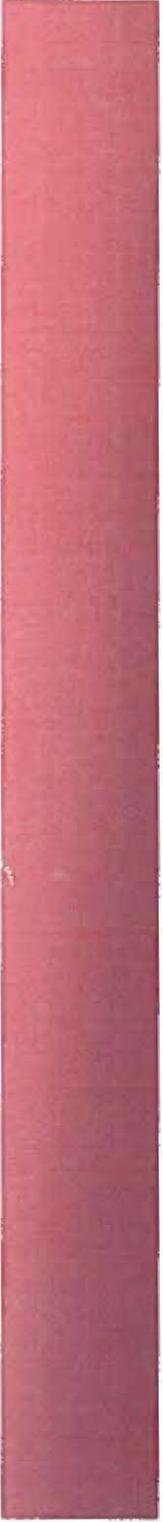


Documento digital que contenga los resultados por unidad organizativa del C.N.R., de los 2 últimos estudios o diagnósticos del clima organizacional realizados antes del año 2018.



Diagnóstico de Clima Organizacional Informe Ejecutivo

Centro Nacional de Registros
Junio 2012



DESISA El Salvador

Col. Campestre, Ave. Victor Manuel Mejía Lara
N° 10, San Salvador.
Tel. (503) 2263-9025

DESISA Costa Rica

De la antigua oficina de Arnet en San Pedro,
250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2
Tel. (506) 2281-0159, 2281-0169 - MPG, S.A.

DESISA Nicaragua

Bosques de Altamira No. 53, Distribidora
Vicky Zúñiga, 1^o c al lago, Managua.
Tel. (505) 2278-2539 - ICEMV, S.A.

DESISA Honduras

Blv. Morazán, Edificio Los Jarros,
4^o piso # 402, Tegucigalpa.
Tel. (504) 9970-3908

Índice de Contenido

1. Introducción y Metodología	4
2. Interpretación de Resultados.....	12
3. Resultados y Recomendaciones.....	22
4. Sugerencias para la Comunicación	30

Anexos

- **Resultados Globales**
Anexo A - Resumen Global de Resultados por Dimensión de Medición
Anexo A - Reporte Detallado por Dimensión de Medición
- **Resultados Comparativos por Unidad Organizativa**
Anexo B1- Resultado Comparativo Resumen por Categoría Demográfica
Anexo B2 - Resultado Comparativo Detallado por Categoría Demográficas
- **Resultados Comparativos por Ubicación Geográfica**
Anexo C1- Resultado Comparativo Resumen por Categoría Demográfica
Anexo C2 - Resultado Comparativo Detallado por Categoría Demográficas
- **Resultados por Ubicación Geográfica**
Anexo D - Resultado Detallado por Categoría Demográfica
- **Fortalezas**
Anexo E - Reporte de Fortalezas
Anexo E-1- Reporte de Fortalezas
- **Áreas de Mejora**
Anexo F - Reporte de Áreas de Mejora
Anexo F-1 - Reporte de Áreas de Mejora
- **Comparativo Base de Datos**
Anexo G - Comparación de Resultados Respecto a Base de Datos DESISA Consultores

- Comentarios Abiertos
Anexo H - Reporte de Comentarios Abiertos
- Correlación de Liderazgo
Anexo I - Análisis de Correlación Clima – Liderazgo
- Presentación de Resultados
Anexo J – Presentación Ejecutiva de Resultados

1. Introducción y Metodología

1.1. Antecedentes y Objetivos

La Administración Superior del **Centro Nacional de Registros**, decidió investigar sobre las opiniones y actitudes del personal, sobre diversos temas relacionados a su trabajo dentro de la institución, a manera de contar con una base sólida de información acerca del ambiente de trabajo de la misma. Mediante esta actividad la administración prepara de mejor forma el terreno sobre el cual se deberá caminar, en miras a mantener políticas y prácticas saludables en materia de administración y desarrollo de recursos humanos en la organización.

Para cumplir con este objetivo, se encomendó a DESISA Consultores la realización del estudio de Diagnóstico del Clima Organizacional, esta actividad fue desarrollada en el mes de mayo del presente año.

Los objetivos específicos han sido:

- a) Identificar cómo es que el personal del CNR, percibe las condiciones de Clima Organizacional en las áreas relacionadas a su trabajo y al conjunto de prácticas, políticas, programas, condiciones, costumbres y estilos de la organización.
- b) Presentar recomendaciones generales en base a los resultados del diagnóstico realizado, que permitan al CNR, establecer prioridades, estrategias y planes, así como atender áreas de mejora identificadas en las unidades participantes.
- c) Instalar sistema mecanizado de consulta de resultados, que permita la generación de reportes de tabulación, para análisis pormenorizados por rubros demográficos, así como para la presentación visual de resultados al resto de la organización. (Recordando que el software instalado **no** permite realizar nuevas encuestas, **solamente es un elemento de consulta de los reportes establecidos en dicho software**).

El presente reporte, contiene los resultados y recomendaciones generales correspondientes al Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado en el Centro Nacional de Registros. Debe recordarse que los resultados y recomendaciones generales se basan en la información obtenida a través de los instrumentos de medición del clima, y como tal, reflejan el sentir del personal participante sobre los diversos elementos de satisfacción en el trabajo que fueron evaluados a través del instrumento señalado.

1.2. Campo de Análisis

Recordemos que el clima de la organización está representado por todo el conjunto de prácticas, políticas, sistemas, estilo de organización de la empresa y las mismas actitudes del personal prevale-

cientes a un momento determinado. Es decir, es "la atmósfera" o "ambiente" prevaleciente, que puede ser bueno o malo en función de la medida con que cuenta o adolece de satisfacción a lo que el personal valora como apropiado para sus necesidades. Un elemento importante en el clima resultante lo es el "estilo gerencial" que la administración superior o la jefatura inmediata ejerce y práctica, el cual crea una cultura determinada que puede tener valores que en circunstancias determinadas se perciben como positivas o negativas bajo la perspectiva del personal. Esto repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Esto tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización la productividad, adaptación, rotación, satisfacción, etc.

Asimismo, que las "actitudes" normalmente comprenden un conjunto complejo de creencias, sentimientos y valores que las personas tienen acerca de otras personas, o de condiciones externas que las rodean, y que en una u otra manera les afectan y les determinan estados de ánimo positivos o negativos, los que a su vez pueden afectar su desempeño en la situación de trabajo. Es importante, sin embargo, contar con información sobre las actitudes del personal, para conocer qué es lo que está bien o mal, según la percepción del empleado, y a partir de ello analizar sentimientos y tomar acciones que mejoren aquellas situaciones verdaderamente negativas o débiles y que no deben existir en el clima organizacional. Esto es, dar pasos hacia una administración del clima.

Los siguientes elementos forman parte importante de cualquier actitud individual de un empleado:

- Una parte cognoscitiva
- Una parte afectiva
- Una parte de comportamiento

1) Parte Cognoscitiva

En esta, la persona resume y organiza la información y los datos de que dispone o conoce sobre la condición o situación objeto de la actitud (Ej. Información sobre los salarios de la propia empresa y de otras empresas).

2) Parte Afectiva

Esta se refiere a los sentimientos que despliega la persona hacia el objeto de la actitud. Comprende por tanto una emoción humana, y se expresa en forma de agrado o desagrado hacia el objeto o situación. Muchas veces depende fuertemente del nivel y calidad de la información que se tiene o se conoce, ya que la parte afectiva representa fundamentalmente la forma particular de reaccionar de la persona ante la información de que se dispone (Ej. "No considero que la empresa paga buenos salarios comparando con otras empresas").

3) Parte de Comportamiento

Esta se refiere al comportamiento que decide tomar la persona hacia el objeto de la actitud. Tanto la parte cognoscitiva como la afectiva influyen la parte de comportamiento. (Ej. "Yo pienso

buscar otro trabajo lo antes posible, no estoy dispuesto a trabajar en una empresa en que no se paga bien").

1.3. Metodología de Trabajo

El Diagnóstico de Clima y Organizacional, se realizó a través de la ejecución de las siguientes fases importantes:

- 1) Análisis preliminar con la Dirección de Desarrollo Humano para establecer el plan general de trabajo, y aspectos de logística para la aplicación del instrumento en versión electrónica y en versión física. Asimismo, se realizó un análisis sobre aspectos de redacción del cuestionario de opinión buscando simplificar y mejorar el mismo y definir los criterios demográficos aplicables al instrumento.
- 2) Edición del cuestionario de opinión, incorporando algunos temas de interés de la institución y otros sugeridos por la firma. Revisándose el estilo de redacción de todas las preguntas, buscando simplificar el mismo y que este fuera apto para todo nivel de la organización.
- 3) Preparación del Instrumento de Análisis de Satisfacción en sus dos versiones: reproducción de cuestionarios físicos y generación de Claves de Acceso para la versión electrónica.
- 4) Entrega de la Guía para el Llenado de Encuesta de Clima vía Internet y de las Claves a todo el personal que participaría llenando el instrumento en la versión electrónica de la encuesta a través de internet.
- 5) Administración de la versión física del Instrumento de Análisis de Satisfacción al personal en diferentes sesiones programadas. En cada sesión se realizó una explicación por parte del representante de la firma sobre la forma de completar el cuestionario. Cada persona completó el cuestionario en forma individual y anónima, y luego colocó el cuestionario dentro del buzón recolector.
- 6) Integración de las encuestas llenadas a través de internet al software desarrollado para procesar encuestas de Clima Organizacional, verificándose el llenado correcto de las encuestas y la eliminación de las que no fueron completadas, así como la edición y clasificación de comentarios abiertos.
- 7) Digitación de las encuestas de la versión física al software desarrollado para procesar encuestas de Clima Organizacional.
- 8) Generación de los diferentes reportes específicos de tabulación.
- 9) Análisis e interpretación de información y datos.
- 10) Formulación del Reporte Final y presentación de resultados a la Dirección de Desarrollo Humano y la Administración Superior.

1.4. Distribución Demográfica

Para la tabulación del cuestionario de opinión, se establecieron categorías demográficas, algunas de las cuales se han considerado para la presentación y análisis de resultados en el presente informe.

Como se expresó en las diferentes aplicaciones del instrumento de Diagnóstico de Clima, la participación del empleado es anónima, por lo tanto, en la base de datos, no se detallan dentro de las categorías demográficas áreas integradas por menos de tres empleados, las mismas han sido modificadas y esos resultados se han acumulado al criterio de "No Clasificado", las cuales aparecen detalladas en las tablas de distribución del presente informe en color rojo. Para el caso del CNR se han reclasificado 9 encuestas. Estas se encuentran identificadas en color rojo dentro de las tablas de distribución demográfica que se presentan a continuación.

En seguida se detalla la distribución demográfica de las 1,473 encuestas procesadas del personal que participó en la encuesta. Al momento de la aplicación, se contaba con un total de 1,670 personas en el registro de personal, sin embargo, existía un aproximado de 60 personas no disponibles al momento de la actividad (incapacitado, fuera del País, entre otros), por lo que se contaba con un universo disponible aproximado de 1,610 personas. En este sentido, se logró una participación del 91.5% de la población, resultado muy positivo e indiscutiblemente representativo para fines de los resultados de la encuesta.

El detalle por categoría demográfica se muestra a continuación:

Categorías	Opción	Encuestas
Jefe Inmediato	1. Director Ejecutivo	41
	1.1 Subdirector Ejecutivo	8
	1.2 Gerente del Proyecto	6
	1.2.1 Jefe de la Unidad Administrativa Financiera	4
	1.2.2 Jefe de Traslados y Supervisión Jurídica	4
	1.2.3 Administrador de Contratos I	10
	1.3 Jefe de la Unidad de Relaciones Internacionales, Cooperación y Convenios	3
	1.4 Jefe de Unidad Jurídica	7
	1.5 Inspector General	8
	1.6 Jefe de la UACI	7
	1.6.1 Coordinador de Área de Libre Gestión	8
	1.6.2 Coordinador de Área de Licitaciones	0
	1.7 Jefe de la Unidad de Documentación	12
1.7.1 Coordinador de Digitalización de Documentos	14	
1.8 Gerente de Planificación	17	
1.8.1 Subgerente de Planificación y Seguimiento	3	
1.9 Gerente de Comunicaciones	8	
1.9.1 Coordinador de Comunicaciones	5	
1.10 Gerente de Infraestructura y Mantenimiento	14	
1.10.1 Coordinador de Mantenimiento	30	
1.11 Jefe de la Unidad de Seguridad	6	
1.12 Jefe de la Unidad Financiera Institucional	5	
1.12.1 Jefe de Departamento de Tesorería	10	

1.12.1.1 Encargado de Egresos	1
1.12.1.2 encargado de Ingresos	4
1.12.2 Jefe de Departamento de Presupuesto	4
1.12.3 Jefe de Departamento de Contabilidad	3
1.13 Oficial de Información	1
2. Director de Tecnología de la Información	13
2.1 Jefe Administrativo de la DTI	6
2.2 Coordinador de Gestión de la Calidad	2
2.3 Coordinador de Sistemas	5
2.4 Coordinador GIS	2
2.5 Gerente de Infraestructura Informática	11
2.5.1 Coordinador de Administración de Servidores	4
2.5.2 Coordinador de Telecomunicaciones	2
2.6 Gerente de Soporte Técnico	25
2.6.1 Coordinador de Soporte de Hardware	4
2.7 Coordinador de Sistemas Administrativos	5
3. Director de Registros de Propiedad, Raíz e Hipotecas	49
3.1 Coordinador de Gestión de la Calidad	3
3.2 Registrador Jefe de la Oficina Registral de San Salvador	49
3.2.1 Jefe Administrativo de la Oficina Registral de San Salvador	35
3.2.2 Jefe de Asesoría al Cliente	22
3.3 Registrador Jefe - Oficina Registral de San Vicente	27
3.4 Registrados Jefe - Oficina Registral de La Paz	28
3.5 Registrador Jefe - Oficina Registral de La Libertad	62
3.6 Registrador Jefe - Oficina Registral de Chalatenango	20
3.7 Registrador Jefe - Oficina Registral de Santa Ana	42
3.8 Registrador Jefe - Oficina Registral de Ahuachapán	27
3.9 Registrador Jefe - Oficina Registral de Sonsonate	31
3.10 Registrador Jefe - Oficina Registral de San Miguel	30
3.11 Registrador Jefe - Oficina Registral de Usulután	27
3.12 Registrador Jefe - Oficina Registral de La Unión	18
4. Director del Instituto Geográfico y Catastro Nacional	18
4.1 Coordinador de Estudios Registrales Catastrales	5
4.2 Gerente de Mantenimiento Catastral	15
4.2.1 Coordinador de Proyectos	7
4.2.2 Coordinador de Notificaciones de Resultados Catastrales	8
4.2.3 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral San Salvador	39
4.2.4 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral La Libertad	21
4.2.5 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral Chalatenango	14
4.2.6 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral La Paz	9
4.2.7 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral San Vicente	18
4.2.8 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral Ahuachapán	11
4.2.9 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral Santa Ana	19
4.2.10 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral Sonsonate	11
4.2.11 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral Usulután	9
4.2.12 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral San Miguel	24
4.2.13 Jefe de Oficina Departamental de Mantenimiento Catastral La Unión	15
4.2.14 Coordinador de Límites Municipales	6
4.3 Gerente de Geodesia	6

