

 <p><b>INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA</b> ISNA</p>	<p><b>DOCUMENTO DE CALIDAD</b> Procedimiento</p>	<p>Documento: PRD.RH.109 Versión: 07 Página 1 de 6</p>
<p><b>Título: Procedimiento – Medición y evaluación del Clima Organizacional</b></p>		<p><b>Naturaleza de la revisión: mejoras en la encuesta, redacción y conceptos, actualización de puestos según estructura organizativa autorizada a la fecha.</b></p>

## 1. OBJETIVO

Establecer un proceso de medición y evaluación del Clima Organizacional, que permita obtener información directa, clara y objetiva del personal del Instituto sobre los factores del clima organizacional que están siendo afectados, con la finalidad de evaluar la situación encontrada y proponer las recomendaciones de mejora que se considere necesarias.

## 2. CAMPO DE APLICACIÓN

Aplicable a todo el personal de la Institución.

## 3. REFERENCIAS

Normas Técnicas de Control Interno, específicas del ISNA  
 PRD.GC.000 – Sistema de Normalización – Directrices  
 PRD.GC.001 – Sistemas de Normalización – Implantación, distribución, revisión, y control de documentos  
 DOC.GC.000 – Glosario  
 Plan Operativo Anual del Departamento de Recursos Humanos

## 4. DEFINICIONES

Las definiciones contenidas en el presente documento se encuentran disponibles en el **DOC.GC.000- Glosario**.

**Clima Organizacional:** conjunto de percepciones que tienen las y los empleados de una organización acerca de los elementos culturales, lo cual genera sentimientos y actitudes que influyen en la comunicación e interacción de los mismos.

**Cultura Organizacional:** conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la institución.

## 5. RESPONSABILIDADES

**La Dirección Ejecutiva:** Brinda lineamientos a la Subdirección Administrativa en relación a la implementación de recomendaciones realizadas en el Informe de resultados de la medición y evaluación del Clima Organizacional.

<p><b>Elaborado por:</b></p> 	<p><b>Visto Bueno:</b></p> 	<p><b>Aprobado:</b></p> 	<p><b>Fecha inicial:</b> 24 AGO 2009</p>	<p><b>Fecha de Revisión:</b> 23 SEP 2014</p>
--	--	---	--	--

 <p><b>INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA</b> ISNA</p>	<p><b>DOCUMENTO DE CALIDAD</b> Procedimiento</p>	<p>Documento: PRD.RH.109 Versión: 07 Página 2 de 6</p>
<p><b>Título: Procedimiento – Medición y evaluación del Clima Organizacional</b></p>		<p><b>Naturaleza de la revisión: mejoras en la encuesta, redacción y conceptos, actualización de puestos según estructura organizativa autorizada a la fecha.</b></p>

**La Subdirección de Administración:** Brinda lineamientos para el desarrollo de la Evaluación del Clima Organizacional y de proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo dicha evaluación; asimismo, de autorizar el Informe de resultados de la medición y evaluación del Clima Organizacional, de presentarlo a Dirección Ejecutiva, y de autorizar el presente procedimiento.

**La Jefatura del Departamento de Recursos Humanos:** es responsable de dar seguimiento a los lineamientos de la Subdirección Administrativa, de autorizar el documento de planificación de la medición y evaluación del clima organizacional; así también, de comunicar a las Jefaturas de las diferentes instancias organizativas del Instituto sobre la ejecución de actividades del proceso, facilitar la gestión de los recursos, dar visto bueno al informe de resultados de medición y evaluación del Clima Organizacional, y de mantener actualizado el presente procedimiento.

**La Coordinación del Área de Análisis de Recursos Humanos:** Es responsable de coordinar las actividades generales para la ejecución de la medición y evaluación del clima organizacional y de realizar propuestas de mejora en el mismo.

**La o el Técnico Analista de Recursos Humanos:** es responsable de ejecutar las tareas de investigación de campo, tabulación de encuestas, análisis de resultados y elaboración de informe de resultados; así como de la logística para el desarrollo de las investigaciones.

