

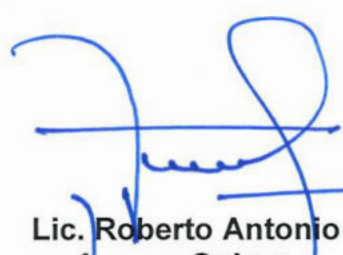


MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

VISTO BUENO:

 Licda. Mirna del Carmen Grijalva Flores. Subdirectora de Recursos Humanos	 Lic. José Ramón Castaneda Gutiérrez. Director de Recursos Humanos	 Licda. Yanira Hortensia Guevara de Gallardo. Coordinadora General Administrativa.
---	---	---

APROBADO POR ORGANISMO DE DIRECCIÓN:

 Lic. Roberto Antonio Anzora Quiroz. Presidente	 Licda. María del Carmen Martínez Barahona. Primera Magistrada.	 Lic. Julio Guillermo Bendek Panameño. Segundo Magistrado.
---	--	--



JUNIO 2021.



CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA

Acta 48/Rnt 4



REF: SDRRHH-039/2021

25 de junio de 2021

Honorable
Organismo de Dirección
Corte de Cuentas de la República.
E.S.D.O.

PRESIDENCIA	
CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA	
25 JUN. 2021	
HORA:	3:40
RECIBIDO POR:	Karla

Estimados Señores:

Respetuosamente nos dirigimos a ustedes deseándoles éxitos y bendiciones en sus labores.

Atendiendo las observaciones realizadas por ese Organismo de Dirección se remiten para su consideración y visto bueno los siguientes documentos,

1. Manual de Medición del Desempeño.
2. Manual para la Medición del Clima Laboral.
3. Manual de Políticas de Incentivos y Reconocimientos.

Sin otro particular, se reitera nuestras muestras de consideración y alta estima.

Saludos cordiales,

Lic. José Ramón Castaneda Gutiérrez
Director de Recursos Humanos.

Licda. Mirna del Carmen Grijalva Flores
Subdirectora de Recursos Humanos.

Licda. Yanira Hortensia Guevara de Gallardo
Coordinadora General Administrativa.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	2
I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	3
II. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	4
III. ALCANCE.....	5
IV. NORMATIVA APLICABLE.....	5
V. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	7
VI. POLÍTICAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	7
VII. METODOLOGÍA.....	10
VIII. EMISIÓN DE INFORME	30
IX. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	31
X. PLANES DE MEJORA DE CLIMA LABORAL	31
XI. REGISTROS.....	32
XII. DIVULGACIÓN	32
XIII. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	33
XIV. GLOSARIO	34
ANEXOS	36
Anexo 1. Instrumento: Encuesta de Medición de Clima Laboral, Formato físico y digital.....	37
Anexo 2. Instrumento: Guía de Entrevista. Formato físico y digital.	45
Anexo 3. Manual de usuario de la Herramienta Tecnológica de la Encuesta de Clima Laboral.	48



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

INTRODUCCIÓN

La Medición del Clima Laboral Institucional consiste en una investigación de campo orientada a determinar la percepción general que tienen los empleados o una muestra representativa de ellos, acerca del ambiente laboral de la Institución.

La identificación institucional, el grado de satisfacción y el nivel de motivación son componentes subjetivos que se reflejan en la percepción que los empleados tienen hacia la institución, por lo que conocer su estado actual es clave para identificar los factores que se constituyen en fortalezas y las oportunidades de mejora existentes, lo que lleva a la generación de planes de mejora en dichos factores.

Un buen ambiente laboral contribuye a lograr los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la CCR, 2018-2021, entre los cuales se encuentra el número 2 que dice: **“Desarrollar las Competencias del Talento Humano”**, el cual constituye el marco de referencia del sistema, pues es la base de actuación de la Dirección de Recursos Humanos.

El propósito relacionado con el objetivo 2 es: Contar con Talento Humano calificado, reconocido por su capacidad técnica, valores éticos, profesionalismo y compromiso con el mejoramiento de la gestión pública. Las estrategias definidas para este objetivo son: (1) Optimizar la gestión del Talento Humano y (2) Incrementar el desempeño del Talento Humano. Esto puede lograrse en un ambiente laboral adecuado.

El presente Manual del Sistema de Medición del Clima Laboral Institucionales un instrumento de gestión del proceso de Recursos Humanos, que permitirá contar con un sistema estandarizado para diagnosticar la situación actual del Clima Laboral.

En este manual se describe el procedimiento administrativo que se realizará para la Medición del clima Laboral Institucional, con el fin de detectar el estado del mismo y generar planes que contribuyan a su mejora.

En el documento se presentan los objetivos y alcance del Manual, las políticas, normativas, responsabilidades, metodología, el informe, comunicación de resultados, planes de mejora, divulgación, pasos para la implementación del sistema y un glosario de los conceptos más relevantes.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

El sistema de Medición del Clima Organizacional responde al Art. 19 del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República, Decreto N° 14, del 23 de mayo de 2014, que literalmente dice: “El Presidente de la Corte y demás niveles gerenciales propiciarán un ambiente laboral adecuado. Todos los servidores contribuirán con su conducta, disciplina, responsabilidad, mística del servidor público, trabajo en equipo, y demás actitudes positivas, para que exista el mejor clima organizacional armonioso y asertivo para el desarrollo de la misión, visión, objetivos, valores éticos Institucionales; y generar un sentimiento de pertenencia a la Institución”.

El mejoramiento del Clima Laboral Institucional propicia un nivel satisfactorio de desempeño del personal y efectividad Institucional.

El marco estratégico que guía la estructura es el siguiente: Dentro de los componentes de la Planeación estratégica (PEI de la CCR, 2018-2021), se encuentran elementos culturales que constituyen el marco de referencia del sistema de Medición del clima laboral Institucional, pues son la base de la cultura como institución declarada, y al acceso de todos los empleados. Estos elementos guían los hábitos de conducta de las personas, los cuales se describen a continuación:

Misión: “Fiscalizamos la administración de los recursos públicos, para contribuir a la transparencia y mejora de la gestión gubernamental”.

Visión: “Consolidarnos como el organismo de fiscalización moderno y confiable, comprometido con el fortalecimiento de la gestión pública en El Salvador”.

Valores: Independencia, Objetividad, Profesionalismo y Compromiso.

Entre los **objetivos estratégicos** del Plan Estratégico de la CCR, 2018-2021, se encuentra el número 2 que dice: “**Desarrollar las Competencias del Talento Humano**”, el cual constituye el marco de referencia del sistema, pues es la base de actuación declarada de la Dirección de Recursos Humanos.

El **propósito** relacionado con el objetivo 2 es: Contar con talento humano calificado, reconocido por su capacidad técnica, valores éticos, profesionalismo y compromiso con el mejoramiento de la gestión pública.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Las **estrategias** definidas para este objetivo son: (1) Optimizar la gestión del Talento Humano y (2) Incrementar el desempeño del Talento Humano. Esto puede lograrse con la contribución que aporta un Sistema de Medición del Clima Laboral Institucional adecuado para tal fin.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

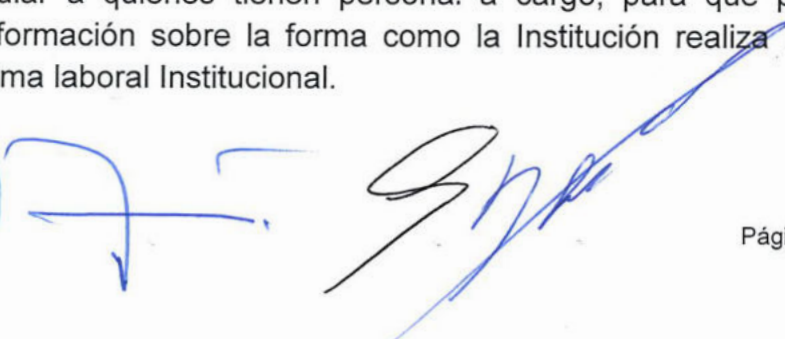
Los objetivos del Manual son:

1. GENERAL:

Contar con una herramienta administrativa única y estandarizada, que sirva para la Medición del Clima Laboral Institucional de la Corte de Cuentas de la República para fortalecerlo en función de crear un ambiente laboral sano y positivo que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

2. ESPECÍFICOS:

- a. Establecer una herramienta administrativa que contenga la información relevante sobre el sistema de Medición del clima laboral Institucional, tales como: las políticas, normas y procedimientos a seguir para la correcta aplicación del mismo.
- b. Contar con una base estándar para la realización de los procesos técnicos de la Medición del clima laboral Institucional.
- c. Establecer normas para la realización de la evaluación del Clima Laboral Institucional de la CCR.
- d. Orientar a los responsables que participan en las etapas del procedimiento de Medición del Clima Laboral Institucional, para su ejecución.
- e. Guiar a quienes tienen personal a cargo, para que puedan proveer información sobre la forma como la Institución realiza la Medición del clima laboral Institucional.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- f. Contribuir a la formalización documental, de la Dirección de Recursos Humanos, para la consolidación y estandarización de los procesos operativos y administrativos referentes a la gestión de Recursos Humanos de la Institución.

III. ALCANCE

Abarca el procedimiento desde la planificación hasta la Medición del Clima Laboral Institucional, con la participación de todos los empleados, con antigüedad mínima de seis meses.

IV. NORMATIVA APLICABLE

1. TÉCNICA

La normativa técnica que fundamenta la aplicación del presente Manual de Medición del Clima Laboral Institucional, es la siguiente:

- Reglamento Interno de Personal de la Corte de Cuentas de la República.
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República.
- Código de Ética del Servidor de la Corte de Cuentas de la República.
- Contrato Colectivo de Trabajo.

