfasis hacia la calidad								
Guía para el desarrollo de supervisión efectiva								
Análisis y diseño de estructuras de organización - Principios básicos de organización - Características de los niveles de administración - Reglas básicas para el desarrollo de las organizaciones								
Guía práctica para formular manuales de políticas, supervisiones y descripciones de puestos								
Definición de manuales, políticas y diagramas de flujo de trabajo								

ELABORADO POR : _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUÍAS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 1: GRUPOS DIRECTIVOS; PRIMER NIVEL

MODULO III ANÁLISIS DE PROCESOS Y GESTIÓN DE CALIDAD	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Cultura de calidad dentro de las instituciones del sector público.								
Administración de procesos								
Reingeniería de procesos								
Benchmarking en instituciones del sector público								
Benchmarking y su aplicación a los procesos estratégicos de la institución								
Procesos para el mejoramiento de la calidad en equipos de trabajo con enfoque a la mejora continua.								
Calidad en el servicio, auditorías a usuarios internos y externos.								
Procesos y bases para el autodiagnóstico								
Introducción a las normas ISO y su aplicación dentro de las Instituciones del sector público.								

ELABORADO POR : _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUÍAS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 1: GRUPOS DIRECTIVOS; PRIMER NIVEL

MODULO IV ASPECTOS RELEVANTES DE LA GERENCIA FINANCIERA	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
La planificación estratégica financiera de las instituciones del sector público..								
Formas de financiamiento externo y estratégicas para la sostenibilidad institucional								
Sistema económico, estructura y funcionamiento.								
Estados financieros básicos ▪ Balance General ▪ Estado de Resultados ▪ Flujos de Efectivos ▪ Presupuestos								
Análisis e interpretación de estados financieros								
Presupuesto de operación ingresos y gastos								
Control para las áreas de responsabilidad.								
Área financiera de las Instituciones públicas. Estructuras, funciones, procedimientos y límites de competencia								

ELABORADO POR : _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUÍAS DE EVALUACIÓN

PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 1: GRUPOS DIRECTIVOS; PRIMER NIVEL

MODULO V ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Revisión de la aplicación de los diferentes modelos vigentes que contribuya al desarrollo.								
Análisis de los principales instrumentos de la Hacienda Pública y política económica, como contexto de una fortaleza fiscal.								
Exponer en el contexto normativo la formulación de políticas públicas.								
Lineamientos para el fortalecimientos del orden jurídico.								
Transmitir conceptos y experiencias relativos a las formas del proceso del sector público.								

ELABORADO POR : _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUÍAS DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 1: GRUPOS DIRECTIVOS; PRIMER NIVEL

MODULO VI SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Las transiciones de la sociedad de la Industrial a la sociedad del conocimiento. ▪ Evolución de las sociedades								
Efectividad de la gerencia								
Modelos de gestión de redes								
Elementos de la planificación estratégica y de los sistemas de información.								
Estructuración de los sistemas de información gerencial.								
Requerimientos de información con moderación de datos								

ELABORADO POR : _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

4.2 DESARROLLO DEL COMPONENTE 2

PLAN CORPORATIVO DE CAPACITACIÓN

Es el segundo componente del modelo el cual va dirigido al segundo y tercer nivel de la organización que lo constituyen los Mandos Medios, personal de apoyo administrativo y Personal Operativo.

MODULO NIVEL DE MANDOS MEDIOS Y PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO	TIEMPO
1.- Integración de equipos de trabajo	32 horas
2.- Calidad de servicio y profesionalismo en el trabajo	32 horas
3.- Análisis de problemas y toma de decisiones	32 horas
4.- Técnicas efectivas de supervisión y delegación de facultades a grupos operativos	32 horas
5. La Comunicación Asertiva	32 horas
6. Formulación y Evaluación de Proyectos	32 horas
7. Administración de Recursos Humanos	32 horas
MODULOS PARA NIVEL OPERATIVO	TIEMPO
Programa de Sensibilización denominado “Tu Eres la Clave del Cambio en el Parque Zoológico”	16 horas
Programa de Motivación	16 horas

4.2.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar el desarrollo del talento y creatividad del factor humano en términos de conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que conlleven al alcance de metas de excelencia en el servicio.

4.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Generar expectativa de oportunidad de especialización en los participantes, en un campo específico del conocimiento.

Fomentar en los empleados el sentimiento de identidad hacia la Institución, a través del desarrollo profesional y técnico.

Lograr que las capacitaciones renueven conocimientos del Recurso Humano al servicio del Parque Zoológico Nacional.

Alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia institucional.

4.2.3 METODOLOGÍA

Para los niveles de Mandos Medios y Operativos, se desarrollaran eventos de capacitaciones enfocadas a fortalecer aquellas necesidades evidenciadas en la investigación de campo.

La metodología a utilizar para la ejecución del Plan Corporativo de Capacitación se realizará a través de encuentros programados en módulos, cada uno con diferentes temas, los cuales serán expuestos por asesores externos, quienes realizarán charlas y exposiciones magistrales, respaldado el contenido temático con un documentos que tendrá relación con los temas desarrollados.

Por otra parte se realizaran espacios de participación utilizando como herramienta la discusión y el debate, a fin de que los participantes aporte las ideas y conocimientos adquiridos, desarrollando con esto la habilidad de crear e innovar, conllevándole a constituirse en un profesional competitivo, esto es parte de un ejercicio intelectual que busca descubrir y desarrollar habilidades y destrezas cambiando la actitud del participante del estado pasivo al estado activo.

Colateralmente para corroborar que el Plan de Capacitación está funcionando adecuadamente y cumple con los objetivos planteados, será necesario realizar una evaluación a fin de determinar fortalezas y debilidades, así como el nivel de incidencia.

4.2.4 BENEFICIOS DEL PLAN CORPORATIVO DE CAPACITACIÓN

La implementación del Plan en el Parque Zoológico Nacional pretende alcanzar a través de su desarrollo algunos de los siguientes beneficios:

- Incremento de la capacidad de gestión del Recurso Humano de la Institución.
- Reforzar en el personal de apoyo una cultura organizacional moderna, orientada hacia la asertividad, productividad y calidad en los servicios culturales-educativos que demanda la sociedad salvadoreña.
- Incrementar procesos de mejora continua y calidad en los servicios del área administrativa.
- Que los procesos y sistemas de trabajos sean clarificados adecuadamente.
- Desarrollar equipos de trabajo que posean competencias necesarias para un área específica de trabajo.

- Concientizar al Recurso Humano para que asuma la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos sean atendidas.
- Identificar los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- Sensibilizar al cambio y a la modernización de la Institución.

4.2.5 NIVEL DE MANDOS MEDIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

4.2.5.1 MANDOS MEDIOS

El Plan Corporativo de Capacitación para mandos medios se desarrollará en siete módulos, cada uno con una duración de 32 horas, el cual se impartirá a través de los siguientes temas:

CONTENIDO TEMÁTICO POR MODULOS PARA NIVEL DE MANDOS

MEDIOS

MODULOS	OBJETIVOS	TEMAS	TIEMPO
1.- Integración de equipos de trabajo	Desarrollar actitudes positivas hacia el trabajo en equipo. Analizar los procesos de comunicación, negociación, toma de decisiones y reparto de tareas, desarrollando técnicas de mejora de los mismos.	▪ Rol de los equipos en las organizaciones ▪ Proceso de Desarrollo de equipos de trabajo ▪ Acciones para mejorar la actividad del equipo ▪ Técnicas para optimizar reuniones de equipos de trabajo ▪ Estilos personales y efectividad del Equipo	32 horas
2.- Calidad de servicio y profesionalismo en el trabajo	Reflexionar sobre el concepto de servicio y las peculiaridades de los servicios que brinda la Institución. Buscar mecanismos para mejorar la calidad de los servicios que presta el Parque Zoológico Nacional.	▪ Educación y capacitación para el logro de la calidad, creatividad, innovación y satisfacción del personal ▪ El concepto de valor percibido y la satisfacción del usuario ▪ Resultados de la calidad de los servicios, de los usuarios y del personal	32 Horas
3.- Análisis de problemas y toma de decisiones	Lograr clasificar los diferentes tipos de problemas de cara a su resolución. Aprender a generar múltiples posibilidades para facilitar la toma de decisiones. Comprender las diferentes variables que entran en juego en la toma de decisiones.	▪ Toma de decisiones problemas y oportunidades ▪ Modelos para la toma de decisiones ▪ El tiempo y las relaciones Humanas en la Toma de Decisiones ▪ Cómo detectar problemas y oportunidades ▪ Decisiones programadas y no programadas ▪ Factores de evaluación en las decisiones	32 horas
4.- Técnicas efectivas de supervisión y delegación de facultades a grupos operativos	Comprender las técnicas que facilitan la efectiva supervisión. Conocer las responsabilidades del supervisor.	▪ Técnicas del Coaching ▪ Rol del Supervisor ▪ Supervisor: Agente de cambio ▪ Comunicación Asertiva: herramienta para la Supervisión efectiva ▪ Planificación: un proceso supervisorio ▪ Delegación de Responsabilidades ▪ Inexactitudes en que incurrir los supervisores	32 horas
5. La Comunicación Asertividad	Desarrollar actitudes asertivas para la efectiva interacción en el ámbito social y laboral del Recurso Humano al servicio de la Institución.	▪ Qué es asertividad ▪ Ser asertivo en el trabajo ▪ Sea asertivo con sus empleados ▪ Sea asertivo con sus compañeros	32 horas

MODULOS	OBJETIVOS	TEMAS	TIEMPO
6. Formulación y Evaluación de Proyectos	Brindar los conocimientos necesarios para el desarrollo e implementación de Proyectos.	▪ Introducción ○ Concepto básicos ▪ Diagnóstico de Proyectos ▪ Estudio de Proyectos ▪ Proceso de preparación y evaluación de proyectos. ▪ Estudio Técnico ○ Costos del Proyectos ○ Organización para la ejecución y operación del proyecto ○ Aspectos Legales ▪ Evaluación de Proyectos ○ Evaluación financiera ○ Costos de Operación ○ Evaluación ambiental	32 horas
7. Administración de Recursos Humanos	Comprender en toda su magnitud las responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos.	▪ Administración y Dirección de RR. HH. ▪ Variables Externas: El entorno Socioeconómico ○ Características del mercado laboral. ○ El rol del gobierno ○ Legislación Laboral ▪ Variables Internas y Sistemas de Administración RR. HH. ○ Estrategias, Objetivos y Políticas ○ Planificación de RR. HH. ○ Reclutamiento y selección ○ Evaluación de Desempeño ○ Desarrollo del RR. HH. ▪ Relaciones Laborales ○ Conflictos y negociación de quejas ○ Participación y Comunicación	32 horas

Luego de finalizados los módulos de capacitación, al igual que en el Nivel de Alta Gerencia en el Nivel de Mandos Medios y Operativo se evaluará el grado de aplicación y aportación de los participantes, utilizando la Guía de Evaluación, Proceso de Formación y Capacitación para el desarrollo del Recurso Humano, la cual será operativizada por cada uno de los módulos evaluando los diferentes temas impartidos. Esta guía se detalla a continuación:

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO I INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Rol de los equipos en las organizaciones								
Proceso de Desarrollo de equipos de trabajo								
Acciones para mejorar la actividad del equipo								
Técnicas para optimizar reuniones de equipos de trabajo								
Estilos personales y efectividad del Equipo								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO II CALIDAD DE SERVICIO Y EN EL TRABAJO	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Educación y capacitación para el logro de la calidad, creatividad, innovación y satisfacción del personal								
El concepto de valor percibido y la satisfacción del usuario								
Resultados de la calidad de los servicios, de los usuarios y del personal								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO III ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Toma de decisiones problemas y oportunidades								
Modelos para la toma de decisiones								
El tiempo y las relaciones Humanas en la Toma de Decisiones								
Cómo detectar problemas y oportunidades								
Decisiones programadas y no programadas								
Factores de evaluación en las decisiones								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO IV TÉCNICAS EFECTIVAS DE SUPERVISIÓN Y DELEGACIÓN DE FACULTADES A GRUPOS OPERATIVOS	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Técnicas del Coaching								
Rol del Supervisor								
Supervisor: Agente de cambio								
Comunicación Asertiva: herramienta para la Supervisión efectiva								
Planificación: un proceso supervisorio								
Delegación de Responsabilidades								
Inexactitudes en que incurren los supervisores								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO V LA COMUNICACIÓN ASERTIVIDAD	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
▪ Qué es asertividad								
▪ Ser asertivo en el trabajo								
▪ Sea asertivo con sus empleados								
▪ Sea asertivo con sus compañeros								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO VI FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	SI	NO	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Introducción ○ Concepto básicos								
Diagnóstico de Proyectos								
Estudio de Proyectos								
Proceso de preparación y evaluación de proyectos								
Estudio Técnico ○ Costos del Proyectos ○ Organización para la ejecución y operación del proyecto ○ Aspectos Legales								
Evaluación de Proyectos ○ Evaluación financiera ○ Costos de Operación								
Evaluación ambiental								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

ETAPA 2: MANDOS MEDIOS; SEGUNDO NIVEL

MODULO VII ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Administración y Dirección de RR. HH.								
Variables Externas: El entorno Socioeconómico ○ Características del mercado laboral. ○ El rol del gobierno ○ Legislación Laboral								
Variables Internas y Sistemas de Administración RR. HH ○ Estrategias Objetivos y Políticas ○ Planificación de RR. HH ○ Reclutamiento y selección ○ Evaluación de Desempeño ○ Desarrollo del RR. HH.								
Relaciones Laborales ○ Conflictos y negociación de quejas ○ Participación y Comunicación								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

4.2.5.2 PERSONAL OPERATIVO

Para el personal operativo que desempeñan funciones de apoyo el Plan Corporativo de Capacitación consistirá en sensibilizar y motivar al personal de dicha área, por lo que se desarrolla el siguiente programa de sensibilización y motivación denominado “Tu eres la Clave del Cambio en el Parque Zoológico Nacional”, el cual comprende dos etapas, en la primera se realizará el Programa de Sensibilización, que tendrá una duración de dieciséis horas y la segunda etapa que consiste en el Programa de Motivación tendrá una duración de dieciséis horas, los cuales se desarrollaran a través del siguiente contenido temático:

OBJETIVOS	TEMAS	TIEMPO
Crear conciencia en el Recurso Humano sobre las necesidades de un cambio institucional.	Programa de Sensibilización denominado “ Tu Eres la Clave del Cambio en el Parque Zoológico ” Primera etapa: ▪ El orgullo de ser y trabajador de la Parque Zoológico ▪ El cambio es nuestro reto ▪ Seamos positivos ▪ La importancia de la Familia y la Institución ▪ El compromiso del Cambio ▪ El sentido de responsabilidad	16 horas
Elevar el grado de motivación del Personal Operativo del Parque Zoológico Nacional.	Programa de Motivación Segunda etapa: ▪ La importancia de la Comunicación Asertiva ▪ ¿Cómo ser asertivos con sus compañeros de trabajo? ▪ El Hombre Productivo ▪ La importancia del tiempo ▪ Calidad, Servicio y Profesionalismo ▪ Nuestra vida Laboral en el Sector Social	16 horas

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
NIVELES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS; TERCER NIVEL

MODULO I	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Programa de Sensibilización denominado “Tu Eres la Clave del Cambio en el Parque Zoológico” Primera etapa: ▪ El orgullo de ser y trabajador de la Parque Zoológico ▪ El cambio es nuestro reto ▪ Seamos positivos ▪ La importancia de la Familia y la Institución ▪ El compromiso del Cambio ▪ El sentido de responsabilidad								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

GUIA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO
ETAPA 3: NIVELES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS; TERCER NIVEL

MODULO II	APLICACIÓN		GRADO DE APLICACIÓN APRECIACIÓN ACTUAL %					OBSERVACIONES
	NO	SI	MAL 20	REG. 40	BIEN 60	M.B. 80	EXC. 100	
Programa de Motivación Segunda etapa: ▪ La importancia de nuestra vida laboral en el sector Cultural Educativo de la población salvadoreña. ▪ La importancia de la Comunicación Asertiva. ▪ ¿Cómo ser asertivos con sus compañeros de trabajo? ▪ El Hombre Productivo ▪ La importancia del tiempo ▪ Calidad, Servicio y Profesionalismo								

ELABORADO POR: _____

FECHA: _____

DIRECCIÓN O ÁREA: _____

4.3 DESARROLLO DEL COMPONENTE 3

PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO Y REFORZAMIENTO

Para completar el modelo se desarrollará como tercer componente el Proceso de Acompañamiento Técnico y Reforzamiento que representa la etapa clave del mismo, la cual se realizará a través de la Autoevaluación, que es una herramienta definida como un examen global sistemático regular de los resultados y avances obtenidos de la implementación del Programa Formativo y el Plan Corporativo de Capacitación a nivel de Alta Gerencia y Mandos Medios.