	4.3.1 Coordinador de Calculo y Procesamiento	5
	4.3.2 Coordinador de Levantamiento de Control Geodésico	27
	4.3.3 Coordinador de Límites Nacionales	13
	4.4 Gerente de Fotogrametría	5
	4.4.1 Coordinador de Producción y Mantenimiento Fotogramétrico	3
	4.5 Gerente de Sistemas Territoriales	15
	4.5.1 Coordinador de Datos Espaciales Básicos	22
	4.5.2 Coordinador Edición Cartográfica y Geográfica	5
	4.6 Coordinador de Convenios	9
	4.7 Jefe Administrativo DIGCN	17
	4.7.1 Coordinador de Impresiones	3
	4.8 Coordinador de Atención al Cliente y Comercialización	9
	4.8.1 Encargado de Archivo	4
	4.9 Coordinador de Gestión de la Calidad	7
	5. Director del Registro de Comercio	11
	5.1 Jefe Administrativo del Registro de Comercio	11
	5.1.1 Coordinador de Balances	12
	5.1.2 Coordinador de Boletín	1
	5.2 Coordinador de Atención al Cliente del Registro de Comercio	7
	5.3 Coordinador de Documentos Mercantiles	26
	5.4 Coordinador de Matriculas	24
	6. Director del Registro de Propiedad Intelectual	16
	6.1 Jefe de Unidad de Propiedad Industrial	9
	6.1.1 Jefe de Departamento de Signos Distintivos	21
	6.1.2 Jefe de Departamento de Patentes	3
	6.1.3 Jefe de Departamento de Archivo	5
	6.1.4 Jefe de Departamento de Digitalización y Clasificaciones Internacionales	4
	6.2 Jefe de Unidad de Atención al Cliente / Registro de Propiedad Intelectual	6
	7. Director de Desarrollo Humano y Administración	5
	7.1 Gerente de Desarrollo Humano	7
	7.1.1 Jefe del Departamento de Retención del Talento	3
	7.1.2 Jefe del Departamento del Desarrollo del Talento	5
	7.1.3 Jefe del Departamento de Administración y Servicios de Personal	9
	7.1.3.1 Encargado de Registro de Personal	3
	7.1.3.2 Encargado de Prestaciones y Beneficios	7
	7.1.3.2.1 Coordinador del Centro Temura	17
	7.1.3.2.2 Médico Director Clínica Empresarial	3
	7.2 Gerente de Administración	5
	7.2.1 Jefe de Departamento de Servicios Generales	4
	7.2.2 Jefe de Transporte	22
	7.2.3 Jefe de Departamento de Control Patrimonial	6
	7.2.4 Jefe del Departamento de Almacén	5
	8. Auditor Interno	11
	9. No Clasificado	14

Categoría	Opción	Encuestas
Tipo de Trabajo	1. Puesto Directivo / Gerencial	209
	2. Puesto de Mando Medio	257
	3. Puesto Técnico / Profesional	621

	4. Puesto Administrativo	147
	5. Puesto de Apoyo	220
	6. No Clasificado	19

Categoría	Opción	Encuestas
Ubicación Geográfica	1. Santa Ana	65
	2. Ahuachapán	40
	3. Sonsonate	44
	4. Chalatenango	37
	5. La Libertad	88
	6. La Paz	41
	7. San Vicente	47
	8. Usulután	41
	9. San Miguel	60
	10. La Unión	37
	11. Oficinas Centrales de San Salvador	844
	12. Departamental de San Salvador	116
	13. No Clasificado	13

Categoría	Opción	Encuestas
Agrupador	1. Dirección Ejecutiva	243
	2. Dirección de Tecnología de la Información	79
	3. Dirección de Registros de Propiedad, Raíz e Hipotecas	470
	4. Dirección del Instituto Geográfico y Catastro Nacional	399
	5. Dirección del Registro de Comercio	92
	6. Dirección del Registro de Propiedad Intelectual	64
	7. Dirección de Desarrollo Humano y Administración	101
	8. Auditoría Interna	11
	9. No Clasificado	14

Categoría	Opción	Encuestas
Agrupador	1. (1.) Administración Superior	49
	2. Secretaría General	0
	3. (1.13) Unidad de Acceso a la Información Pública	1
	4. (1.2) Unidad de Coordinación del Proyecto	24
	5. (1.3) Unidad de Relaciones Internacionales, Cooperación y Convenios	3
	6. (1.4) Unidad Jurídica	7
	7. (8.) Unidad de Auditoría Interna	11
	8. (1.5) Unidad de Inspectoría	8
	9. (1.6) Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	15
	10. (1.7) Unidad de Documentación	26
	11. (1.8) Gerencia de Planificación	20
	12. (1.9) Gerencia de Comunicaciones	13
	13. (1.10) Gerencia de Infraestructura y Mantenimiento	44
	14. (1.11) Unidad de Seguridad	6
	15. (1.12) Unidad Financiera Institucional	27
	16. (2.) Dirección de Tecnología de la Información	79
	17. (7.) Dirección de Desarrollo Humano y Administración	102
	18. (3.) Dirección del Registro de la Propiedad, Raíz e Hipotecas	469

	19. (5.) Dirección de Registro de Comercio	92
	20. (6.) Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual	64
	21. (4.) Dirección del Instituto Geográfico y del Catastro Nacional	399
	22. No Clasificado	14

2. Interpretación de Resultados

2.1. Áreas de Diagnóstico

La encuesta de Clima Organizacional consideró para el análisis de la satisfacción las siguientes dimensiones:

1. **Satisfacción en el Trabajo y Condiciones:** Mide el nivel de satisfacción que el empleado tiene con respecto al puesto que desempeña, en cuanto a sus condiciones físicas, reto, sentido de importancia, adecuación a las habilidades, etc.
2. **Supervisión y Liderazgo:** Mide la opinión de los empleados en cuanto a las habilidades, actitudes y desempeño de su jefe inmediato dentro de la función de líder.

2.1. Calidad Técnica (ct)

2.2. Comunicación (co)

2.3. Liderazgo (li)

2.4. Apoyo y Coaching (ac)

2.5. Relaciones Interpersonales (ri)

2.6. Desarrollo de Personal (dp)

2.7. Auto-desarrollo (ad)

3. **Capacitación y Desarrollo:** Mide la opinión del personal respecto a la cantidad y calidad de las acciones de entrenamiento y desarrollo que se ofrecen en la empresa, así como las oportunidades de crecimiento profesional que existen en la misma.
4. **Comunicación:** Mide la opinión del personal con respecto a la cantidad y calidad de información que existe y recibe sobre actividades y planes de la empresa, así como sobre lo relacionado con funciones y procedimientos.
5. **Relaciones de Trabajo y Trabajo en Equipo:** Mide la opinión del personal sobre las relaciones de amistad y de trabajo con otros empleados, así como las relaciones de cooperación existentes entre los diferentes departamentos, inclusive el trabajo en equipo.
6. **Organización:** Mide la opinión de los empleados con respecto a la claridad de definición de funciones, métodos, relaciones de mando y objetivos.
7. **Compensación:** Mide la opinión del personal respecto al nivel salarial que percibe, comparado este con el de otras empresas de giro similar, la complejidad de las responsabilidades y la actualización periódica de los niveles salariales.
8. **Sentido de Pertenencia y Compromiso:** Mide la opinión del personal con respecto al orgullo de estar trabajando en la empresa, y el compromiso que sienten hacia los objetivos de la misma.

9. **Calidad de los Productos e Imagen:** Mide la opinión del personal respecto a la calidad de los productos que se ofrecen, así como respecto a la calidad con que se atiende a los clientes.
10. **Apoyo de Recursos Humanos:** Mide la opinión del personal respecto al apoyo y los servicios que la unidad de recursos humanos proporciona como proveedor interno de la empresa.
11. **Prestaciones y Servicios:** Mide la opinión del personal respecto a la calidad de las prestaciones y servicios que se ofrecen al personal, como un complemento a la remuneración líquida.
12. **Valores:** Preguntas que buscan conocer la percepción del personal respecto a la existencia real, puesta en práctica, y aplicación de los valores de la empresa.
13. **Rating de la Encuesta:** Preguntas enfocadas a medir la opinión del personal respecto a la calidad e importancia de la encuesta de clima organizacional.

Para cada una de las dimensiones de medición anteriores, se incluyó en el cuestionario un número determinado de preguntas orientadas a determinar la opinión del personal del **Centro Nacional de Registros** en cuanto a temas específicos relacionados.

Cada pregunta dentro del cuestionario presentó al empleado 5 alternativas de opinión, en donde la alternativa del extremo izquierdo denotaba una percepción muy negativa, y la alternativa del extremo derecho denotaba una percepción muy positiva. En seguida se presenta un ejemplo de dicha escala:

<p>Marque con una "X" la opción que mejor describe su opinión con respecto a cada una de las afirmaciones. <u>Únicamente marque una opción para cada afirmación.</u></p>		 (1)	 (2)	 (3)	 (4)	 (5)
1	¿Cuánto le agrada el trabajo que hace en la empresa? No Sé / No Aplica <input type="checkbox"/>	Nada <input type="radio"/>	Poco <input type="radio"/>	Término Medio <input type="radio"/>	Bastante <input type="radio"/>	Muchísimo <input type="radio"/>

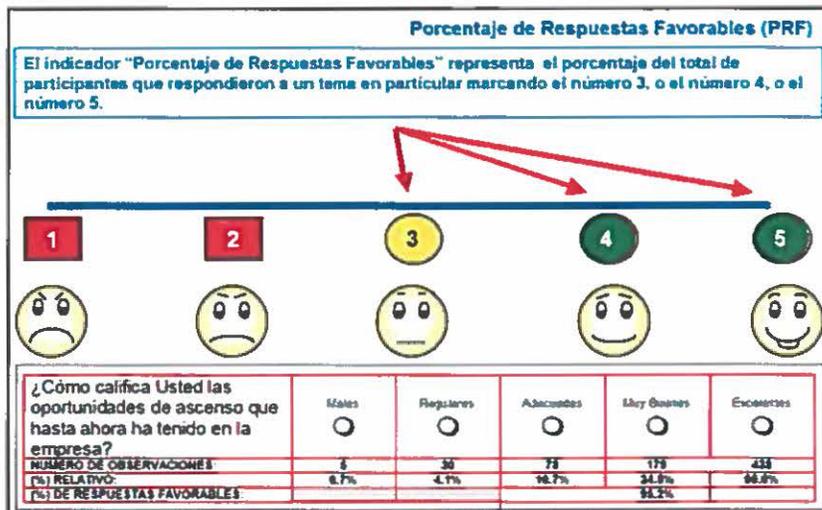
Para facilidad de interpretación, se le asignó a cada opción un número del 1 al 5, en donde la opción de la extrema izquierda corresponde a "1" y la de la extrema derecha corresponde a "5".

2.2. Indicador “Porcentaje de Respuestas Favorables” (PRF)

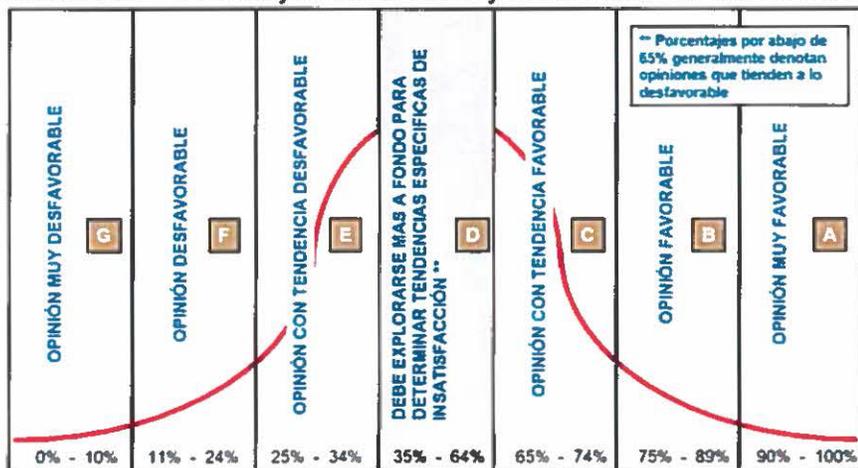
El indicador “Porcentaje de Respuestas Favorables” (PRF), representa el porcentaje del total de participantes que respondieron a un tema o pregunta en particular marcando el número 3, o el número 4, o el número 5.

El concepto se basa en el hecho que toda aquella opinión de 3 o superior es un indicativo de neutralidad o favorabilidad, mientras que una opinión de 1 ó 2 es un indicativo bastante claro de inconformidad. La Firma basa la metodología de medición en la obra “Employee Attitude Surveys”, de William L. Davidson fundador de ManPlan Consultants, originaria de Chigaco.

Para la interpretación de los PRF resultantes en una dimensión o tema específico, se utiliza el concepto de la Curva de Distribución Normal, tal como se presenta en la gráfica incluida dentro de esta sección.



Tal como muestra la gráfica de interpretación de resultados, aquellos porcentajes que se ubiquen entre un 0% y un 10% de respuestas favorables son un indicativo de una opinión “Muy Desfavorable” sobre la dimensión o tema que se cuestiona. Porcentajes entre 11% y 24% son indicativos de una opinión “Desfavorable” sobre la dimensión o tema que se cuestiona. Porcentajes entre 25% y 34% son indicativos de una opinión “Con Tendencia Desfavorable” sobre la dimensión o tema que se cuestiona. Porcentajes entre 35% y 64% son indicativos de una opinión en donde es necesario explorar con más detalle los resultados, a manera de determinar tendencias de opinión específicas en diferentes unidades organizativas o tipos de puestos, sin embargo un porcentaje por debajo de 65% generalmente denotan opiniones que tienden a lo desfavorable. Porcentajes entre 65% y 74% son indicativos de una opinión “Con Tendencia Favorable” sobre la dimensión o tema que se cuestiona. Porcentajes entre 75% y 89% son indicativos de una opinión “Favorable” sobre la dimensión o tema que se cuestiona. Porcentajes entre 90% y 100% son indicativos de una opinión “Muy Favorable” sobre la dimensión o tema que se cuestiona.



Estadísticos concedores de técnicas de medición de opiniones establecen que una variación de 10% (entendida como 10 puntos porcentuales de PRF) o más puede considerarse como una desvia-

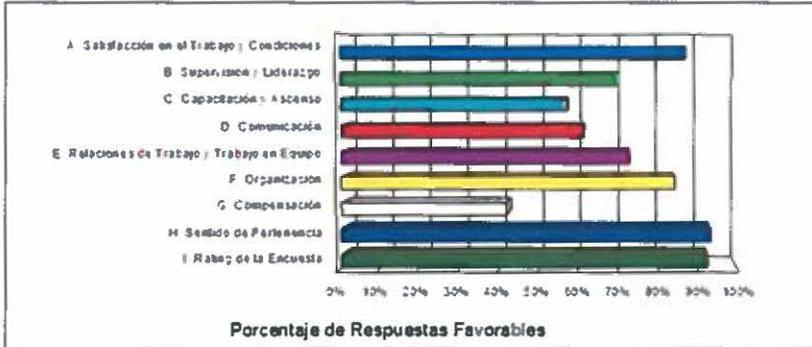
ción significativa entre los resultados de una muestra respecto a los resultados del universo encuestado o de una muestra anterior. Este elemento debe considerarse al momento de interpretar los resultados, es decir, por ejemplo, puede ser que en una dimensión particular se muestre un PRF de 75%, sin embargo, el resultado del universo o de la muestra anterior es de 90%. En principio, el resultado de 65% no parece del todo negativo, sin embargo, al compararlo, queda claramente establecido que se tiene una debilidad relativa en dicha dimensión.

