

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL  
MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. (Caso  
Ilustrativo)

Trabajo de investigación presentado por:

Ana Luz Díaz Orellana.

Wendy Jeannette Hernández Chacón.

Gricelda Yamilet Marroquín Preza.

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2006.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA: Dra. María Isabel Rodríguez.

SECRETARIO GENERAL: Licda. Alicia Margarita Rivas  
de Recinos.

DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Emilio Recinos Fuentes.

SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Licda. Vilma Yolanda Vásquez  
de Del Cid.

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Roberto Orlando Rodríguez  
Lindo.

COORDINADOR DEL SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos.

DOCENTE OBSERVADOR: Lic. Abraham Vásquez Sánchez.

FEBRERO DE 2006.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

## Agradecimientos

Al cumplir una de mis metas, doy gracias a Dios y al Señor Jesucristo por haberme dado fortaleza espiritual y sabiduría durante el transcurso de esta preparación profesional, a mis padres Miranda Díaz y Edilberto Portillo por su apoyo incondicional, por su amor y por enseñarme que todo esfuerzo y dedicación al final tiene su recompensa.

Finalmente, agradezco a mi grupo de tesis, por el empeño mostrado para el logro de esta meta.

*Ana Luz Diaz Orellana.*

Al concluir esta etapa fundamental de mi vida, doy gracias a Dios Todopoderoso, por haberme dado vida y fortaleza a lo largo de mi preparación profesional. Dedico este triunfo, a mis padres: Ángela Chacón, Guillermo Hernández, Carlos Chacón, Berta Cardona, por su amor, comprensión, apoyo y enseñarme que las metas se logran con mucho esfuerzo y dedicación, a mis hermanos Marlene, Guillermo y Jonathan por su cariño y comprensión. Finalmente a mis amigos por su aprecio y sobre todo a mis queridas amigas y compañeras de tesis por su cariño, tolerancia y esfuerzo.

*Wendy Jeannette Hernández Chacón.*

En primer lugar, agradezco a Dios todopoderoso y a la Virgen María por brindarme la fortaleza espiritual en los momentos difíciles de mi carrera. También, a mi esposo Juan Francisco Lucero por su apoyo incondicional en las noches de desvelos para realizar las tareas universitarias; a mis padres y hermanas porque siempre estuvieron pendientes de mis hijos cuando los dejaba para ir a la universidad.

Por último, a los docentes que participaron en mi formación profesional (en especial a mi asesor de tesis) y a mis compañeras de tesis por su comprensión y amistad.

*Gricelda Yamilet Marroquín Prexa.*

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN .....	i
Introducción .....	iii

### CAPITULO I

#### MARCO TEÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, MEDIANA EMPRESA Y GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO

<b>A. Generalidades de la clasificación de la empresa .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Generalidades de la Industria del Calzado en El Salvador .....</b>	<b>5</b>
<b>C. Generalidades de la empresa comercializadora de Calzado RAMELCA S.A. de C.V. ....</b>	<b>9</b>
1. Antecedentes .....	9
2. Estructura Organizativa .....	11
2.1 Organigrama .....	11
2.2 Funciones .....	12
3. Misión .....	13
4. Visión .....	13
5. Políticas .....	13
6. Marco Legal .....	13
<b>D. Generalidades del Clima Organizacional .....</b>	<b>15</b>
1. Antecedentes .....	16

2.	Definición .....	17
3.	Importancia .....	18
4.	Características .....	20
5.	Objetivos .....	21
6.	Políticas .....	21
7.	Estrategias .....	22
8.	Factores Globales .....	23
<b>E.</b>	<b>Administración del Clima Organizacional.....</b>	<b>26</b>
1.	Cultura Organizacional .....	26
	a) Generalidades .....	26
	b) Definición .....	26
	c) Características .....	27
	d) Funciones de la cultura .....	28
	e) Tipos de cultura .....	29
2.	Comunicación .....	30
	a) Definiciones .....	30
	b) Tipos de Comunicación .....	31
	c) Barreras de la comunicación .....	32
3.	Motivación .....	34
	a) Definición .....	35
	b) Ciclo Motivacional .....	36
	c) Teorías Motivacionales .....	37
	1) Teorías de proceso .....	37
	2) Teorías de contenido .....	40
4.	Liderazgo .....	46
	a) Definiciones .....	47
	b) Enfoques del liderazgo .....	48
	1) Teoría de la conducta .....	48
	2) Teoría de contingencias .....	49