El proceso de Autoevaluación permitirá conocer la situación real de la Institución en un momento dado, así como también diagnosticar los avances obtenidos e identificar las áreas que requieren fortalecimiento; a partir de esta acción podrá la Institución iniciar planes de mejora a fin de darle el seguimiento adecuado a las áreas que se encuentran deficitarias, de tal forma que la Institución se introduzca en un proceso de mejora continua, consolidándose e incorporándose paso a paso los avances obtenidos, definiendo así nuevos retos.

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación real de la Institución a fin de conocer si el desarrollo del Programa Formativo y el Plan Corporativo de Capacitación ha sido efectivo de acuerdo con las necesidades evidenciadas en la investigación.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Generar planes de mejora por cada una de las áreas de la Institución.

Reforzar los conocimientos en aquellas áreas que se encuentran deficitarias.

Registrar en una base de datos que permita darle seguimiento y monitoreo a los avances significativos y sistematizar la experiencia.

Evaluar y premiar aquellos avances significativos dentro de cada una de las áreas.

4.3.3 METODOLOGÍA

Para determinar el grado de efectividad del Proceso de Formación y el Plan de Capacitación se realizará una Autoevaluación a través de una Guía (Ver anexo No 6), el cual consta de 9 criterios y 68 reactivos, esta evaluará la gestión de los directivos.

Participan los que fueron formados en el Programa de Alta Gerencia, los Mandos Medios y Coordinadores de Áreas, a ellos se les convocará a una reunión o taller quienes con la ayuda de un experto explicará y socializará el instrumento; cuando todos los niveles han entendido e interpretado la Guía en mención, se desarrollará la Autoevaluación individual.

Posteriormente, se agrupará al personal por áreas, para discutir la calificación y al final se realizará un consolidado de respuestas, las cuales serán entregadas en una Guía de Autoevaluación por Áreas, al asesor responsable del Taller.

A continuación, el asesor procesará los datos utilizando para esto el método de ponderación de colores, siendo este:

0% al 33 %	rojo
34% al 66%	amarillo
67% al 100%	verde

El asesor presenta los resultados por áreas, dándoles a conocer a los participantes los resultados de la Autoevaluación, estos identifican prioridades, con lo cual generan un plan de mejora; teniendo entonces los resultados de la evaluación, las necesidades y ya se ha generado un plan de mejora, se esta en el punto de partida para darle la ejecución al proceso de acompañamiento.

La Dirección determinará a quien le dará la fase de acompañamiento, cual podría ser conformado por un equipo externo de asesores, un comité interno de evaluación o autoridades de CONCULTURA.

Se programa una fecha de inicio y una fecha de finalización, el asesor o encargado del acompañamiento programa visitas para verificar que los compromisos que se adquirieron se han cumplidos, utilizando una base de datos para medir, seguir y monitorear el avance en el plan de mejora. Esto le permitirá brindar refuerzos a través de charlas y material didáctico.

En las visitas del asesor éste se acompañara de los instrumentos de Guías de Técnicas para la Evaluación del Cumplimiento. (Ver anexo No 7).

4.3.3.1 PASOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

- Sensibilización del Instrumento

- Autoevaluación individual
- Formación de Grupos por Áreas
- Discusión de las diferencias de calificación
- Entrega de Autoevaluación por áreas al asesor del taller
- Procesamiento de datos
- Presentación de resultados
- Identificación de prioridades
- Elaboración de planes de mejora

4.3.4 BENEFICIOS DEL ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

Simultáneamente a las capacitaciones en las diferentes áreas, se deberá evaluar la adaptación y el proceso evolutivo que presenten los participantes en la enseñanza, por medio del Proceso de Acompañamiento Técnico y Reforzamiento, con lo anterior se pretende alcanzar los siguientes beneficios:

- La visualización de aquellas áreas que aun necesitan reforzamiento en formación y capacitación.
- Determinar las mejoras y evoluciones que se vayan introduciendo a lo largo del desarrollo del Programa Formativo y el Plan de Corporativo de Capacitación.
- El Involucramiento total del personal de la Institución dentro del proceso de acompañamiento para que conozca de primera mano cuál es la situación actual, cuál puede ser su participación posterior en las mejoras que se

desarrollen y cómo cada individuo es agente responsable activo del nivel de funcionamiento del Modelo.

5 RECURSOS DIDÁCTICOS

Recursos a utilizar en la Implementación del Programa Formativo y el Plan Corporativo de Capacitación:

- Material didáctico para cada participante, de acuerdo a temas sugeridos
- Proyector multimedia
- Computadora
- Papel Bond tamaño carta
- Lápices
- Libretas de apuntes
- Televisor
- VHS
- Pizarra
- Rotafolio

6 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El presupuesto que se necesitará para la ejecución del Modelo asciende a \$75,855.00 dólares. Dicho modelo se desarrollará en 5 fases en la primera lo que es el análisis de la propuesta, ejecución del modelo, contratación de consultores, etapa de evaluación y reforzamiento.

GLOSARIO

ADMINISTRACION

Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

APRENDIZAJE

Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

BENCHMARKING DE PROCESOS

Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

BUROCRACIA

Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

CALIDAD

Aquellas características del producto y/o servicio que responden a las necesidades del cliente.

CAPACITACIÓN

Es facultar a una persona para que realiza una tarea.

CAPITAL HUMANO

Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

COMPENSACION

Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

COMPETENCIAS

Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

CONSULTOR

Responsable junto con la alta gerencia, de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

CREATIVIDAD

Generación de una idea nueva.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

DESEMPEÑO

Conducta y trabajo de una persona

DIAGNOSTICO

Etapas de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

DIRECCION

Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

EFICAZ

Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

EFICIENCIA

Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

ENTORNO

Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

EQUIDAD

Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

ESTRATEGIA

Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

FORMACIÓN

Proceso que involucra una serie de capacitaciones hasta que se logra un aprendizaje, el cual genera cambios de actitudes.

GERENTE

Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

INTEGRACION ORGANIZACIONAL

Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

LIDERAZGO

Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

LIDERAZGO EMERGENTE

Aquellas actitudes que surgen en los empleados ante una situación emergente.

MANUAL DE PUESTOS

Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

MISION

Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

MODELO

Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

NORMAS

Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

ORGANIGRAMA

Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

ORGANIZACIÓN

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

PLANEACION ESTRATEGICA

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

PLANEACION

Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

POLITICAS

Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

PROCESO

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PRODUCTIVIDAD

Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

SENSIBILIZACION.

Volver más consciente a las personas de ellos mismos y del impacto en otras personas.

VALIDEZ

El grado en que las investigaciones miden de hecho lo que dicen estar cuantificando. Grado en que una prueba mide lo que se pretende que mida.

VALORES

Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **Álvarez Torres, Martín G.** Manual de Competitividad, Procedimientos y herramientas prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado. 2a ed. Panorama. México, D. F., 2001. Páginas 1-247.
- ✓ **Bernal T., César Augusto.** Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Pearson Educación. Colombia, Santa Fe de Bogotá, 2000. Páginas 110-114.
- ✓ **Davidson, Jeff. MBA, CMC.** Serie ¡Fácil! Asertividad. Prentice Hall. México, D. F., 1999. Páginas 4-5.
- ✓ **Hernández Sampieri, Roberto; et al.** Metodología de la investigación. 2a ed. McGraw-Hill. México, D. F., 2001., Páginas 57-63.
- ✓ **Serrano Ramírez, Américo Alexis.** Administración I y II. Talleres Gráficos de la UCA. El Salvador, San Salvador, 2000. Páginas, 135-197.
- ✓ **Yáñez Gutiérrez, María Lourdes.** Guía técnica para la evaluación del negocio, la calidad, la seguridad y el ambiente en la Empresa. Panorama. México, D. F., 2001. Páginas 50-199.
- ✓ **Zúñiga, Patricia.** Manual de Psicología General. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1996. Páginas 129-130.

- ✓ **Avelar, Feliciano; et al.** Ley del Servicio Civil. Imprenta Nacional. El Salvador, San Salvador, 1961. Páginas 1-70.
- ✓ **Porras, José Luis.** Estudio Diagnóstico para el Desarrollo de los Parques Recreo-Educativos culturales de San Salvador. El Salvador, San Salvador, 2001, Páginas 1-80.
- ✓ **CONCULTURA,** Plan Operativo Anual 2002, Parque Zoológico Nacional de El Salvador. San Salvador, 2002. Páginas 1-33.
- ✓ **El Diario de Hoy. CONCULTURA reconoce anomalías en Zoológico. Diciembre.** El Salvador, San Salvador. 2001. Páginas 12 y 14.
- ✓ **Zavala, Claudia. El Diario de Hoy. Una Selva sin Control. Diciembre.** El Salvador, San Salvador. 2001. Páginas 4,5 y 6.
- ✓ **Melgar, Óscar Armando; Castillo, José Santos.** Guía para elaborar anteproyecto de Graduación. Universidad Tecnológica de El Salvador. San Salvador. 2002. Página 1-12.

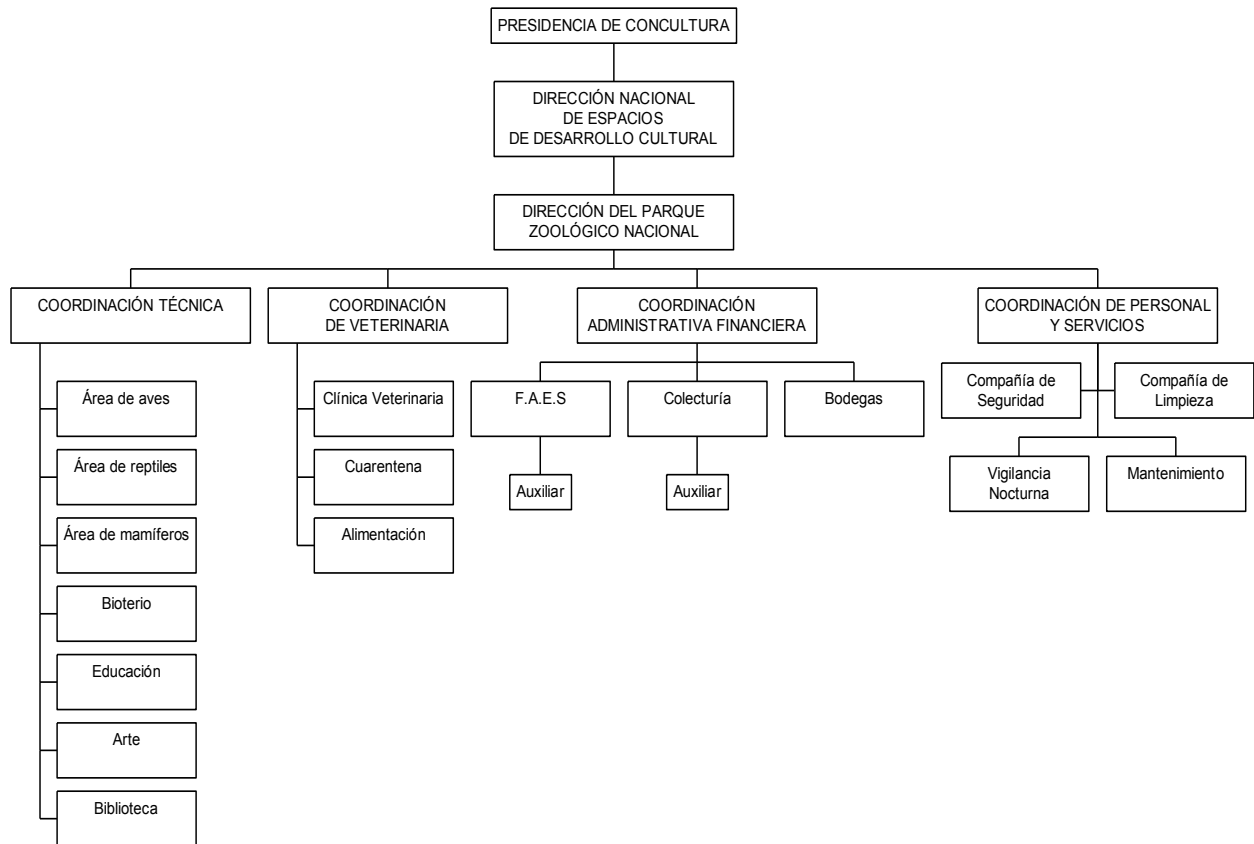
ASERTIVIDAD

- ✓ www.geocities.com/esalac/asertividad.html. La asertividad. Página 1
- ✓ <http://personales.com/españa/Madrid/aspired/asertividad1.htm>. Páginas 1-2

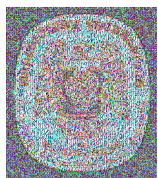
ANEXOS

Anexo No 1

ORGANIGRAMA DEL PARQUE ZOOLOGICO NACIONAL



Fuente: Arq. José Luis Porras, 27 Abril de 2001, Diagnóstico de Parque Zoológico Nacional Pág. 66, Contrato No 003/2001