**Las diferentes Jefaturas:** son responsables de apoyar las acciones necesarias para el levantamiento de información e implementación de planes de acción para la mejora del Clima Organizacional.

**El personal del ISNA:** son responsables de completar la “**Encuesta de medición del Clima Organizacional**”, a fin de proporcionar información solicitada por el Departamento de Recursos Humanos, en el levantamiento de Información de campo, así como de participar en la implementación de planes de acción para la mejora del Clima Organizacional.

## 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El clima organizacional o ambiente de trabajo que predomina en una organización, es un factor inherente en las relaciones laborales y personales de las y los empleados, sin excepción, y en consecuencia, determinante de su conducta y productividad, por lo que es conveniente investigar los elementos culturales (tradiciones, normas, lenguaje,

 <p><b>INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA</b> ISNA</p>	<p><b>DOCUMENTO DE CALIDAD</b> Procedimiento</p>	<p>Documento: PRD.RH.109 Versión: 07 Página 3 de 6</p>
<p><b>Título: Procedimiento – Medición y evaluación del Clima Organizacional</b></p>		<p><b>Naturaleza de la revisión: mejoras en la encuesta, redacción y conceptos, actualización de puestos según estructura organizativa autorizada a la fecha.</b></p>

estilo de liderazgo, símbolos, otros) que inciden negativamente en él, a fin de establecer las acciones que permitan fortalecerlo o realizar las mejoras que se consideren necesarias.

Con base a lo anterior, el Instituto cada 3 años desarrolla el proceso de medición y evaluación del clima organizacional, el primer año realiza la medición, el segundo procesa la información recopilada, evalúa y recomienda, y el tercero ejecuta las recomendaciones realizadas por el por el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con la Subdirección Administrativa y avaladas por Dirección Ejecutiva.

### 6.1 Planificación del proceso de medición y evaluación

Este inicia cuando la jefatura del Departamento de Recursos Humanos solicita a la Subdirección Administrativa, la autorización y lineamientos para el desarrollo del mismo y los recursos necesarios. Obtenida la autorización, la Coordinación del Área de Análisis en conjunto con la o el Técnico Analista de Recursos Humanos, planifica el desarrollo de actividades por medio de cronograma de trabajo.

El tamaño de la muestra se determina por medio de la siguiente formula estadística:

$N$  = Tamaño de la población = **No empleados**

$Y$  = Valor promedio de una variable = 1

$Se$  = Error Estándar = 0.01 determinado por el investigador

$V^2$  = Varianza de la Población

$S^2$  = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de  $Y$

$n'$  = Tamaño de la muestra sin ajustar

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = **No empleados**  $Se = 0.01$   $Y = 1$

$$n' = \frac{S^2}{v^2}$$

$$S^2 = P ( 1 - P ) = 0.9 ( 1 - 0.9 ) = 0.09$$

$$V^2 = ( 0.01 )^2 = 0.0001$$

$$n' = \frac{0.09}{0.0001} = 900$$

$$n = 1 + n' / N = 1 + 900 / \text{No empleados}$$

$n$  = **No de la muestra**

 <p>INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA ISNA</p>	DOCUMENTO DE CALIDAD Procedimiento	Documento: PRD.RH.109 Versión: 07 Página 4 de 6
Título: Procedimiento – Medición y evaluación del Clima Organizacional		Naturaleza de la revisión: mejoras en la encuesta, redacción y conceptos, actualización de puestos según estructura organizativa autorizada a la fecha.

100% \_\_\_\_\_ No empleados  
X \_\_\_\_\_ No de la muestra

**x = % de empleados a encuestar**

Determinado el porcentaje de empleados y empleadas a encuestar se distribuye entre las diferentes clases ocupacionales de acuerdo a la siguiente tabla:

Clases ocupacionales	%	Cantidad
Jefaturas	5	
Técnicos	14	
Administrativo	26	
Operativo	55	
Total.....	100	<b>No de la muestra</b>

Teniendo en cuenta los datos de la tabla anterior, las alertas que haya detectado el Departamento de Recursos Humanos por medio de auditorías de personal, atención a quejas de empleados, entre otros, el personal del Área de Análisis realiza la distribución de la muestra entre las diferentes instancias organizativas.