2.3. Guía de Interpretación de los Reportes

La mayoría de los reportes presentan los resultados según la distribución de las respuestas obtenidas, considerando una escala de opinión de 5 niveles, en donde el "1" representa una opinión muy negativa y el "5" una opinión muy positiva. Los diagramas a continuación resumen en forma gráfica la interpretación de los reportes.

Diagnóstico del Clima Organizacional
Empresa ACME, S.A de C.V.

Resumen Global de Resultados por Dimensión de Medición
Totalidad de Encuestas



Porcentaje de respuestas en 3, 4 y 5 respecto al total de respuestas para dicha dimensión de clima.

Total de respuestas posibles en la dimensión (N° de preguntas por total de encuestas)

Detalle de Resultados por Dimensión

Dimensión	1	2	3	4	5	OTR	PRF
A Satisfacción en el Trabajo y Condiciones	4.0%	9.2%	19.5%	38.9%	28.3%	34	86.7%
B Supervisión y Liderazgo	9.4%	20.6%	27.9%	30.7%	13.2%	33	70.6%
C Capacitación y Ascenso	20.7%	22.6%	30.0%	25.2%	11.5%	160	56.7%
D Comunicación	13.3%	25.6%	30.2%	23.1%	7.8%	71	61.8%
E Relaciones de Trabajo y Trabajo en Equipo	5.9%	21.4%	33.3%	35.1%	9.3%	67	72.7%
F Organización	2.5%	10.3%	25.0%	35.0%	27.2%	10	72.7%
G Compensación	18.6%	35.3%	20.0%	15.0%	11.1%	35	35.3%
H Sentido de Pertenencia	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	5	15.1%
I Rating de la Encuesta	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	1.9%	6	19.9%

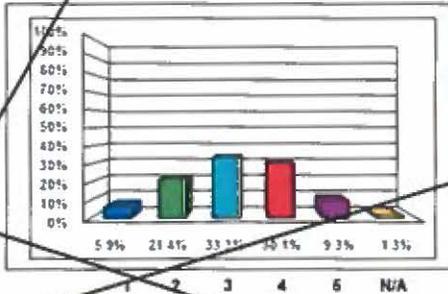
Porcentajes de distribución de respuestas por opción.

Número de respuestas omitidas.

Porcentaje de respuestas en 3, 4 y 5 respecto al total de respuestas para dicha pregunta.

Resultado Detallado por Dimensión de Medición
Totalidad de Encuestas

Dimensión: E Relaciones de Trabajo y Trabajo en Equipo



Porcentaje de Respuestas Favorables de la Dimensión (PRF) = 72.7%
Total de Respuestas = 67
Respuestas Omitidas = 67

Detalle de Distribución de Respuestas por Pregunta

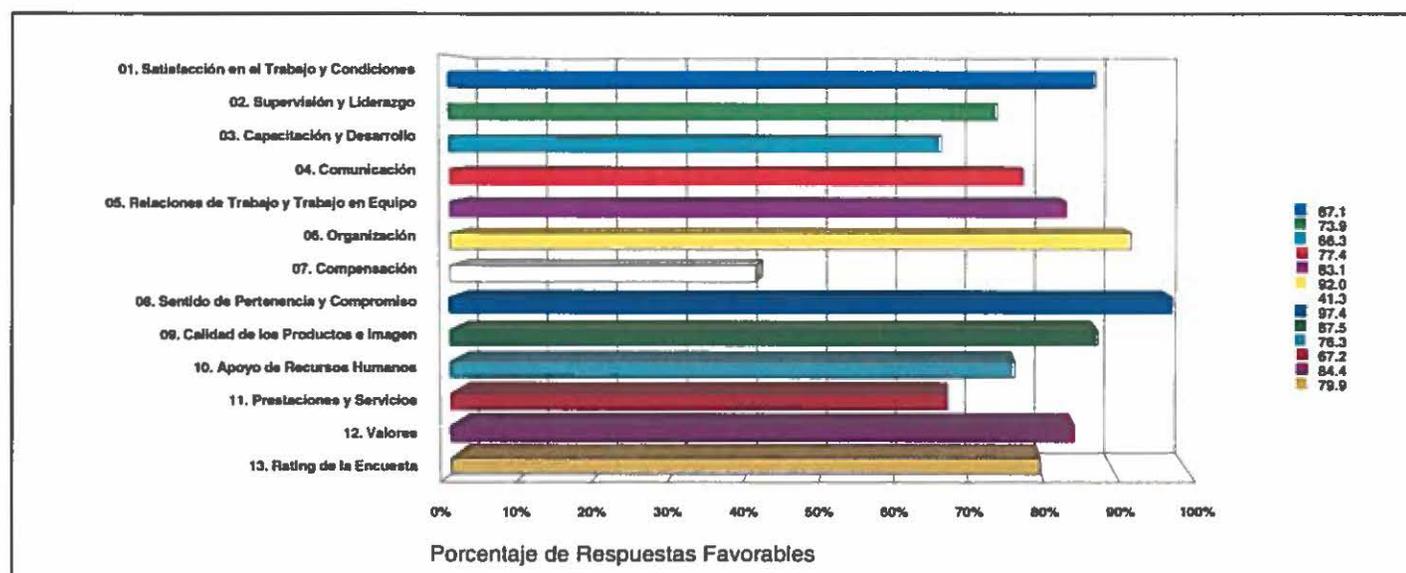
Pregunta	1	2	3	4	5	N/A	PRF
6 ¿Cuánto apoyo y cooperación existe entre los compañeros de su área?	0.7%	13.1%	22.1%	42.1%	22.1%	2	85.2%
15 ¿Cuánto apoyo y cooperación existe entre el personal de ACME en general?	4.5%	27.4%	41.8%	21.2%	3.9%	1	67.5%
24 ¿En qué medida siente que sus compañeros valoran el trabajo que Usted realiza para ACME?	7.7%	13.3%	32.9%	39.2%	7.0%	4	79.0%
33 ¿En qué medida considera que en ACME todas las áreas trabajan como un equipo coordinado y apoyando se entre sí?	13.0%	33.6%	36.3%	14.4%	2.7%	1	53.4%
42 ¿En qué medida se tiene un ambiente de amistad entre los empleados de su área?	3.5%	7.6%	28.5%	43.1%	17.5%	1	85.9%
51 ¿En qué medida se tiene un ambiente de amistad entre todos los empleados de ACME?	3.4%	19.2%	41.6%	26.7%	4.1%	1	77.4%
59 ¿Cuánto trabajo en equipo siente que existe dentro de su área?	4.1%	11.0%	25.0%	41.1%	17.5%	1	84.9%
60 ¿Cuánto trabajo en equipo siente que existe dentro de ACME en general?	7.7%	29.4%	39.9%	16.9%	4.2%	3	82.9%
66 ¿Cuántas relaciones de amistad fuera de ACME mantiene con compañeros de trabajo?	8.2%	37.4%	25.9%	24.5%	4.1%	0	54.2%



2.4. Resumen de Resultados

En esta sección se presentan los resultados globales obtenidos de la tabulación de la encuesta, considerando la totalidad de cuestionarios de opinión administrados al personal.

El resultado global de la aplicación fue de 77.3% de PRF. El siguiente gráfico muestra los resultados globales de las dimensiones consideradas dentro del diagnóstico de Clima.



Se puede observar en el gráfico que las dimensiones Sentido de Pertenencia y Compromiso (barra azul oscura), Organización (barra amarilla), Calidad de los Productos e Imagen (barra verde oscuro) y Satisfacción en el Trabajo y Condiciones (barra azul clara), son las dimensiones que presentan mayor puntaje en el PRF global. Estas dimensiones representan las principales fortalezas del clima organizacional y las cuales deben aprovecharse para el logro de los objetivos de la organización.

Por el contrario, la dimensión de Compensación (barra blanca), Capacitación y Desarrollo (barra turquesa) y Prestaciones y Servicios (barra ocre) nos muestran los temas que a nivel global tiene más oportunidades de mejora. Estas dimensiones representan los temas sobre los cuales la organización debe enfocar mayoritariamente sus esfuerzos.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados numéricos globales de cada dimensión:

Dimensión	1	2	3	4	5	N/A	PRF
01. Satisfacción en el Trabajo y Condiciones	2.5%	10.5%	18.3%	37.3%	31.4%	88	87.1%
02. Supervisión y Liderazgo	9.4%	16.7%	20.9%	28.6%	24.4%	1169	73.9%
03. Capacitación y Desarrollo	11.2%	22.5%	26.2%	29.4%	10.7%	671	66.3%
04. Comunicación	6.3%	16.3%	29.9%	33.0%	14.6%	215	77.4%
05. Relaciones de Trabajo y Trabajo en Equipo	3.6%	13.3%	25.8%	38.6%	18.7%	63	83.1%
06. Organización	1.2%	6.8%	20.8%	46.8%	24.3%	186	92.0%

Dimensión	1	2	3	4	5	N/A	PRF
07. Compensación	20.2%	38.5%	24.3%	13.7%	3.3%	219	41.3%
08. Sentido de Pertenencia y Compromiso	0.4%	2.3%	7.8%	35.7%	53.9%	92	97.4%
09. Calidad de los Productos e Imagen	2.0%	10.5%	28.2%	43.0%	16.4%	288	87.5%
10. Apoyo de Recursos Humanos	5.2%	18.4%	29.9%	34.2%	12.3%	268	76.3%
11. Prestaciones y Servicios	7.1%	25.7%	29.5%	29.0%	8.7%	131	67.2%
12. Valores	4.3%	11.3%	26.6%	40.5%	17.3%	86	84.4%
13. Rating de la Encuesta	6.0%	14.2%	20.9%	31.4%	27.5%	142	79.9%

Los resultados que se muestran bajo las columnas del 1 al 5, representan el porcentaje, de respuestas ubicadas en cada una de dichas opciones. La columna de N/A nos indica el número de preguntas no contestadas dentro del total de preguntas que componen cada dimensión. La columna de PRF muestra el "Porcentaje de Respuestas Favorables" de cada dimensión, que corresponde al resultado de sumar los porcentajes de respuestas de las columnas 3, 4 y 5.

A continuación, se presenta un extracto de la clasificación de comentarios abiertos, detallándose los ítems de mayor frecuencia en cada pregunta.

Pregunta 1. ¿Cuáles son las cosas que más le gustan de trabajar en el CNR?

Clasificación	Total comentarios	Tema con mayor frecuencia
1.3 Estabilidad Laboral	190	<ul style="list-style-type: none"> - Es una Institución que brinda estabilidad laboral. - Me gusta la estabilidad laboral que hay. - Estabilidad laboral.
1.7 Me gusta lo que hago, me auto realizo.	328	<ul style="list-style-type: none"> - Me gusta mi trabajo. - Me gusta la función y el cargo que desempeño. - Estoy dentro de mi profesión. - Los conocimientos que se adquieren.
11.3 Prestaciones y Beneficios como respuesta a las necesidades del personal.	223	<ul style="list-style-type: none"> - Las buenas prestaciones. - Los uniformes, seguro médico, la clínica, la guardería, seguro de vida, vacaciones amplias, horario de trabajo,

Pregunta 2. ¿Cuáles son las cosas que más le molestan de trabajar en el CNR? Considere aquello que se podría mejorar o cambiar para alcanzar mayor eficiencia, lograr resultados positivos y mayor satisfacción en el personal (sea lo más específico que pueda).

Clasificación	Total comentarios	Tema con mayor frecuencia
7.2 Relación salarios vrs. complejidad y responsabilidad	283	<ul style="list-style-type: none"> - Las diferencias salariales entre los puestos. - Los salarios no reconocen las diferencias en preparación académica y capacidades - Que otras Instituciones tienen mejores salarios. - El salario no esta acorde al trabajo que se

Clasificación	Total comentarios	Tema con mayor frecuencia
		desempeña.
7.5 Políticas y prácticas de compensación.	141	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios muy bajos. - Desigualdad salarial entre puestos iguales. - Nivelaciones no equitativas. - Que son selectivos en los salarios.
11.3 Prestaciones y Beneficios como respuesta a las necesidades del personal.	148	<ul style="list-style-type: none"> - Que se tengan nuevamente las prestaciones como lentes, seguro por maternidad, dental. - Brindar transporte a los empleados. - Falta de incentivos y reconocimientos a los que trabajan lejos de sus casas. - La calidad de algunas prestaciones.

2.5. Resultados Detallados

Los resultados numéricos generales y específicos del estudio se presentan anexos al presente documento de acuerdo al siguiente detalle:

Resultados Globales

- Resumen Global de Resultados por Dimensión de Medición: considera la totalidad de encuestas y presentan los resultados globales de todas las dimensiones incluidas en el estudio. Anexo A – Resumen Global de Resultados.
- Reporte Detallado por Dimensión de Medición: presenta los resultados globales para cada una de las dimensiones consideradas en el estudio, detallándose en cada dimensión las preguntas del cuestionario. Anexo A.

Resultados Comparativos por Unidad Organizativa

- Resultado Comparativo Resumen por Categoría Demográfica: presenta resumen de resultados globales en la categoría Unidad Organizativa para cada una de las dimensiones consideradas en el estudio. Anexo B1.
- Resultado Comparativo Detallado por Categoría Demográficas: presenta detalle de resultados globales en la categoría Unidad Organizativa puntualizando el resultado de cada pregunta contenida en la dimensión. Anexo B2.

Resultados Comparativos por Ubicación Geográfica

- Resultado Comparativo Resumen por Categoría Demográfica: presenta resumen de resultados globales en la categoría Ubicación Geográfica para cada una de las dimensiones consideradas en el estudio. Anexo C1.

- Resultado Comparativo Detallado por Categoría Demográficas: presenta detalle de resultados globales en la categoría Ubicación Geográfica puntualizando el resultado de cada pregunta contenida en la dimensión. Anexo C2.

Resultados por Ubicación Geográfica

- Resultado Detallado por Categoría Demográfica: presenta detalle de resultados en la categoría Ubicación Geográfica para cada una de las dimensiones consideradas en el estudio. Anexo D.

Fortalezas

- Reporte de Fortalezas: indica las preguntas que a nivel global obtuvieron un Porcentaje de Respuestas Favorables por arriba de 95%. Anexo E – 00.
- Reporte de Fortalezas: detalla las preguntas que en la categoría Unidad Organizativa obtuvieron un Porcentaje de Respuestas Favorables por arriba de 95%. Del Anexo E-1 al Anexo E-22.

Áreas de Mejora

- Reporte de Áreas de Mejora: indica las preguntas que a nivel global obtuvieron un Porcentaje de Respuestas Favorables por debajo de 65%. Anexo F-00.
- Reporte de Áreas de Mejora: detalla las preguntas que en la categoría Unidad Organizativa obtuvieron un Porcentaje de Respuestas Favorables por abajo de 65%. Del Anexo F-1 al Anexo F-22.