Anexo No. 2

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

FORMULARIO DE LA ENCUESTA

SINTOMATOLOGÍA DEL ESTADO DE SALUD Y ENFERMEDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Nota: leer cuidadosamente cada una de las reflexiones a continuación señaladas, encerrar en círculo el literal que más se apague a la situación actual de la Institución, una por cada lado, izquierdo o derecho.

a) Poca Inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la Dirección.	a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización. en su solución
b) En la Institución, la gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. Nadie se ofrece voluntariamente a arreglarlas. Los errores y problemas son habitualmente ocultados y encubiertos. La gente habla de estos problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.	b) La gente se siente libre para señalar las dificultades y porque espera que los problemas se traten y es optimista
c) Factores ajenos complican la solución de los problemas. El estatus es más importante que la solución de ellos. La gente se trata mutuamente en una forma ficticia que enmascara los asuntos y problemas, especialmente respecto al jefe. La informalidad es vista con malos ojos	c) La solución de problemas es muy pragmática. La gente trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piensen los altos jefes. Se reta frecuentemente al jefe. Se tolera mucho la conducta inconforme.
c) La gente en la Dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Se encuentra como en el cuello de una botella, tomando decisiones con una información y consejo inadecuados. Las demás personas se quejan de las decisiones irracionales de los Jefes.	d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo, y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.
d) Los gerentes se sienten solos cuando tratan de hacer las cosas. De alguna manera, las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.	e) Hay un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
f) El juicio de los subordinados no es tomado en cuenta fuera de los límites de sus trabajos.	f)El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
g) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.	g)La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
h) La gente compite cuando necesita colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad; ofrecerla es algo que no se ocurre. Desconfían de los motivos entre ellos y hablan mal del otro; el gerente tolera todo esto.	h)Existe un alto grado de colaboración. La gente pide Ayuda prontamente de los demás y a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrolladas las maneras de ayudarse mutuamente. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.
i) Cuando hay crisis, la gente se retira o se inculpan mutuamente.	i)Cuando hay crisis, la gente coopera en el trabajo hasta que desaparece aquella.
j) Generalmente, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina u otros artificios, o hay interminables e irreconciliables argumentos.	j)Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento persona. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.

k) El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores; rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca retroalimentación en su desempeño, y mucha de aquella no es provechosa.	k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en una voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. La gente se ve a sí misma y a los demás como capaz de un desarrollo y crecimiento personal.
l) La retroalimentación es evitada.	l) La crítica, adyacente al progreso, es una rutina.
m) Las relaciones están contaminadas por un enmascaramiento. La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás. Existe una solapada corriente de miedo.	m) Las relaciones son honestas. La gente se preocupa por los demás y no se siente sola.
n) La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, anquilosada, pero obligada a permanecer en ellos por la necesidad de sentirse segura. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.	n) La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
o) El gerente es un padre que da órdenes en la Institución.	o) El liderazgo es flexible, cambia de estilo según la persona y la situación.
p) El gerente controla exageradamente los pequeños gastos y pide una excesiva justificación. Da poca libertad para permitir errores.	p) Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
q) Tiene un gran valor minimizar el riesgo.	q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
r) “Una sola falta y usted será despedido”	r) ¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?
s) El desempeño deficiente es disfrazado o manejado arbitrariamente.	s) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
t) La estructura, política y procedimientos de la Institución embarazan a ésta. El Recurso Humano se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.	t) La estructura, política y procedimientos de la Institución, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. También ellos están prontos a cambiar.
u) Tiene plena validez el lema: “La tradición ante todo”	u) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo no se les considera cuando son inoperantes.
v) La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos pocos.	v) La Institución por sí misma se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios en el mercado, debido a que se anticipa el futuro.
w) La gente se come sus frustraciones: “No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad.”	w) Las frustraciones son un signo que llama a la acción: “Es mi responsabilidad salvar la situación”.



ANEXO No 3
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FORMULARIO DE LA ENCUESTA

CUESTIONARIO DE FUERZAS ORGANIZACIONALES

Favor encierre en un círculo únicamente aquellas condiciones en las que usted considera que esta de acuerdo que existen en el ambiente organizacional interno de la Institución

1. Estoy insatisfecho con las políticas generales de reclutamiento
2. Algunos jefes actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras
3. La mayoría de las autoridades no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas
4. Nos faltan las habilidades necesarias
5. En ciertas áreas de la Institución, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos
6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas
7. Existen conflictos entre departamentos
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación personal
9. No estamos desarrollando correctamente a los sucesores de nuestros empleados clave
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable
12. Algunas personas no ven claramente definidos sus trabajos
13. Muchos jefe no delegan apropiadamente
14. No parece haber suficiente tiempo para tomar la capacitación en serio
15. El personal parece no responder a los incentivos establecidos
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales
17. El personal no se reúne para trabajar en problemas que le son comunes
18. Muchos Jefes consideran que para incrementar los resultados se debe de ejercer una supervisión más estrecha
19. Muchas veces tenemos que contratar servicios de fuera
20. Uno de mis principales problemas es que no se como enfrentaremos el ambiente externo
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos de las posiciones del personal dirigido
22. necesitamos actualizar nuestra organización
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección
24. Los diferentes departamentos tienen diferentes actitudes con respecto a la capacitación.
Algunos la toman en serio, otros no
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos
27. El personal de la Institución parece no estar dispuesto a decir lo que realmente piensa.
28. Los jefe parecen creer que el personal no se esfuerza lo suficiente en su trabajo
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas del personal, porque tenemos poca información sobre ello

31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente
32. Diferentes áreas de la organización caminan en diferentes direcciones
33. No se el talento que hay disponible en la Institución
34. Las habilidades técnicas se aprenden sobre la marcha
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas
36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación
37. Existen más disciplina cuando se aplica presión
38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los potencialmente, más capaces
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de la empresa
41. No tenemos suficiente personal de asesoría (staff)
42. Los altos directivos están muy ocupados en asuntos y detalles operativos
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño
46. Instituciones similares parecen tener ideas brillantes
47. Los administradores de los departamentos no son lo suficientemente abiertos entre si
48. Finalmente, mi única responsabilidad es manejar eficientemente el presupuesto de mi área de trabajo
49. El personal no sabe lo que la Institución tiene en mente para él en el futuro
50. Tendemos a juzgar al personal con base a características personales en lugar de sus contribuciones a la Institución
51. Parecemos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables
52. Algunos departamentos tienen más persona, que no justifica su contribución
53. La organización opera con ideas tradicionales y convencionales
54. La capacitación de la alta dirección no se basa en un plan establecido
55. Si la situación se complicara no creo que los subgerentes pudieran hacer lo suficiente para ayudar a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida
57. Las juntas no son bien recibidas, porque generalmente no son productivas
58. La mayoría de los administradores no se interesan seriamente por al felicidad del personal en el trabajo
59. La sucesión y el desarrollo del personal no son planeadas
60. Los planes a largo plazo de la organización no están bien formulados, como sería necesario.
61. No existe mucho talento en la organización
62. Es frecuente que las cosas importantes no se hagan eficiente y oportunamente
63. Los administradores no reciben regularmente estadísticas sobre la rotación del personal
64. Los administradores encuentran difícil ajustarse a los cambios.

65. Generalmente el ambiente organizacional apoya el crecimiento y desarrollo del personal.
66. Estamos en un entorno dinámico y la institución no esta moviéndose lo suficientemente rápido
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otros
68. No hemos procurado que los trabajos sean interesantes y retadores
69. Desarrollamos muchas personas que luego desertan de la organización
70. Algunos administradores expresan sus objetivos en términos muy vagos
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones
72. Algunos empleados están sobrecargados de trabajo, mientras otros hacen muy poco
73. No sabemos que tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros comparativos para tal efecto
74. Tenemos problemas para que el personal actualice sus habilidades
75. En general, a nivel de administradores, se perciben síntomas de frustración
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte importante del trabajo
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora
78. Necesitamos mayor eficacia organizacional
79. Parece ser imposible darles experiencia administrativa suficiente a los gerentes
80. Las prioridades no parecen ser claramente comprendidas dentro de la institución
81. Cuando reclutamos, nos es difícil encontrar a las personas idóneas
82. La reorganizaciones es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información en donde se necesita el control administrativo
84. Se incrementaría la calidad en el trabajo, si nuestro personal estuviese más capacitado
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura salarial
86. Los administradores no son lo suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo
87. Los empleados no se ayudan entre ellos, cuando surgen problemas críticos en el desempeño laboral
88. A los administradores se les llama por su nombre de pila
89. La capacitación gerencial tiene poca utilidad para nosotros
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar proactivamente los cambios rápidos en el entorno
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la institución ya que cada administrador hace lo que mejor le conviene
92. Nuestra estructura organizativa parece limitar la comunicación
93. El control administrativo parece disminuir y perder importancia en la Institución
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos y operaciones
95. Creo que el personal no acepta los nuevos retos y desafíos en sus trabajos
96. No se enfrentan los problemas de manera franca y abierta
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo
98. Muchas veces los administradores no se apoyan
99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades de crecimiento y desarrollo futuro de nuestro personal
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiados burocráticos



ANEXO No 4
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Atentamente solicitamos su amable colaboración en la siguiente evaluación con el propósito de orientar exclusivamente a la identificación de oportunidades para contribuir al diseño y fortalecimiento del impacto de las estrategias de desarrollo organizacional de la Institución.

Para garantizar el valor científico de los resultados, le solicitamos apegar sus respuestas a lo que ha sido su experiencia directa en lo relativo a cada situación planteada.

En este sentido la información que usted provea será tratada con absoluta confidencialidad y contribuirá a mejorar los sistemas, las metodologías y las gestiones administrativas de la Institución.

I. IDENTIFICACIÓN

1. UNIDAD	4. ¿TIENE PERSONAL A SU CARGO? SI → ☐ NO → ☐	6. RANGO DE EDAD MENOR DE 20 AÑOS ☐ DE 21 A 30 AÑOS ☐ 31 A 40 AÑOS ☐ 41 A 50 AÑOS ☐ MAS DE 51 AÑOS ☐	7. TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA (AÑOS) (MARQUE CON UNA "X") 1 A 5 AÑOS ☐ 5 A 6 AÑOS ☐ 6 A 10 AÑOS ☐ 10 A 15 AÑOS ☐
2. DEPARTAMENTO			
3. CARGO ACTUAL	5. SEXO MARCULINO ☐ FEMENINO ☐		

8. NIVEL DE ESCOLARIDAD

NINGUNA	1° A 3° GRADO	4° A 6° GRADO	7° A 9° GRADO	BACHILLERATO	UNIVERSIDAD
---------	---------------	---------------	---------------	--------------	-------------

9. ESTADO CIVIL

SOLTERO (A)	CASADO (A)	ACOMPañADO (A)	DIVORCIADO (A)
-------------	------------	----------------	----------------

II. CULTURA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: evalúe a su institución del 1 al 10 siguiendo los siguientes lineamientos.

- x) Marque con una "X" la palabra actual ubicada abajo del numero que representa el nivel actual en que se encuentra la Institución para cada ítem.
- y) Marque con una "X" la palabra "ideal sobre un número desde el cual usted se sentiría espontáneamente (ideal) motivado para realizar mejor su trabajo .

NOTA: entre más a la izquierda este su ponderación es desfavorable, entre más a la derecha es favorable.

1. Se reconocen explícitamente mis aciertos en el rendimiento. Recibo directa o indirectamente el mensaje “La Institución te necesita y agradece tus esfuerzos.

NO HAY RECONOCIMIENTO POR NUESTRO RENDIMIENTO	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL
	➔									

2. Considero que me desempeño en un ambiente laboral en donde se promueve la seguridad y la cordialidad. En mi ambiente laboral no existen factores que afecten ni mi salud física ni mi salud mental. Por ejemplo: riesgos de accidente tensión, etcétera.

NO SE PROMUEVE LA SALUD FÍSICA Y EL BIENESTAR PSICOLÓGICO	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL
	➔									

3. En mi ambiente de trabajo la confianza y la lealtad emanan de los niveles jerárquicos mas altos hacia los niveles bajos de la estructura organizacional y viceversa. Por lo general las relaciones sociales son constructivas.

NO SE PROMUEVEN LAS RELACIONES SOCIALES	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL
	➔									

4. En la Institución el diseño de los puestos de trabajo demanda adecuada atención y esfuerzo. No existe sobrecarga de trabajo así como también no hay puestos a los que les falta trabajo.

LOS PUESTOS DE LA EMPRESA NO ESTAN BIEN DISEÑADOS	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL
	➔									

5. Nos demandan que rindamos eficientemente mientras nos proveen los recursos y apoyos necesarios tanto a nivel material como a nivel de la información necesaria y el entrenamiento adecuado en general los recursos están bien distribuidos.

NO TENEMOS LOS RECURSOS Y APOYOS NECESARIOS	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL
	➔									

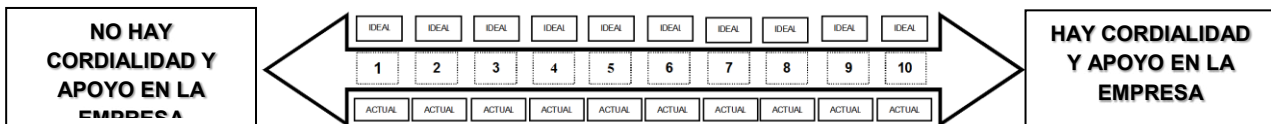
6. La empresa permite que los empleados participen activamente en el proceso de toma de decisiones

NO SE PERMITE LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL	IDEAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL	ACTUAL
	➔									

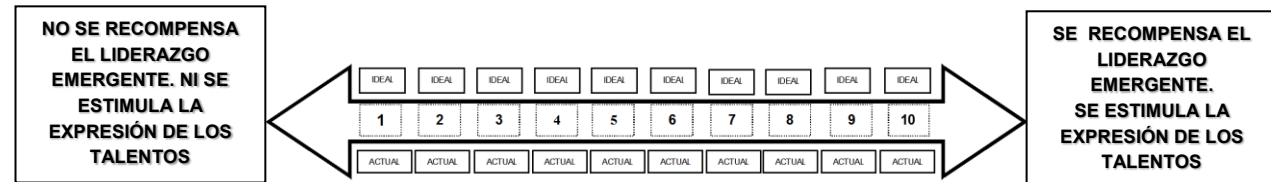
13. Considero que en la empresa las actividades están bien organizadas y las metas están bien definidas. La empresa es una Institución transparente donde no hay desorden, confusión y caos.



14. La afabilidad y cordialidad es una norma de valor en la empresa. Confiamos los unos en los otros y nos damos apoyo mutuo. Las buenas relaciones prevalecen en el ambiente laboral.



15. La Institución no esta dominada por una o dos personas o por un grupo específico, ni depende de ellos. Basándose en sus talentos y habilidades, los empleados asumen espontáneamente el liderazgo y se les recompensa por su efectividad.