2. USOS DEL MANUAL

El Manual tiene los siguientes usos:

- Permite conocer el funcionamiento del Sistema de Medición del Clima Laboral Institucional.
- Es útil como documento de consulta para la ejecución de las etapas descritas.
- Sirve para establecer la capacitación y entrenamiento del personal que aplicará la Medición del Clima Laboral Institucional.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- d. Sirve de base para la aplicación estandarizada de la Medición del Clima Laboral Institucional.
- e. Facilita la ejecución de auditorías internas en la aplicación del sistema.
- f. Sirve de base para el mejoramiento del sistema y los procedimientos relacionados.

3. NORMAS DE USO DEL MANUAL

Las normas de uso que rigen el presente Manual son:

- a. El Manual está bajo la administración de la Dirección de Recursos Humanos.
- b. El Manual será publicado en la plataforma tecnológica compartida de documentos accesibles para los Directores, Subdirectores, Coordinadores y otros funcionarios, que se disponga. El acceso será únicamente de consulta.
- c. Las reproducciones de las distintas partes del Manual, están bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.
- d. Los Directores, Subdirectores y Coordinadores podrán sugerir modificaciones al procedimiento, las cuales podrán ser presentadas a la Dirección de Recursos Humanos, quien hará la evaluación del caso y definirá si es necesario presentar dicha propuesta de modificación al Organismo de Dirección de la CCR.

4. RESPONSABILIDADES

El Organismo de Dirección de la Corte de Cuentas de la República, a través de la Dirección de Recursos Humanos, es la facultada para formular, modificar y actualizar el sistema de Medición del Clima Laboral Institucional, contenido en el presente Manual.

La Dirección de Recursos Humanos hará revisión y actualización del presente Manual cuando se considere necesario. Para tales efectos, podrá solicitar el apoyo de un Comité nombrado para tal fin.

Por otra parte, la Dirección de Recursos Humanos, será responsable de dar a conocer oportunamente al personal, tanto este Manual como las modificaciones que se hicieren, con el fin de asegurar que el personal conozca el sistema de Medición del Clima Laboral Institucional o sus modificaciones.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

V. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Para el logro de los objetivos institucionales, la Dirección de Recursos Humanos a través de las Unidades Organizativas, será la responsable de administrar, cumplir y velar por la correcta Medición del Clima Laboral Institucional, así como por la implementación de los planes de mejora que surjan como consecuencia de dicha medición.

La Dirección de Recursos Humanos y las jefaturas de las Unidades Organizativas, serán responsables de divulgar el contenido de este Manual, a todo el personal destacado en sus áreas de trabajo y de orientar para su correcta aplicación.

5.1 Las responsabilidades son:

Organismo de Dirección: Vela por el estricto cumplimiento de esta política, da el visto bueno de los resultados de la evaluación del clima e impulsa la ejecución de planes de mejora.

Director de Recursos Humanos: Vela por la ejecución y el cumplimiento de este procedimiento.

Director, Subdirector(a), Jefe o Encargado de Área: Vela porque los empleados a su cargo, participen en la evaluación del Clima Laboral Institucional. Participan en la elaboración de planes de acción de mejora del Clima Laboral Institucional de su área.

VI. POLÍTICAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Para dar cumplimiento a lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Corte de Cuentas de la República, se ha consolidado en el presente Manual, un conjunto de procesos continuos e interrelacionados que se realizan para la Medición del Clima Laboral Institucional, a fin de facilitar su comprensión y cumplimiento de los mismos.

La realización de un estudio de Clima Laboral Institucional implica un compromiso de la alta dirección con el personal de la CCR que abarca, tanto la transparencia del proceso como la puesta en marcha de planes de acción orientados a la mejora del Clima Laboral Institucional de acuerdo a los resultados del estudio, que se consideren relevantes.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Clima Laboral Institucional de acuerdo a los resultados del estudio, que se consideren relevantes.

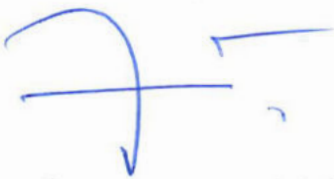
A continuación, se presentan las políticas del sistema de Medición del Clima Laboral Institucional que permitirán una eficiente administración de éste en la Corte de Cuentas de la República.

1. La evaluación del Clima Laboral Institucional se realizará con el propósito de evaluar el ambiente laboral Institucional en el entorno de la CCR para detectar la satisfacción de los empleados respecto a diferentes aspectos del mismo, que podrían estar influyendo en su desempeño laboral.
2. La evaluación de Clima Laboral Institucional se realizará una vez al año, entre los meses de enero y febrero del año subsiguiente. Sin embargo, se podrán hacer mediciones intermedias en Unidades críticas, que se considere conveniente.
3. La metodología a utilizar para realizar la evaluación es la de un estudio de investigación, en el cual se utilizará la encuesta y la entrevista como instrumento de evaluación.
4. El Clima Laboral Institucional, comprende los siguientes factores de evaluación, denominados Dimensiones:
 - a. Ambiente físico de trabajo.
 - b. Satisfacción en el trabajo.
 - c. Supervisión.
 - d. Desarrollo del Talento Humano.
 - e. Comunicación.
 - f. Relaciones interpersonales.
 - g. Organización.
 - h. Incentivos y Reconocimientos.
 - i. Servicio al usuario interno.
 - j. La Institución en general.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

5. La evaluación de Clima Laboral Institucional se realizará internamente o subcontratando el servicio de una empresa consultora externa. En ambos casos, se utilizará la herramienta y plataforma que la Institución tiene para tal fin.
6. La participación en el estudio, por parte de los colaboradores, es del 100% de los empleados con una antigüedad laboral de seis meses o más.
7. Para garantizar que los empleados participen y respondan a la encuesta con honestidad, se asegurará lo siguiente:
 - a. La confidencialidad de la información.
 - b. El anonimato y voluntariedad para participar.
 - c. La libertad para responder sin presiones.
 - d. La motivación para participar.
 - e. La confianza y credibilidad en los resultados.
8. Ante los resultados, quienes dirigen personal deberán adoptar el comportamiento siguiente:
 - a. Adoptar una posición de objetividad y madurez ante el análisis.
 - b. Evitar reacciones negativas hacia los resultados obtenidos y hacia los colaboradores que participaron.
 - c. Extraer de los resultados, las fortalezas y las oportunidades de mejora, más relevantes, considerando que:
 - i. Las fortalezas, son los puntos fuertes que se debe mantener.
 - ii. Las debilidades, son los aspectos que se debe mejorar y para los cuales hay que elaborar planes de acción que las solucionen.
 - d. Los resultados evidencian aspectos de fortalezas y oportunidades de mejora hacia: la Institucional, los líderes, los puestos de trabajo, la dirección y el personal mismo.





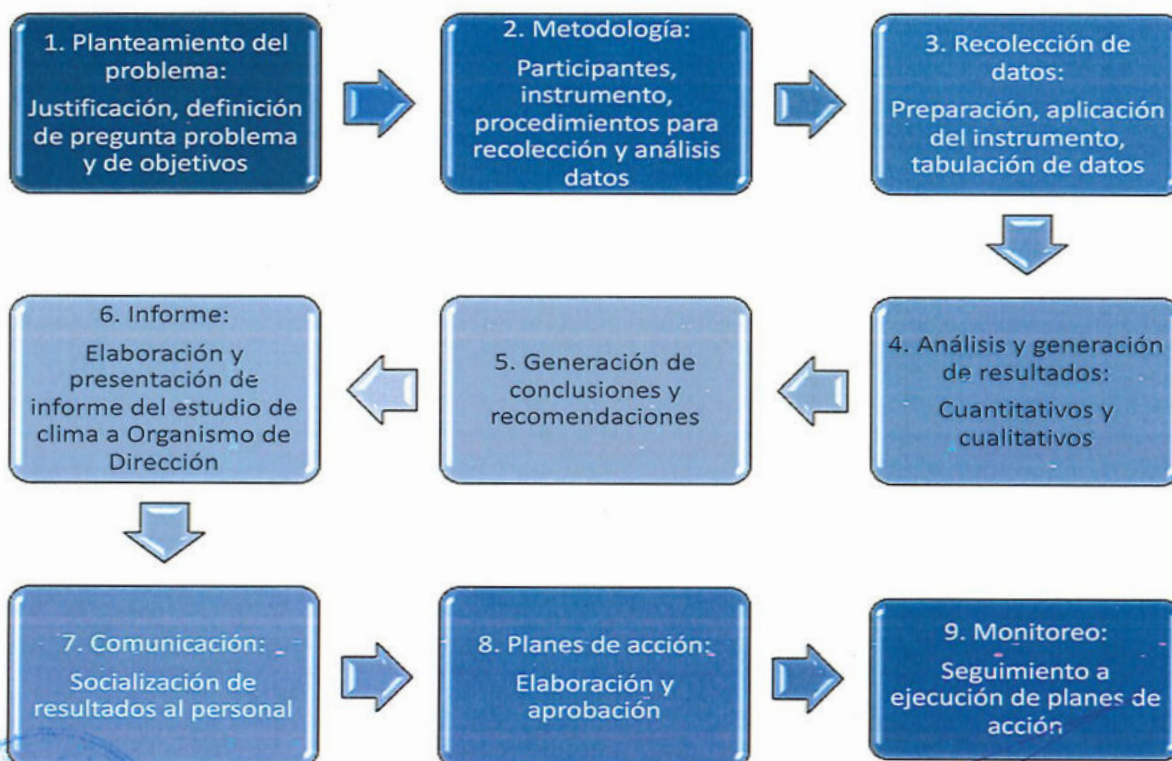

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- e. Los resultados del estudio de Clima Laboral Institucional generarán obligatoriamente un plan de mejora que incluya un máximo de tres acciones de mejora de alto impacto, definidas en forma participativa.
- f. Las acciones de mejora derivadas de la Medición del Clima Laboral Institucional deben ser realistas y reflejar la buena actitud y disposición de los empleados para su ejecución.