c) Tipos de liderazgo .....	50
<b>F. Evaluación del Clima Organizacional .....</b>	<b>51</b>
1. Definición .....	51
2. Importancia .....	52
3. Objetivos .....	52
4. Elementos de Evaluación .....	53
a) Estructura Organizacional .....	53
b) Liderazgo .....	53
c) Puesto de trabajo .....	53
d) Prestaciones .....	53
e) Valores .....	54
f) Comunicación .....	54
g) Relaciones Interpersonales .....	54
h) Ambiente físico de trabajo .....	54
5. Proceso de evaluación del clima organizacional .....	55
Anexos.	

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO RAMELCA S.A. DE C.V.

A. Importancia .....	57
B. Objetivos .....	58
C. Problema .....	59
D. Hipótesis .....	60
E. Metodología de la investigación .....	61

F. Ámbito, Alcances y limitaciones de la investigación .....	64
G. Diagnostico de la situación actual .....	65
H. Conclusiones y Recomendaciones .....	75
1. Conclusiones .....	76
2. Recomendaciones .....	78

### **CAPITULO III**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO  
RAMELCA S.A. de C.V. EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA  
EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

A. Introduucción .....	80
B. Importancia .....	80
C. Objetivos .....	81
D. Descripción del modelo propuesto .....	81
E. Políticas generales del modelo .....	82
F. Estrategia del modelo .....	83
G. Componentes del modelo .....	83
1. Estructura Organizativa .....	84
1.1. Estrategias del componente .....	84
1.2. políticas del componente .....	85
2. Liderazgo .....	85
2.1. Estrategias del componente .....	86
2.2. Políticas del componente .....	87
3. Puesto de trabajo .....	87
3.1. Estrategias del componente .....	88
3.2. Políticas del componente .....	88

4. Prestaciones y Beneficios .....	89
4.1. Estrategias del componente .....	89
4.2. Políticas del componente .....	90
5. Valores .....	90
5.1 Estrategias del componente .....	90
5.2. Políticas del componente .....	91
6. Comunicación .....	91
6.1 Estrategias del componente .....	92
6.2 Políticas del componente .....	92
7. Relaciones Interpersonales .....	93
7.1 Estrategias del componente .....	94
7.2 Políticas del componente .....	94
8. Ambiente físico de trabajo .....	95
8.1 Estrategias del componente .....	95
8.2 Políticas del componente .....	96
H. Mecanismos de evaluación del modelo .....	97
I. Cuestionario del modelo .....	98
J. Procedimiento de Evaluación .....	107
K. Implementación del modelo .....	111
L. Cronograma de implementación de la propuesta ...	120
Referencias Bibliográficas .....	121
Glosario .....	124
Anexos	

## RESUMEN

La empresa comercializadora de calzado RAMELCA S.A DE C.V; es una entidad privada, la cual se dedica a la compra y venta de calzado, cuenta con una casa matriz ubicada en el centro de Santa Tecla, así como con dos sucursales, la primera ubicada en Santa Tecla y la segunda en el centro comercial Plaza Merliot, Cuyo propósito es ofrecer a sus clientes productos de calidad que satisfagan sus necesidades.

El objetivo del siguiente trabajo es proponer un modelo de clima organizacional para la empresa RAMELCA S.A de C.V. que contribuya a mantener La motivación de los empleados, y a la vez de mantener un ambiente laboral que propicie el rendimiento y la calidad de recurso humano de la organización.