Comparativo Base de Datos

- Comparación de Resultados Respecto a Base de Datos DESISA Consultores: Cuadro y gráfico que compara los resultados obtenidos, contra una muestra de organizaciones de la región en los cuales nuestra firma ha realizado encuestas de clima. Este análisis permite conocer en qué percentil se ubican los resultados al compararse hacia afuera. Anexo G.

Comentarios Abiertos

- Reporte de Comentarios Abiertos: se presenta resumen de clasificación de los comentarios abiertos de las dos preguntas de esta sección. Anexo H.

Correlación de Liderazgo

- Análisis de Correlación Clima - Liderazgo: gráfico e índice de correlación resultante entre la dimensión de Supervisión y Liderazgo (por cada jefe) y el promedio de todas las restantes dimensiones de clima. Anexo I.

Presentación de Resultados

- **Presentación Ejecutiva de Resultados:** presenta un resumen del estudio, los resultados y las recomendaciones del mismo. Anexo J.

3. Resultados y Recomendaciones Generales

Considerando la totalidad de encuestas aplicadas, únicamente la dimensión de Compensación muestra en su resultado global un PRF por debajo del corte del **65% que típicamente determina las áreas de mejora**. No obstante, existen otras dimensiones tales como son: Supervisión y Liderazgo, Capacitación y Desarrollo, Comunicación, Apoyo de Recursos Humanos, y Prestaciones y Servicios que presentan temas específicos con porcentajes de favorabilidad inferiores al límite establecido.

A continuación se presentan algunas recomendaciones generales que DESISA considera deberán tomarse en cuenta para fortalecer aquellas áreas y temas en donde las opiniones y percepciones del personal muestran bajos porcentajes de favorabilidad.

3.1. Supervisión y Liderazgo

Áreas de Mejora

Dimensión	2012
02. Supervisión y Liderazgo	79.3%
Pregunta	2012
28. ¿En qué medida su jefe inmediato admite sus errores y aprende de ellos? (ad)	62.6%
34. Cuando su jefe inmediato le delega trabajo, ¿en qué medida le enseña como hacerlo? (dp)	61.2%
40. ¿Cuánto lo motiva e incentiva su jefe inmediato a desarrollar e implementar nuevas ideas? (dp)	60.6%
53. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato platica con Usted sobre su desempeño en el trabajo? (dp)	56.5%
62. ¿Su jefe inmediato solicita ideas, sugerencias y opiniones de sus colaboradores? (co)	64.6%

Conclusiones

El resultado global de la dimensión de Supervisión y Liderazgo se ubica en el rango **B** de la escala de interpretación con un **79.3%** de PRF, lo que indica que existe una opinión favorable por parte del personal hacia los temas de la dimensión.

Una tercera parte de la encuesta la componen temas de Supervisión y Liderazgo siendo esta la más amplia de todas, ya que dicho tema tiene gran impacto en la gestión del Clima Organizacional. Debido a que el tema es muy amplio, se ha subdividido para poder hacer un análisis más

concreto de las áreas a mejorar. Para el caso del CNR, de las cinco preguntas que se identifican como áreas de mejora, tres de ellos corresponden al subtema “desarrollo de personal” (preguntas 34, 40 y 53), las otras dos son “comunicación” (pregunta 62) y “auto desarrollo” (pregunta 28).

En todos los casos los cinco temas de áreas de mejora identificados a nivel global se encuentran en el rango D de la escala de interpretación, indicándonos que hay una opinión con tendencia desfavorable sobre los mismos.

Plan de Mejora

Para fortalecer los temas que en esta dimensión se presentan con espacio para mejora, nuestra Firma sugiere el desarrollo del siguiente Plan de Mejora:

1. Realizar un análisis de homologación, entre los ítems de la encuesta de clima organizacional y el perfil de competencias conductuales que actualmente se tiene definido para puestos de liderazgo dentro del CNR. Esto permitirá posteriormente establecer prioridades de desarrollo individualizado, pero en base al programa de desarrollo de competencias ya existente:
 - Personal Directivo (PD - CNR)
 - Personal Gerencial (PG - CNR)
 - Personal de Mandos Medios (PMM - CNR)
2. Es evidente que las competencias “Gestión de Equipo” y “Dirección de Personas” son las que más se requiere fortalecer, a raíz de las preguntas que de forma generalizada obtuvieron menores puntuaciones.
3. Identificar, para cada Jefe, los temas específicos de esta dimensión que obtuvieron un resultado por debajo de 65% y relacionar estos a las competencias conductuales específicas del perfil de liderazgo que le corresponda (PD, PG, PMM).
4. El / la Jefe de cada una de las personas con responsabilidad de mando debe elaborar un Plan de Coaching basado en la identificación de los puntos del numeral anterior. Este Plan de Coaching debe indicar acciones concretas de desarrollo de las competencias conductuales más deficitarias.
5. El Plan de Coaching debe ser revisado con la persona sujeta al mismo para afinar la mecánica a seguir a lo largo de los siguientes 12 meses en cuanto al seguimiento de las acciones de desarrollo acordadas.
6. Realizar reuniones breves mensuales de seguimiento del Plan de Coaching y asegurar que se están implantando las acciones acordadas. Es responsabilidad del jefe superior el que se programen las reuniones y se dé cumplimiento a las acciones de desarrollo.
7. En caso se considere oportuno, sugerimos realizar una capacitación formal sobre “Técnicas de Coaching” a todo el personal de mando, a manera de facilitar la implantación del presente plan de mejora.

8. Adicionalmente, se sugiere realizar una capacitación a todo el nivel de mando orientado a fomentar las buenas comunicaciones organizacionales. Es decir, identificar un proveedor especialista en comunicaciones (normalmente consultores en esta temática) y desarrollar un programa de concientización y fomento de las comunicaciones.
9. Finalmente, se recomienda asegurarse que cada vez que se realiza el proceso de evaluación del desempeño, cada Jefe se entreviste con su colaborador a discutir los resultados. Ahora bien, dado que el proceso de evaluación del desempeño tiene poca frecuencia a lo largo del año, se recomienda establecer como política que cuando menos cada tres meses se vuelve obligatorio para todo jefe el realizar una entrevista de seguimiento formal al desempeño de sus colaboradores, las cuales queden documentadas.

3.2. Capacitación y Desarrollo

Áreas de Mejora

Dimensión	2012
03. Capacitación y Desarrollo	66.3%
Pregunta	2012
9. ¿Cómo califica Usted las oportunidades de ascenso que hasta ahora ha brindado la Institución a través de las convocatorias internas?	47.2%
12. ¿En los últimos 12 meses cuántas capacitaciones, entrenamientos o cursos programados ha recibido por parte del CNR?	42.1%
77. Las promociones y ascensos en su área han sido hechas eligiendo a las personas verdaderamente merecedoras de ello.	63.4%
96. ¿Cuánto considera que dentro de su área hay posibilidades de avanzar y tener promociones?	48.4%

Conclusiones

Los resultados globales de la dimensión muestran un PRF de 66.3%, que ubica la dimensión en el rango C de la escala de interpretación, indicándonos que hay una opinión desfavorable sobre la dimensión. Igualmente los temas de las preguntas 9, 12, 77 y 96 se presentan por debajo del corte del 65% que determina las áreas de mejora.

Esta dimensión esta compuesta por diez temas específicos, en donde tres de ellos se refieren a las oportunidades de promoción y ascenso que la Institución brinda internamente y los cuales se presentan como área de mejora en la presente aplicación, lo que nos indica que hay una opinión desfavorable por parte del personal sobre este aspecto.

Por otro lado el cuarto tema que se detalla como área de mejora en esta dimensión, corresponde a la frecuencia de capacitación, y donde también se tiene una clara opinión desfavorable sobre el mismo por parte de los empleados.

Plan de Mejora

1. Retomar e intensificar la implantación y uso de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el “Manual del Sistema de Desarrollo” elaborado en el año 2006. En este documento, bajo la Sección 6, “Gestión de la Carrera Profesional”, se establece la mecánica para asegurar un programa de crecimiento basado en la transparencia y el potencial. Para lograr lo anterior se sugiere realizar los siguientes pasos:
 - Revisar el contenido del documento antes mencionado y definir la necesidad de alguna actualización a las normas e instrumentos ahí definidos.
 - Oficializar el documento para que sea de aplicación obligatoria.
 - Elaborar un resumen ejecutivo de las políticas, normas y procesos que se establecen en dicho documento y realizar presentaciones a todas las unidades y ubicaciones geográficas del CNR, a manera que todas las personas sepan cuál es la política y procedimientos que tiene el CNR para asegurar un desarrollo de carrera.
 - Actualizar la base de datos de alto potencial, bajo los lineamientos que se plantean en el mencionado documento.
2. Realizar un análisis de las estadísticas pormenorizadas de horas-persona de capacitación que se ha realizado en los últimos dos años.
3. Identificar áreas / personas que no han tenido cuando menos 3 participaciones en eventos formales de capacitación y asegurar que se prioricen en el siguiente ciclo de planificación de la capacitación.
4. Al momento de elaborar el próximo plan anual de capacitación, asegurarse se aplican las políticas y procesos sugeridos en el “Manual del Sistema de Desarrollo” elaborado en el año 2006, dentro de la Sección 3, “Gestión de Competencias Técnicas”, y sobretodo, buscar que en el plan de capacitación se destine cuando menos 24 horas de capacitación formal a cada colaborador dentro de la Institución.

3.3. Comunicación

Áreas de Mejora

Dimensión	2012
04. Comunicación	77.4%
Pregunta	2012
54. ¿Con qué frecuencia siente que se le piden sus ideas y se le toma en cuenta en aquellos asuntos que afectan directamente su trabajo?	56.9%

Conclusiones

El resultado global de esta dimensión es de **77.4%** de PRF, que ubica a la dimensión en el rango **B** de la escala de interpretación, que nos dice que los resultados tienen una opinión favorable, lo cual es sin lugar a duda muy positivo. Sin embargo, el tema específico de la pregunta 54, tiene resultados desfavorables.

Plan de Mejora

1. Revisar y/o elaborar formalmente la política de comunicación interna, asegurándose que los jefes la comprendan y la apliquen y que la misma les proporcione a los responsables todas las herramientas para lograr el objetivo de la misma. Es importante que la política también incluya el aspecto de la medición de la efectividad de la comunicación, así como, el reconocimiento y premiación a jefes que sobresalgan en su aplicación. Específicamente se sugiere:
 - Conformar el “Manual de Políticas y Procesos de Comunicación” con la asesoría de especialistas en la materia.
 - Oficializar dicho documento y difundirlo a toda la población.
 - Establecer los mecanismos de auditoría de cumplimiento de las políticas de comunicación y dar seguimiento a su cumplimiento.
2. Hacer análisis de los actuales canales de comunicación interna, verificando que los mismos sean accesibles a todo nivel, y que exista la cantidad necesaria en los diversos puntos geográficos de la Institución. Es también importante asegurarse que los medios son adecuados para los diferentes tipos de puestos de la organización. Específicamente se sugiere:
 - Definir una dirección de correo electrónico confidencial a la cual cualquier colaborador del CNR pueda aportar opiniones y sugerencias de cualquier índole, las cuales sean acopiadas y ordenadas para presentación periódica a la Administración Superior (resumen de temas principales).
 - Habilitar un número telefónico al cual cualquier colaborador pueda llamar y dejar un mensaje de voz con opiniones y sugerencias de cualquier índole, las cuales sean acopiadas y ordenadas para presentación periódica a la Administración Superior (resumen de temas principales).
3. Conformar el programa “La Idea del Mes”, mediante el cual se abre un concurso mensual para que cualquier miembro del CNR pueda aportar una idea de mejora sobre cualquier aspecto de la Institución (propositivo no quejas). Las ideas presentadas las revisa mensualmente un comité designado para esta labor y toma la mejor de ellas, para luego hacer un reconocimiento público de la persona que aportó la idea. Para cada mes, se constituye un equipo de trabajo para la implantación de la mejora, lo cual puede incorporarse perfectamente a los procesos que ya se atienden mediante el Sistema de Gestión de la Calidad.

3.4. Compensación

Áreas de Mejora

Dimensión	2012
07. Compensación	41.3%
Pregunta	2012
11. Considerando la complejidad de sus tareas y las responsabilidades de su puesto, ¿qué tan apropiado siente que es su salario en el CNR?	40.9%
26. ¿En qué medida siente Usted que los incrementos salariales que realiza la Institución reconocen adecuadamente el aumento en el costo de la vida?	29.9%
33. ¿Cómo considera Usted que se comparan los salarios que ofrece el CNR con otras Instituciones similares?	49.7%
63. Considerando su experiencia, nivel de estudios, conocimientos y capacidades, ¿cómo considera que es su salario en el CNR?	37.6%
74. ¿En qué medida considera que los salarios del personal en el CNR reconocen adecuadamente las diferencias en complejidad y responsabilidades entre los puestos?	51.7%
86. ¿En qué medida siente Usted que los incrementos salariales que realiza el CNR toman en cuenta adecuadamente el desempeño del personal?	38.2%

Conclusiones

El resultado global de la dimensión de compensación se ubica en el rango **D** de la escala de interpretación con un **PRF de 41.3%**, indicándonos que existe una opinión con tendencia desfavorable en los temas de compensación. Y en donde todos los temas específicos que componen la dimensión obtienen resultados por debajo del 65% que determina las áreas de mejora.

Plan de Mejora

1. Realizar una actualización de la clasificación de puestos existente y del tabulador salarial vigente, en base a un estudio formal que considere el nivel del mercado salarial de referencia, todo ello bajo los lineamientos que establecen el "Manual de Clasificación de Puestos" y el "Manual de Retribución" del CNR.
2. Una vez actualizado lo anterior, realizar una campaña de concientización a toda la población sobre las políticas y normas bajo las cuales se definen las remuneraciones del CNR, a manera de asegurar claridad (no necesariamente aceptación) sobre porqué se gana lo que se gana.
3. Asegurarse de realizar actualizaciones periódicas (al menos anual) de la información salarial del mercado de referencia, utilizando para ello medios propios (encuestas que patrocine) y medios disponibles (encuestas que le inviten a participar), asegurándose de contar con información actual sobre el mercado salarial.

3.5. Apoyo de Recursos Humanos

Áreas de Mejora

Dimensión	2012
10. Apoyo de Recursos Humanos	76.3%
Pregunta	2012
52. ¿Qué tan bien informa Desarrollo Humanos a los empleados sobre asuntos de personal que les interesan?	63.3%

Conclusiones

La dimensión obtiene a nivel global un PRF de 76.3%, lo que la ubica en el rango **B** de la escala de interpretación con una opinión favorable hacia los temas que componen la dimensión de Apoyo de Recursos Humanos. Sólo un tema se presenta como área de mejora, que es el correspondiente a la pregunta 52, la cual trata sobre la comunicación que procede de la Unidad de Desarrollo Humano hacia sus clientes internos, que son todo el personal de la Institución.