VII. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolla bajo el método científico, al nivel de un trabajo de investigación, considerando las etapas que como tal corresponde aplicar.

Las etapas a seguir para la Medición del Clima Laboral Institucional se presentan en el siguiente diagrama de flujo:



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

A continuación, se detallan las etapas mencionadas:

1. P planteamiento del problema:

- a. Antecedentes y justificación del estudio.
- b. Definición de pregunta problema.
- c. Variables a incluir. También se les llama dimensiones de clima Institucional.
- d. Objetivos: general y específicos.

2. Metodología de investigación:

- a. Método del estudio.
- b. Participantes en el estudio.
- c. Instrumentos de Medición.
- d. Procedimiento para la recolección de datos.
- e. Tabulación de datos

3. Análisis de Resultados:

- a. Análisis de resultados cuantitativos.
- b. Análisis de resultados cualitativos.

4. Conclusiones y Recomendaciones:

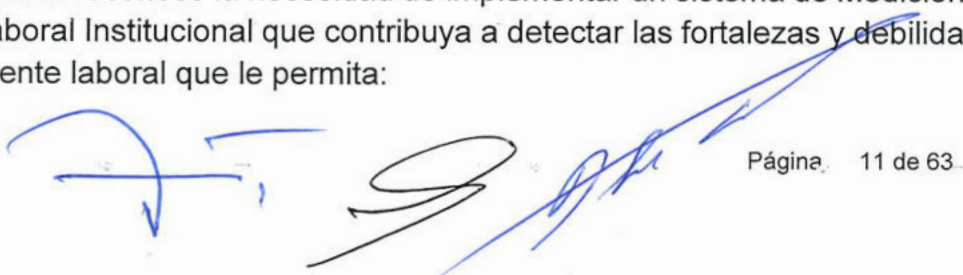
- a. Conclusiones.
- b. Recomendaciones.

A continuación, se presenta el detalle de cada una de estas etapas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La Institución reconoce la necesidad de implementar un sistema de Medición del Clima Laboral Institucional que contribuya a detectar las fortalezas y debilidades del ambiente laboral que le permita:

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- i. Mantener las fortalezas que contribuyen al buen desempeño del personal y de la Institución; y
- ii. Mejorar las debilidades, mediante la realización de acciones dirigidas y enfocadas a impulsar cambios que le permitan al personal superarlas.

1.2 PROBLEMA

La pregunta problema a responder en el estudio es:

¿Es aceptable el Clima Laboral Institucional de la CCR?

1.3 VARIABLES

Las variables o dimensiones a considerar en el estudio son 10 y son las siguientes:

Handwritten signature and stamp of the Corte de Cuentas de la República, Organismo de Dirección.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Dimensión	Definición
I. Ambiente físico de trabajo.	Mide la satisfacción del personal, en cuanto al entorno físico, tal como recursos y condiciones ambientales, etc.
II. Satisfacción en el trabajo.	Mide la satisfacción del personal con el trabajo que realiza, el sentido de importancia y significancia del trabajo realizado, así como también el equilibrio de vida personal-laboral.
III. Supervisión.	Mide aspectos concernientes a la relación de trabajo con su(s) superior(es) inmediatos tal como sus aptitudes, conocimientos y actitudes entre otros.
IV. Desarrollo del Talento Humano.	Mide el grado de satisfacción del personal en cuanto a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en la Institucional.
V. Comunicación.	Mide el sentir del personal en cuanto a la efectividad de la comunicación misma de la Institución, que le permiten conocer sus políticas, procedimientos y filosofía de trabajo. Se mide además la calidad de retroalimentación que se puede hacer de niveles inferiores a la administración de la Institución.
VI. Relaciones Interpersonales.	Mide los niveles de armonía en las relaciones afectivas entre el personal, así como el grado de colaboración y coordinación de trabajo en equipo.
VII. Organización.	Mide la opinión del personal en cuanto a la claridad de las líneas de mando, estructura Institucional, establecimiento de métodos de trabajo, etc.
VIII. Incentivos y Reconocimientos.	Mide la opinión de los empleados en cuanto al aspecto salarial, beneficios y reconocimientos a su trabajo.
IX. Servicio al usuario interno.	Mide los niveles de satisfacción de los clientes internos respecto al servicio que reciben de las áreas internas de la Institución.
X. La Institución en general.	Mide los niveles de sentido de pertenencia del personal y su compromiso hacia los objetivos Institucionales.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos a lograr en el estudio son:

a) Objetivo General.

Evaluar el ambiente laboral Institucional en el entorno de la CCR para detectar las fortalezas y oportunidades de mejora que favorecen o desfavorecen el adecuado desempeño de las funciones y de la Organización.

b) Objetivos específicos.

- i. Presentar al Organismo de Dirección un estado de situación general del clima laboral de la CCR.
- ii. Implementar un plan de mejora del Clima Laboral Institucional que incluya las acciones que resulten necesarias para mantener el bienestar laboral.

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 MÉTODO DEL ESTUDIO

El estudio es de tipo descriptivo, ya que pretende mostrar sus dimensiones, es decir, describir las características y la situación del clima laboral Institucional.

Se utilizará el método mixto, ya que incluye los métodos cuantitativo y cualitativo, lo que permite obtener una perspectiva más integral y completa, con datos más ricos y variados, provenientes de datos numéricos, de tendencias, verbales, textuales, así como puntos de vista de los participantes. Este método también permite hacer inferencias cuantitativas y cualitativas, derivadas de la integración y discusión conjunta de ambos tipos de datos, lo que permite un mayor entendimiento del clima laboral, dada la naturaleza compleja de este.

Las técnicas a utilizar son: para la Medición cuantitativa se utilizará, la encuesta y para la cualitativa, se usará la entrevista.

2.2 PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

- a. Será invitado a participar al 100% del personal de la CCR, con excepción del Presidente y Magistrados.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- b. El personal es de ambos sexos masculino y femenino.
- c. Ocupan puestos de tipo directivo, de jefatura, administrativo y auditoria.
- d. El tiempo de trabajo en la CCR es a partir de 6 meses hasta más de 20 años.
- e. Los rangos de edad van de 18 años en adelante.
- f. Personal de cualquier puesto de trabajo de las áreas Administrativa, Jurisdiccional y Auditoría.
- g. El personal labora en la oficina de San Salvador y las Oficinas Regionales de San Miguel, San Vicente y Santa Ana.

2.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para la Medición cuantitativa se utilizará como instrumento, la encuesta (anexo 1) y para la cualitativa, se usará la guía de entrevista (anexo 2).

A continuación, se describen los dos instrumentos:

3 INSTRUMENTO CUANTITATIVO: ENCUESTA

3.1 Características de la encuesta.

- a. El instrumento a utilizar es una Encuesta de opinión.
- b. Para la elaboración del instrumento, se consideraron los aspectos que técnicamente forman parte de este tipo de encuestas y los insumos provistos por personal de dirección y jefatura de la CCR, a través de las encuestas y entrevistas realizadas para el diagnóstico.
- c. El proceso de validación del instrumento se realizó a través de un comité que conformó una mesa de validación integrada por personal de la CCR.
- d. El instrumento consta de 55 reactivos: 6 ítems de identificación del participante, 48 aseveraciones y 1 pregunta abierta, los cuales abordan los distintos factores de evaluación.
- e. Para la clasificación de las respuestas se usa una escala Likert, lo que permite conocer el grado de satisfacción de los empleados respecto a las variables consideradas en el estudio.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

La escala Likert utiliza cuatro opciones de calificación, con un puntaje equivalente a:

Muy en desacuerdo:	1
En desacuerdo:	2
En acuerdo:	3
Muy de acuerdo:	4

- f. El formato de aplicación es en línea y en papel.
- g. El tiempo aproximado para responder es de 20 minutos.

3.2 Factores de evaluación o Dimensiones.

Dimensión	Aseveraciones encuesta	
	Cantidad de aseveraciones	Números de aseveraciones
I. Ambiente físico de trabajo	5	1 - 5
II. Satisfacción en el trabajo	4	6 - 9
III. Supervisión	7	10 - 16
IV. Desarrollo del Talento Humano	4	17 - 20
V. Comunicación	5	21 - 25
VI. Relaciones Interpersonales	5	26 - 30
VII. Organización	4	31 - 34
VIII. Incentivos y Reconocimientos	5	35 - 39
IX. Servicio al usuario interno	4	40 - 43
X. La Institucional en general	5	44 - 48

En concordancia con las 10 variables o dimensiones, se han establecido la siguiente cantidad de aseveraciones, las cuales se incluyen en el instrumento de la encuesta:



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Las aseveraciones en la encuesta, por cada una de las dimensiones son:

Dimensión	Nº	Aseveraciones
I. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	1	En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.
	2	En mi área de trabajo, el mobiliario y equipo son adecuados.
	3	El mantenimiento y la limpieza de la Institucional, son aceptables.
	4	Cuento con los recursos necesarios para hacer mi trabajo.
	5	Las instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.
II. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	6	Mi trabajo tiene un significado especial, me gusta y satisface.
	7	Me siento importante y tomado en cuenta en mi área.
	8	Mi trabajo me permite desarrollarme, crecer personal y profesionalmente.
	9	Mi trabajo me permite equilibrar mi vida personal y laboral.
III. SUPERVISIÓN	10	Mi jefe responde en forma clara y oportuna, ante mis consultas.
	11	Mi jefe evalúa mi desempeño, de manera objetiva.
	12	Mi jefe promueve el trabajo en equipo.
	13	Mi jefe trata a todos por igual, no tiene preferencias ni favoritismos.
	14	Mi jefe es un ejemplo a seguir en el trabajo y en el cumplimiento de normas de la Institución.
	15	Existe una adecuada comunicación con mi jefe.
	16	En la Institución, se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias.
IV. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	17	En la Institución, existe un plan formal de capacitación y desarrollo.
	18	La Institucional ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional.
	19	He recibido capacitación que me ayuda a realizar mejor mi trabajo.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Dimensión	Nº	Aseveraciones
V. COMUNICACIÓN	20	En la Institución, existen promociones, traslados, ascensos y oportunidades de desarrollo.
	21	La Institución me informa acerca de asuntos y cambios importantes que ocurren.
	22	Conozco la filosofía de trabajo de la Institución (Misión, Visión y Valores).
	23	Conozco los objetivos estratégicos y metas institucionales.
	24	Mis inquietudes llegan a niveles superiores.
	25	Existe una buena comunicación entre el personal de mi área y el jefe.
VI. RELACIONES INTERPERSONALES	26	En mi área de trabajo, existe un ambiente de cordialidad y respeto.
	27	Existe apoyo y cooperación entre compañeros de la misma unidad.
	28	Existe apoyo y cooperación entre el personal de diferentes unidades.
	29	En la Institución, solucionar un problema es más importante que buscar culpables.
	30	Hay cultura de trabajo en equipo en la Institución.
VII. ORGANIZACIÓN	31	En la Institución, están bien definidas las líneas de mando en la estructura organizativa.
	32	La Institución cuenta con los procedimientos, políticas y procesos claros para cumplir sus propósitos.
	33	Está clara la forma en que se encuentra organizada mi unidad.
	34	Los empleados son responsables y disciplinados en su trabajo.
VIII. INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	35	Tengo beneficios adicionales a las prestaciones de ley.
	36	A los empleados se les paga justamente por el trabajo que hacen.
	37	Los salarios son adecuados en comparación con los salarios de otras instituciones.
	38	En la Institución se otorga reconocimiento público a los empleados, por méritos.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Dimensión	Nº	Aseveraciones
IX. SERVICIO AL USUARIO INTERNO	39	Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.
	40	Tengo conocimiento de los servicios que prestan otras áreas de trabajo de la Institución.
	41	Estoy satisfecho con el servicio que prestan las otras áreas de la Institución a mi área.
	42	En la Institución, cuando pido colaboración a personas de otras áreas, la recibo oportunamente.
	43	Las personas de otras áreas me tratan como usuario interno y se esfuerzan por darme un buen servicio.
X. LA INSTITUCIÓN EN GENERAL	44	Estoy orgulloso de pertenecer a la Institución.
	45	La Institución se preocupa por mi bienestar y satisfacción.
	46	Recomendaría a la Institución, para laborar en ella.
	47	Me siento comprometido con la Institución.
	48	Siento que mi trabajo contribuye al desarrollo institucional.

La última pregunta de la encuesta es abierta y está referida a si se tiene algún comentario adicional, lo cual permitirá al participante expresar alguna cuestión que no haya expresado antes.

En el caso de la entrevista, para cada dimensión se hará una pregunta abierta referente a pedir la opinión del entrevistado a la dimensión en general.

3.3 INSTRUMENTO CUALITATIVO: ENTREVISTA

3.3.1 Características de la Guía de Entrevista.

- El instrumento a utilizar es una Guía de Entrevista.
- Para la elaboración del instrumento, se consideraron las variables o dimensiones de clima definidas para el estudio.
- El proceso de validación del instrumento se realizó a través de un comité que conformó una mesa de validación integrada por personal de la CCR.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- d. El instrumento consta de 18 reactivos: 6 ítems de identificación del participante, 10 preguntas abiertas, las cuales abordan los distintos factores de evaluación, es decir las dimensiones y 2 preguntas abiertas generales.
- e. Para la clasificación de las respuestas se usa la dimensión, lo que permite conocer el punto de vista del conjunto de los entrevistados respecto a las variables consideradas en el estudio.
- f. El tiempo aproximado de la entrevista es de 30 minutos.

3.4 Factores de evaluación o Dimensiones

Son los mismos de la encuesta.

Dimensión	Cantidad de preguntas entrevista
I. Ambiente físico de trabajo	1
II. Satisfacción en el trabajo	1
III. Supervisión	1
IV. Desarrollo del Talento Humano	1
V. Comunicación	1
VI. Relaciones Interpersonales	1
VII. Organización	1
VIII. Incentivos y Reconocimientos	1
IX. Servicio al usuario interno	1
X. La Institucional en general	1

3.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1 RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVA: ENCUESTA

Los pasos para la recolección de datos cuantitativos son los siguientes:



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

a) Preparación para la aplicación de la encuesta:

1. Definir fecha de aplicación de encuesta; en el caso de encuesta en papel, definir también el lugar.
2. Sensibilizar a los Directores, Subdirectores, Coordinadores, Jefes y Encargados de área, sobre el proceso de Medición de Clima Laboral y coordinar, la participación de los empleados y dar instrucciones sobre cómo actuar en la etapa de aplicación de la encuesta para asegurar la participación, la libertad para responder y la confidencialidad de la información.
3. Revisar los ítems del instrumento, por si se desea hacer algún cambio o corrección que se considere necesario.
4. La recolección de datos podrá hacerse en línea, en papel o en forma mixta, es decir, una parte del personal en línea y otra en papel.
5. El criterio para decidir quien la hace en línea y quien, en papel, será el acceso a la herramienta en línea, el apoyo de una tercera persona, la facilidad por parte del empleado para poder responderla, debido a su conocimiento o uso de computadora, al acceso del equipo y a los turnos de trabajo.
6. Si la aplicación se hará en línea, verificar que la herramienta en línea esté funcionando bien. La herramienta, cuenta con su Manual de Usuario para guiar al administrador de la misma (anexo 3).
7. Si la aplicación se hará en papel, se realizará lo siguiente:
 - i. Imprimir la encuesta, según la cantidad de personas que la responderán bajo esta modalidad.
 - ii. Preparar los paquetes de encuestas por Unidad Organizativa o grupos de empleados, según el número de empleados que laboran en esta.
 - iii. Programar la aplicación del instrumento.

Comunicar al personal para su participación en la encuesta, motivándolo a hacerlo, en una campaña comunicacional interna.

b) Aplicación de la Encuesta de Opinión:

1. En línea:

1.1 Se enviará a cada correo electrónico:

1.1.1 Instrucciones para ingresar a la plataforma.

1.1.2 El link, usuario y contraseña para ingresar a la plataforma.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01	

1.2 Al ingresar a la encuesta, el empleado leerá la bienvenida, y las instrucciones para responder a la encuesta, en el encabezado de la encuesta.

1.3 En las instrucciones se indica que la participación es anónima.

1.4 El empleado procede a responder la encuesta hasta que la envía.

2. En papel:

2.1 Reunir al grupo y dar la bienvenida.

2.2 Impartir instrucciones orales para responder la encuesta, mediante la lectura de las que están en el instrumento físico.

2.3 Indicar que la participación es anónima.

2.4 Los empleados responden a la encuesta y entregan a quien la está aplicando.

2.5 Se asignará personal de Recursos Humanos para que introduzcan los datos en el sistema, donde fueron respondidas las encuestas en línea.

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVA: ENTREVISTA

Los pasos para la recolección de datos cualitativos son los siguientes:

a) Preparación para las entrevistas:

1. Seleccionar los participantes en las entrevistas, considerando que:

- i. Ocupen puestos de directores, subdirectores, jefes y encargados de área.
- ii. La cantidad proyectada sea equivalente al 5% del total del personal que ocupa dichos puestos.
- iii. Sean seleccionados aleatoriamente, en forma proporcional a la cantidad de cada grupo de los puestos mencionados.

2. Revisar los ítems del instrumento, por si se desea hacer algún cambio o corrección que se considere necesario.

3. Programar la realización de las entrevistas, definiendo:

- i. Fecha y lugar, para realizar la entrevista



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- ii. Entrevistadores
- iii. Asignación de entrevistados a entrevistadores.

4. Asignación de código al entrevistado:

- i. El código será alfa numérico.
- ii. Seguirá un correlativo por grupo de puestos.
- iii. Estará integrado de la siguiente forma:
 - Directores: D – 01
 - Subdirectores: S – 01
 - Jefes: J – 01
 - Encargados de área: E – 01

- 5. La recolección de datos podrá hacerse en entrevista física o por videoconferencia, para quienes están ubicados en el interior del país.
- 6. Si la aplicación se hará en videoconferencia, verificar que la herramienta tecnológica a utilizar esté funcionando bien.
- 7. Preparar la plantilla para la recolección de los datos, de tal forma que se haga fácilmente el registro. Puede utilizarse plantilla digital, mediante el uso de computadora, en papel o una grabación.
- 8. Comunicar al personal para su participación en las entrevistas.

b) Realización de las entrevistas:

- 1. Asegurar que se cumplan los principios siguientes, para la participación en las entrevistas:
 - i. Asegurar la libertad para responder.
 - ii. Asegurar la confidencialidad de la información.
 - iii. Generar un ambiente de confianza y comodidad.
- 2. Realizar las entrevistas siguiendo el protocolo siguiente:
 - i. Saludo al entrevistado.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- ii. Agradecer por aceptar ser entrevistado como parte del proceso del estudio de clima laboral Institucional.
 - iii. Afirmar los principios mencionados en el literal i), comentando que puede responder con libertad a las preguntas que se le hagan y que se le asegura la confidencialidad de la información, dado que solo se utilizará la información, pero no quien lo dice.
 - iv. Con la anuencia del entrevistado, empezar a hacer las preguntas de la Guía de Preguntas y registrar las respuestas.
 - v. Una vez se termine de abordar las preguntas, hacer el cierre agradeciendo su participación.
 - vi. Despedirse.
3. Para el registro de los datos durante la entrevista, tomar en cuenta lo siguiente:
- i. Completar los datos del entrevistado.
 - ii. Registrar las respuestas del entrevistado y las intervenciones del entrevistador, separando un tema de otro.
 - iii. Transcribir, en lo posible, todas las palabras, expresiones, sonidos y elementos paralingüísticos: muecas, interjecciones (como ¡Oh, ¡Ah!, Eh! ¡mmm!, y otras).
 - iv. Indicar las pausas o silencios, expresiones significativas (llanto, risa o sonrisa, golpes o toqueteos en la mesa); hechos; tonos de voz (subidas y bajadas), etc.
4. Entregar a la persona responsable del procesamiento de los datos, las plantillas con el registro de los datos de la entrevista realizados.