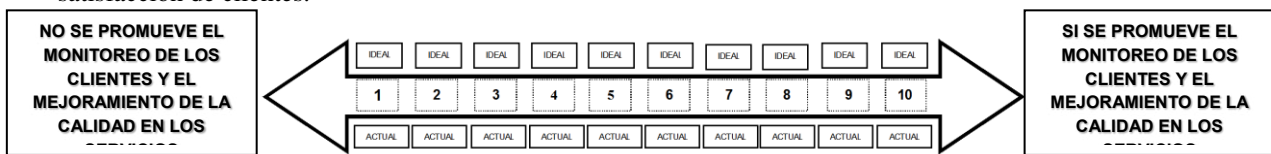
16. Comprendemos la visión y misión de la Institución y además nos sentimos comprometidos a practicarla constantemente.



17. En la Institución identificamos constantemente nuestras debilidades y amenazas organizacionales para encontrar sus causas y crear mecanismos, desarrollar sistemas y rediseñar procesos para eliminarlas.



18. En la Institución se monitorea constantemente a nuestros clientes para generar estrategias y tácticas de satisfacción de clientes.





ANEXO No 5
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FORMULARIO DE LA ENCUESTA
CLIMA ORGANIZACIONAL

Consideramos importante nos brinde su opinión en cuanto al funcionamiento y desempeño. Con este propósito elaboramos éste cuestionario, del cual deberá elegir una sola opción en cada pregunta, que será la que más se aproxime a su forma de pensar.

Es importante que indique el puesto que desempeña dentro de la Institución, ya que esta encuesta es anónima por lo que no deberá anotar su nombre ni su firma.

Es vital que al contestar sea **absolutamente abierto y sincero** . si tiene alguna duda o aclaración no vacile en preguntar estamos para servirle.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

- 1) Eres de las personas que gustan de seguir las instrucciones al pie de la letra.
 - a) No necesito hacerlo
 - b) Si, siempre es necesario obedecer estrictamente
 - c) Si
 - d) Cuando tengo dudas consulto
 - e) Sólo cuando son correctas y no violan el reglamento

- 2) Cuando tienes que tomar decisiones tu:
 - a) Mejor no lo haces
 - b) Le preguntas a tu jefe
 - c) Tomas la decisión pero no le avisas a tu jefe
 - d) Tomas la decisión y después le avisas a tu jefe
 - e) Evalúas las alternativas, tomas la decisión y consultas si fue lo correcto

- 3) Generalmente, cuando llegas o sales
 - a) No saludas ni te despides de nadie
 - b) Si puedes evitar el saludo y la despedida
 - c) Únicamente saludas y te despides del jefe
 - d) Saludas y te despides sólo de tus compañeros y jefes
 - e) Saludas y te despides de todos, aun no siendo de tu departamento

- 4) Si tienes que abrir el turno de algún compañero por problemas personas, tu:
 - a) Te niegas rotundamente
 - b) Lo haces pero le recuerdas que te debe un favor
 - c) Si lo haces
 - d) Si te lo piden, lo haces con gusto
 - e) Te propones por solidaridad, aunque no te lo indiquen

- 5) Te importa la opinión que tienen los compañeros de tu persona
- a) Para nada
 - b) Te es indiferente
 - c) No, porque sabes que tu arreglo es bueno
 - d) Mucho
 - e) Si y procuro mejorarla
- 6) Que opinión tienes de las actividades y funciones que realizas
- a) Son aburridas y rutinarias
 - b) Me son indiferentes
 - c) Creo que son importantes y necesarias
 - d) Son interesantes e importantes
 - e) Son indispensables para el buen funcionamiento
- 7) Es agradable tu trabajo
- a) Nunca
 - b) Solo algunas veces
 - c) Regularmente si
 - d) Si, siempre
 - e) Me proporciona grandes satisfacciones
- 8) Tus actividades van de acuerdo con tu preparación y habilidades
- a) Creo que me falta preparación
 - b) No tienen nada de relación
 - c) Considero que si
 - d) Creo que puedo dar más
 - e) Estoy seguro que podría tener más responsabilidad
- 9) Si tuvieras oportunidad de hacer modificaciones para mejorar el aspecto de tu área de trabajo, tu:
- a) No te interesaría
 - b) La dejarías como está
 - c) Sólo ayudarías en pequeños detalles
 - d) Harías con gusto todo lo que te indicaran
 - e) Harías una propuesta de nueva decoración
- 10) Qué opinión tienes del trabajo que realizan tus demás compañeros:
- a) Es más importante que el tuyo
 - b) No tiene nada de diferente
 - c) Le parece muy interesante
 - d) Es tan importante como el suyo
 - e) Le agradaría continuar donde esta

- 11) Le gustaría cambiar de funciones
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Me da lo mismo
 - c) Si
 - d) Sólo por algún tiempo
 - e) Me agradaría continuar donde estoy
- 12) Considera que dentro de un año estará dentro de la Institución
- a) No
 - b) Puede ser que no
 - c) Me gustaría pero yo no lo decido
 - d) Espero que si
 - e) Estoy seguro de que si
- 13) Sus conocimientos contribuyen a mantenerse en la Institución:
- a) No, de nada valen
 - b) Es probable
 - c) Si
 - d) Se que soy de utilidad para la Institución
 - e) Me siento muy importante para la Institución
- 14) Si tuviera oportunidad de ingresar a otra empresa la aceptaría:
- a) Desde luego que si
 - b) Si, porque estoy buscando un cambio
 - c) Lo pensaría
 - d) Tendría que ser una excelente oferta
 - e) No porque me siento muy a gusto aquí
- 15) Esperara seguir por mucho tiempo en el puesto actual:
- a) Me es indiferente
 - b) Sólo si no me trae problemas
 - c) Es probable
 - d) Estoy buscando ascender
 - e) No porque sé que voy a ascender
- 16) Ha tenido oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa:
- a) Siempre es el mismo trabajo y no hay cursos
 - b) Sólo en ocasiones dan cursos
 - c) Por lo regular
 - d) Si, son buenas las oportunidades
 - e) Desde luego que si, me ofrecen oportunidades de cambio
- 17) Conoces cuales son los objetivos de la Institución
- a) No, nadie me los ha dicho
 - b) Me los imagino

- c) Si
 - d) Sólo los de mi área de trabajo
 - e) Si, (mencionar alguno de ellos)
- 18) Recomendaría a tus amigos ingresar a esta empresa
- a) Definitivamente no
 - b) Sólo si no tuvieran otra alternativa
 - c) Es probable
 - d) Desde luego
 - e) Sólo si tuviera la capacidad para estar aquí
- 19) Su familia se siente orgullosa de que trabaje para esta Institución
- a) No, me critican mucho
 - b) En ocasiones me sugieren cambiar de empleo
 - c) Creo que si
 - d) Si, están conformes
 - e) Desde luego que si y desean que continúe en ella
- 20) Considera que su Institución es mejor que otras dependencias del Estado
- a) Le falta mucho para estar al nivel de otras
 - b) Creo que es igual
 - c) Claro que si
 - d) Es superior
 - e) Es mucho mejor y superior que otras
- 21) La atención y servicio al usuario son parte de los valores de la Institución
- a) No se que es un valor
 - b) Creo que si
 - c) Si
 - d) Desde luego que si
 - e) Si y además existen otros
- 22) La institución brinda algún beneficio a la Comunidad
- a) Definitivamente que no
 - b) Puede ser que si
 - c) Si
 - d) Desde luego que si
 - e) Son muchos los beneficios que proporciona
- 23) Qué opinión tiene de las instalaciones
- a) No es de mi interés opinar
 - b) Limitan mi productividad
 - c) Apropriadadas para el trabajo
 - d) Están muy bien diseñadas
 - e) Me permiten ser todo lo productivo que puedo

- 24) Conoce el reglamento interno de la Empresa
- a) No existen reglamento alguno
 - b) Nunca le he puesto atención
 - c) Es bueno
 - d) Es bueno pero puede mejorar
 - e) Es excelente
- 25) Considera usted que las medidas disciplinarias que se aplican en la empresa aumentan la responsabilidad de los empleados
- a) No sirven de nada
 - b) Probablemente
 - c) Creo que si contribuyen
 - d) Si, pero podrían mejorar
 - e) Definitivamente
- 26) Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas de trabajo (ventilación, iluminación, espacio, etc)
- a) Definitivamente no
 - b) Más o menos
 - c) Son las adecuadas para trabajar
 - d) Si, son las apropiadas
 - e) Son excelente
- 27) Respeta estrictamente las normas de la Institución
- a) No
 - b) Sólo en algunas ocasiones
 - c) Si
 - d) Si aunque nadie me lo pida
 - e) Claro y estoy convencido que son necesarias
- 28) En su opinión se juzga a todos los empleados con los mismos criterios
- a) No, hay preferencias
 - b) Únicamente en algunos casos
 - c) Claro que si
 - d) Si, no existen favoritismos
 - e) Desde luego, se evalúa de una manera justa
- 29) Cuando sobresale en alguna actividad, ¿le manifiesta su jefe inmediato algún tipo de reconocimiento?
- a) No, nunca lo hace
 - b) Sólo algunas veces
 - c) Regularmente si
 - d) Efectivamente y me invita a continuar así
 - e) Claro, incluso cuando salen mal las cosas me motiva a superarlas

- 30) Puede hablar con su jefe inmediato cada vez que lo necesita
- a) No, siempre está ocupado
 - b) Si, pero con muchos trabajos
 - c) Si, cuando lo requiero
 - d) Mantenemos una comunicación constante
 - e) Desde luego que si, incluso organiza juntas con el equipo
- 31) Normalmente es justo su jefe inmediato
- a) No, siempre tiene preferencias
 - b) En algunas ocasiones
 - c) Si
 - d) Es una práctica común en él
 - e) Si, además escucha nuestras razones
- 32) Evalúa periódicamente sus resultados
- a) No
 - b) Parece que si
 - c) Si, pero no con la frecuencia que se necesita
 - d) Así lo pide la empresa
 - e) Si y logramos compromisos juntos
- 33) Su jefe inmediato escucha sus comentarios y sugerencias
- a) No, no le parecen importantes
 - b) No me he dado cuenta
 - c) Regularmente si
 - d) Siempre y cuando sean para mejorar
 - e) Desde luego, aun cuando sean de su persona
- 34) Conoce si su jefe inmediato tiene un plan de trabajo
- a) No, todo lo improvisa
 - b) No lo necesita
 - c) Si, el que proporciona la empresa
 - d) Desde luego que si
 - e) Si y constantemente lo revisa para mejorarlo
- 35) Considera que su jefe inmediato tiene ganado el respeto de sus colaboradores
- a) Definitivamente no, le falta mucho
 - b) Sólo algunos lo obedecen
 - c) Si
 - d) Desde luego
 - e) Si y además lo apreciamos

- 36) En términos generales como avalúa las decisiones que toman los directivos de la Institución
- a) Son autoritarias y sin sentido
 - b) Creo que algunas no son las correctas
 - c) Son las adecuadas
 - d) Tiene una base y sentido
 - e) Con hechos nos han demostrado que son las correctas
- 37) Como considera que son transmitidas las indicaciones para hacer bien su trabajo
- a) Nunca nos dan instrucciones
 - b) Son difíciles de entender
 - c) Son claras pero se pueden mejorar
 - d) Si, no tengo problemas
 - e) Las entiendo perfectamente
- 38) Le gustaría compartir sus experiencias de trabajo con los compañeros
- a) No me interesa hablar de nada con ellos
 - b) Me gustaría pero no les tengo confianza
 - c) Sólo con algunos
 - d) Siempre les platico
 - e) Todos nos comentamos lo que nos pasa
- 39) Cree que existe una verdadera comunicación con su jefe inmediato
- a) No, ni me interesa
 - b) En algunas ocasiones
 - c) Sólo por cuestiones importantes
 - d) Frecuentemente si
 - e) Desde luego y lo considero además un buen compañero
- 40) Le interesa conocer las opiniones de compañeros de otras áreas
- a) Definitivamente no
 - b) Solo si me dan problemas
 - c) Sería interesante
 - d) Desde luego que si
 - e) Claro, de hecho ya conozco algunos
- 41) Cuando ingresó a trabajar a la Institución, se le proporciono información de cómo hacer las labores asignadas
- a) No, nunca
 - b) Muy general
 - c) Sólo muy al principio
 - d) Si, muy detalladamente
 - e) Si, de hecho lo siguen haciendo

- 42) Considera que su jefe inmediato conoce perfectamente el funcionamiento de su departamento
- a) Lo desconoce totalmente
 - b) Conoce lo necesario
 - c) Creo que lo conoce bien
 - d) Se desempeña muy bien
 - e) Nunca se equivoca
- 43) El trato que le brinda su jefe inmediato es el adecuado
- a) No, es muy frío
 - b) En algunas ocasiones
 - c) Considero que si
 - d) Siempre
 - e) Desde luego, si sabe mandar
- 44) Considera que la forma como realiza sus actividades es la más adecuada
- a) No, pero me obligan a hacerlo
 - b) Creo que es posible mejorarla
 - c) Si
 - d) Es la correcta
 - e) Sin duda, de esta forma se entregan excelentes resultados
- 45) Recibe usted algún tipo de entrenamiento o capacitación, que le permita mejorar su desempeño
- a) Nunca he recibido entrenamiento, ni capacitación
 - b) Sólo me han dado la capacitación básica
 - c) Creo que si
 - d) Si, ha sido bueno
 - e) Desde luego

ANEXO No 6

GUIA DE AUTOEVALUACIÓN

Ponderación para el proceso de Autoevaluación

En el modelo de gestión de calidad, generalmente todos los sub criterios corresponden a un mismo criterio tienen igual valor, de ahí que para el cálculo de la puntuación, expresada en términos porcentuales, correspondiente a un criterio dado se efectúe la medida aritmética de los porcentajes relativos a cada sub criterio.

Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la Autoevaluación resulte más fácil, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. Sería interesante que la Autoevaluación se efectuase previamente, por separado, entre tres o seis personas de la Institución para, posteriormente, comparar los resultados y llegar a un consenso sobre la puntuación final. En lo que sigue, se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1,2,3 y 4. Estas definiciones han de consultarse con frecuencia al realizar la evaluación.

Puntuación	progreso	Reactivo
1	Ningún avance	▪ Ninguna acción aún ▪ Quizás algunas ideas buenas que no se han concretado
2	Cierto avance	▪ Parece que se está produciendo algo ▪ Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras ▪ Algunas puestas en práctica logran resultados aislados
3	Avance significativo	▪ Clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada ▪ Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras ▪ Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial.
4	Objetivo logrado	▪ Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. ▪ Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado.

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTION DE CALIDAD

Cr	SCR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
1	1	El equipo coordinador y el resto de responsables están implicados en la gestión de calidad.				
1	2	El equipo coordinador es accesible y escucha al personal				
1	3	El equipo coordinador apoya las mejoras y la aplicación de todos, ofreciendo los recursos necesarios				
1	4	El equipo coordinador ayuda en la definición de prioridades en las actividades.				
1	5	El equipo coordinador en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen				
1	6	El equipo coordinador tiene entre sus prioridades la atención a los clientes y usuarios				
1	7	El equipo coordinador participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación de la oficina				

1	8	El equipo coordinador posibilita los cauces para que clientes, usuarios y beneficiarios manifiesten sus sugerencias y quejas.				
1	9	El equipo coordinador establece relaciones eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la ida de la oficina.	1	2	3	4
1		LIDERAZGO				
2	10	El equipo coordinador elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo de la Institución.				
1	11	La elaboración del proyecto se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintas áreas de la institución.				
2	2	El equipo coordinador reconoce y valora los esfuerzos logrados de las personas implicadas en la planificación estratégica de la Institución.				