Plan de Mejora

1. A partir de la Actividad 1 incluida en el Plan de Mejora para la dimensión de Comunicaciones, la Gerencia de Desarrollo Humano debe realizar un diagnóstico pormenorizado sobre los temas de información que los colaboradores valoran más. Esto se debe realizar mediante una encuesta interna en donde se consulte a una muestra representativa de empleados “¿Qué información es la que más valora y que necesita saber de parte de la Gerencia de Desarrollo Humano?”
2. Con base en los resultados de la consulta anterior, implementar los mecanismos para asegurar que la información más importante esté disponible de manera fácil y constante a todo el personal de la Institución.

3.6. Prestaciones y Servicios

Áreas de Mejora

Dimensión	2012
11. Prestaciones y Servicios	67.2%
Pregunta	2012
99. ¿En qué medida son comparables las prestaciones del CNR con las que ofrecen otras instituciones similares?	63.9%

101. ¿Cuántas actividades recreativas y sociales para el personal siente Usted que se realizan en el CNR?

37.3%

Conclusiones

Con un 67.2% de PRF a nivel global, la dimensión de Prestaciones y Servicios tiene una opinión con tendencia favorable, ubicándose en el rango C de la escala de interpretación. No obstante, dos de los cuatro temas que componen esta dimensión se presentan como área de mejora para la presente aplicación.

La pregunta 99, que compara las prestaciones del CNR con Instituciones similares y sobre la cual una tercera parte de los encuestados perciben como desfavorable esta comparación.

El otro tema corresponde a la opinión del personal sobre la cantidad de actividades recreativas y sociales que la Institución realiza para su personal, y sobre la cual casi dos terceras partes de los empleados ven en ese tema un área de mejora, con un PRF de 37.3% para la pregunta 101.

Plan de Mejora

1. Hacer estudio formal de análisis de mercado respecto a prestaciones y beneficios no en efectivo que se ofrecen en instituciones similares al CNR, para determinar cuántas y cuales son las prestaciones y servicios comúnmente ofrecidos a los empleados y que pudiesen ser consideradas para implantación interna.
2. Considerando los resultados del estudio de prestaciones y servicios hacer análisis comparativo para determinar la situación actual del CNR y poder establecer con base en los resultados las diferencias que se tienen contra otras Instituciones, y así poder tomar las decisiones correspondientes.
3. Realizar una consulta interna específica sobre las actividades recreativas y sociales que más valorarían los colaboradores del CNR. En esta consulta se debe preguntar la opinión del personal respecto a las actividades de índole social y recreativo que actualmente se realizan para evaluar su permanencia.
4. Retomar los resultados de la consulta para establecer un programa formal denominado "Plan de Actividades de Integración del CNR" en el cual se calendaricen actividades de índole social y recreativo, pero con un enfoque de integración y compromiso con la Institución. No se debe buscar entretenimiento sólo para fines de diversión, pues esa no es función del CNR.

4. Sugerencias para la Comunicación

Un factor fundamental que determina el éxito de iniciativas de gestión del clima organizacional, radica en la **rapidez y universalidad de la retroalimentación de resultados a la organización**. Un diagnóstico de clima organizacional que no se da a conocer al personal, **usualmente trae consigo más daños que beneficios**.

Cuando se formaliza el proceso de aplicación del Clima Organizacional dentro de la organización, se vuelve muy importante el seguimiento y la ejecución de las acciones de mejora, pues de esto depende en parte la credibilidad de esta práctica por parte de los empleados. Si se pide la opinión, pero las cosas no se resuelven, se va perdiendo confianza y por tanto credibilidad en la actividad de clima, restando poco a poco importancia hacia la misma, lo que puede traer consigo apatía y por lo tanto bajos niveles de participación.

Por ello es muy importante que los cambios que se generen a partir de los resultados del Diagnóstico de Clima Organizacional, se divulguen haciendo énfasis que los mismos surgen a raíz de la opinión brindada por el personal en la encuesta de opinión que la empresa realiza periódicamente, y la cuál es uno de los diferentes medios de comunicación que se pone a disposición de los empleados para expresarse.

Ante lo anterior, el seguir un proceso ordenado de retroalimentación es sumamente importante, sin embargo, no sólo se requiere comunicar los resultados, sino también presentar medidas concretas de acción. Un proceso de retroalimentación, normalmente deberá implementar las siguientes acciones:

1. Antes de cualquier retroalimentación, es necesario que el primer nivel directivo sostenga una reunión de "brainstorming" en los cuales, a la luz de los resultados, propongan medidas que ayudarían a fortalecer los temas prioritarios (< 65% PRF), en adición a lo que pudiese haber propuesto la Firma Consultora.
2. Es importante reconocer que no es necesario "arreglar todo". Normalmente existirán limitantes económicas o estratégicas que nos impiden la implementación de medidas encaminadas a mejorar el clima, en cuyo caso, basta tener claras estas limitantes y comunicarlas al personal.
3. Una vez definidas las acciones que buscarán fortalecer los temas prioritarios, es necesario incorporar en cualquiera de los medios de comunicación masiva de la organización (revista, intranet, entre otros) el resultado global de la encuesta de clima y las acciones de mejora que se buscará implementar.
4. En la comunicación global basta incluir los puntajes generales por dimensión y los temas que a nivel global presentan espacio para mejorar (< 65% PRF). No es necesario detallar resultados

por área o departamento. Para temas en los cuales existen limitantes para implementar medidas de mejora, es importante que se indiquen también en el comunicado.

Una vez que se tienen claras las acciones que la organización estará impulsando a la luz de los resultados de la encuesta, se recomienda programar reuniones de grupo en las cuales los funcionarios responsables realicen una presentación de los resultados globales, concretamente el Anexo A, Anexo E y Anexo F incluidos en este informe y para resultados globales, no por unidad organizativa o geográfica.

En las reuniones se deben presentar las iniciativas que se impulsarán en el siguiente período para fortalecer el clima organizacional y abrir espacio para que los asistentes hagan preguntas al respecto. Es recomendable que ante preguntas que salen del marco de acciones ya predeterminadas por la organización sólo se tome nota y se comprometa una respuesta oficial posteriormente.

Las reuniones de presentación de resultados no deben prolongarse más de 30 minutos por grupo, y es importante que se abarque a todo el personal.

Para el caso específico de puestos de mando y concretamente aquellos identificados en la encuesta dentro de las categorías demográficas, es importante realizar una comunicación adicional e individualizada.

Dado que la encuesta contiene una dimensión dedicada exclusivamente a la calidad del liderazgo, es recomendable presentar a cada jefe una copia de los resultados de dicha dimensión en lo que concierne a las encuestas llenadas por sus colaboradores. Esta reunión deberá ser conducida por el jefe inmediato de la persona y debe estar presente un funcionario del área de Desarrollo Humano. En esta reunión se debe buscar analizar los temas de la dimensión de liderazgo que presentan los menores puntajes, comenzando por aquellos que tengan un PRF inferior a 65%. Si no existen temas debajo de 65%, basta tomar los 5 temas con menor puntuación.

La conclusión de la reunión individual debe ser una lista de ideas específicas que pueden llevar al jefe a obtener una mejor percepción por parte de sus colaboradores en los temas discutidos cuando se vuelva a realizar la medición del clima. Esta recomendación puede considerarse como parte del Plan de Mejora presentado para la dimensión de Supervisión y Liderazgo.

Diagnóstico de Clima Organizacional del CNR-

PLANES DE MEJORA - DESISA

CNR

Septiembre de 2012

✓ Supervisión y Liderazgo

Dimensión	2012
02. Supervisión y Liderazgo	79.3%
Pregunta	2012
28. ¿En qué medida su jefe inmediato admite sus errores y aprende de ellos? (ad)	62.6%
34. Cuando su jefe inmediato le delega trabajo, ¿en qué medida le enseña como hacerlo? (dp)	61.2%
40. ¿Cuánto lo motiva e incentiva su jefe inmediato a desarrollar e implementar nuevas ideas? (dp)	60.6%
53. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato platica con Usted sobre su desempeño en el trabajo? (dp)	56.5%
62. ¿Su jefe inmediato solicita ideas, sugerencias y opiniones de sus colaboradores? (co)	64.6%

Recomendaciones 1/2:

- Realizar un **análisis de homologación**, entre los ítems de la encuesta de clima organizacional y el perfil de competencias conductuales que actualmente se tiene definido para puestos de liderazgo dentro del CNR.
- **Reforzar las competencias de “Gestión de Equipo” y “Dirección de Personas”.**
- **Identificar, para cada Jefe, los temas específicos de esta dimensión que obtuvieron un resultado por debajo de 65% y relacionar estos a las competencias conductuales del perfil de liderazgo.**
- **Elaborar, para cada Jefe, un “Plan de Coaching”, indicando acciones concretas de desarrollo de las competencias conductuales mas deficitarias.**

Recomendaciones 2/2:

- **Revisar con cada involucrado el “Plan de Coaching”, para afinar la mecánica a seguir a lo largo de los siguientes 12 meses respecto al seguimiento de las acciones de desarrollo acordadas**
- **Realizar reuniones mensuales de seguimiento del “Plan de Coaching” y asegurar que se están implantando las acciones acordadas. Es responsabilidad del jefe superior el que se programen las reuniones y se dé cumplimiento a las acciones de desarrollo.**
- **Realizar una capacitación sobre “Técnicas de Coaching” a todo el personal de mando, a manera de facilitar la implantación del presente plan de mejora.**
- **Realizar capacitación a todo el nivel de mando orientado a fomentar las buenas comunicaciones organizacionales, para desarrollar un programa de concientización y fomento de las comunicaciones**
- **Asegurarse que en el proceso de evaluación del desempeño, cada Jefe se entreviste con su colaborador a discutir los resultados del mismo. Por la poca frecuencia del proceso, se recomienda establecer como política una reunión obligatoria cada tres meses para realizar entrevista de seguimiento formal al desempeño de sus colaboradores.**

✓ Capacitación y Desarrollo

Dimensión	2012
03. Capacitación y Desarrollo	66.3%
Pregunta	2012
9. ¿Cómo califica Usted las oportunidades de ascenso que hasta ahora ha brindado la Institución a través de las convocatorias internas?	47.2%
12. ¿En los últimos 12 meses cuántas capacitaciones, entrenamientos o cursos programados ha recibido por parte del CNR?	42.1%
77. Las promociones y ascensos en su área han sido hechas eligiendo a las personas verdaderamente merecedoras de ello.	63.4%
96. ¿Cuánto considera que dentro de su área hay posibilidades de avanzar y tener promociones?	48.4%

Recomendaciones:

- **Retomar e intensificar la implantación y uso de las políticas, normas y procedimientos establecidos en el “Manual del Sistema de Desarrollo”**
- **Realizar un análisis de las estadísticas pormenorizadas de horas-persona de capacitación que se ha realizado en los últimos dos años.**
- **Identificar áreas / personas que han tenido menos de 3 participaciones en eventos formales de capacitación y asegurar que se prioricen en el siguiente ciclo de planificación de la capacitación.**
- **Asegurarse para el próximo plan anual de capacitación, que se aplican las políticas y procesos sugeridos en el “Manual del Sistema de Desarrollo”, buscando que se destine cuando menos 24 horas de capacitación formal a cada colaborador.**

✓ Comunicación

Dimensión	2012
04. Comunicación	77.4%
Pregunta	2012
54. ¿Con qué frecuencia siente que se le piden sus ideas y se le toma en cuenta en aquellos asuntos que afectan directamente su trabajo?	56.9%

Recomendaciones:

- **Revisar y/o elaborar formalmente la política de comunicación interna, asegurándose que los jefes la comprendan y la apliquen y que la misma proporcione todas las herramientas para lograr el objetivo. La misma debe incluir medición de la efectividad de la comunicación.**
- **Analizar los actuales canales de comunicación interna, verificando que sean accesibles a todo nivel, y que exista la cantidad necesaria. Asegurarse también que los medios son adecuados para los diferentes tipos de puestos.**
- **Conformar programa “La Idea del Mes”, donde mensualmente cualquier miembro del CNR pueda aportar una idea de mejora sobre la Institución. Las ideas las revisa un comité designado y toma la mejor de ellas, para luego hacer un reconocimiento público de la persona que aportó la idea. Se constituye un equipo de trabajo para la implantación de la mejora, lo cual puede incorporarse a los procesos mediante el Sistema de Gestión de la Calidad**

✓ Compensación

Dimensión	2012
07. Compensación	41.3%
Pregunta	2012
11. Considerando la complejidad de sus tareas y las responsabilidades de su puesto, ¿qué tan apropiado siente que es su salario en el CNR?	40.9%
26. ¿En qué medida siente Usted que los incrementos salariales que realiza la Institución reconocen adecuadamente el aumento en el costo de la vida?	29.9%
33. ¿Cómo considera Usted que se comparan los salarios que ofrece el CNR con otras Instituciones similares?	49.7%
63. Considerando su experiencia, nivel de estudios, conocimientos y capacidades, ¿cómo considera que es su salario en el CNR?	37.6%
74. ¿En qué medida considera que los salarios del personal en el CNR reconocen adecuadamente las diferencias en complejidad y responsabilidades entre los puestos?	51.7%
86. ¿En qué medida siente Usted que los incrementos salariales que realiza el CNR toman en cuenta adecuadamente el desempeño del personal?	38.2%

Recomendaciones:

- **Actualizar la clasificación de puestos y el tabulador salarial vigente**, considerando en el análisis el nivel del mercado salarial de referencia, considerando lineamientos que establecen el “Manual de Clasificación de Puestos” y el “Manual de Retribución” del CNR
- **Realizar campaña de concientización a toda la población**, sobre las políticas y normas bajo las cuales se definen las remuneraciones del CNR, a manera de asegurar claridad sobre porqué se gana lo que se gana.
- **Realizar actualizaciones periódicas (anualmente) de la información salarial del mercado**, utilizando medios propios (encuestas que patrocine) y medios disponibles (encuestas que le inviten a participar), asegurándose de contar con información actual sobre el mercado salarial.

✓ Apoyo de Recursos Humanos

Dimensión	2012
10. Apoyo de Recursos Humanos	76.3%
Pregunta	2012
52. ¿Qué tan bien informa Desarrollo Humanos a los empleados sobre asuntos de personal que les interesan?	63.3%

Recomendaciones:

- **Realizar un diagnóstico pormenorizado sobre los temas de información que los colaboradores valoran**, donde se consulte a una muestra representativa de empleados “¿Qué información es la que más valora y que necesita saber de parte de la Gerencia de Desarrollo Humano?”
- **Con base en los resultados, implementar los mecanismos para asegurar que la información más importante esté disponible de manera fácil y constante a todo el personal de la Institución.**

✓ Prestaciones y Servicios

Dimensión	2012
11. Prestaciones y Servicios	67.2%
Pregunta	2012
99. ¿En qué medida son comparables las prestaciones del CNR con las que ofrecen otras instituciones similares?	63.9%
101. ¿Cuántas actividades recreativas y sociales para el personal siente Usted que se realizan en el CNR?	37.3%

Recomendaciones:

- *Hacer estudio de mercado sobre prestaciones y beneficios no en efectivo que ofrecen instituciones similares, para determinar cuántas y cuales son las comúnmente ofrecidas y determinar las que pueden implantarse.*
- *Con base en los resultados hacer **análisis comparativo** para determinar la situación actual y establecer diferencias, y así poder tomar las decisiones correspondientes.*
- *Realizar consulta interna sobre las actividades recreativas y sociales, determinando las que mas valorarían los colaboradores del CNR. Preguntándose también sobre la opinión del personal respecto a las actividades que actualmente se realizan para evaluar su permanencia.*
- *Retomar los resultados de la consulta para establecer un “Plan de Actividades de Integración del CNR”, calendarizando las actividades sociales y recreativas, con un enfoque de integración y compromiso con la Institución.*



**Universidad El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Consultoría Empresarial**

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR)

Diciembre de 2016



El clima organizacional no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores.