La metodología de investigación consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica para formular el marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema. En segundo lugar se realizó una investigación de campo, donde se elaboró un cuestionario para poder obtener información necesaria del personal y del ambiente laboral de la empresa.

La muestra utilizada para dicho estudio estuvo conformada por el total de empleados de la entidad, dado que la población es relativamente pequeña, por tanto estadísticamente no es significativo extraer una muestra, debido a ello se hizo uso del censo.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico de la situación actual en el cual se evaluaron ocho factores o dimensiones que se tomaron como base para estructurar el cuestionario. (Estructura organizativa, liderazgo, puesto de trabajo, prestaciones y beneficios, valores, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo), lo que dio lugar a la propuesta de un modelo de clima organizacional el cual contiene los componentes, mecanismos y proceso de evaluación para analizar el estado en que se encuentra el clima organizacional en un determinado momento.

## INTRODUCCIÓN.

En el ambiente empresarial tan competitivo que existe en nuestro medio, se ha comprobado que las únicas organizaciones que llegan a tener éxito son las que además de ejercer una administración eficaz y eficiente; consideran a sus empleados como parte indispensable de la misma.

Es por ello, que surge en las entidades la necesidad de propiciar un clima organizacional llene las expectativas y deseos de los empleados para que éstos desarrollen adecuadamente sus labores.

Consecuentemente, se ha elaborado el presente trabajo de investigación, que trata sobre una de las maneras en que se puede evaluar el clima organizacional. Este documento está estructurado en tres capítulos; el primer capítulo contiene el marco teórico que fundamenta el estudio, es decir, generalidades de la industria del calzado, del clima organizacional, y ciertos conceptos relacionados con la mediana empresa comercializadora de calzado.

El capítulo dos, comprende la investigación de campo; ahí, se detalla la metodología que se utilizó para realizar el estudio, así como el diagnóstico de la situación actual en donde se describe y analiza las diferentes dimensiones o factores que se evalúa (estructura organizativa, liderazgo, puesto de trabajo, prestaciones y beneficios, valores, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo), en la empresa RAMELCA S.A. de C.V.

Finalmente, en el capítulo tres se presenta la Propuesta de un Modelo de Clima Organizacional, en el cual se plantean las políticas y estrategias bajo las cuales se debe aplicar el modelo, a la vez se detalla el proceso a seguir para examinar el Clima y la implementación del mismo en la empresa en estudio.

**CAPITULO I**  
**MARCO TEÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y**  
**GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE**  
**CALZADO RAMELCA S.A. DE C.V.**

**A. GENERALIDADES DE LA CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

La actividad humana al enfrentarse al mundo se encuentra con que tiene gran cantidad de necesidades y escasos recursos, que ofrece la naturaleza, ante tal limitación el hombre se ve obligado a llevar a cabo un esfuerzo que conlleve a coordinar recursos y necesidades; estas últimas son satisfechas a través de bienes y servicios; siendo esta el fin principal de las empresas, que en sí son la unión de esfuerzos y medios así como de la coordinación de voluntades para emprender la acción.<sup>1</sup>

La necesidad de contar con patrones de clasificación de las empresas, que sirvan para fines metodológicos, así como también para cuestiones legales y financieras ha generado la creación de diversos criterios, entre los más importantes y de mayor utilización en nuestro país se pueden mencionar:

1. Clasificación de acuerdo a su naturaleza (fines):

Según este criterio las empresas pueden clasificarse en:

- Privada, su finalidad es obtener la mayor ganancia monetaria posible, mediante la

---

<sup>1</sup> García Galindo, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México 1987

producción de bienes y servicios, o comercialización de éstos.