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTION DE CALIDAD

		demandas de los clientes y usuarios				
2	3	Existe coherencia, dentro de la planificación estratégica de la oficina, entre todos los proyectos institucionales (programación general, presupuestos, entre otros)				
Cr	SCR	DESCRIPCION	1	2	3	4
3	7	En la Institución hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.				
2	4	El personal conoce la planificación estratégica de la oficina				
2	5	El personal sabe de qué forma puede contribuir a lograr los objetivos de la oficina				
3	8	En la Institución hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva				
2	6	La evaluación anual de resultados introduce modificaciones en la planificación estratégica preestablecida				
3	9	En la Institución existe una interacción efectiva entre los diferentes empleados para lograr una clima de confianza				
2	7	En la Institución hay una cultura de evaluación sistemática de compartido				
3	10	La planificación estratégica en todos los niveles de funcionamiento. En la Institución se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.				
2		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
3		DESARROLLO DEL PERSONAL				
3	1	La Institución hace corresponde la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación estratégica de la Institución.				
4	2	El presupuesto económico corresponde a la planificación del personal.				
4	2	Las inversiones realizadas y la ordenación del Gasto han sido				
3	2	La formación del personal corresponde con sus necesidades de desarrollo, es decir objetivos y metas.				
3	3	La formación del personal corresponde con las necesidades de la Institución				
3	4	En la Institución se potencian iniciativas de experimentación e innovación.				
3	5	Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos de la Institución.				
3	6	En la institución hay un alto grado de participación en la toma de decisiones				

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTION DE CALIDAD

		sostenibles en los distintos rubros del presupuesto.				
4	3	La información relevante de la institución es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.				
Cr	SCR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
4	4	La institución entabla las relaciones con los proveedores y cooperantes en función de su planificación estratégica.				
5	1	La institución tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.				
4	5	La institución realiza proyectos en coordinación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.				
5	2	Las demandas de la comunidad son incorporadas por la institución en su planificación.				
4	6	La institución utiliza la infraestructura y equipos de acuerdo con su planificación estratégica.				
5	3	La institución asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.				
4	7	La institución organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan.				
5	4	La institución tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos.				
4	8	La institución promueve y potencia la investigación e innovación en servicios a sus clientes.				
5	5	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de la población usuaria del servicio.				
4	9	La institución utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación estratégica.				

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTION DE CALIDAD

5	6	La Institución promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.				
5	7	La Institución aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.	1	2	3	4
Cr	SCR	DESCRIPCIÓN				
7	1	La Institución mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, entre otros.				
5	8	PROCESOS				
6	1	La Institución mide periódicamente la percepción de clientes y usuarios de los servicios.				
6	2	La Institución mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como ausentismos, nivel de formación, quejas, entre otros.				
7	3	La Institución mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de los clientes.				
6	3	El personal de la Institución está informado de los resultados de los anteriores procesos.				
7	4	La Institución compara sistemáticamente el grado de satisfacción de su personal.				
6	4	La Institución compara sistemáticamente el grado de satisfacción de los clientes.				
6	5	La Institución actúa sobre las áreas en función del grado de satisfacción de los clientes obtenido de las evaluaciones anteriores.				
6		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTION DE CALIDAD

7	5	La Institución actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de la evaluación anterior				
Cr	SCR	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
7	1	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión				
8	1	La Institución mide periódicamente la percepción que la financiera de la Institución				
9	2	sociedad en general tiene de la misma en aspectos tales como: Se mide, conoce y valora la consecución de los objetivos				
9	3	daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su fijados en los distintos proyectos de la Institución.				
8	2	mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, entre				
9	4	Se miden, conocen y valoran los resultados de los procesos de otros.				
8	2	planificación o programación social.				
9	4	La Institución realiza periódicamente mediciones adicionales				
9	5	Se miden, conocen y valoran los resultados relativos a la relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles				
9	5	de convivencia en la oficina y las relaciones humanas, de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral.				
9	5	Se mide, conocen y valoran los resultados relativos al reconocimientos explícitos, entre otros.				
8	3	La comunidad está informada sobre los resultados de esas evaluaciones				
8	4	La Institución comprar sistemáticamente su nivel de impacto en la población				
8	5	La Institución establece programas activos de impacto en la sociedad en funciones de las labores que desempeña				
8		IMPACTO EN LA SOCIEDAD				

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTION DE CALIDAD

		desempeño del personal				
9	6	Se mide, conocen y valoran los resultados del proceso de apoyo a la Institución				
9	7	Se mide, conocen y valoran el tiempo utilizado en responder a las demandas de los usuarios y clientes de la Institución				
9	8	Se mide, conocen y valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación				
9		GESTION INSTITUCIONAL				

**ANEXO No 7 GUIAS TÉCNICAS PARA
LA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN CALIDAD**

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : LIDERAZGO		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
1. Liderazgo de la alta dirección	1.1.a. Visión y preocupación de la calidad de la empresa	1.1.a.1 ¿Se tiene conocimiento adecuado de lo que es la calidad y de lo que implica? 1.1.a.2. ¿ Existe algún comité ejecutivo o grupo de trabajo donde se atiende específicamente la calidad de la organización.	Cursos tomados durante un año Lista de asistencia Lista de asistencia Acciones realizadas Programa de trabajo Reunión con proveedores y clientes
	1.1.b. Valores de la calidad de la Empresa	1.1.a.3 ¿ Las acciones que se han tomado con respecto a la calidad han rebasado las expectativas establecidas 1.1.b.1 ¿Existe una cultura de calidad en la empresa? 1.1.b.2. ¿Se utilizan medios de difusión para dar a conocer la cultura de la calidad en la organización 1.1.b.3 ¿ Se le dan cursos de capacitación y adiestramiento al personal sobre la cultura de calidad?	Planes u objetivos de calidad y su avance Misión, visión y planes por escrito Observando las áreas de trabajo, comedor si existen trípticos, boletines e ilustraciones Programa permanente de capacitación, constancia,

			conferencias.
--	--	--	---------------

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : LIDERAZGO		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
--------	------------------	-----------	-----------

		1.1.b.4 ¿El personal está convencido sobre la calidad que impera en la empresa?	Preguntas directas al personal
		1.1.b.5. ¿La empresa da a conocer al exterior los logros obtenidos en la calidad?	Periódicos, revistas
	1.1.c Acción de los ejecutivos para dar a demostrar, comunicar y reforzar la orientación hacia los clientes y los valores de calidad en todos los niveles de administración y supervisión	1.1.c.1 ¿Las acciones tomadas por los ejecutivos llevan implícitas aspectos de la calidad?	Revisión de planes Toma de decisiones importantes
		1.1.c.2. ¿ Las soluciones que se inician, recomiendan o proporcionan siguen los canales designados?	Listado de acciones realizadas y discursos
		1.1.c.3. ¿El comportamiento de los ejecutivos con el personal es acorde con los valores de calidad?	Observación, visita a los departamentos, relación de jefe subalterno
		1.1.c.4. ¿Se consideran las necesidades al cliente para elevar la calidad en la empresa?	Lista de necesidades del cliente contra entrega de servicio
		1.1.c.5 ¿Se imparte capacitaciones a los gerentes sobre la forma de	Programa permanente de

		liderar al personal?	capacitación y constancias
--	--	----------------------	----------------------------

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : LIDERAZGO		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	1.1.d. Cómo evalúan y mejoran la efectividad de su liderazgo y compromiso personal	1.1.d.1. ¿Los ejecutivos tienen la disponibilidad para dialogar con el personal? 1.1.d.2. ¿Se crean grupos de trabajo para aumentar la calidad en la organización?	Sistemas de quejas y sugerencias de los clientes y empleados. Constancia de cursos sobre liderazgo y relaciones humanas. Lista de grupos de trabajo Reportes de productividad
1.2 Administración de calidad	1.2.a. Cómo la orientación al cliente y los valores de calidad se traducen en requerimientos a todos los niveles de administración y supervisión 1.2.b. Cómo se analiza la estructura organizacional de la empresa para asegurar si satisface en tiempo calidad e	1.2.a.1. ¿Se tienen definidas las funciones de todo el personal? 1.2.a.2. ¿Se tienen definidas las responsabilidades de todo el personal? 1.2.a.3. ¿Existen procedimientos implantados para fomentar la colaboración y administración entre departamentos? 1.2.b.1. ¿La estructura esta diseñada para trabajar con eficiencia? 1.2.b.2. ¿Le han realizado modificaciones a las áreas de trabajo últimamente?	Organigrama Análisis de puestos Organigrama Análisis de puestos Programa de juntas y actas de las mismas. Implantación de sistemas que fomenten la cooperación entre departamentos. Organigrama Planos nuevos contra

	innovación al cliente		planos antiguos.
--	-----------------------	--	------------------

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : LIDERAZGO		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	1.2.c Tipos, frecuencia y contenido de las revisiones de los planes de calidad y desempeño de la empresa y las unidades de trabajo.	1.2.c.1 ¿Se realizan reuniones donde se revisa y comparan los resultados obtenidos contra los planes establecidos todo esto encaminado a mejorar la calidad? 1.2.c.2. ¿Se tienen estándares de calidad establecidos para lograr los objetivos de cada departamento?	Programa permanente de juntas de todos los departamentos. Planes y objetivos de cada departamento
	1.2.d. Métodos e indicadores empleados por la empresa para evaluar la vigilancia, integración de los valores de calidad a todos los niveles de administración y supervisión.	1.2.d.1. ¿Existe un proceso sistemático que evalué la integración de los valores de calidad en los niveles administrativos y de supervisión?	Proceso sistemático para la integración de valores de calidad Relación de productividad de todos los departamentos y/o de todos los empleados

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : LIDERAZGO		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
1.3 Responsabilidad pública	1.3.a De qué forma la Institución incluye sus responsabilidades éticas de seguridad pública, salud, protección ambiental y administración de desperdicios dentro de su política y práctica de calidad.	1.3.a.1. ¿Existe un programa de protección ambiental en la Institución que identifique, analice y minimice los aspectos que ponen en peligro el producto realizado en la misma? 1.3.a.2. ¿Se tienen planes establecidos para mejorar los índices de seguridad y protección ambiental? 1.3.a.3. ¿Se realizan mejoras a los programas y/o métodos ya establecidos?	Programa de protección ambiental Implantación de un sistema ambiental Planes a corto y largo plazo de protección ambiental. Plan de mejorar continuo
	1.3.b. Cómo promueve la empresa la conciencia de calidad y de que manera la comunica al exterior.	1.3.b.1. ¿La empresa se reúne con otras instituciones para platicar o realizar actividad relacionadas con la calidad? 1.3.b.2. ¿La empresa utiliza algún medio de comunicación donde muestre sus aportaciones a la calidad?	Lista de presentaciones realizados con otras compañías. Mesas de trabajo Artículos en periódicos, revistas, trípticos.

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : INFORMACIÓN Y ANÁLISIS		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
2. Alcance y administración de los datos e información de la calidad y el desempeño.	2.1.a Criterios para seleccionar los tipos de datos e información a incluirse en la base de datos correspondientes.	2.1.a.1 ¿Existen criterios y/o procedimientos que incluyan y describan la forma para la selección de datos e información que apoyen al mejoramiento de la calidad?	Manual de procedimientos
		2.1.a.2. ¿la información incluye aspectos: a) Relativos a clientes b) Operaciones internas c) Desempeño de la Institución d) Financieros y de costos 2.1.a.3 ¿Son confiables y están disponibles a los empleados los datos de calidad 2.1.a.4 ¿ Los reportes son accesibles y fáciles de usar?	Plan de plazos Manual de Procedimientos
	2.1.b Forma de asegurar la confiabilidad, consistencia, estandarización, en todas las secciones de la Institución que aseguren la calidad del software	2.1.b.1. ¿Hay un proceso que permita asegurar que el software que se emplea es útil? 2.1.b.2. ¿Hay un proceso que permita actualizar el software? 2.1.b.3. ¿Existe un método sistemático que permita evaluar los procedimientos de datos?	Manual de procedimientos Procedimientos

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
2. Proceso de Planeación Estratégica de la Calidad y el Desempeño de la Institución	2.1.a Forma de desarrollar planes y estrategias a Corto y Largo Plazo	2.1.a.1 ¿se cuenta con procesos claramente definidos para cumplir con los objetivos de la Institución? 2.1.a.2 ¿Las estrategias de la empresa integran aspectos de la calidad que ayudan a su competitividad? 2.1.a.3. ¿Los objetivos y estrategias se encuentran integrados en el plan de negocios? 2.1.a.4. ¿Los objetivos son factibles en calidad y tiempo? 2.1.a.5. ¿Se tienen escritos los objetivos de calidad? 2.1.a.6. ¿Los objetivos de calidad hacen referencia a las áreas integrales de la empresa? 2.1.a.7. ¿Los procesos para desarrollar los objetivos y estrategias se ajustan a la empresa de acuerdo a su giro? 2.1.a. 8. ¿En la planeación realizada en la Institución se toma en cuenta y se estudia minuciosamente cada función o área? 2.1.a.9. ¿Existe un proceso sistemático para realizar la planeación estratégica a corto y largo plazo? 2.1.a.10 ¿Se cuenta con parámetros o estándares para llevar a cabo el desarrollo de la planeación? 2.1.a.11 ¿La planeación considera las necesidades de los clientes? 2.1.a.12 ¿Las expectativas de los clientes son plasmadas en los objetivos de la empresa?	Manuales de instrucciones Manuales de operación Estadísticas Planes, manuales de referencia Planes estratégicos Manual de calidad Planes generales, planes de área Plan de control Plan de área Datos externos y estadísticos Estudios estadísticos Encuestas y estudios sociales Datos de los competidores