El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

✓ Relación entre clima organizacional y productividad.

Objetivos del estudio

Objetivo general

- Identificar el sentir del personal del Centro Nacional de Registros en relación a las condiciones del Clima Organizacional, en las áreas relacionadas a su trabajo.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que contribuya a describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional en el CNR.
- Realizar una comparación de los puntajes extremos de los criterios evaluados, positivos y negativos, a fin de identificar fortalezas e índices de motivación y satisfacción del personal.
- Identificar las áreas de riesgo del Clima Organizacional, con el fin de establecer estrategias y acciones de mejora.

Antecedentes

ANTECEDENTES

La encuesta para el presente estudio de clima organizacional se realizó en dos etapas, siendo la primera en junio para el IGCN evaluándose las doce oficinas departamentales, y la segunda en octubre para el resto de Direcciones y Unidades, tiempo en que la institución contaba con **1,681 empleados**, quienes constituyeron el universo de la evaluación. De ese número, la muestra comprendió **1,394** empleados encuestados que estuvieron disponibles al momento de hacer el barrido con el cuestionario.

Por lo anterior, la cobertura ha sido del **82.9%**, que es considerada una muestra muy representativa que denota el grado de confianza en los resultados obtenidos.

TOTAL DE CUESTIONARIOS	1,394
TOTAL DE EMPLEADOS A OCTUBRE 2016	1,681
MUESTRA REPRESENTATIVA	82.9%

Metodología aplicada

DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características o variables que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Para el presente estudio se han considerado las siguientes dimensiones de aplicación general:

D1	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CONDICIONES
D2	SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO
D3	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
D4	COMUNICACIÓN
D5	RELACIONES DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO
D6	ORGANIZACIÓN
D7	COMPENSACIÓN
D8	SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO
D9	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS E IMAGEN
D10	APOYO DE RECURSOS HUMANOS
D11	PRESTACIONES Y SERVICIOS
D12	VALORES
D13	RATING DE LA ENCUESTA

Definiciones

ÁREAS OBJETO DE ESTUDIO

El análisis de los resultados se realizó desde dos enfoques:

- Geográfico
 - 12 oficinas departamentales DIGCN y DRPRH
 - 3 oficinas departamentales para DRC
- Por Direcciones, Gerencias y Unidades

DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA
DIRECCIÓN DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO Y DEL CATASTRO NACIONAL
DIRECCIÓN DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD RAÍZ E HIPOTECA
DIRECCIÓN DEL REGISTRO DE COMERCIO
DIRECCIÓN DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
DIRECCIÓN DEL REGISTRO DE GARANTÍAS MOBILIARIAS
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN
GERENCIA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
GERENCIA DE COMUNICACIONES
UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO
UNIDAD COORDINADORA DE PROYECTOS
UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL
UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA
UNIDAD JURÍDICA
UNIDAD DE INSPECTORÍA
UNIDAD DE SEGURIDAD INSTITUCIONAL
UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL
UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, COOPERACIÓN Y CONVENIOS
ESCUELA DE FORMACIÓN REGISTRAL
AUDITORÍA INTERNA

HERRAMIENTA PARA EL ESTUDIO

- **Encuesta de clima organizacional**

La técnica que se utilizó fue la encuesta y como instrumento se elaboró un cuestionario, cuyo objetivo es detectar aquellos problemas, carencias y áreas de riesgo o mejora en la institución, lo cual constituye un insumo importante para mejorar el clima laboral.

- **Descripción general del instrumento**

El cuestionario procuró el anonimato de los empleados. Para evaluación se utilizó la escala de Likert, que es la de uso más amplio en encuestas para la medición de Clima Laboral.

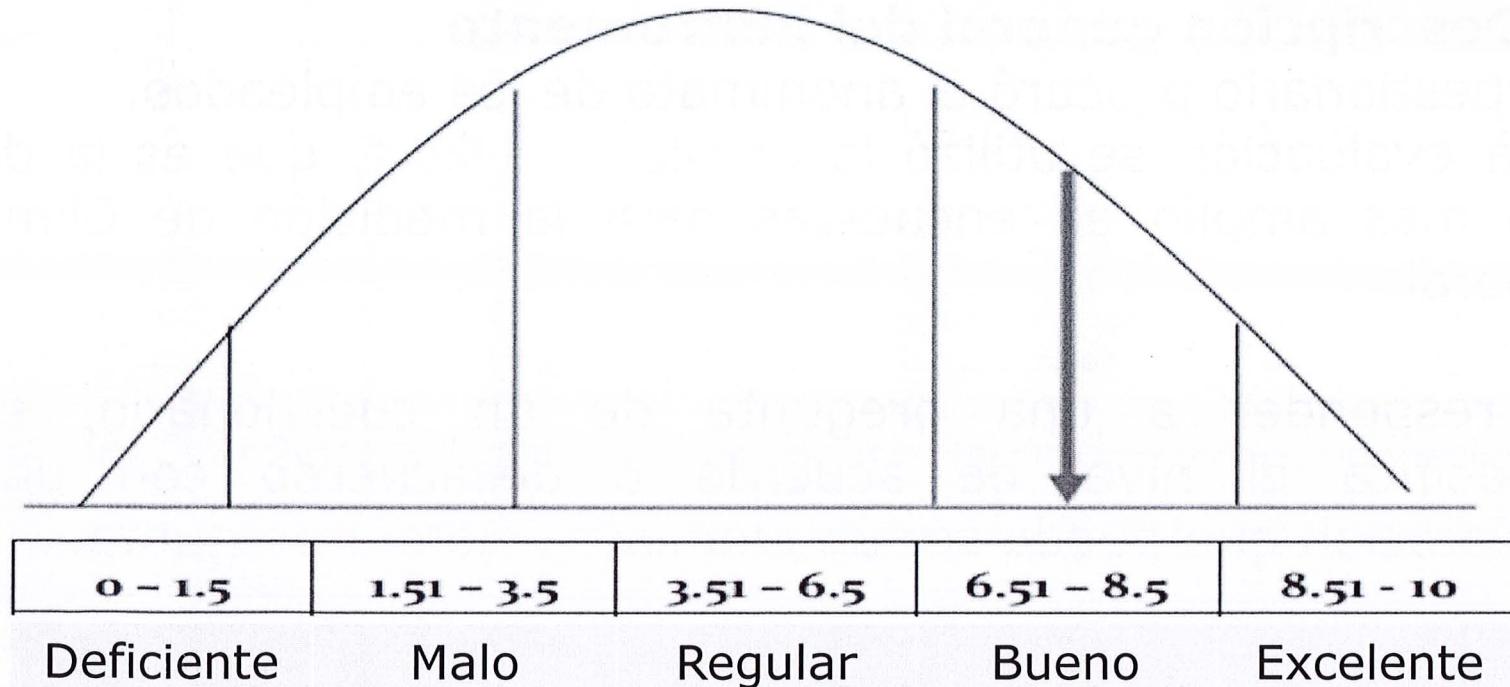
Al responder a una pregunta de un cuestionario, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración que puede ser un elemento, ítem o pregunta.

RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El puntaje obtenido en la medición del Clima Organizacional en el Centro Nacional de Registros es **7.41**.

Dicho resultado se ubica en el tramo calificado como **BUENO**, tal como se indica en la imagen. Los puntos por debajo del 6.51 denotan opinión desfavorable.

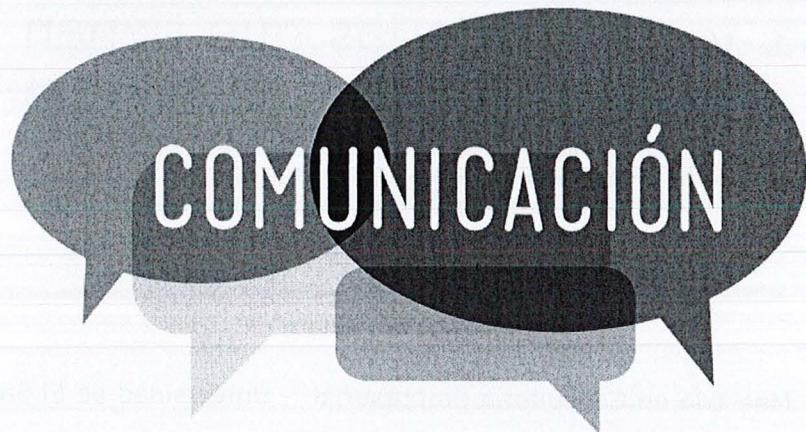
[Informe detallado](#)



RESULTADO GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dicha puntuación es un parámetro de referencia que mide el Clima Organizacional, y por tanto puede mejorarse identificando las áreas críticas y estableciendo las estrategias o acciones específicas que tiendan a modificar las percepciones del Recurso Humano e incidan en su desempeño individual y organizacional.

Para ello, es preciso que los resultados del estudio se den a conocer a todas las áreas involucradas con el propósito de explorar de manera directa las percepciones, posturas y propuestas del cada miembro del equipo de trabajo para considerarlas en la elaboración de las acciones de mejora.



LECTURA DE LOS INFORMES

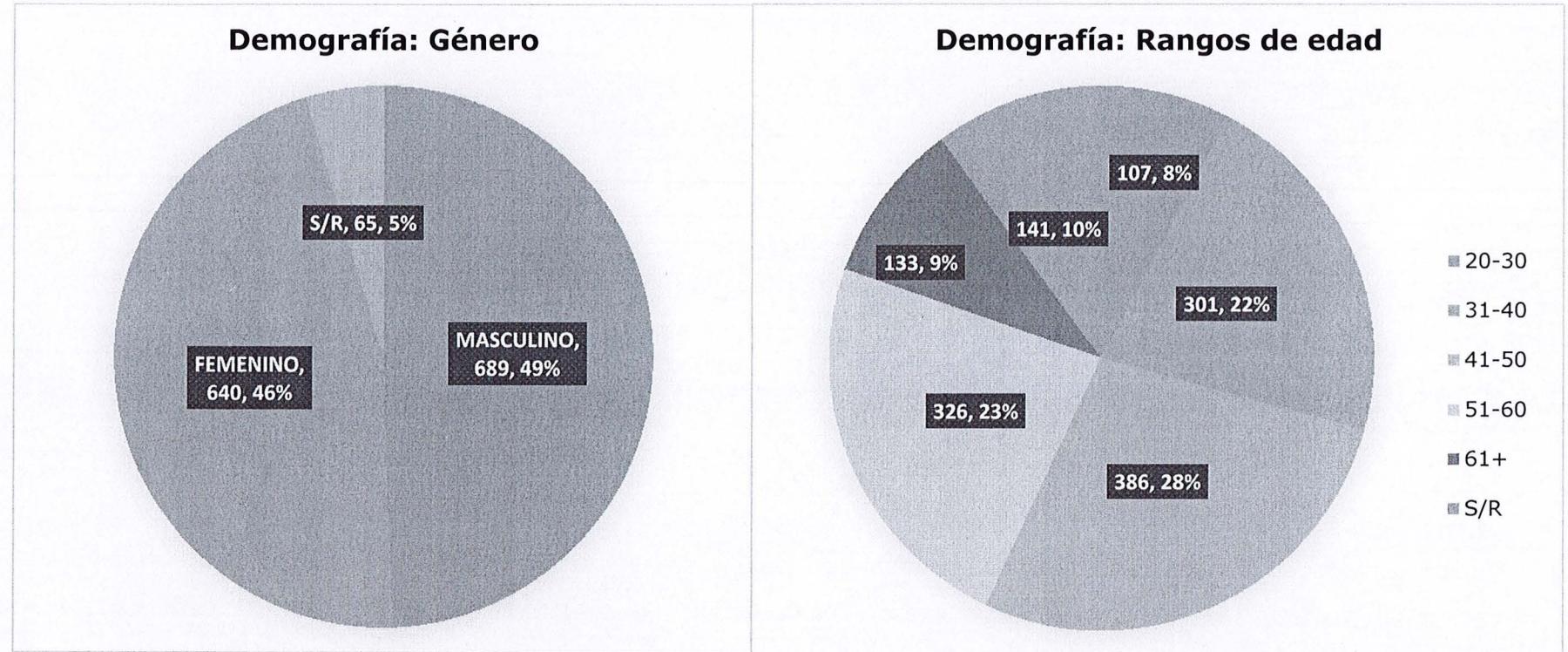
A continuación se presenta un ejemplo de la estructura de la base de datos para la medición:

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CONDICIONES	<input type="radio"/>	8.32
¿Qué tanto le satisface y le gusta el trabajo que hace en el CNR?	<input checked="" type="radio"/>	9.40
¿Cómo considera que es, la carga de trabajo que Usted tiene actualmente?	<input type="radio"/>	7.66
¿Cuánto esfuerzo considera que ha realizado el CNR para mejorar las condiciones de trabajo?	<input type="radio"/>	7.52
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		6.33
¿Cómo califica Usted las oportunidades de ascenso que hasta ahora ha brindado la Institución a través de las	<input checked="" type="radio"/>	5.71
¿En los últimos 12 meses cuántas capacitaciones, entrenamientos o cursos programados han recibido por	<input checked="" type="radio"/>	4.75
¿Qué tan útil y oportuna siente que ha sido la capacitación que ha recibido para ayudarlo a trabajar mejor?	<input type="radio"/>	6.58
¿Qué tan buena y adecuada fue la inducción general que se le brindó cuando ingresó al CNR?	<input type="radio"/>	6.79

Como puede apreciarse, para tener una mejor administración visual de los puntos o áreas de interés, se indican en color rojo las unidades con tendencia desfavorable por debajo de **6.51** y con verde las que tienen una puntuación arriba de **9.00**. En consecuencia, la brecha entre dichos valores se marca en amarillo.