- Pública, pretende satisfacer necesidades de carácter social o general, pudiendo o no, obtener beneficio a través de la prestación de un servicio.
- Mixta, existe la coparticipación del estado y los particulares.<sup>2</sup>

## 2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).

Dentro de esta las empresas pueden ser:

- Extractivas, proporcionan la materia prima para el funcionamiento de otras.
- Industriales, se dedican a la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de producción.
- Comerciales, se encargan de hacer llegar el producto al consumidor.
- Financieras: comercian con la recepción de depósitos y la concesión de préstamos.
- De servicio, pueden ser personales y auxiliares a la industria y el comercio.<sup>3</sup>

## 3. Clasificación de la empresa según el código de comercio

---

<sup>2</sup> Separata de Clases de la Asignatura Teoría Administrativa del Ciclo I/1999

<sup>3</sup> Ibidem

Este documento normativo de la actividad económica nacional, clasifica a las empresas de la siguiente forma:

- Sociedades, estas pueden ser de personas y de capital, esta clase de empresa es la más común en nuestro medio, el código de comercio la define en el Art. 17 inciso II.
- Sociedades cooperativas, este tipo de empresa está tomando mucho auge en nuestro medio ya que se pretende a través de ellas, alcanzar mayor beneficio para un número considerable de personas, incluyendo a sus mismos integrantes.
- Empresa individual de responsabilidad limitada, está formada por una sola persona, quien responde de forma ilimitada con los bienes de la organización.<sup>4</sup>

#### 4. Clasificación según su tamaño:

Otra manera de agrupar las empresas, muy utilizada en nuestro medio, es de acuerdo a su magnitud, al respecto generalmente se aceptan tres categorías que son: pequeñas, medianas y grandes.

La ubicación de una empresa en cualquiera de las tres categorías mencionadas, es un tanto difícil, debido a que se da la incidencia de una serie de variables, por lo cual existen diferentes criterios para ubicar a una organización en una determinada clasificación, entre los criterios que generalmente se utilizan están:

---

<sup>4</sup> García Galindo, Fundamentos de Administración, 2ª Edición, Trillas S.A. de C.V. México 1987

- Criterio de cantidad de empleados, este clasifica a las empresas así:
  - Pequeña de 10 a 19 empleados
  - Mediana de 19 a 59 empleados
  - Grande de 59 a más.<sup>5</sup>
- Criterio financiero, dentro de este las organizaciones se clasifican así:
  - Pequeñas, las que cuentan con un capital social de \$2,857.14, medianas de \$2,857.14 a \$11,428.57 y grandes de \$11,428.57 en adelante.

Según los criterios de clasificación de las empresas antes descritas, se establece que la organización en estudio, de acuerdo a su naturaleza es privada, ya que su fin principal es la obtención de utilidades, mediante la comercialización de calzado, en lo que respecta al a la clasificación CIIU ésta es de tipo comercial, puesto que se dedica a la venta de productos que adquiere ya manufacturados, según el Código de Comercio es una sociedad de capital, referente al criterio de tamaño, se ubica dentro de las empresas medianas debido a que cuenta con un total de 20 empleados.

---

<sup>5</sup> Ibidem

## **B. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL SALVADOR.**

En nuestro país, la industria del calzado ha jugado un papel muy importante ya que la naturaleza de esta actividad, implica satisfacción de necesidades primarias, por ser un bien necesario no de lujo, sin embargo, por las exigencias de la moda y los gustos y/o preferencias del consumidor, esta industria se vuelve un tanto compleja por la diversidad de estilos que deben producir.

El Salvador cuenta con distintas fábricas medianas de calzado, así como distribuidoras y almacenes que producen y venden sus líneas de calzado, diferenciándose el producto por los modelos y estilos.

Este tipo de industria puede verse desde dos etapas distintas, la primera, donde existen zapateros individuales, pequeños talleres de dos a cuatro trabajadores, incluyendo al dueño, identificándose éstos como talleres artesanales. Bastaba con que una persona con espíritu empresarial y conocimientos en esta actividad montara un pequeño taller.

La composición del calzado era básicamente de cuero, tanto la piel como la suela, o de algún otro tipo de piel importada, era cosido a mano, pegado o clavado.