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
		2.1.a.13 ¿la planeación estratégica se realiza en forma descendente? 2.1.a.14 ¿ La planeación estratégica ayuda a elevar la productividad de la Institución? 2.1.a.15 ¿Considera los datos de productividad en los procesos de la Institución para revisar los planes generales 2.1.a.16 ¿Identifica aspectos del medio ambiente para integrar un plan efectivo y competitivo? 2.1.a.17 ¿Emplea tablas, estados financieros, gráficos y demás instrumentos financieros para elaborar los planes adecuados a la Institución? 2.1.a.18 ¿Realiza encuestas entre los empleados para tener consenso en la toma de decisiones que les beneficien por medio de los planes? 2.1.a.19 ¿Realiza estudios de mercado para analizar aspectos importantes en el desarrollo de la planeación?	Organigrama y Plan por área Estadísticas Reportes de productividad Estados financieros Estadísticos Listas de análisis de datos Entrevistas
	2.1.b Implantación de planes	2.1.b.1 ¿Existe un proceso bien definido y factible para desarrollar planes a corto y largo plazo? 2.1.b.2 ¿Las funciones y niveles de empleados así como planes individuales apoyan al desarrollo de los planes generales? 2.1.b.3 ¿El éxito de los planes en el proceso de implantación se basa en indicadores de cantidad y calidad? 2.1.b.4 ¿Se cuenta con criterios para evaluar los objetivos de planes a corto y largo plazo? 2.1.b.5 ¿Los objetivos de los planes se adecuan a los recursos disponibles?	Procesos generales Hojas de resultados y análisis de puestos Estadísticas Estándares de calidad Resultados de estadísticas anteriores

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
		2.1.b.6 ¿Utiliza los planes para el control del trabajo en función con el compromiso de la dirección? 2.1.b.7. Se garantiza la buena implantación y seguimiento de los planes? 2.1.b.8. ¿Utiliza los planes para la toma de decisiones? 2.1.b.9. ¿Los planes influyen en el control de las acciones y actividades de la Institución?	Plan de control Manuales de operación Verificación de listados Planes de control
	2.1.c. Evaluación y mejora de los proyectos de planeación	2.1.c.1 ¿Cuentan con un proceso sistemático estandarizado de evaluación de la planeación? 2.1.c.2 ¿Cuentan con un método de evaluación de planeación de la empresa? 2.1.c.3. ¿Se consideran la evaluación de la planeación de manera objetiva? 2.1.c.4. ¿El proceso de evaluación de la planeación es detallada? 2.1.c.5 ¿Se consideran la evaluación de la planeación de manera objetiva? 2.1.c.6. ¿Consideran cambios en el proceso de planeación con respecto a evaluaciones futuras? 2.1.c.7. ¿El proceso de planeación lo consideran flexible? 2.1.c.8. ¿Se encuentran por escrito las mejoras realizadas en el proceso de planeación? 2.1.c.9. ¿La comunicación para la obtención de datos varia de acuerdo al desarrollo de la planeación tomando en cuenta todos los niveles de la organización?	Estadísticas Instrucciones Situación real de la Institución

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
		2.1.c.10 ¿El Desarrollo de los planes cambian de acuerdo a la situación presente de la Institución? 2.1.c.11 ¿El compromiso de los empleados para llevar a cabo el proceso de evaluación se tiene por escrito? 2.1.c.12 ¿Se toman en cuenta sugerencias externas para modificar el proceso de evaluación de la planeación?	
2.2 Planes de calidad y desempeño	2.2.a. Directrices elegidas por la Institución, planes de Servicios y Mercados	3.2.a.1. ¿Cuentan con datos que expliquen las modificaciones de planes con respecto a la planeación de la empresa? 3.2.a.2 ¿Existen datos y estudios que determinen las proyecciones de planeación de la empresa? 3.2.a.3 ¿Existen por escrito cambios y mejoras en relación con los clientes respecto a sus expectativas? 3.2.a.4 ¿Informan al cliente de los beneficios que la empresa les pueda otorgar y que lo tengan plasmado en los planes y programas? 3.2.a.5 ¿Qué actividades realizan para determinar la situación de la Institución, así como sus fuerzas y debilidad?	Encuestas Estudios de mercado

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	2.2.b Diseño básico de planes y objetivos de desempeño y calidad a corto plazo.	2.2.b.1 ¿Se obtiene el objetivo principal de mejora en planeación? 2.2.b.2 ¿Se considera la calidad en el servicio el principal objetivo de la Institución? 2.2.b.3 ¿Evalúan los objetivos de calidad periódicamente para que sean factibles? 2.2.b.4 ¿Se consideran aspectos del personal de la Institución para que los planes de mejora sean viables y adecuados? 2.2.b.5. ¿Los recursos utilizados son los adecuados para la realización ya aplicación de los planes? 2.2.b.6. ¿La disponibilidad de recursos cubren los requerimientos capacitaciones, instalaciones y desarrollo de personal con base a los objetivos? 2.2.b.7 ¿Cuentan con un plan integral que abarque los planes de las diferentes áreas de la Institución? 2.2.b.8. ¿Cuentan con estadísticas y reportes que muestren el resultado de los planes y objetivos establecidos en la empresa?	Sugerencias de los clientes Estudios de recursos disponibles Planes generales Estadísticas
	2.2.c. Planes y objetivos a Largo plazo de calidad y desarrollo de la Institución	2.2.c.1. ¿Existe una estructura del plan de calidad? 2.2.c.2. ¿Se determinan los estándares de los índices de calidad importantes para el desarrollo de los planes? 2.2.c.3. ¿Se considera que los servicios trascienden en los planes de largo plazo?	Tabla de índice

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
		2.2.c.4. ¿La capacidad de la empresa es un factor para determinar los objetivos factibles y adecuados que lleven al desarrollo de la misma? 2.2.c.5. ¿Se determinan estrategias que cumplan con los objetivos de calidad a largo plazo? 2.2.c.6. ¿Se aseguran de que las estrategias logren los objetivos de mejora de la calidad?	Lista de resultados operativos Resultados de estudios de factibilidad
	2.2.d. Proyección de las mejoras significativas empleando los indicadores de desempeño de calidad y empresa	2.2.d.1. ¿Cuentan con el compromiso por escrito de otorgar beneficios de acuerdo con las expectativas de los clientes? 2.2.d.2. ¿Cuentan con estadísticas que demuestren cambios y mejoras en el desarrollo de la Institución? 2.2.d.3. ¿Los cambios en la posición competitiva se contemplan en los objetivos de la Institución? 2.2.d.4. ¿Se tienen datos relevantes de los datos que indican cambios en la Institución? 2.2.d.5. ¿Se implantan adecuadamente los planes de desarrollados por la Institución? 2.2.d.6. ¿Los planes de la Institución cumplen con los objetivos generales establecidos? 2.2.d.7. ¿Se comparan las proyecciones de los planes?	Estadísticas Registros Métodos de implantación

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : DESARROLLO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
3.1. Dirección de recursos humanos	3.1.a. Planes de Recursos Humanos	3.1.a.1. ¿Realiza el área de recursos humanos un proceso de planeación? 3.1.a.2. ¿Qué aspectos considera para elaborar los planes? 3.1.a.3. ¿El plan de recursos humanos se desarrolla en base a la planeación estratégica? 3.1.a.4. ¿El representante de recursos humanos participa en la planeación estratégica? 3.1.a.5. ¿Cuál es el porcentaje de logro de los objetivos?	Planes en las áreas de recursos humanos Lista de asistencia
	3.1.b. Calidad estratégica, tiempo de ciclo, objetivos de desempeño y métodos de mejora para las prácticas de personal	3.1.b.1. ¿Se lleva a cabo el proceso de evaluación de habilidades de personal? 3.1.b.2. ¿Se cuenta con un plan de carrera para el personal y en que consiste? 3.1.b.3. ¿Se renueva el sistema de descripción de puestos, periódicamente? 3.1.b.4. ¿Se han obtenido resultados en el trabajar en equipo? 3.1.b.5. ¿Cuáles son los principales problemas de recursos humanos? 3.1.b.6. ¿Se lleva a cabo la mejora de los métodos y estrategias de contratación y desarrollo profesional del personal?	Plan de negocios Plan de carrera o desarrollo profesional Organigrama Listas de trabajo en equipo Plan de negocios Reportes de mejora de calidad Niveles de producción

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : DESARROLLO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
3.2. Compromiso de los empleados	3.2.a. Prácticas y mecanismos específicos de dirección hacia la calidad 3.2.b. Delegación de autoridad y responsabilidad y fomento de la creatividad 3.2.c. Métodos de evaluación al personal	3.2.a.1. ¿Existen equipos de trabajo y cuáles son sus principales funciones? 3.2.a.2. ¿Cuenta la empresa con un sistema de sugerencias y como se implantan estas? 3.2.a.3. ¿Se otorgan premios al personal que ofrece sugerencias? 3.2.a.4. ¿Qué beneficios se han obtenido de las sugerencias y qué porcentaje de los empleados participan? 3.2.b.1. ¿Se respetan las líneas de mando, los tramos de control y las unidades de mando? 3.2.b.2. ¿Se fomenta la creatividad en los empleados? 3.2.c.1. ¿Existen métodos de evaluación del compromiso de los empleados?	Niveles de productividad Reporte de sugerencias
3.3. Educación y capacitación de los empleados	3.3.a. Forma de determinar las necesidades y tipos de capacitación de calidad 3.3.b. Tendencias en la educación y capacitación	3.3.a.1. ¿Se determina la capacitación y educación sobre la calidad que requieren los empleados? 3.3.a.2. ¿Existe un plan de seguimiento sobre la educación y capacitación que se imparte? 3.3.b.1. ¿Cuál es el promedio anual por horas invertidas en capacitación por empleado? 3.3.b.2. ¿En qué porcentaje se ha alcanzado la calidad al impartirse la capacitación?	
		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN:

		REVISIÓN:	
CRITERIO : DESARROLLO DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
4.4. Desempeño y reconocimiento de los empleados.	4.4.a Métodos de desempeño y desarrollo. 4.4.b. Tendencias en recompensas y reconocimientos. 4.4.c. Mejoras en el desempeño y reconocimiento. 4.5.a. Actividades de mejora de calidad	4.4.a.1. ¿Existe un sistema de desempeño y retroalimentación para el personal? 4.4.a.2. ¿Se cuenta con un sistema de compensación y en qué consiste? 4.4.a.3. ¿Existen métodos formales para la promoción del personal? 4.4.a.4 ¿Existen programas de reconocimiento del desempeño? 4.4.b.1. ¿Qué porcentaje de empleados se han beneficiado de las compensaciones en los últimos tres años tanto individual como en equipo? 4.4.c.1.¿Se evalúa la efectividad del sistema de desempeño? 4.5.a.1. ¿Existen objetivos principales de mejora del medio ambiente de trabajo? 4.5.a.2. ¿Se cuenta con programas de seguridad y salud para los empleados?	Evaluación de desempeño Sistemas de compensación Programa de promoción Programa de reconocimiento Lista de reconocimiento Nóminas Programa del sistema de desempeño Programas de motivación, seguridad y ergonomía Programa de Seguridad e Higiene Programa de Capacitación
4.5. Análisis bienestar y motivación de los empleados.	4.5.b. Apoyo en el desarrollo de los empleados 4.5.c. Prestaciones 4.5.d. Satisfacción de empleados 4.5.e. Tendencias de bienestar	4.5.b.1. ¿Se cuenta con un plan maestro de desarrollo de empleados y capacitación? 4.5.c.1. ¿Existe un programa de prestaciones a empleados y qué beneficios se tienen? 4.5.d.2¿Se cuentan con información referente a: rotación, entrevistas de salida, ausentismos, incidencia de enfermedades para medir la satisfacción de los empleados? 4.5.e.1 ¿Cuáles son los principales problemas de satisfacción de los empleados? 4.5.e.2 ¿Se aplican acciones correctivas y cuál es su posición competitiva?	Prestaciones adicionales a las de ley y expedientes Entrevistas de salidas, reportes de ausentismo, rotación y enfermedades Sugerencias y quejas por escritos, memos. Programa correctivo

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
5 Administración de calidad del proceso	Forma de Desarrollar los servicios: • Requerimientos del cliente en especificaciones del diseño de servicio. • Los requisitos de calidad del proceso de diseño en toda la organización • Coordinación e integración de los diseños, incluyendo las fases de producción y distribución • Plan de control del proceso, incluyendo selección, establecimiento y vigilancia del desarrollo. • Desarrollo de servicios: Requerimientos del cliente	5.1.1. ¿La información que se le solicita al usuario es suficiente para identificar el estándar del servicio a prestar? 5.1.2. ¿Se documentan los procedimientos par atención al cliente? 5.1.3. ¿Se identifican los requerimientos medibles que exceden de la capacidad de la Organización? 5.1.4. ¿Se mantienen registros del servicio que se le da al usuario? 5.1.5. ¿Aplica estándares para medición y controles de calidad, proceso y seguimiento del diseño? 5.1.6. ¿En que consiste estos estándares? 5.1.7. ¿Están claros los estándares de aceptación para los servicios? 5.1.8. ¿Se planea antes de que se lleve a la práctica los procesos y fases de producción? 5.1.9 ¿Se cuenta con un método para establecer los estándares? 5.1.10 ¿Son revisados y aprobados por la dirección de la Organización los controles aplicables en cada área o departamento? 5.1.11. ¿Una vez establecido los estándares, se aplican en los controles? 5.1.12 ¿Se revisa antes del proceso los requerimientos del cliente? 5.1.13 ¿Se evalúa y se da seguimiento a las necesidades del cliente? 5.1.14 ¿Se corrobora la eficiencia y cumplimiento con el cliente? 5.1.15 ¿Se documentan los procesos de diseños? 5.1.16 ¿Se mantienen registros de los diseños de cada cliente? 5.1.17 ¿Los diseños se ajustan a las características y capacidades de la Organización?	Procedimiento: Bases de datos Evidencia de registro de diseño Métodos y procedimientos Planes de Atención al cliente Plan de control Procedimiento de diseño Documento sobre especificaciones de

			diseño
--	--	--	--------

	LISTA DE VERIFICACIÓN		FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	1. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Los requisitos de calidad del proceso de diseño en toda la Organización.	5.1.18 ¿Los métodos de control aplicables en el desarrollo del proceso se planean? 5.1.19 ¿Se aplican normas de seguridad en el desarrollo del proceso productivo? 5.1.20 ¿Existe un responsable de verificar que se lleven a cabo normas, medidas de seguridad e higiene dentro del área productiva?	
	Coordinación e integración de los diseños.	5.1.21 Los criterios para la ejecución del trabajo se establecen de manera práctica y lo más claro posible?	Programas de atención al usuario
	Plan de control del proceso, incluyendo selección, establecimiento y vigilancia.	5.1.22 ¿Se lleva a cabo un plan de calidad a fin de asegurar continuamente la capacidad del proceso? 5.1.23 ¿Se supervisa y controlan los parámetros adecuados del proceso por las características del proceso?	Planes de contingencias Procedimientos de control Asistencia
	Revisión y validación de los diseños (tomando factores estratégicos) Desempeño del servicio	5.1.24. ¿Generalmente se realizan cambios en los diseños y servicios sin previo aviso del cliente? 5.1.25 ¿Se busca la mejora en la efectividad de los proyectos y procesos de diseño en calidad en el ciclo de producción de nuevos servicios?	Procedimiento de producción Registro de diseños
	Capacidad y requerimientos futuros de procesos	5.1.26 ¿Se planea el abastecimientos de alimentos? 5.1.27 ¿Los planes de abastecimiento de alimentación cumplen los tiempos señalados? 5.1.28 ¿Se reciben los insumos en la fecha señaladas en los	Programa de suministros

		contratos?	
--	--	------------	--

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	2. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
Administración de procesos de servicios	• Forma de mantener la calidad del proceso de acuerdo con los requerimientos del diseño del servicio	Lo que mide tiempo de frecuencias de las mediciones. 5.2.1. ¿La organización tiene identificado los requerimientos necesarios para la verificación de la calidad de los servicios? 5.2.2. ¿Se registra cualquier problema relacionado al servicio? 5.2.3. ¿El producto suministrado por los proveedores se revisa, selecciona conforme a los pedidos realizados a la hora de entrega? 5.2.4. ¿Los procedimientos definen la forma de brindar el servicio? 5.2.5. ¿Se revisa que los estándares sean aplicables a los procesos de servicio?	Procedimiento para verificación de servicios