Resultados del estudio

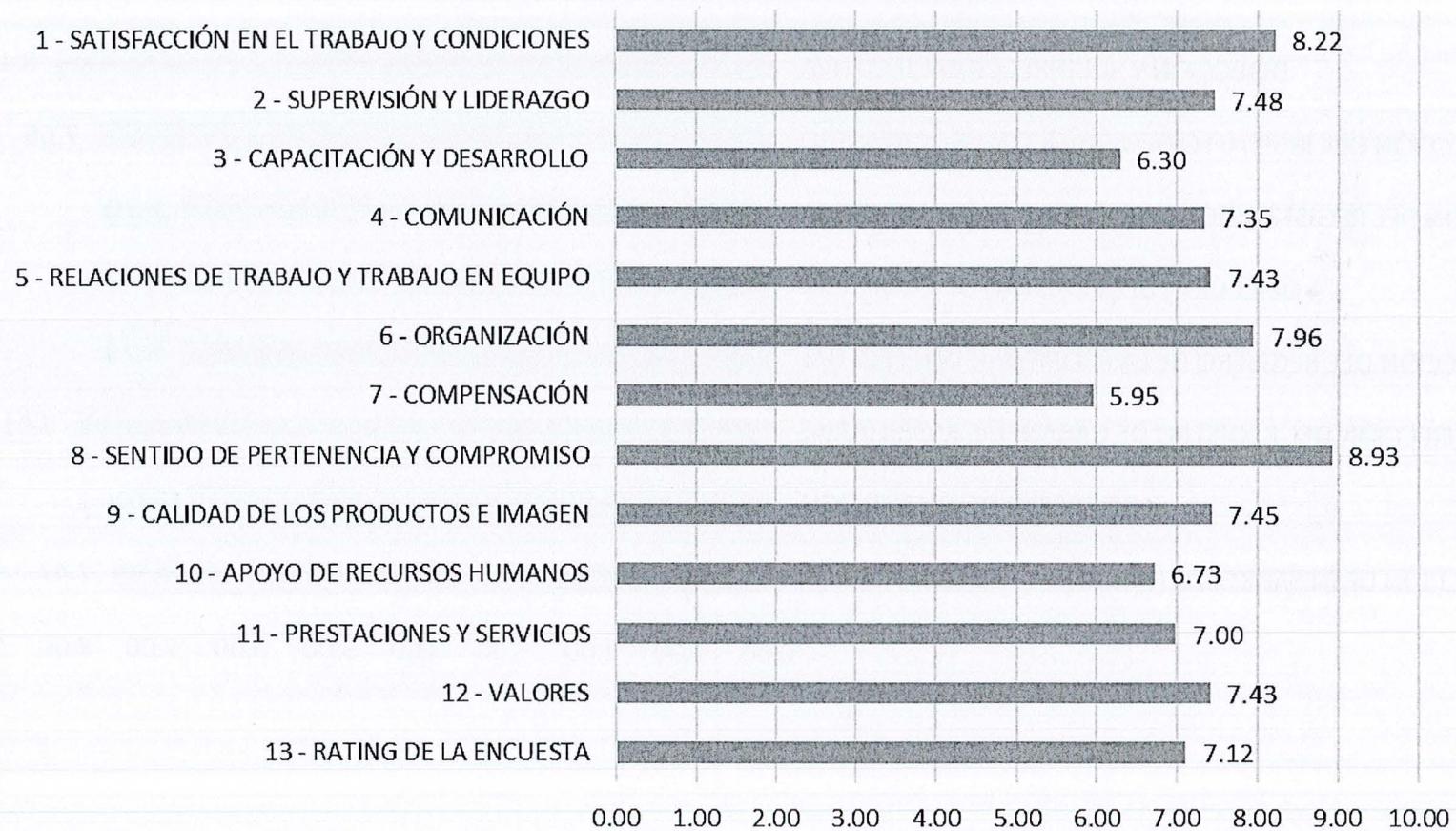
DEMOGRAFÍA



El 51% del personal supera los 50 años de edad, y solo un 30% es menor a los 40 años.

PUNTAJE POR DIMENSIÓN

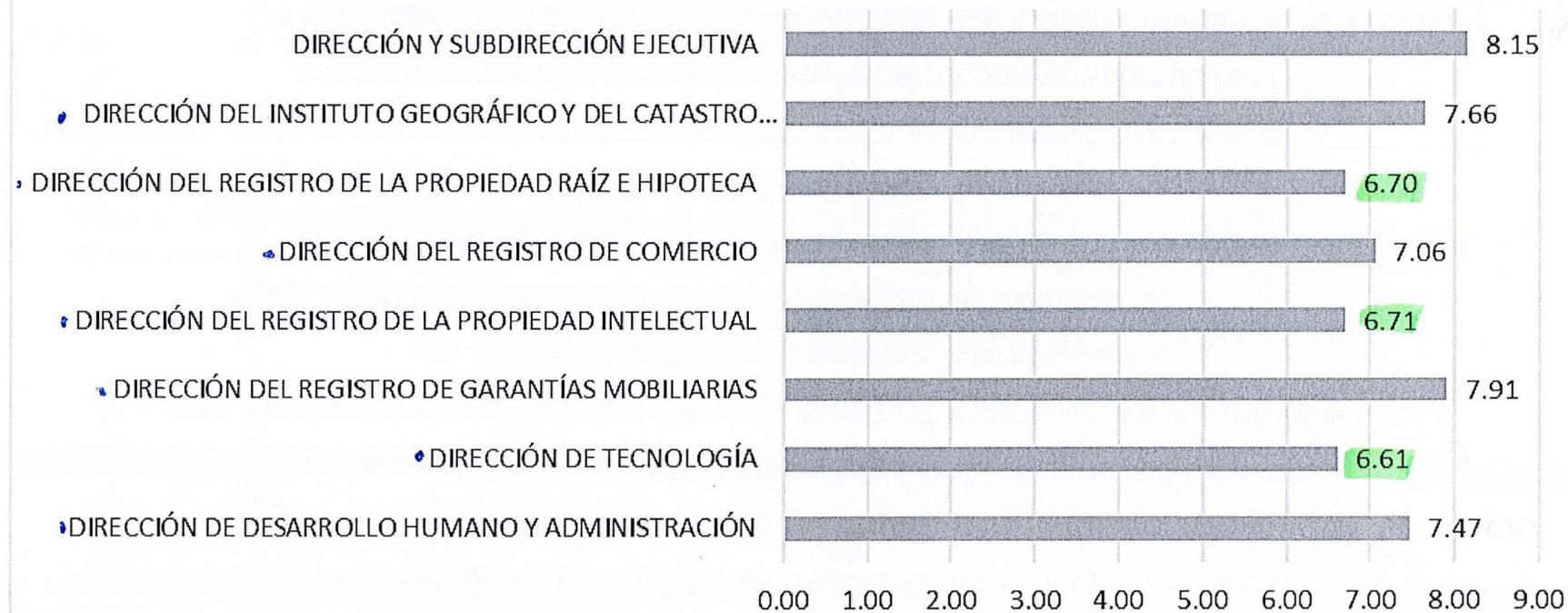
Evaluación del Clima Organizacional (Centro Nacional de Registros)



[Informe detallado](#)

PUNTAJE POR DIRECCIONES

Evaluación de Clima Organizacional por Direcciones



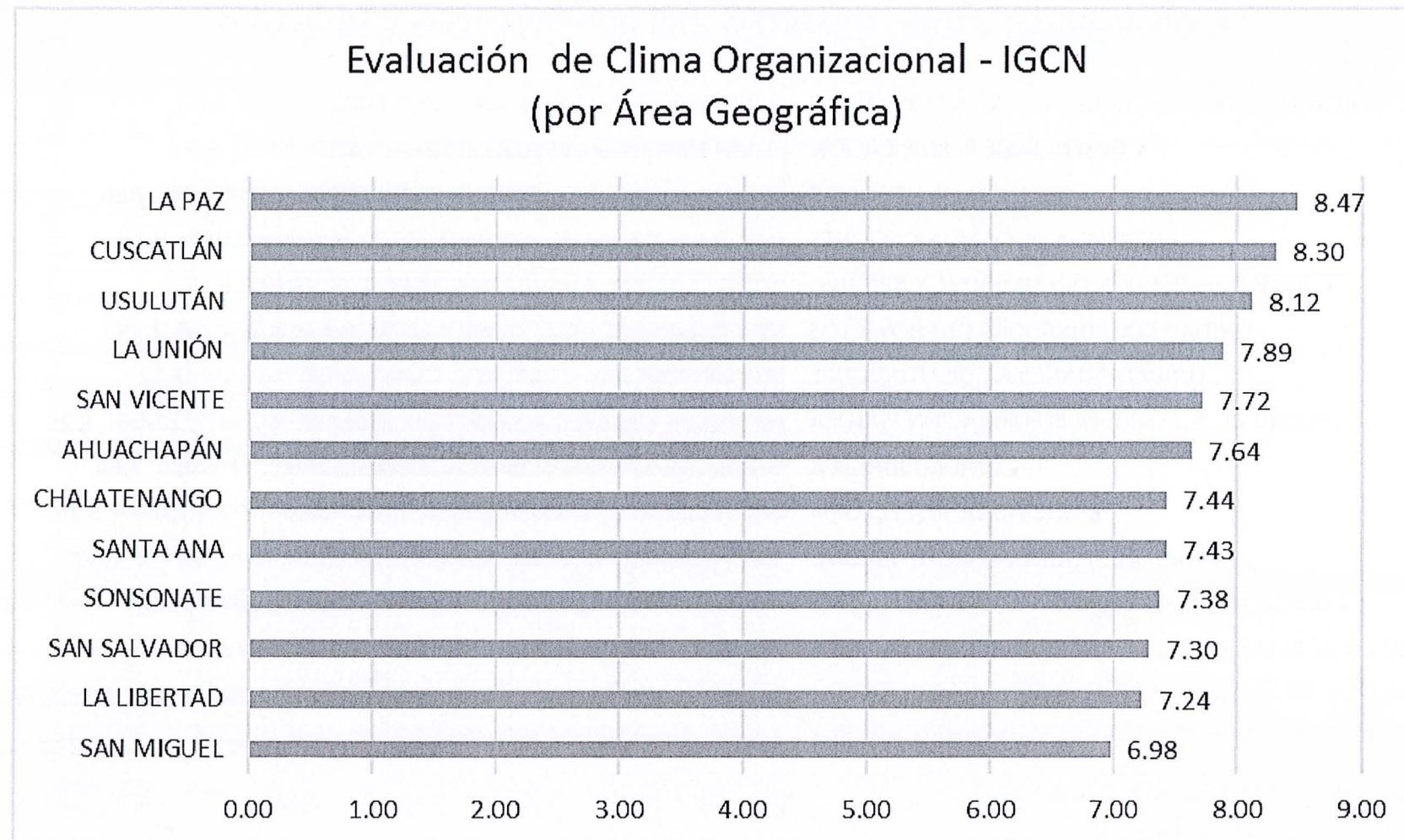
[Informe detallado](#)