La segunda se enfoca desde el año de 1952, donde surgen dos fábricas de calzado (La Calzadora S.A. y Bilsa), que son capaces de producir hasta dos mil pares de zapatos por día

y que compiten con una artesanía y una producción manufacturera simple, que hasta entonces monopolizara este sector.<sup>6</sup>

Debido al surgimiento de la producción en serie de la industria del calzado, es desplazada del mercado, lo que hasta entonces era "la pequeña empresa artesanal".

Durante ese tiempo, estas dos empresas se dedicaban a producir exclusivamente calzado masculino, debido a que el de señora era más variado y cambiante, de acuerdo a los dictados de la moda, por lo que resultaban bastante complicada su fabricación en serie.

Esta situación permitió la subsistencia del pequeño artesano ya que pudo dedicarse a la elaboración de calzado femenino con mayor rentabilidad.

En 1956, surgió otra empresa (ADOC S.A.) realizando la diversificación de la producción a tal grado que ejerció un dominio casi total, tanto en el mercado nacional como centroamericano.

Así en 1958, la industria del calzado creció a partir de la década de los sesenta como resultado del periodo de industrialización de Centroamérica, con el surgimiento del Mercado Común Centroamericano que constituyó bases para que estos países alcanzaran un proceso de industrialización que

---

<sup>6</sup> La Economía en El Salvador y la Integración Centroamericana. Héctor Dada Hierezi, Primera Edición. 1945-60, Pág. 55

les permitiera obtener algún grado de crecimiento económico.<sup>7</sup>

Es así como en el año de 1962, se crea la Feria Internacional, con el objeto de promover el desarrollo económico, cultural y turístico del país, dando a conocer con ello el grado de desarrollo alcanzado, además se logra una expansión del comercio internacional que tuvo una causa muy importante con la política de disminuir barreras al comercio exterior, fundamentalmente las arancelarias; pero esta medida permitió que los países desarrollados, engrandecieran su mercado, perjudicando considerablemente a los países subdesarrollados ya que fueron invadidos por productos extranjeros, entre ellos el calzado.

En 1966, surgió la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), con el propósito de contribuir al desarrollo de la empresa privada.

A esta fecha ya existían asociaciones para velar por los intereses de la industria en general pero no existía ninguna que velara por los intereses específicos de la industria del calzado y es así como el 13 de Noviembre de 1978, se funda la Asociación de Industriales de Calzado (ASICA) con el fin de velar por la conservación, defensa y fomento de la industria del calzado.

---

<sup>7</sup> Ibidem

En 1979, se da el impacto político, económico y social que se venía gestando ya en años anteriores.

Este fenómeno provoca un descenso y desequilibrio de la economía del país. A ello se debe que muchas empresas, al ver un clima de incertidumbre en todos los órdenes económicos optaran por cerrar sus empresas.<sup>8</sup>

Como consecuencia de lo anterior se dio una disminución en la inversión y el aumento del desempleo.

Es así que se crearon programas de reactivación económica para que el sector industrial se recuperara, nacionalizando así la Banca en el año de 1980.

El 3 de Septiembre de 1981, un grupo integrado por seis representantes de fábricas de calzado, firmaron un anteproyecto de convenio para la formación de un consorcio de exportadores de calzado, constituyéndose legalmente COEXCAL el día 8 de Septiembre de 1982.

El objetivo principal del consorcio era obtener la capacidad de realizare operaciones de importación conjunta de materia prima e insumos, que les permitiera la elaboración de productos de alta calidad a costos bastante bajos de tal manera que se pudiera competir con el producto del mercado internacional.

---

<sup>8</sup> ONU, Centro de Comercio Internacional, UNCIAD/GATT, creación de consorcios de exportación en la República de El Salvador, San Salvador, Agosto- Septiembre 1982. Titulo I. Pág. 1

## **C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO RAMELCA S.A. de C.V.**

### **1. Antecedentes**

La empresa objeto de estudio se denomina RAMELCA S.A. DE C.V. (iniciales que representan algunos de los nombres de los socios) y su actividad económica principal es la compra y venta de calzado.