3.7 TABULACIÓN DE LOS DATOS

3.7.1 TABULACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS

- a) Procesamiento de datos:




	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

1. El procesamiento de los datos se hará utilizando la herramienta digital del sistema de Clima Laboral Institucional de la Corte de Cuentas de la República.
2. Se generarán los resultados del sistema, en forma de tablas, con datos de frecuencias y porcentajes.

3.7.2 TABULACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS

a) Organización de los datos.

Los criterios para la organización de los datos recolectados en las entrevistas son:

1. Por tipo de puesto, mediante el código del entrevistado.
2. Por dimensión.
3. Por observaciones, si las hubiera.

3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.8.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

Los resultados se obtendrán mediante el análisis de los datos obtenidos de la tabulación de los mismos, en la herramienta tecnológica. Dicho análisis se realizará utilizando el programa de Microsoft Excel.

3.8.2 Forma de realizar el análisis.

El análisis se realiza de la siguiente forma:

a. Mediante la generación de:

1. Tablas de resultados que contengan frecuencias y porcentajes.
2. Gráficas de resultados, en formato de barras y pastel.
3. Tablas y gráficos comparativos entre los resultados del año que se hace el estudio y los años anteriores.

b. Unidad del resultado: El resultado se presenta en forma de índice, el cual refleja el promedio de los resultados de las aseveraciones o reactivos, con respuesta favorable (PRF), en términos porcentuales.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- c. Los resultados se presentan tanto a nivel global para la Institución en general, como para cada una de las áreas de trabajo y de las unidades organizativas, lo que permitirá dar respuesta a la pregunta problema, definida en el literal 12.1.2.
- d. A partir del año 2, se sugiere hacer la comparación entre los resultados del año en que se hace el estudio y el o los años anteriores, para establecer tendencias de mejora.
- e. Según el nivel de profundidad, se establecen las fortalezas y debilidades del clima Institucional, los cuales guiarán para el establecimiento de prioridades para la ejecución de planes de mejora.

3.8.3 Nivel de profundidad.

El estudio tiene diferentes niveles de profundidad, los cuales se presentan a continuación:

Índice global de la Institución	Índice general de clima	Consolida el resultado de toda la Institución.		
	Índice general por Dimensión	Presenta el resultado individual de cada una de las 10 dimensiones a nivel general.	Índice por Pregunta	Presenta el resultado individual de cada una de las aseveraciones de cada dimensión a nivel general.
	Índice general por clasificación	Presenta el resultado individual de cada una de las clasificaciones a nivel general: Sexo, Tipo de puesto, Tiempo de trabajo y Rango de edad.		
Índice por Área de Trabajo	Índice de clima del Área	Presenta el resultado individual de las áreas: Administrativa, Jurisdiccional y Auditoría.		
	Índice por Dimensión en el área	Presenta el resultado individual de cada una de las 10 dimensiones, para cada una de las tres áreas de trabajo.		



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Índice por Unidad Organizativa	Índice de clima de la unidad organizativa	Presenta el resultado individual de las unidades organizativas.
	Índice por Dimensión en la unidad organizativa	Presenta el resultado individual de cada una de las 10 dimensiones, para cada una de las unidades organizativas.

3.8.4 Interpretación de los resultados.

Cada una de las dimensiones, está integrada por un bloque de aseveraciones orientadas a investigar la opinión del personal y sus actitudes en lo referente a cada una de ellas.

En cada una de las aseveraciones hay cuatro opciones de respuesta dentro del rango: MUY EN DESACUERDO, EN DESACUERDO, DE ACUERDO Y MUY DE ACUERDO.

Cada una de esas opciones de respuesta debe interpretarse de la siguiente manera:

MUY EN DESACUERDO: La persona está en un total desacuerdo o nivel de insatisfacción en lo relacionado a la aseveración. Representa una opinión extrema de insatisfacción.

EN DESACUERDO: No está satisfecho pero en cierta medida muestra algún nivel de satisfacción en cuanto a la aseveración.

DE ACUERDO: La persona está satisfecha con el tema relacionado a la aseveración, pero podría estar mejor.

MUY DE ACUERDO: La persona está totalmente satisfecha con la aseveración. Representa una opinión extrema de nivel de satisfacción.

Se considera que una persona que ha contestado en "De acuerdo" o "Muy de acuerdo" tiene un grado de aceptación o satisfacción positivo respecto a la gestión de la Institución en los aspectos consultados, por lo que el "Porcentaje de Respuestas Favorables" (PRF) representa el porcentaje de personas que respondieron en "De acuerdo" o "Muy de acuerdo" a las preguntas.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Respuestas marcadas en “Muy en desacuerdo” o “En desacuerdo” se han considerado como opiniones desfavorables a la Institución o que muestran algún grado de insatisfacción.

De ahí que el “Porcentaje de Respuestas No Favorables” (PRNF) indica el porcentaje del nivel de satisfacción de los empleados respecto en cuanto a los aspectos sobre los cuales dio su opinión.

3.8.5 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se considera que las fortalezas son las áreas o dimensiones que han obtenido respuestas con un valor igual o mayor al 90% del nivel general de satisfacción.

Los resultados con valores intermedios, entre 60% y 90%, son considerados neutros. Mientras más bajo o alto sea el valor en este rango más se acerca a las fortalezas o debilidades.

Las dimensiones consideradas débiles son aquellas que han obtenido un valor inferior al 60% del nivel global de aceptación.

Para interpretar los resultados de la encuesta de Clima Laboral Institucional, se utilizará la tabla siguiente:

Nivel de PRF	Interpretación	Acción recomendada
Mayor de 90%	Fortaleza, alto nivel de satisfacción	Mantener la satisfacción
60% a menos de 90%	Nivel intermedio de satisfacción	Priorizar los aspectos relevantes a trabajar, considerando su impacto.
Menor de 60%	Oportunidad de mejora, bajo nivel de satisfacción	Hacer acciones de mejora



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

3.8.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS

Dado su naturaleza cualitativa, los datos son muy variados y no estructurados y por tanto, su análisis no es rígido. En este estudio, dichos datos provienen de las observaciones de quien realiza el estudio y las narraciones de los participantes, considerando lo siguiente:

- Información proveniente de observaciones de quienes hacen el estudio y de las narraciones de estos expresadas en: (a) las anotaciones, tomadas ya sea en papel o un dispositivo electrónico; y (b) visuales como fotografías tomados durante el estudio, si se considerara oportuno hacerlo.
- Expresiones verbales y no verbales, obtenidas como respuestas orales, incluyendo frases textuales, y gestos en la entrevista.

El análisis cualitativo tendrá como propósitos centrales:

- Explorar los datos y darles estructura.
- Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones.
- Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema.
- Comprender con mayor profundidad el contexto que rodea a los datos, reconstruir hechos e historias.
- Vincular los resultados con el conocimiento disponible, en especial para reforzar los datos obtenidos en forma cuantitativa.

El análisis se registrará dimensión por dimensión, utilizando la narrativa de los elementos más relevantes, eliminando información que no contribuya al entendimiento de las variables y se realizarán análisis básicos de tipo cuantitativa que permitan analizar y hacer comparaciones para determinar las coincidencias, las discrepancias, los puntos de vista, las palabras clave y significados de las palabras.




	CORTF DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En este apartado, se presenta un resumen de la información cuantitativa y cualitativa encontrada.

Se plantean las conclusiones más relevantes del estudio, en congruencia con la información encontrada, enfocándose en el resultado que responda a la pregunta problema, los objetivos, las fortalezas y debilidades del Clima Laboral Institucional encontradas.

Las conclusiones guiarán las recomendaciones realizadas y el establecimiento de prioridades para la ejecución de planes de mejora.

4.2 RECOMENDACIONES

En congruencia y coherencia con las conclusiones del informe de investigación, se plantean propuestas de acción generales que permitan crear enfoque y priorización para la definición y realización de planes de acción tendientes a generar mejoras en el clima laboral Institucional.

Una de las acciones de mejora a incluir en este plan es la elaboración de Planes de Mejora por parte de las Unidades Organizativas de cada Coordinación General y cada Coordinación General realizar un consolidado de los planes con base a los resultados que obtengan. Dichos planes facilitaran el seguimiento en la ejecución de los mismos.

Como parte de las recomendaciones, la Dirección de Recursos Humanos en coordinación con las tres Coordinaciones Generales, deberán formular y presentar un Plan de Acción Institucional, al Organismo de Dirección, para su respectiva aprobación. Todo lo anterior, para la ejecución de acciones que permitan mantener las fortalezas y superar las debilidades detectadas en el Clima Laboral Institucional.

VIII. EMISIÓN DE INFORME

Al finalizar el estudio, deberá emitirse el informe del estudio, en formato digital y en físico, el cual deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

a. Portada.



	CORTF DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- b. Índice.
- c. Introducción.
- d. Planteamiento del problema: antecedentes y justificación del estudio, definición de la pregunta problema, variables o dimensiones, y objetivos.
- e. Metodología del estudio: participantes, instrumento, procedimiento para la recolección de datos, tabulación de datos.
- f. Resultados obtenidos.
- g. Conclusiones.
- h. Recomendaciones.
- i. Anexos.

IX. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Será responsabilidad de la Dirección de Comunicaciones, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, socializar los resultados del estudio de Clima Laboral Institucional realizado.