PUNTAJE POR GERENCIAS Y UNIDADES

Evaluación de Clima Organizacional por Gerencias y Unidades

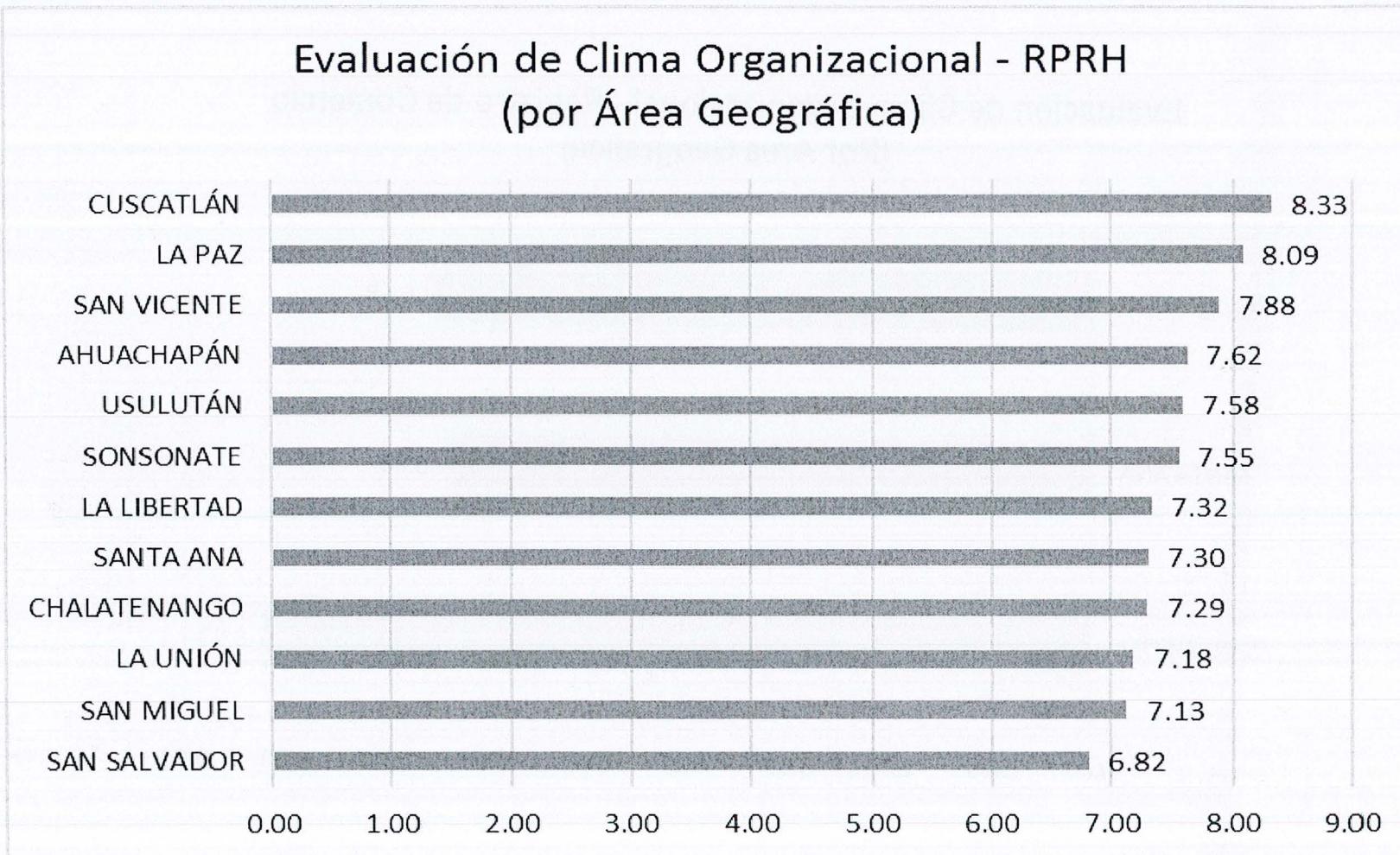


PUNTAJE POR ÁREA GEOGRÁFICA - DIGCN



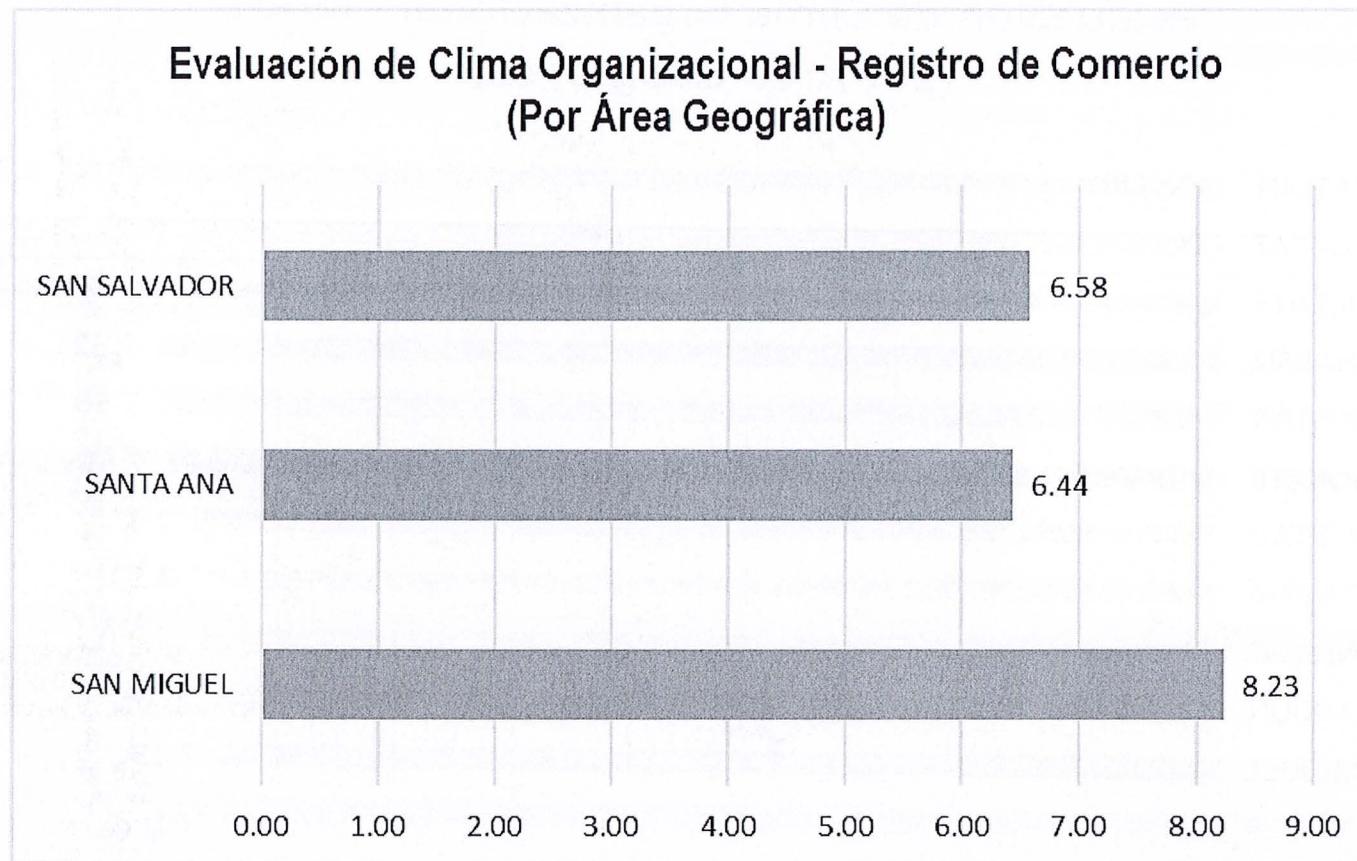
[Informe detallado](#)

PUNTAJE POR ÁREA GEOGRÁFICA - DRPRH



[Informe detallado](#)

PUNTAJE POR ÁREA GEOGRÁFICA - DRC

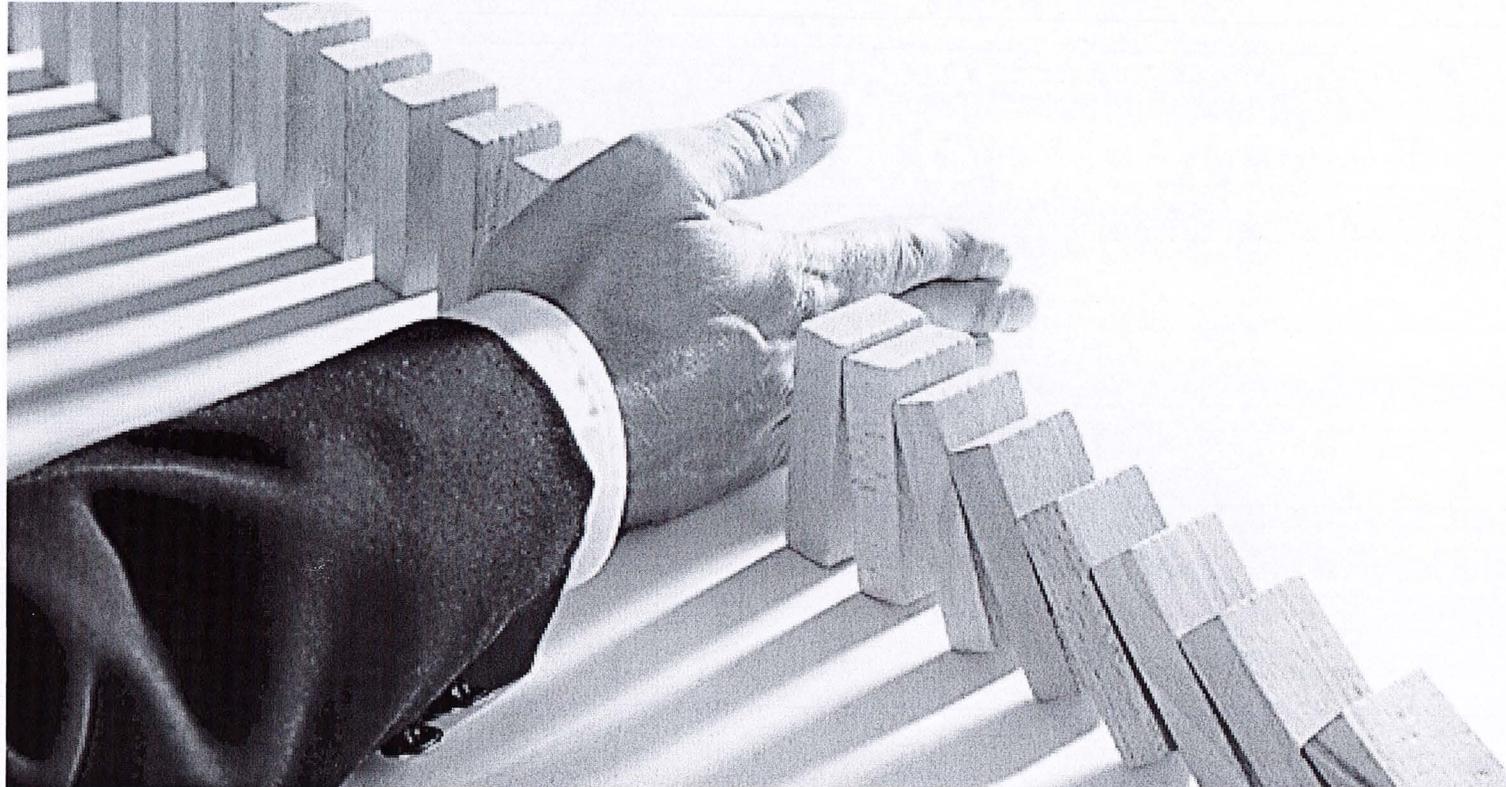


[Informe detallado](#)

Áreas de mejora

ÁREAS DE MEJORA

De acuerdo con la metodología planteada, para efectos de este estudio, toda puntuación inferior a **6.51** es un factor de riesgo y por tanto un área de mejora en donde se debe prestar atención para definir acciones concretas que tiendan a superar las condiciones de clima organizacional.



DIMENSIÓN – CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

D3	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
9	¿Cómo califica Usted las oportunidades de ascenso que hasta ahora ha brindado la Institución a través de las convocatorias internas?	6.33
12	¿En los últimos 12 meses cuántas capacitaciones, entrenamientos o cursos programados han recibido por parte del CNR?	5.71
19	¿Qué tan útil y oportuna siente que ha sido la capacitación que ha recibido para ayudarle a trabajar mejor?	4.75
28	¿Qué tan buena y adecuada fue la inducción general que se le brindó cuando ingresó al CNR?	6.58
30	¿Qué tan buena y adecuada fue la inducción general que se le brindó cuando ingresó al CNR?	6.79
30	¿Qué tan bueno y adecuado fue el entrenamiento en su puesto de trabajo cuando ingresó al CNR?	6.37
43	¿Considera Usted que la Institución le brinda las herramientas técnicas necesarias para actualizarse en asuntos relacionados con su puesto de trabajo?	7.04
52	¿Cómo califica Usted la calidad de la capacitación a la que ha asistido? Considere expositores, material y aplicación práctica de lo aprendido?	7.10
69	¿Qué tanta facilidad le brinda el CNR para que Usted pueda asistir a actividades de capacitación?	6.87
78	¿Las promociones y ascensos en su área han sido hechas eligiendo a las personas verdaderamente merecedoras de ello?	6.19
97	¿Cuánto considera que dentro de su área hay posibilidades de avanzar y tener promociones?	5.90

Recomendaciones

- Realizar un análisis del plan de capacitación desarrollado en los últimos años, y evaluar los temas así como las áreas beneficiadas;
- Definir en el plan anual de capacitación un equilibrio en los temas y áreas de capacitación, para procurar que la mayoría de áreas sean beneficiadas en un mismo período;
- Incluir en el plan de capacitaciones anual a todas las Oficinas Departamentales;

DIMENSIÓN – CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Recomendaciones

- Garantizar que al personal nuevo se le induzca, capacite y entrene en su puesto de trabajo, con el objetivo de garantizar la calidad en sus funciones;
- Evaluar una vez al año el desempeño de todo el personal identificando la problemática específica en los diferentes grupos de trabajo, con el propósito de realizar una planificación anual sobre capacitaciones;
- Identificar las brechas de conocimiento para el desempeño de sus funciones y aquellos factores que afectan su motivación al trabajo (Ej. Bullying, acoso, etc.)

DIMENSIÓN – COMPENSACIÓN

D7	COMPENSACIÓN	
11	Considerando la complejidad de sus tareas y las responsabilidades de su puesto, ¿qué tan apropiado siente que es su salario en el CNR?	6.06
27	¿En qué medida siente Usted que los incrementos salariales que realiza la Institución reconocen adecuadamente el aumento en el costo de la vida?	6.88
34	¿Cómo considera Usted que se comparan los salarios que ofrece el CNR con otras instituciones similares?	5.05
64	Considerando su experiencia, nivel de estudios, conocimientos y capacidades, ¿cómo considera que es su salario en el CNR?	6.70
75	¿En qué medida considera que los salarios del personal en el CNR reconocen adecuadamente las diferencias en complejidad y responsabilidades entre los puestos?	6.16
87	¿En qué medida siente Usted que los incrementos salariales que realiza el CNR toman en cuenta adecuadamente el desempeño del personal?	6.04
		5.53

Recomendaciones

- Comunicar de manera presencial, adicionalmente a la forma tradicional de postmasters, las políticas de establecimiento y clasificación de las remuneraciones de la Institución; y
- Determinar escalas salariales efectivas que permitan ir mejorando los salarios del personal, vinculando competencias, nivel académico y resultados.

DIMENSIÓN – PRESTACIONES Y SERVICIOS

D11	PRESTACIONES Y SERVICIOS	
6	¿En qué medida siente que los beneficios y prestaciones que otorga el CNR responden a las necesidades de la mayoría de empleados?	<input type="radio"/> 7.06
49	¿En qué medida conoce Usted sobre todos los beneficios adicionales que proporciona el CNR, y cómo hacer uso de ellos?	<input type="radio"/> 8.25
100	¿En qué medida son comparables las prestaciones del CNR con las que ofrecen otras instituciones similares?	<input type="radio"/> 7.70
102	¿Cuántas actividades recreativas y sociales para el personal siente Usted que se realizan en el CNR?	<input type="radio"/> 7.29
		<input checked="" type="radio"/> 4.99

Recomendaciones

- Realizar una evaluación interna sobre la cantidad, calidad e impacto de las actividades sociales, deportivas, artísticas, y de otra naturaleza, que se desarrollan en la institución;
- Incluir a todas las oficinas departamentales dentro del plan de actividades a desarrollar, de modo que se perciba un ambiente de adhesión, integración y compañerismo;
- Evaluar la conveniencia de realizar actividades sociales, deportivas, artísticas, y de otra naturaleza, que incluyan a las familias de los empleados del Centro Nacional de Registros, con el propósito de estrechar sus lazos de convivencia y desarrollo.

Fortalezas

FORTALEZAS

De acuerdo con la metodología planteada, para efectos de este estudio, toda puntuación superior a 9.00 constituye una fortaleza institucional en la medición del clima organizacional, y por ello debe asumirse el compromiso de fomentar, comunicar y mantener las políticas y condiciones que inciden en su calificación.



DIMENSIÓN – SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CONDICIONES

D1	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CONDICIONES	
1	¿Qué tanto le satisface y le gusta el trabajo que hace en el CNR?	9.40
17	¿Cómo considera que es, la carga de trabajo que Usted tiene actualmente?	7.66
21	¿Cuánto esfuerzo considera que ha realizado el CNR para mejorar las condiciones de trabajo?	7.52
24	¿Qué tan importante siente que es el trabajo que Usted desempeña para el CNR?	9.29
25	¿Cómo evalúa su estabilidad laboral en la institución?	8.26
66	¿En qué medida considera que sus habilidades y conocimientos son adecuados para el trabajo que Usted desempeña?	8.85
71	¿Cuánta importancia se le da en el CNR a la higiene y seguridad laboral?	7.55
92	¿Considera usted que el CNR le brinda estabilidad laboral?	8.50
95	¿Qué tan satisfecho está con el ambiente físico (limpieza, orden, ventilación, iluminación, espacio, mobiliario, entre otros) en que se desarrolla su trabajo?	7.56

Comentarios

- Es importante resaltar el nivel de satisfacción y agrado por el trabajo que se realiza en la institución, ya que el puntaje global obtenido es de 9.40, lo que constituye una de las mayores fortalezas del Centro Nacional de Registros;
- Dicho nivel de satisfacción y agrado se complementa con la percepción de lo importante que es el trabajo desempeñado dentro de la institución, lo que se califica con un puntaje global de 9.29.

DIMENSIÓN – SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO

D8	SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO	
3	¿Qué tan responsable se siente, Usted por el cuidado de los bienes y recursos que el CNR le brinda para desempeñar su trabajo?	● 8.96
8	¿Qué tanto se involucra Usted en actividades adicionales a sus funciones?	● 9.57
10	¿En qué medida siente que el CNR es un buen lugar para trabajar?	● 8.42
46	¿En qué medida se siente Usted personalmente identificado con el CNR?	● 8.79
62	¿Qué tan comprometido personalmente se siente con el éxito futuro del CNR?	● 9.05
90	¿Qué tan dispuesto está a realizar acciones adicionales a su trabajo, para que se destaque la imagen del CNR?	● 9.09
98	¿Qué tan orgulloso se siente Usted cuando les dice a sus amigos que trabaja en el CNR?	● 8.84
		● 8.93

Comentarios

- La responsabilidad asumida por los empleados por la salvaguarda de los bienes y recursos que la institución provee para el desempeño del trabajo, se califica con el mayor puntaje de todo el estudio de clima, obteniendo una calificación de 9.57, lo que constituye indudablemente una de las mayores fortalezas del Centro Nacional de Registros;
- Uno de los factores que más impactan favorablemente en el desarrollo del clima organizacional es la identificación con la institución en la que se labora. Su puntaje es 9.05;
- A la identificación con la institución se suma el compromiso con el éxito de la misma, y ésto es lo que verdaderamente influye en el logro de sus objetivos de largo plazo. Su puntaje es 9.09.

INFORMES POR DIRECCIONES, GERENCIAS Y UNIDADES



**Universidad El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Consultoría Empresarial**

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CENTRO NACIONAL DE REGISTROS (CNR)

Diciembre de 2016