Dicha empresa comenzó sus operaciones el 13 de mayo de 1989; siendo registrada como comerciante individual en la ciudad de Santa Tecla con un capital de \$1,028.57. Atendida en sus inicios por los propietarios y contando con un solo empleado. Su nombre comercial al principio era "El Descuento"; con el paso de los años se fueron adquiriendo más clientes por lo cual surge la necesidad de abrir una sucursal en la misma zona.

Posteriormente la empresa logró posicionarse dentro del mercado de empresas comercializadoras de calzado. Lo que permitió la apertura de una nueva sucursal en el Centro Comercial Plaza Merliot; estos eventos dieron lugar a que el 14 de octubre de 1994 se convirtiera en una sociedad denominada RAMELCA S.A. DE C.V.

Actualmente, la empresa cuenta con un personal que está conformado por: un gerente general, un gerente de ventas, un superior de ventas, un contador general, jefes de tienda tanto en la casa matriz como en las dos sucursales, así

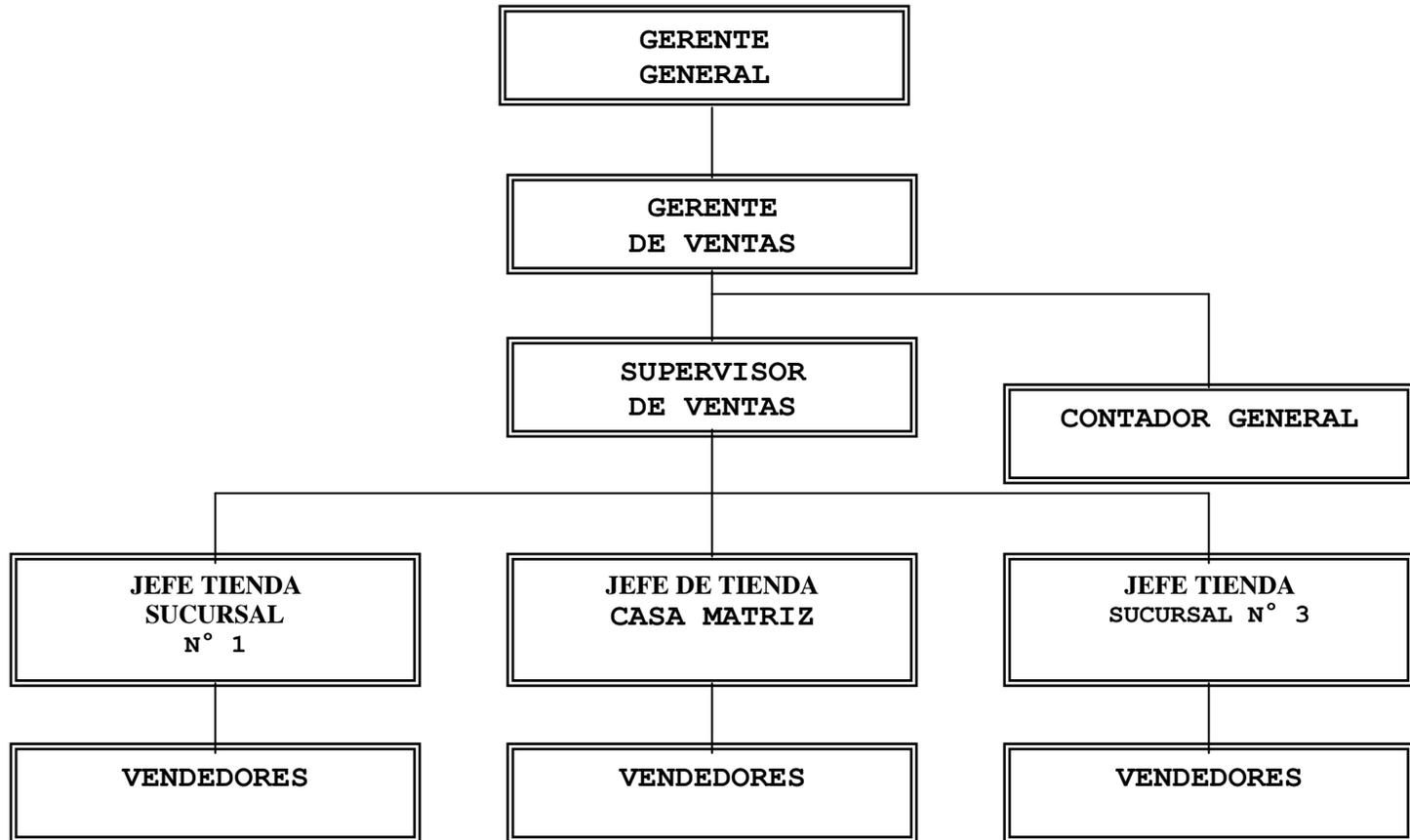
como los respectivos vendedores en cada tienda haciendo un total de 20 empleados.