A continuación, la Coordinación del Área de Análisis de Recursos Humanos realiza las gestiones con la Jefatura inmediata, para notificar por escrito a las diferentes instancias organizativas, sobre la ejecución del proceso de medición y evaluación del Clima Organizacional, para que faciliten la participación del personal seleccionado por el Departamento de Recursos Humanos, en el levantamiento de información de campo.

La o el Técnico Analista de Recursos Humanos tramita local donde realizará el levantamiento de información de campo, y transporte a través del **FOR.SG.328 “Solicitud Semanal de Transporte”**, el cual es presentado al Departamento de Servicios Generales según calendarización que haya establecido para tal fin.

## 6.2 Medición del Clima Organizacional

La Coordinación del Área de Análisis en conjunto con la o el Técnico Analista de Recursos Humanos, teniendo en cuenta lo programado en el cronograma de trabajo,

	<b>INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA</b> <b>ISNA</b>	<b>DOCUMENTO DE CALIDAD</b> <b>Procedimiento</b>	<b>Documento: PRD.RH.109</b> <b>Versión: 07</b> <b>Página 5 de 6</b>
<b>Título: Procedimiento – Medición y evaluación del Clima Organizacional</b>			<b>Naturaleza de la revisión: mejoras en la encuesta, redacción y conceptos, actualización de puestos según estructura organizativa autorizada a la fecha.</b>

se desplaza hacia las instancias organizativas para realizar el levantamiento de información de campo, por medio del **FOR.RH.126 “Encuesta de medición del Clima Organizacional”**, el cual contiene: objetivo, fecha, indicaciones a seguir, preguntas de selección múltiple y solicitud de sugerencias; los factores a evaluar (Comunicación, Objetivos y roles, Liderazgo, Integración y colaboración, condiciones de trabajo, autoevaluación y prestaciones laborales), pregunta relacionada con enfoque de género y sugerencias.

El día del evento la o el Técnico Analista de Recursos Humanos inicia las actividades entregando copia de la encuesta de manera aleatoria, brindando instrucciones a los participantes sobre el llenado de la misma; recibe los formularios y verifica que todas las preguntas hayan sido respondidas, caso contrario los devuelve a la empleada o empleado para que complete la información solicitada.

### **6.3 Procesamiento, tabulación, análisis e informe de resultados**

Finalizada la aplicación del **FOR.RH.126 “Encuesta de medición del Clima Organizacional”**, la o el Técnico Analista de Recursos Humanos procesa y tabula la información obtenida, luego realiza el análisis de dicha información, el cual registra en el **DOC.RH.115 “Informe de resultados de la medición y evaluación del Clima Organizacional”**, que contendrá como mínimo: índice, introducción, objetivos, descripción de las instancias organizativas sujetas de medición y análisis, descripción de la metodología utilizada (población, muestra, alcance de la muestra), análisis y evaluación de resultados por instancia organizativa, conclusiones, recomendaciones y anexos; el cual deberá ser revisado por la Coordinación del Área de Análisis, y posteriormente deberá trasladarlo a la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos para revisión y/o visto bueno.

Seguidamente, la jefatura del Departamento de Recursos Humanos presentará el **DOC.RH.115 “Informe de resultados de la medición y evaluación del Clima Organizacional”** a la Subdirección de Administración para revisión y autorización; asimismo, para que lo presente a la Dirección Ejecutiva con el fin que le brinde lineamientos relacionados con la implementación de las recomendaciones realizadas en el documento.

El **DOC.RH.115** debe ser elaborado a más tardar el mes de octubre del año anterior a la ejecución de las recomendaciones propuestas y autorizadas por la Dirección Ejecutiva, con el fin que sean parte de los insumos para la elaboración del **DOC.RH.116 “Plan de Capacitación Anual”**, y el **“Plan de Bienestar Laboral”**.