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	3. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Forma de manejar los incidentes fuera de control incluyendo la determinación y remedio de causas de raíz y verificación de correcciones	5.2.6. ¿Se registran los accidentes? 5.2.7 ¿Se lleva a cabo un proceso de control para identificar causas y formas de prevenir los accidentes? 5.2.8. ¿Se cuenta con un responsable de realizar la función de seguridad e higiene en la Organización? 5.2.9. ¿Se cuenta con procedimientos para reproceso de servicios no conformes? 5.2.10 ¿Existen grupos organizados por la Organización para llevar a cabo la función de inspección, supervisión de la higiene y seguridad? 5.2.11 ¿Son seguras las instalaciones? 5.2.12 ¿La limpieza es evidente? 5.2.13 ¿Las personas tienen marcada sus áreas de seguridad? 5.2.14 ¿El personal cuenta con instructivos de trabajo a su alcance para consulta? 5.2.15 ¿El personal utiliza los equipos de seguridad? 5.2.16 ¿Se capacita al personal sobre medidas de prevención de accidentes? 5.2.17 ¿ Participan los empleados en la toma de medidas de seguridad e higiene en la Organización?	
	Investigación y prueba del proceso	5.2.18 ¿Se asegura las condiciones ambientales mediante inspecciones y pruebas? 5.2.19 ¿Se mantienen registros de las pruebas o valoraciones realizadas? 5.2.20 ¿Se evalúa la validez de los resultados obtenidos?	Cumplimiento con trámites administrativos: Grado de riesgo Impacto ambiental Medio Ambiente

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	4. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Análisis, determinación, conversión de resultados, procesos, datos de mejora en el desempeño de servicios	5.2.21 ¿Existe evidencia que se capacite al trabajador o empleado? 5.2.22 ¿Existe un método para implantar las acciones correctivas y preventivas? 5.2.23 ¿Se registran los cambios que se desean hacer antes de hacerlos? 5.2.24 ¿Existen procedimientos documentados y establecidos para el uso apropiado de información con el fin de detectar, analizar y eliminar las causas potenciales de no conformidades?	Solicitar un comprobante de capacitación reciente. Manual de acciones correctiva y preventiva
	• Porcentaje de empleados capacitados	5.2.25 ¿El establecimiento de controles que aseguren la efectividad?	
	• Existe un proceso sistemático de evaluación de las medidas correctivas para mejorar el desempeño	5.2.26 ¿Se asegura que la información relevante de las acciones correctivas efectuadas se someta a la revisión de la dirección? 5.2.27 ¿En las acciones correctivas se toma en cuenta, la investigación de causa aparente? 5.2.28 ¿Evidencia de la ocurrencia y constancia de la conformidad?	
	• Evaluación de seguimiento de todas las contramedidas o cambios diseñados para mejorar la calidad.		

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	5. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Forma de integrar los procesos de mejoramiento con los de la administración cotidiana • Características del proceso para reflejar las mejoras. • Verificación de la mejoras	5.2.29 ¿La mejora continua es la filosofía que dirige a la Organización? 5.2.30 ¿Todos conocen la misión de la Organización? ¿Cuál es? 5.2.31 ¿Existen bloques a causa de la comunicación entre el personal? 5.2.32 ¿Se cuenta con un buzón o algún otro medio para comunicar a la Dirección sobre sugerencias? 5.2.33 ¿Cuándo se cambian políticas en la empresa, procedimiento, flujos de trabajo se emplean canales especificados siempre por la Dirección? 5.2.34 ¿Se busca la mejora continua?	Plan de negocios Memorandos u otro medio de comunicación Verificar el pisaron de actividades u otro medio Organización del personal en el trabajo
Proceso de administración procesos de empresas y servicios de apoyo	Administración de la empresa y servicios de apoyo • Definición de procesos clave con base en los requerimientos o del desempeño de calidad de la Organización.	5.3.1 ¿El personal está motivado? 5.3.2. ¿El personal está dispuesto a trabajar con calidad? 5.3.3. ¿Se busca que el personal desarrolle sus potencialidades y habilidades?	
	• Principales indicadores para medir la calidad y/o desempeño	5.3.4. ¿La dirección promueve en la empresa la mejora continua y la participación en la búsqueda de soluciones tendientes a incrementar la productividad?	Verificar la existencia de buzón de sugerencias u otros medios
	• Manejo de los acontecimientos fuera de control, incluyendo causas de origen, corregir y	5.3.5 ¿Se escucha al trabajador sobre sus problemas relacionados con el trabajo? 5.3.6. ¿Se toman medidas para verificar que sean atendidos los problemas	Verificar si cuenta con alguna sugerencia por escrito.

	verificar las correcciones.	detectados? 5.3.7 ¿El personal acepta sus errores? 5.3.8 ¿Se verifica que los controles sean corregidos?	
--	------------------------------------	---	--

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO		
EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	6. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Forma de mejorar los procesos para obtener calidad, desempeño y tiempo de ciclos superiores. Datos de desempeño del proceso, simplificación y/o definición organizacional y del proceso.	5.3.9 ¿Son adecuadas la definición de las funciones y autoridades de los jefes de área o departamento? 5.3.10 ¿Se encuentran adecuadamente definidas las actividades de cada persona en el área o departamento? 5.3.11 ¿Se toman medidas para asegurar la eficiente comunicación entre los diferentes niveles de la empresa?	Manual de procedimientos Estructura organizacional
Calidad del Proveedor	Calidad del Proveedor • Requerimientos principales de calidad para proveedores importantes	5.4.1. ¿Está definido un método para identificar que requisitos son necesarios solicitarles a los productos suministrados por los proveedores? 5.4.2. ¿Existe un plan de contingencias para casos en que no puedan surtir los proveedores? 5.4.3. ¿Se evalúan los proveedores constantemente a fin de asegurar la permanente calidad de los productos?	Evidencia de los compromisos de los proveedores

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	7. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Métodos empleados para asegurar que los proveedores cumplan con los requisitos de calidad de la Organización. • Grado de dependencia de los proveedores. Métodos para asegurar la calidad del proveedor • Objetividad y confiabilidad de las medidas de calidad de los proveedores tendencias de mejoras continuas en la calidad de los proveedores.	5.4.4. ¿Se está sujeto a un solo proveedor par abastecer de productos a la Organización? 5.4.5. ¿La comunicación con los proveedores es efectiva? 5.4.6. ¿Existen bloqueos constantes a causa de proveedores por lotes defectuosos? 5.4.7. ¿Se visita las instalaciones de los proveedores para asegurarse de que en efecto llevan aseguramiento de la calidad en sus productos? 5.4.8. ¿Tienen identificado los productos en la Organización? 5.4.9. ¿Es adecuada la identificación de productos?	
	Estrategias y acciones existentes para mejorar la calidad y la capacidad de respuesta. • Sociedad • Capacitación • Incentivos • Reconocimientos	5.4.10 ¿Se capacita al personal sobre métodos y manejo de nuevas tecnologías que la empresa adquiera? 5.4.11 ¿Se prevé el desarrollo del personal permitiendo grupos de trabajo? 5.4.12 ¿El personal responde a los incentivos y reconocimientos? 5.4.13 ¿Se estimula a los proveedores para que mantengan la calidad?	Tiempo de entrega Sociedad Capacitación Incentivos Reconocimientos Selección de proveedores

CRITERIO : ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DEL PROCESO			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	8. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
	Evaluación de la calidad • Métodos de evaluación • Sistemas, prácticas y procesos	5.4.14 ¿Se emplean técnicas estadísticas para evaluar la desviación de los procesos? 5.4.15 ¿Se realizan estudios continuos para mejorar las practicas y procesos de trabajo? 5.4.16 ¿Se realizan auditorias y evaluaciones de los productos y servicios? 5.4.17 ¿Son confiables las auditorias y evaluaciones realizadas?	Evaluación o auditorias realizadas al departamento o área Acciones correctivas que en su caso se hicieron
Forma de emplear los hallazgos de las revisiones para mejorar	• Servicios • Sistemas • Procesos • Prácticas	5.5.1 ¿Se cuenta con un responsable para realizar la actividad de control, verificación y ejecución de las acciones correctivas y preventivas? 5.5.2. ¿Se cumple con los métodos para realizar las acciones correctivas? 5.5.3 ¿Se encuentra documentado el proceso para realizar las acciones correctivas?	Registro de los hallazgos encontrados. Plan de acciones correctivas Medición de la ejecución del plan de acciones correctivas.

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : EVALUACIÓN OPERATIVA Y DE CALIDAD		

EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	9. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
6.1. Operación y calidad	6.1.a Tendencias y niveles actuales de todas las mediciones estratégicas de calidad de productos y servicios	6.1.a.1. ¿Se cuentan con datos de los diferentes índices de calidad?	Procedimientos Métodos Manuales de operación
		6.1.a.2. ¿Se presentan todos los índices importantes o sólo unos cuantos? 6.1.a.3 ¿Se cuenta con datos históricos que ilustran las tendencias de operación de la Organización? 6.1.a.4. ¿Se aprecian con claridad los datos en las gráficas y datos? 6.1.a.5 ¿Existe claridad en los resultados de calidad? 6.1.a.6. ¿Existe mediciones que incluyan insumos, procesos y resultados? 6.1.a.7 ¿Se tienen cuantificadas las tendencias o desviaciones adversas en los datos de calidad?	Estadísticas Plan de control Estudios estadísticos Manuales Manual de procedimientos Costos de calidad
6.2	Tendencias y niveles actuales en mediciones estratégicas de calidad, desempeño de los procesos y servicios de apoyo	6.2.a.1 ¿Se tienen registrados el porcentaje de procesos importantes en los departamentos de apoyo? 6.2.a.2. ¿Se cuenta con datos de los procesos de los departamentos de apoyo que reflejen poca viabilidad y que cumplan o exceden consistentemente las normas?	Estudio de mercado
		6.2.a.3 ¿Se cuenta con datos de calidad en resultados y logros que producen los departamentos de apoyo?	

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : EVALUACIÓN OPERATIVA Y DE CALIDAD		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	10. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
		6.2.a.4 ¿Se tienen documentadas las tendencias positivas y el nivel general de resultados en las gráficas de resultados?	
		6.2.a.5 ¿Se cuentan con objetividad en la instrumentación y métodos de compilación de datos?	
		6.2.a.6 ¿Existe tendencia y niveles generales de rendimiento en cuanto a satisfacción de clientes internos?	
6.3 Resultados de calidad de proveedores	6.3.a. Tendencias y niveles actuales más importantes de la calidad de los proveedores	6.3.a.1 ¿Se tienen cuantificados el porcentaje de proveedores que presentan datos de calidad? 6.3.a.2 ¿Existe una tendencia de mejora continua de calidad de los proveedores durante los últimos años?	
		6.3.a.3. ¿El proveedor cuenta con altos niveles globales de calidad?	Manual de procedimientos
		6.3.a.4 ¿Se documenta el porcentaje de proveedores con tendencias a una mejor calidad?	
		6.3.a.5 ¿Existe evidencias que sugieran que las acciones de apoyo de los proveedores por parte de la organización resultaron en mejoras de calidad y desempeño?	

		LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ENFOQUE Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	11. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
7.1. Administración de las relaciones con los clientes	7.1.a Evaluación del personal de servicio al cliente	7.1.a.1 ¿Se considera al personal idóneo para atender el área de servicio al cliente?	Perfil de puestos
		7.1.a.2 ¿Cuentan con programas de motivación y reconocimiento, se aplican?	Programa de desarrollo profesional
		7.1.a.3 ¿El personal recibe formación?	Programa de capacitación
		7.1.a.4 ¿El personal participa en la toma de decisiones?	Organigrama
	7.1.b. Evaluación y mejoramiento de la relación con los clientes	7.1.b.1. ¿Existe estrategias específicas para evaluar la relación con los clientes?	Procedimientos
7.2. Compromiso con los clientes	7.2.a Tipos de compromisos	7.2.a.1 ¿Se promueve la confianza y seguridad en los servicios y relaciones?	Programas de promoción
		7.2.a.2 ¿Se manejan las preocupaciones principales con los clientes?	Reportes de problemáticas Plan de negocios
	7.2.b Comparativa de competitividad	7.2.a.3 ¿Conocen sus ventajas competitivas?	Plan de mercados Investigación de mercados
	7.2.c. Evaluación y mejora de los compromisos	7.2.c.1 ¿En qué porcentaje se han cumplido las expectativas de los clientes?	Plan de negocios
7.3. Determinación de la satisfacción de los clientes	7.3.a Forma de determinar la satisfacción de los clientes	7.3.a.1 ¿Se determina la satisfacción del cliente?	Métodos

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ENFOQUE Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		

EVALUADO:		ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:		FIRMA:	FECHA:
FACTOR	12. ÁREA DE ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
		7.3.a.2. ¿Se evalúan y mejoran los métodos anteriores?	Procedimientos
	7.3.b Determinación de la satisfacción de los clientes	7.3.b.1 ¿Se realizan estudios comparativos?	Investigación de mercados
		7.3.b.2. ¿Se describen los métodos para asegurar la objetividad y calidez de los estudios comparativos?	Procedimientos
	7.3.c Procesos globales de medición de satisfacción de los clientes	7.3.c.1 ¿Se aplican los indicadores de quejas para el proceso de mejora?	Procedimientos
7.4. Resultados de la satisfacción de los clientes	7.4.a Tendencias y niveles actuales de satisfacción de los clientes	7.4.a.1. ¿Se analizan los datos de satisfacción del cliente?	Reportes de los clientes Cuestionarios Evaluaciones
		7.4.a.2 ¿Se consideran los datos históricos que muestran los niveles de satisfacción del cliente?	Reportes de ventas Reportes de Producción
		7.4.a.3. ¿Se conocen los niveles generales de satisfacción del cliente	Reporte de quejas y sugerencias
	7.4.b. Tendencias y niveles actuales de insatisfacción de los clientes	7.4.b.1. ¿Se revisan los datos de insatisfacción del cliente?	Matrices de satisfacción del cliente
		7.4.b.2 ¿Se cuenta con datos históricos que muestran los niveles de insatisfacción del cliente?	
		7.4.b.3. ¿Se identifican los niveles generales de insatisfacción del cliente?	Matrices de insatisfacción al cliente

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE REVISIÓN: REVISIÓN:
CRITERIO : ENFOQUE Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		