Contando en la actualidad con un capital social de \$20,000.00

2. Estructura Organizativa Actual

2.1 Organigrama

RAMELCA S.A. DE C.V.  
(CALZADO SHOES PALACE)



FECHA: ENERO DE 1995

ELABORADA POR: Glenda Lorena Colíndres (Contador General)

## 2.2 Funciones

### ◆ **Gerente General**

Es el encargado de planificar las compras y de los demás procesos administrativos.

### ◆ **Gerente de ventas**

Colabora con el Gerente General y se encarga de llevar el control de las ventas realizadas en las diferentes sucursales.

### ◆ **Supervisor de Ventas**

Colabora con el Gerente de Ventas recolectando información y supervisando las actividades que se realizan en las diferentes tiendas, así como también brindando el apoyo que los empleados necesitan.

### ◆ **Contador General**

Elaborar los informes financieros de la empresa, para realizar las respectivas declaraciones de impuestos de la misma.

### ◆ **Jefe de Tienda**

Proporciona apoyo al supervisor de tienda y es el encargado de dirigir al personal de la sucursal que le compete.

### ◆ **Vendedores**

Son los encargados de dar a conocer el producto a los clientes y de atenderlos cuando éstos se presentan a las tiendas.

### **3. Misión**

Proporcionar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes por medio de una atención personalizada.

### **4. Visión**

Ser una empresa reconocida y con alto nivel de competitividad dentro del sector de empresas comercializadoras de calzado.

### **5. Políticas**

- ◆ Adquirir diseños innovadores constantemente y de esta manera satisfacer las expectativas del cliente
- ◆ Cotizar y adquirir los precios que generen beneficio tanto a la empresa como a los usuarios.
- ◆ Colocar ofertas en vitrina de calzado que ha pasado de moda.
- ◆ Ofrecer descuentos en las compras de ciertas marcas de calzado.
- ◆ Colocar el producto al alcance de los clientes, en la medida de lo posible.
- ◆ Brindar una atención al cliente especializada para que éste se sienta con deseos de regresar a comprar.

### **6. Marco Legal**

La empresa en estudio está sujeta básicamente al pago de tres tipos de impuestos, los cuales son: IVA, Renta y pago a cuenta, esta disposición se encuentra contenida en las leyes que a continuación se mencionan:

- a) Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (Ley de IVA)

Art. 1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales, prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

- b) Ley de Impuesto sobre la renta

- Hecho generador:

Art. 1. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago de impuesto establecido en esta ley (231 Cn).

- c) Según el Código Tributario

- Anticipo a cuenta del impuesto

Art. 151 Ct. El sistema de recaudación del impuesto sobre la renta por medio del anticipo a cuenta, consiste en enteros obligatorios, hechos por personas naturales titulares de empresas mercantiles contribuyentes del impuesto sobre la renta, sucesiones, fideicomisos, transportistas y por personas jurídicas de derecho privado y público, domiciliadas para efecto tributario, con excepción de las que se dediquen

exclusivamente a actividades agrícolas y ganaderas, aunque para el ejercicio próximo anterior no hayan computado impuesto en su liquidación de impuesto sobre la renta.