A efecto de asegurar la socialización de los resultados con todo el personal, se utilizará la técnica del cascadeo, de tal forma que inicie con el Organismo de Dirección, luego con los Coordinadores, Directores y Jefes para que ellos socialicen los resultados con el personal a cargo.

Dicha comunicación es relevante porque cuando el personal participa en un estudio de esta naturaleza tiene la expectativa del resultado y lo espera.

X. PLANES DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

Es relevante considerar que luego de participar en el estudio de clima Institucional, el personal espera que se realicen acciones posteriores y de ser posible, participar en la definición de estas. De ser así, el Sistema de Medición del Clima Laboral Institucional va a ir ganando credibilidad al interior de la Institución y los empleados, en el futuro, desearán participar de nuevo.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Dichos planes se elaborarán en dos niveles:

a) PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA GENERAL

La Dirección de Recursos Humanos en coordinación con las Coordinaciones Generales, con base a los resultados obtenidos por las Unidades Organizativas de cada Coordinación General realizará un consolidado y formulará un Informe Ejecutivo dirigido al Organismo de Dirección, el cual contendrá acciones generales aplicables a toda la Institución y a algunas dimensiones en particular.

b) PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA POR UNIDAD ORGANIZATIVA Y ÁREA

Este tipo de plan, es específico para solucionar las oportunidades de mejora existentes en la Unidad y/o coordinación. Estos planes se basan en los resultados obtenidos a nivel de Unidad Organizativa de cada Coordinación General y Coordinación General misma.

XI. REGISTROS

Los registros mínimos requeridos para este procedimiento son:

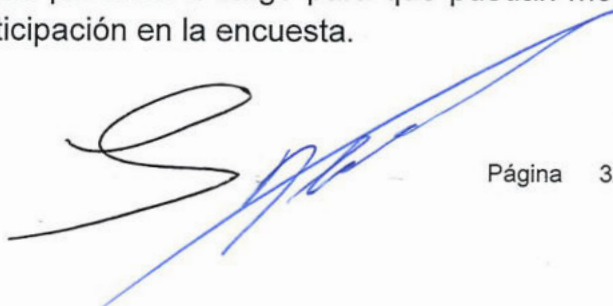
- Plan para la Medición del Clima Laboral Institucional.
- Informe de los resultados de la Medición del Clima Laboral Institucional.
- Planes de acción de mejora global y por área.
- Evidencias de las acciones de mejora realizadas.
- Indicadores que se establezcan para la gestión del Clima Laboral.

XII. DIVULGACIÓN

Será responsabilidad de la Dirección de Comunicaciones y Dirección de Recursos Humanos, dar a conocer el presente Manual a todos los empleados de la Institución.

Las acciones mínimas a realizar para su divulgación son:

- Sensibilizar a quienes tienen personal a cargo para que puedan motivar a los colaboradores para su participación en la encuesta.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

- b. Realizar una campaña de comunicación para que todos los empleados de la Institucional conozcan el Programa de Clima Laboral que la Institución realiza.
- c. Utilizar los medios de comunicación actuales para la divulgación del Manual, con el apoyo del área de Comunicaciones.

La divulgación contribuirá a lograr el objetivo estratégico 2 del plan estratégico 2018 – 2021, que dice “Desarrollar las competencias del Talento Humano”, el cual tiene planteada dos estrategias: (a) Optimizar la gestión del Talento Humano y (b) Incrementar el desempeño del personal. Ambas estrategias son logrables si se cuenta con un Clima Laboral Institucional favorable.

XIII. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Para implementar el sistema se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA

a. Humanos:

Será necesario asignar a una persona responsable de ejecutar el proceso de Medición del Clima Institucional, la cual dependerá jerárquicamente de la Dirección de Recursos Humanos y tendrá entre sus funciones dicha ejecución.

Si se ejecuta la Medición a nivel interno, deberá contarse con personal capacitado en este tipo de estudio.

b. Financieros:

Deberá asignarse recursos para implementar la Medición y las acciones que se deriven de la misma.

c. Tecnológicos:

Será necesario el uso de un sistema tecnológico para la realización de la Medición del clima Institucional. Se requerirá el uso de computadoras y el programa de Microsoft Excel para documentos, informes y llevar registros.

d. Materiales:



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Papelería y útiles de oficina, otros que involucren la comunicación.

2. PASOS PARA IMPLEMENTAR

Los pasos para implementar el Sistema de Medición de Clima Laboral Institucional son:

- Elaborar un plan de trabajo para implementar la Medición del Clima Laboral Institucional y darle seguimiento, definiendo roles, responsables e indicadores para su monitoreo.
- Elaboración de la herramienta tecnológica para la Medición del Clima Institucional.
- Taller de capacitación a Director-Subdirector de Recursos Humanos, y Técnicos del área para la administración del sistema, para su debida implementación y seguimiento.
- Reunión de comunicación y presentación del sistema de Medición Laboral de Clima Institucional a los Directores y jefes.

Elaborar una presentación en el programa de Microsoft Power Point, estandarizada, que aborde los aspectos más relevantes del Sistema de Medición del Clima Institucional, que sirva de apoyo para dicha comunicación.

- Implementación de la Medición del Clima Laboral Institucional.
- Seguimiento a la implementación del Sistema de Medición del Clima Institucional.

XIV. GLOSARIO

Clima Institucional: son aquellas percepciones de los empleados sobre los comportamientos Institucionales que afectan su rendimiento en el trabajo.

Dimensiones: son las variables que integran el Clima Institucional, las cuales se pueden desglosar en un conjunto de aspectos.

Índice de clima: es la Medición del Clima Laboral Institucional, tomada en un momento específico.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Índice global de clima: es la Medición del Clima Laboral Institucional, tomada en un momento específico, para toda la Institución.

Índice de clima por dimensión: es la Medición del Clima Laboral Institucional, tomada en un momento específico, para cada una de las dimensiones del Clima estipuladas.

Índice de clima por Unidad Organizativa: es la Medición del Clima Laboral Institucional, tomada en un momento específico, para una Unidad Organizativa en particular.

Percepción: es el mecanismo individual que realizan los seres Humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, analizándolas y dándoles un significado. Es subjetiva, selectiva y temporal.

Técnica de cascadeo: Consiste en la emisión de un mensaje desde arriba hacia abajo, en la estructura de la Institución.






CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

**CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01**

VERSION: 01

ANEXOS

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Anexo 1. Instrumento: Encuesta de Medición de Clima Laboral, Formato físico y digital.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Unidad Organizativa:

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL INSTRUCCIONES

La presente es una encuesta de opinión cuyo objetivo es conocer cómo piensa usted acerca de varias cuestiones relacionadas con su trabajo y pertenencia a la CCR. No se trata de un examen para ver que sabe o no sabe, sino detener sus opiniones sinceras sobre distintos aspectos del ambiente laboral, como son: satisfacción en el puesto de trabajo, supervisión, desarrollo del talento, comunicación, relaciones, organización, recompensas, etc.

La encuesta se compone de preguntas, para cada una de las cuales hay cuatro alternativas de respuesta.

Usted deberá marcar la respuesta que mejor representa, para usted, lo que piensa y siente acerca del tema planteado. Pero deberá marcar solo una respuesta. Escoja la que más se aproxima a su forma de pensar.

En cada pregunta, y si así lo desea, puede indicar por qué escoge esa respuesta, es decir por qué opina de esa manera, como en el siguiente ejemplo:

☐ Muy en desacuerdo
 ☐ En desacuerdo
 ☐ De acuerdo
 ☐ Muy de acuerdo

¿Por qué? _____

Supongamos que usted eligió la tercera alternativa. Entonces marcará a la izquierda de la frase "De acuerdo". Y en "¿por qué?", dará la razón que le hizo escoger esa respuesta, por ejemplo: Porque usualmente hay personas que la mantienen limpia".

Por favor, si tiene alguna consulta no dude en hacerla al representante de Recursos Humanos.

Muchas gracias por su colaboración anónima y voluntaria.

CLASIFICACIÓN

Marque la casilla que responda a sus datos.

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino
 Tipo de Puesto: ☐ Gerencial ☐ Jefatura ☐ Administrativo ☐ Operativo
 Tiempo de trabajo en la CCR: ☐ Menos de 1 año ☐ Entre 1 - 5 años ☐ Entre 6 y 10 años
☐ Entre 11 y 15 años ☐ Entre 16 y 20 años ☐ Más de 20
 Rango de edad: ☐ Menos de 20 años ☐ Entre 20 y 30 años ☐ Entre 31 y 40 años
☐ Entre 41 y 50 años ☐ Más de 50 años
 Área de trabajo: ☐ Administrativa ☐ Jurisdiccional ☐ Operativa
☐ Transporte ☐ Unidad Ambiental
☐ Unidad de Género Institucional

**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****PARTE I: AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
2 En mi área de trabajo, el mobiliario y equipo son adecuados. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
3 El mantenimiento y la limpieza de la Institución, son aceptables. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
4 Cuento con los recursos necesarios para hacer mi trabajo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
5 Las instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐

PARTE II: SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
6 Mi trabajo tiene un significado especial, me gusta y satisface. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
7 Me siento importante y tomado en cuenta en mi departamento. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
8 Mi trabajo me permite desarrollarme y crecer personal y profesionalmente. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
9 Mi trabajo me permite equilibrar mi vida personal y laboral. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****PARTE III: SUPERVISIÓN**

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
10 Mi jefe responde en forma clara y oportuna, ante mis consultas. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
11 Mi jefe evalúa mi desempeño, de manera objetiva. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
12 Mi jefe promueve el trabajo en equipo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
13 Mi jefe trata a todos por igual, no tiene preferencias ni favoritismos. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
14 Mi jefe es un ejemplo a seguir en el trabajo y en el cumplimiento de normas de la Institución. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
15 Existe una adecuada comunicación con mi jefe. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
16 En la Institución, se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****PARTE IV: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
17 En la Institución, existe un plan formal de capacitación y desarrollo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
18 La Institución ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
19 He recibido capacitación que me ayuda a realizar mejor mi trabajo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
20 En la Institución, existen promociones, traslados y oportunidades de desarrollo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐

PARTE V: COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
21 La Institución me informa acerca de asuntos y cambios importantes que ocurren. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
22 Conozco la filosofía de trabajo de la Institución (Misión, Visión y Valores). ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
23 Conozco los objetivos estratégicos y metas institucionales. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
24 Mis inquietudes llegan a niveles superiores. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
25 Existe una buena comunicación entre el personal de mi departamento y el jefe. ¿Porqué? _____	☐	☐	☒	☐



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****PARTE VI: RELACIONES INTERPERSONALES**

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26 En mi área de trabajo, existe un ambiente de cordialidad y respeto. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
27 Existe apoyo y cooperación entre compañeros de la misma unidad. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
28 Existe apoyo y cooperación entre el personal de diferentes unidades. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
29 En la Institución, solucionar un problema es más importante que buscar culpables. ¿Cuáles cambios considera que son necesarios? _____	☐	☐	☐	☐
30 Hay cultura de trabajo en equipo en la Institución. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐

PARTE VII: ORGANIZACIÓN

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
31 En la Institución, están bien definidas las líneas de mando en la estructura organizativa. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
32 La Institución cuenta con los procedimientos, políticas y procesos claros para cumplir sus propósitos. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
33 Está clara la forma en que se encuentra organizada mi unidad. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
34 Los empleados son responsables y disciplinados en su trabajo. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****PARTE VIII: INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS**

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
35 Tengo beneficios adicionales a las prestaciones de ley. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
36 A los empleados se les paga justamente por el trabajo que hacen. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
37 Los salarios son adecuados en comparación con los salarios de otras instituciones. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
38 En la Institución se otorga reconocimiento público a los empleados, por méritos. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
39 Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐

PARTE IX: SERVICIO AL USUARIO INTERNO

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
40 Tengo conocimiento de los servicios que prestan otras áreas de trabajo de la Institución. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
41 Estoy satisfecho con el servicio que prestan las otras áreas de la Institución a mi área. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
42 En la Institución, cuando pido colaboración a personas de otras áreas, la recibo oportunamente. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
43 Las personas de otras áreas me tratan como usuario interno y se esfuerzan por darme un buen servicio. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****PARTE X: LA INSTITUCIÓN EN GENERAL**

PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
44 Estoy orgulloso de pertenecer a la Institución. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
45 La Institución se preocupa por mi bienestar y satisfacción. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
46 Recomendaría a la Institución, para laborar en ella. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
47 Me siento comprometido con la Institución. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐
48 Siento que mi trabajo contribuye al desarrollo institucional. ¿Porqué? _____	☐	☐	☐	☐

49. Comentario adicional: _____



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Anexo 2. Instrumento: Guía de Entrevista. Formato físico y digital.

	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

FECHA DE LA ENTREVISTA HORA DE LA ENTREVISTA CÓDIGO DEL ENTREVISTADO (en el estudio)

	RESPUESTA
¿HAY ALGUN PROBLEMA ESPECÍFICO A INVESTIGAR?	
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO: Mide la satisfacción del personal, en cuanto al entorno físico de la empresa, tal como recursos y condiciones ambientales, etc.	
SATISFACCION EN EL TRABAJO: Mide la satisfacción del personal con el trabajo que realiza, el sentido de importancia y significancia del trabajo realizado, así como también el equilibrio de vida personal-laboral.	
SUPERVISIÓN: Mide aspectos concernientes a la relación de trabajo con su(s) superior(es) inmediatos tal como sus aptitudes, conocimientos y actitudes entre otros.	
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: Mide el grado de satisfacción del personal en cuanto a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en la Institucional.	



	CORTF. DE CUENTAS DE LA REPUBLICA TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01	

COMUNICACIÓN: Mide el sentir del personal en cuanto a la efectividad de la comunicación misma de la Institucional, que le permiten conocer sus políticas, procedimientos y filosofía de trabajo. Se mide además la calidad de retroalimentación que se puede hacer de niveles inferiores a la administración de la Institucional.		
RELACIONES INTERPERSONALES: Mide los niveles de armonía en las relaciones afectivas entre el personal, así como el grado de colaboración y coordinación de trabajo en equipo.		
ORGANIZACIÓN: Mide la opinión del personal en cuanto a la claridad de las líneas de mando, estructura Institucional de la organización, establecimiento de métodos de trabajo, etc.		
INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS: Mide la opinión de los empleados en cuanto al aspecto salarial, beneficios y reconocimientos a su trabajo.		
SERVICIO AL USUARIO INTERNO: Mide los niveles de satisfacción de los clientes internos respecto al servicio que reciben de las áreas internas de la Institucional.		
LA INSTITUCIONAL EN GENERAL: Mide los niveles de sentido de pertenencia del personal y su compromiso hacia los objetivos Institucionales.		
¿TIENE ALGUN COMENTARIO ADICIONAL QUE DESEE EXPRESAR?		



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Anexo 3. Manual de usuario de la Herramienta Tecnológica de la Encuesta de Clima Laboral.



CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

Ingreso de Usuarios

Al ingresar a la página Web de la CCR y escribir el vínculo del área administrativa del sistema mostrará la siguiente pantalla:



Mi Cuenta

Esta página no puede ser accesada sin estar registrado, ingrese su usuario y contraseña:

Usuario	
Contraseña	
Ingresar	

[Regresar](#)

Módulo: Control Usuarios
Versión 1.0

En esta parte tenemos que agregar las siguientes opciones:

- Usuario: es el indicador de la base de datos que permite ingresar a las pantallas de administración
- Contraseña: es la clave que posee el usuario para ingresar al sistema.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Menú de Administración

Al ingresar correctamente al sistema este mostrará la siguiente pantalla:



Administración

Sistema de Administración

[:: Eval-Encuesta](#)
[:: Eval-Reporte](#)
[:: Eval-Usuarios](#)
[:: Respaldo-Restauracion](#)
[:: Encuesta](#)
[:: Salir](#)

Módulo: Administración
Versión 1.0

Este menú consta de las siguientes opciones:

- *Eval - encuesta:* Permite crear, modificar, borrar, copiar encuestas.
- *Eval - reporte:* Muestra los resultados de las evaluaciones realizadas por los empleados.
- *Eval - usuarios:* permite crear usuarios para que sean utilizados por los empleados, quienes realizaran las evaluaciones.
- *Respaldo-Restauración:* Permite realizar una copia de la base de datos del sistema.
- *Encuesta:* permite ir a la encuesta (muestra la encuesta que verá el empleado).
- *Salir:* termina la sesión del usuario administrador del sistema, para realizar modificaciones debe de volver a ingresar la clave y la contraseña.



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

OPCIONES GENERALES DEL SISTEMA

Eval - reporte:

Eval - reporte. Al presionar el vínculo *Eval - reporte*, muestra el menú de reportes del sistema. Este menú esta hecho para la impresión del usuario, no se puede modificar el texto de los reportes, a menos que se exporte a otro programa.



Este menú tiene las siguientes opciones:

1. Nombre de las encuestas existentes.
2. Reporte por Dimensión: muestra los resultados de la encuesta en base al área de dimensión.
3. Reporte por Área de Trabajo: muestra los resultados de la encuesta por cada Área de Trabajo.
4. Reporte por Unidad Organizativa: muestra los resultados de la encuesta por cada Unidad Organizativa.
5. Reporte de Comentarios por Área de Trabajo: muestra todos los comentarios escritos en las encuestas, separados por Área de Trabajo.
6. Reporte de Comentarios: Muestra todos los comentarios escritos en la encuesta.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

7. Reporte de Clasificación: muestra los resultados de la encuesta en el área de clasificación.
8. Reporte por Conteo: muestra en una tabla las respuestas de las preguntas en el área de conteo.
9. Encuestas: muestra todas las encuestas realizadas y todas sus respuestas.

Eval – usuarios

Eval - usuarios. Al presionar el vínculo *Eval - usuarios*, muestra el menú de usuarios del sistema.

The screenshot shows a web interface for user management. It includes a 'Registro de Usuario' section with fields for 'Usuario' (1) and 'Contraseña' (2). Below this is a 'Cuestionario' dropdown menu (3) and a 'Eliminar Encuesta' button (4). To the right, there is a table with columns for 'Usuario', 'Cuestionario', 'Estado', and 'Seleccionar'. The table contains one row with the value 'ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL' in the 'Cuestionario' column. Below the table are buttons for 'Remover' and 'Cambiar Estado' (5).

Este menú posee las siguientes opciones:

1. **Casillas de creación de usuario:** En estas casillas se introduce el nombre y la contraseña que utilizarán los empleados para acceder a la encuesta.
2. **Cuestionario:** se selecciona a que encuesta corresponde el usuario que se está creando.
3. **Estado de usuarios:** muestra si el usuario está activo para realizar una encuesta. Si el usuario se encuentra inactivo no podrá acceder a la encuesta. Nota: el usuario por defecto se encuentra desactivado.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

4. **Botones de cambiar estado y remover:** el botón cambiar estado permite activar el usuario para poder ingresar a la encuesta, y el botón de remover permite eliminar un usuario que se ha seleccionado.

De acuerdo con el usuario que el empleado escriba en la pantalla de acceso de la encuesta, así será la encuesta que se le mostrara.

Respaldo y restauración

Respaldo-Restauración: Al presionar el vínculo *Respaldo y restauración*, muestra el siguiente menú:

Archivos de respaldo en el servidor:

Nombre del archivo	
backup-(2020-04-30 17-02-47)	☐
Remover	

Nuevo archivo de respaldo:

Respaldar

Cargar Archivo: Examinar... Ningún archivo seleccionado.