EVALUADO:	ÁREA O EMPRESA:	FIRMA:
EVALUADOR:	FIRMA:	FECHA:

FACTOR	13. ÁREA E ATENCIÓN	INDICADOR	EVIDENCIA
7.5. Requerimientos y expectativas futuras de los clientes	7.5.a Manejo de requerimientos y expectativas futuras del cliente	7.5.a.1 ¿Se utiliza la información de los clientes para la detección de las necesidades futuras de los mismos?	Plan de negocios
	7.5.b Proyección estratégica	7.5.b.1 ¿Se hacen proyectos con base a requerimientos futuros de clientes actuales y potenciales y cuáles son?	Programas de planeación
	7.5.c. Evaluación y mejoramiento de los procesos	7.5.c.1 ¿Se tiene descrito el proceso de mejora para con los clientes?	Procedimiento

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

INSTITUCIÓN: PARQUE ZOOLOGICO NACIONAL
EVALUADO:
EVALUADOR:
ÁREA EVALUADA:

INDICADOR	SI	NO	HALLAZGO	CALIFICACIÓN
				A = Adecuado B = Suficiente C = No cumple

LISTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN SEGURIDAD

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

EVALUADO:		ÁREA O DEPARTAMENTO:			FECHA
EVALUADOR:		FIRMA:			
SEGURIDAD E HIGIENE					
REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
1	ORGANIZACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS DE TRABAJO				
1.1.	¿Hay comisiones de seguridad e higiene en el centro de trabajo?				
1.2	¿Las comisiones de seguridad e higiene, investigan las causas de accidentes y enfermedades de trabajo?				
1.3.	¿Los integrantes de la comisión de seguridad e higiene, promueven los servicios de seguridad e higiene para desarrollar programas preventivos y promover el mejoramiento de las condiciones ambientales?				
1.4.	¿Los integrantes de la comisión de seguridad e higiene, promueven los servicios de medicina del trabajo para desarrollar programas preventivos y promover el mejoramiento de las condiciones ambientales?				
1.5	¿La Dirección lleva un registro de los accidentes y enfermedades de trabajo que ocurran en la Organización?				
1.6	¿Están establecidas las políticas de seguridad en el trabajo, se proporcionan por escrito a los trabajadores?				
2.	INFRAESTRUCTURA DEL CENTRO DE TRABAJO				
2.1	¿Las instalaciones en el centro de trabajo tienen la dimensiones adecuadas al tipo de actividad que se desarrolla?				
2.2	¿Las paredes del centro de trabajo son resistentes a los fenómenos meteorológicos para garantizar la seguridad de los trabajadores?				
2.3	¿La Organización tiene reforzados los techos y muros de tal forma que cumplan con la norma vigente?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	
SEGURIDAD E HIGIENE		

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
2.4.	¿La Organización tiene salidas normales y de emergencia para permitir el desalojo rápido de los trabajadores?				
2.5	¿La Organización ve que los pisos, descansos, pasadizos y plataformas se mantengan limpios y con superficies anti-deslizantes?				
2.6	¿La empresa ha delimitado áreas destinadas a tránsito y maniobras de manejo de materiales?				
2.7	¿La empresa verifica la protección como cubiertas cercas o resguardos en zanjas, registros, drenajes u otros?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SEGURIDAD E HIGIENE					
REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
3	PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS				
3.1	¿En la entrada de los locales destinados al manejo de materiales con alto grado de incendios, se colocan avisos en lugares visibles específicos así como avisos de NO FUMAR?				
3.2	¿Los recipientes fijos colocados dentro de áreas locales o edificios que almacenan líquidos combustibles, tienen colocados dispositivos de relevo de presión que deben descargar hacia otros lugares?				
3.3	¿Los materiales explosivos se encuentran aislados?				
3.4	¿Se tienen por escrito los procedimientos de prevención de riesgo de incendios?				
3.5	¿La Organización cuenta con el equipo con el equipo suficiente para apagar un incendio?				
3.6	¿Se tiene seleccionado el equipo de extinción de incendios de acuerdo al material?				
3.7	¿Cuenta con mantenimiento el equipo de extinción de incendios y esta colocado con facilidad para su uso?				
3.8	¿Todo el equipo portátil de extinción está colocado con facilidad para su uso?				
3.9	¿Se organizan brigadas, cuerpo de bomberos o cuadrillas contra incendios?				
3.10	¿La organización realiza prácticas de salida de emergencia y simulacros contra incendios?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	
SEGURIDAD E HIGIENE		

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	

4	INSTALCIONES ELECTRICAS				
4.1	¿La organización cuenta con dispositivos de seguridad en instalaciones eléctricas y alumbrado?				
4.2	¿Se ha eliminado conexiones provisionales, para garantizar la seguridad de los trabajadores?				
4.3	¿La organización cuenta con señalamiento según sus voltajes eléctricos?				
4.4	¿La organización da mantenimiento preventivo y correctivo a todas sus tomas de corriente?				
4.5	¿Cuentan con candados los tableros de control?				
4.6	¿Se cuenta con conexión a tierra, el equipo productor de electricidad estática?				
5	SERVICIOS AGUA, AIRE Y GAS				
5.1	¿Si las instalaciones de agua potable no están conectadas a los servicios municipales, se cuenta con depósitos con abastecimiento diario no menor de 100 litros por trabajador?				
5.2	¿Si se cuenta con depósitos de agua potable, este es independiente de la reserva de agua para incendios?				
5.3	¿Se cuenta con bebederos higiénicos o depósitos de agua purificada, con vasos higiénicos desechables por cada 30 trabajadores o fracción que exceda a 15?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SEGURIDAD E HIGIENE

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
5.4	¿Los escusados y mingitorios tienen agua corriente y están separados los de hombres de las mujeres. Se cuenta con 1 por cada 15 trabajadores o fracción que exceda de 7?				
5.5	¿Los tanques de aire comprimido, tienen válvulas de seguridad para regular la presión en caso de sobrecarga?				
5.6	¿Las instalaciones de gas son revisadas en su diseño y en caso de existir fugas, son reparadas por personal especificado así como cuentan con válvulas y manómetros de operación?				
5.7	¿Las tuberías, tanques y cilindros de gas están alejados de la fuente de calor o bien aislados físicamente con materiales inflamables?				
6	MANEJO, TRANSPORTE Y LAMACENAMIENTO DE MATERIALES				
6.1	¿los lugares destinados especialmente para estiba y destiba de materiales, están ventilados, iluminados y delimitados; permiten el libre transito en los pasillos, movimiento seguro de trabajadores?				
6.2	¿El manejo de materiales esta ordenado de acuerdo con el tipo de material, el envase de que se trata su colocación y altura son el correspondiente?				
6.3	¿Los materiales de estiba están separados 30cm o más de la pared?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SEGURIDAD E HIGIENE

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
6.4	¿Todos los procedimientos de seguridad y manejo de sustancias corrosivas, irritantes o tóxicas son dados a conocer a los trabajadores?				
6.5	¿Los almacenes están ventilados para proporcionar aire fresco y limpio en forma constante?				
6.6	¿Las carretillas de mano y mono ruedas tienen el diseño y material apropiado para cada tarea?				
7	HERRAMIENTAS				
7.1	¿La organización proporciona los útiles e instrumentos necesarios para la ejecución del trabajo?				
7.2	¿La organización proporciona mantenimiento preventivo a las herramientas eléctrica, neumática o portátiles?				
7.3	¿Se verifica el funcionamiento y seguridad de las herramientas?				
7.4	¿Se verifica que las herramientas sean utilizadas para el fin específico que fueron diseñadas?				
7.5	¿Cuentan con un lugar adecuado para guardar las herramientas de mano?				
7.6	¿La organización proporciona cinturones porta herramientas, bolsas o cajas adecuadas para transportarlos?				
8	EQUIPO DE PROTECCIÓN AL PERSONAL				
8.1	¿La organización proporciona el equipo de protección que se requiere para el desempeño de las labores?				
8.2	¿La organización y las comisiones de seguridad e higiene verifican el funcionamiento y cuidado del equipo de protección personal?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
--	--------------------------------------	------------------------------

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SEGURIDAD E HIGIENE

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
8.3	¿La organización capacita a los trabajadores sobre el uso, manejo y cuidado del equipo de protección personal?				
8.4	¿La organización y comisiones de seguridad e higiene verifican que se use el equipo de protección personal?				
9.	ORDEN Y LIMPIEZA				
9.1	¿La organización coloca anuncios de “Se prohíbe colocar sobre escales o lugares elevados herramientas u otros objetos”?				
9.2	¿Se vigila que las instalaciones se mantengan limpias en los centros de trabajo				
9.3	¿Se cuenta con depósitos de basura para la clasificación de ésta?				
9.4	¿Se cuenta con un área de confinamiento para desechos industriales?				
9.5	¿La organización proporciona medidas de aseo regulares durante el día o por lo menos cada 24 hrs. en los servicios sanitarios?				
9.6	¿Se cuenta con programas de mantenimiento de maquinaria y equipo al finalizar las labores?				
10	SANIDAD				
10.1	¿Se realizan fumigaciones necesarias de acuerdo a la actividad del centro de trabajo?				

	REPORTE DE EVALUACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN.
EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SEGURIDAD E HIGIENE

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
11	CAPACITACIONES				
11.1	¿Las autoridades y Sindicato formaron en común acuerdos, planes y programas sobre la capacitación y adiestramiento sobre el trabajo?				
11.2	¿La capacitación cumple el objetivo de prevenir riesgos de trabajo?				
11.3	¿Se tiene comunicación entre los diferentes niveles de la empresa y la gerencia, sobre el programa de seguridad e higiene?				
11.4	¿La organización junto con el personal de los servicios de seguridad e higiene y médico, participan en eventos que planee la organización para actualizar al personal a fin de promover las medidas de seguridad?				
11.5	¿Los programas de seguridad e higiene incluyen cursos dirigidos a los niveles de supervisión de la misma?				
11.6	¿Los integrantes de la comisión de seguridad e higiene de la empresa reciben periódicamente capacitación y actualización?				
11.7	¿Las autoridades y la comisión de seguridad e higiene promueven cursos de introducción para el personal de nuevo ingreso sobre seguridad e higiene laboral?				
12	DISFUSION				
12.1	¿Existen campañas de difusión sobre seguridad e higiene?				
12.2	¿En los lugares de trabajo hay reglamentos e instructivos de seguridad e higiene?				
12.3	¿Las jefaturas difunden entre los trabajadores reglas de seguridad e higiene?				

LISTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO AMBIENTAL

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: REVISIÓN:
--	----------------------------------	--

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL (SAA)

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
1.1	¿La organización establece y mantiene un SAA?				
1.2	¿La alta dirección tiene definida la política ambiental en la organización?				
	¿La política ambiental es adecuada a la naturaleza, escala e impactos ambientales de sus actividades?				
	¿La política ambiental incluye compromisos para cumplir con la legislación y regulaciones ambientales?				
	¿La política de calidad establece el marco para futuras revisiones de objetivos y metas ambientales?				
	¿La política ambiental está documentada, implantada y se mantiene comunicada a los empleados?				
	¿La política ambiental se mantiene disponible al público?				
1.3	¿La organización cuenta y mantiene procedimientos para identificar los aspectos ambientales de sus actividades productos y servicios?				
	¿Estos procedimientos están instrumentados efectivamente?				
	¿Se han identificado los aspectos ambientales sobre los que puede tener control o influencia?				
	¿Se asegura de considerar estos aspectos al fijar objetivos y metas?				
	¿Se determina la significancia de estos aspectos?				
	¿Se tienen documentados los procedimientos de actualización de esta información?				

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: REVISIÓN:
--	----------------------------------	--

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL (SAA)

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
1.4	¿Se han definido, documentado y comunicado? Funciones Responsabilidades Autoridades				
	¿Se proporcionan los recursos necesarios para el control e implementación del SAA?				
	¿Se han designado, documentado y comunicado las responsabilidades y autoridad del representante de la gerencia?				
	¿Reporta el representante el cumplimiento del SAA a la Dirección de la empresa?				
	¿Se han identificado las necesidades de capacitación sobre cuestiones ambientales?				
	¿El personal que puede originar con sus actividades, impactos ambientales recibe entrenamiento adecuado?				
	¿Se cuenta con procedimientos de capacitación y concientización en todos los niveles de la organización?				
	¿La capacitación ambiental se lleva a cabo por instructores calificados?				
	¿Se han definido los perfiles ambientales de las posiciones claves?				
	¿Se cuentan con procedimientos para comunicaciones internas y externas?				
	¿Se desarrollan las comunicaciones internas entre los diferentes niveles y funciones de la organización?				
	¿Se reciben, documenta y contesta los comunicados externos sobre aspectos ambientales de la organización?				

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: REVISIÓN:
--	----------------------------------	--

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL (SAA)

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	
	¿Se cuenta con procedimientos en la organización para la comunicación externa de sus aspectos e impactos ambientales significativos?				
	¿Se identifican las situaciones potenciales de riesgo?				
	¿Se tienen medidas de mitigación de impactos por accidentes?				
	¿Se revisan los procedimientos de emergencia al suceder accidentes?				
	¿Se prueba periódicamente la respuesta a emergencias?				
1.5	¿Se cuenta y se tiene documentados procedimientos de monitoreo y medición de características clave de impacto ambiental significativo?				
	¿Se tienen establecidos los intervalos de medición y monitoreo?				
	¿Se mantienen registros para el seguimiento del comportamiento del SAA?				
	¿El equipo de medición y monitores se mantiene y calibra adecuadamente?				
	¿Se tienen procedimientos para evaluar el grado de cumplimiento del marco jurídico aplicable?				
	¿Se cuenta con procedimientos para definir responsabilidad y autoridad para la atención de no conformidades?				
	¿Se toman acciones correctivas y preventivas ante no conformidades?				

	LISTA DE VERIFICACIÓN	FECHA DE ELABORACIÓN: REVISIÓN:
--	----------------------------------	--

EVALUADO:	ÁREA O DEPARTAMENTO:	FECHA
EVALUADOR:	FIRMA:	

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL (SAA)

REF	CONCEPTO	SI	NO CONFORMIDAD		OBSERVACIONES
		NO	MAYOR	MENOR	

	¿Se realizan los cambios en procedimientos con base a las acciones correctivas y preventivas aplicadas?				
	¿Existen procedimientos para el control de los registros incluyendo su identificación, mantenimiento y disposición?				
	¿Los procedimientos de control de registros permiten su trazabilidad, legibilidad, recuperación sencilla, protección contra daño, deterioro o pérdida, tiempos de retención adecuados?				
	¿Se elabora y mantiene un programa de auditorias del SAA?				
	¿El programa de auditorias incluye los requisitos de la norma?				
	¿La frecuencia de las auditorias se basa en la importancia de la actividad y resultados de auditorias previas?				
	¿El procedimiento de auditoria cubre alcance, frecuencia, responsabilidad, requerimientos de auditoria y manera de informar los resultados?				