	<b>INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA ISNA</b>	<b>DOCUMENTO DE CALIDAD Procedimiento</b>	<b>Documento: PRD.RH.109 Versión: 07 Página 6 de 6</b>
<b>Título: Procedimiento – Medición y evaluación del Clima Organizacional</b>		<b>Naturaleza de la revisión: mejoras en la encuesta, redacción y conceptos, actualización de puestos según estructura organizativa autorizada a la fecha.</b>	

## 7. REGISTROS

REGISTRO	ÁREA	CÓDIGO
Encuesta de medición del Clima Organizacional	Departamento de Recursos Humanos	FOR.RH.126
Solicitud Semanal de Transporte	Departamento de Servicios Generales	FOR.SG.328



El objetivo de la presente encuesta, es conocer de forma directa, los diferentes aspectos que inciden en la actitud y motivación del personal del Instituto.

La encuesta es anónima y la información recabada se manejará con absoluta confidencialidad, sus aportes serán de mucha utilidad para realizar acciones que mejoren el ambiente laboral en nuestra institución.

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Para el llenado de esta encuesta, lea con atención cada pregunta y marque con una "X", la casilla del número que considere la opción más conveniente, según detalle a continuación:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Muy de acuerdo

### I.- Comunicación

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Se me da conocer oportunamente sobre los objetivos, metas, Cambios, logros y/o actividades de la Institución.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Considero que los medios de comunicación en su lugar de trabajo, son adecuados.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. La comunicación con mi jefatura inmediata es efectiva.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Se me dio a conocer apropiada y oportunamente, las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Se me dio a conocer oportunamente mis derechos y deberes como personal del ISNA.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. La comunicación con mis compañeros/as de trabajo es buena.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### II.- Objetivos y roles

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Los objetivos de mi puesto de trabajo, son razonablemente alcanzables.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. En mi área de trabajo se me orienta hacia el logro de resultados.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Considero que debo participar activamente en la detección de errores, para mejorar el servicio que presta el área en la que trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



### III. Liderazgo

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. Mi jefatura se interesa por escuchar lo que tengo que decir.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Mi jefatura está enterado de las actividades que desarrollo.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Cuando logro un buen resultado en mi trabajo o hago algo sobresaliente, mi jefe reconoce mi aportación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. El estilo de dirección de mi jefatura influye positivamente en el logro de resultados.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Mi jefatura está comprometido con su trabajo.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Mi jefatura me trata con amabilidad e igualdad.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Mi jefatura evalúa mi desempeño objetivamente.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### IV.- Integración y colaboración

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. Existe un verdadero sentimiento de grupo entre mis compañeros/as de trabajo                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Me siento orgulloso/a de trabajar en el ISNA.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los Problemas que se presentan entre compañeros/as. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Cuando tengo problemas de trabajo, puedo contar con mis Compañeros/as.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### V.- Condiciones de trabajo

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23. Cuento con el equipo de trabajo adecuado para realizar mis labores                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. La temperatura del lugar donde laboro es adecuada.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. El nivel de humedad es idóneo.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. La limpieza y aseo de mi lugar de trabajo es buena.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. En mi lugar de trabajo, existe la seguridad debida para evitar accidentes de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### VI.- Autoevaluación

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 31. Estoy plenamente integrado/a en mi trabajo.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Presto toda mi atención cuando alguien me habla. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Trato de ver las cosas con optimismo.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Título: Encuesta de medición del Clima Organizacional

Naturaleza de la revisión:

34. Desempeño mi trabajo en tiempo y forma adecuados.
35. Respeto las opiniones y lineamientos de trabajo de mi jefe/a, aunque no esté de acuerdo.
36. Respeto la normativa del Instituto.
37. Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.
38. Soy una persona abierta al cambio.
39. Siempre doy un trato amable a las personas que me rodean.

### VII.- Prestaciones laborales

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 40. Estoy satisfecho/a con las prestaciones que el ISNA me brinda.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Las capacitaciones que recibo, están relacionadas con las funciones que realizo.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Considero que los eventos de integración familiar que realiza el ISNA son suficientes y adecuados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Considera que en su lugar de trabajo existe acoso sexual y/o laboral:

SI: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencia para mejorar los aspectos mencionados a través de toda la encuesta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¡¡ Gracias, por su valioso aporte!!