Enviar Archivo

[Regresar a Administración](#)

Annotations: 1 points to the file name and checkbox; 2 points to the 'Respaldar' button; 3 points to the 'Enviar Archivo' button; 4 points to the 'Regresar a Administración' link.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

1. Respaldos existentes: Muestra los respaldos que existen almacenados en el sistema. Si se selecciona uno de los respaldos existentes y se presiona el botón remover, borrara el respaldo seleccionado.
 - a. Si se presiona un clic sobre uno de los respaldos muestra un nuevo menú, en el cual se puede descargar a la computadora. O permite restaurar el respaldo seleccionado al sistema. (NOTA: EL SISTEMA BORRARA LOS DATOS ACTUALES Y CARGARA LOS DATOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL BACKUP)

Archivo de respaldo	
backup-(2020-04-30 17-02-47).ts	Descargar
Restaurar	

2. Botón Respalidar: permite respaldar la base de datos actual del sistema, el respaldo en la opción respaldos existentes.
3. Botón enviar archivo: permite cargar un respaldo existente en una computadora al sistema.
4. Vinculo de navegación: permite regresar al menú de administración.

Salir

Salir: Al presionar el vínculo *salir*, se muestra el siguiente mensaje, el cual al transcurrir unos segundos lleva al usuario a la pantalla principal.



CORTE DE
CUENTAS DE
LA REPUBLICA

Mi Cuenta

Su sesión ha sido desconectada

Módulo: Control Usuarios
Versión 1.0





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

Encuesta

Encuesta: Al presionar el vínculo *encuesta*, se abre una nueva pantalla con la página principal de la encuesta.



Clima Organizacional

Ingreso de Usuarios

Usuario

Contraseña

En esta pantalla en usuario que realiza la encuesta debe ingresar su nombre de usuario y contraseña. Si el usuario es correcto permitirá ingresar al menú principal de la encuesta que realizará. Si el usuario es incorrecto se mostrará el siguiente mensaje:

Usuario Incorrecto o Inactivo

Al ingresar correctamente al sistema mostrara la encuesta que corresponde al usuario que posee el cliente.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

Todas las evaluaciones poseen las siguientes opciones:

1. Menú de navegación: permite ir a cada una de las partes de la encuesta
2. Área de información: en esta parte del sistema se mostraran las indicaciones del sistema, las preguntas del cuestionario y sus respectivas opciones de respuesta.
3. Botones de navegación: permite avanzar, retroceder entre las distintas partes de la encuesta, o permite guardar la encuesta en la base de datos.

Anterior

Siguiete

Enviar

Si existe alguna pregunta obligatoria que no ha sido contestada por el usuario al finalizar la encuesta y se presiona el botón **Enviar**, el sistema mostrará el siguiente mensaje:

No contesto una o mas preguntas, por favor haga clic en regresar y conteste la(s) pregunta(s) faltante(s)



	CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA		
	TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL		
	PROCESO: RECURSOS HUMANOS	CODIGO MN-RRHH-7.1.4-01	VERSION: 01

Si todas las preguntas han sido contestadas correctamente, el sistema mostrara el siguiente mensaje y el sistema desconectara al usuario:

"Gracias por su colaboración, la encuesta ha sido recibida satisfactoriamente."

Eval - Encuesta:

Eval - Encuesta: Al presionar el vínculo *Eval - Encuesta*, muestra el menú de ingreso de cuestionarios al sistema.



Administración

[Ingreso de Cuestionarios](#) [Cuestionario por Plantilla](#) [Ingreso de Opciones](#) [Regresar a Administración](#)

Sistema de Encuestas

Módulo: Administración
Versión 1.0

Este menú posee las siguientes opciones:

1. Ingreso de Cuestionarios
2. Cuestionario por Plantilla
3. Ingreso de Opciones
4. Regresar a Administración





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

1. Ingreso de Cuestionarios:

- a. Nos permite el ingreso de nuevos cuestionarios al sistema, podemos también editar cuestionarios ya ingresados al sistema, borrar cuestionarios, reiniciar cuestionarios.

Administración

[Ingreso de Cuestionarios](#) [Cuestionario por Plantilla](#) [Ingreso de Opciones](#) [Regresar a Administración](#)

Cuestionarios	
1	ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ☐
2	ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - EJEMPLO ☐

Remover Reiniciar

Título

Nombre de la Empresa:

Máximo Evaluaciones (0 ilimitadas):

Indicaciones

Nuevo Cuestionario

Módulo: Administración
Versión 1.0

- b. Cada encuesta ingresada al sistema tiene un vínculo para poder editar los detalles de cada encuesta, y también agregar cada una de las partes que componen el cuestionario, así:



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01****Modificar Cuestionario****Título**

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Empresa

CCR

Máximo Evaluaciones (0 ilimitadas):

0

Indicaciones

La presente es una encuesta de opinión cuyo objetivo es conocer como piensa usted acerca de varias cuestiones relacionadas con su trabajo y pertenencia a la Corte de Cuentas de la República. No se trata de un examen para ver que sabe o no sabe, sino de tener sus opiniones sinceras acerca de distintos aspectos del ambiente laboral, como son: satisfacción en el puesto de trabajo, supervisión, desarrollo del talento, comunicación, relaciones, organización, recompensas, etc.

La encuesta se compone de preguntas, para cada una de las cuales hay cuatro alternativas de respuesta. Usted deberá marcar la respuesta, que mejor representa, para usted, lo

Aplicar Cambios**Partes Existentes en el Cuestionario**

#	Título	Seleccionar
1	CLASIFICACIÓN	☐
2	PARTE I: AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	☐
3	PARTE II: SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	☐
4	PARTE III: SUPERVISIÓN	☐
5	PARTE IV: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	☐
6	PARTE V: COMUNICACIÓN	☐
7	PARTE VI: RELACIONES INTERPERSONALES	☐
8	PARTE VII: ORGANIZACIÓN	☐
9	PARTE VIII: INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	☐
10	PARTE IX: SERVICIO AL USUARIO INTERNO	☐
11	PARTE X: LA INSTITUCIÓN EN GENERAL	☐
Remover		

Ingreso de Partes**Título****Nueva Parte**[Regresar](#)

12



**CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA****TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL****PROCESO: RECURSOS HUMANOS****CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01****VERSION: 01**

- c. Cada parte del cuestionario contiene cada una de las preguntas, donde además podemos ingresar nuevas, editar y eliminar preguntas, por ejemplo:

Modificar Parte			
Título			
PARTE I: AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO			
Aplicar Cambios			
Preguntas existentes en la parte			
#	Enunciado	# Pregunta	Seleccionar
1	En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.	1	☐
2	En mi área de trabajo, el mobiliario y equipo son adecuados.	2	☐
3	El mantenimiento y la limpieza de la Institución, son aceptables.	3	☐
4	Cuento con los recursos necesarios para hacer mi trabajo.	4	☐
5	Las instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	5	☐
Remover			
Ingreso de Preguntas			
Enunciado			
Grupo de Opciones: Unidad Organizativa			
Numero de pregunta:			
Calculable: No			
Nueva Pregunta			

2. Cuestionario por Plantilla: Nos permite ingresar nuevos cuestionarios, pero basándose en una copia existente en el sistema, el cual nos permite tener la misma funcionalidad del ingreso de cuestionario, que se vio en el apartado anterior.





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01



CORTE DE
CUENTAS DE
LA REPUBLICA

Administración

[Ingreso de Cuestionarios](#) [Cuestionario por Plantilla](#) [Ingreso de Opciones](#) [Regresar a Administración](#)

Creación de Cuestionario en Base a Otro

Titulo	
Nombre de la Empresa:	
Maximo Evaluaciones (0 ilimitadas):	
Indicaciones	
Cuestionario a utilizar como plantilla ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
Nuevo Cuestionario	

3. Ingreso de Opciones: Sirve para agregar nuevas opciones, las cuales van asociadas a cada una de las preguntas del cuestionario.

- a. Checkbox: permite seleccionar una o más opciones de una pregunta, ejemplo:

Grupos de Opciones		
1	OpcionesCCR	☒
2	Sexo	☒
3	Tipo de Puesto	☐
4	Rango de edad	☐
5	Tiempo de Trabajo	☐
6	Área de Trabajo	☐





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

b. Radio horizontal: permite seleccionar solamente una de varias opciones de respuesta en forma horizontal, ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

☐ Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo

¿Por qué?

c. Radio horizontal (No porque): la misma función de Radio horizontal, pero sin el campo de texto ¿por qué? Ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

☐ Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo

d. Radio vertical: permite seleccionar solamente una de varias opciones de respuesta en forma vertical, ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

☐ Muy en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Muy de acuerdo

¿Por qué?

e. Radio vertical (No por qué): la misma función del Radio vertical, pero sin el campo de texto ¿por qué? Ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

☐ Muy en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Muy de acuerdo





CORTE DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

TITULO: MANUAL PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

CODIGO
MN-RRHH-7.1.4-01

VERSION: 01

- f. Textarea: campo de texto abierto para ingresar múltiples líneas, por ejemplo: comentarios

49. Comentario adicional:

- g. Dropdown: selección de un elemento de una lista desplegable, ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

Muy en desacuerdo
En desacuerdo
De acuerdo
Muy de acuerdo

- h. Dropdown (No por qué): la misma función del Dropdown, pero sin el campo de texto ¿Por qué? Ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

Muy en desacuerdo
En desacuerdo
De acuerdo
Muy de acuerdo

- i. Textbox: campo de texto abierto una sola línea, ejemplo:

Descripción

- j. Listbox: Listado de elemento donde se puede seleccionar uno o más, ejemplo:

1. En mi área de trabajo, la iluminación, ventilación y espacio son adecuados.

Muy en desacuerdo ^
En desacuerdo
De acuerdo v

- k. Oculto: es un campo que va oculto dentro del cuestionario.