#### **CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa fue constituida como sociedad el 14 de octubre de 1994, siendo su denominación RAMELCA S.A. de C.V., del domicilio social en la ciudad de Nueva San Salvador (Santa Tecla, departamento de La Libertad); la cual tendrá por finalidad principal, la importación, fabricación, distribución y comercialización de todo tipo de calzado ( Ver Anexo 2).

#### **D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al hablar de Clima Organizacional básicamente se refiere al ambiente de trabajo que percibe y experimenta el personal de una organización, lo que significa que cada organización tiene su propio Clima Organizacional.

Las diferentes reacciones que muestra el personal ante situaciones que rodean su espacio de trabajo, son producto de la forma en que ellos asimilan y responden ante dichas circunstancias.

El Clima Organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación que pueda tener un empleado, ya que, cuando

existe un alto grado de ésta, el Clima es más favorable para el logro de los objetivos institucionales y además que se establecen relaciones de decisión, intereses, responsabilidades, colaboración, etc. entre los empleado lo que implica un ambiente agradable. Por otra parte cuando es poca o escasa, el ambiente tiende a ser desfavorable, lo cual trae como consecuencia un estado de depresión, desinterés, descontento, etc. entre los empleados, al punto de llegar a oponerse a los intereses de la empresa.<sup>9</sup>

### **1. Antecedentes**

La importancia de la cultura y el clima organizacional han sido tema de marcado interés desde los años 80's hasta nuestros días, actualmente ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un componente de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, ¿quién es?, ¿qué se merece? y ¿qué es capaz de realizar?, ¿hacia donde debe marchar la institución?.

Estos conceptos reaccionan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad de la organización. Las opiniones de otros, su

---

<sup>9</sup> Rodríguez Darío. Diagnóstico organizacional, 3ª Edición Editorial Alfa y Omega, 1999

grupo de trabajo, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, es decir, el clima organizacional.

## **2. Definiciones**

Para Adalberto Chiavenato el Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente institucional, es decir, aquellos aspectos de la empresa que originan diversos tipos de motivación entre los miembros.<sup>10</sup>

Asimismo, Likert define al Clima Organizacional de la siguiente manera:

Son las percepciones compartidas por los miembros de una empresa, respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones que afectan dicho trabajo.<sup>11</sup>

Es evidente que para Chiavenato, el Clima Organizacional lo determina el estado de motivación que tenga el personal, lo que significa que este es un indicador que ayuda a medir el ambiente que rodea al personal.

---

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición. Mc Graw Hill. México 2000.

<sup>11</sup> <http://www.monografías.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

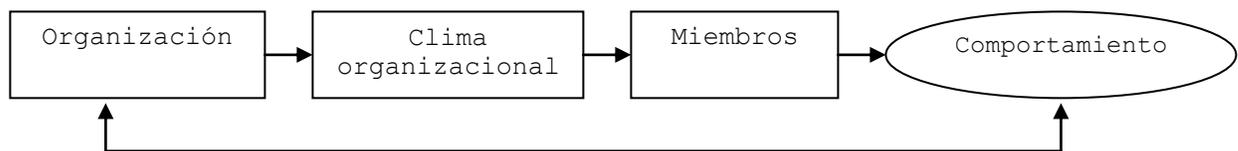
Tomando en cuenta estas definiciones se puede formular el siguiente concepto.

Es el ambiente que percibe el trabajador en forma directa o indirecta el cual determina su comportamiento y desarrollo de actividades en una determinada empresa.

El clima organizacional involucra diferentes factores o dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son éstos los que definen que tipo de clima existe.

Por lo tanto el clima organizacional se puede visualizar en el siguiente esquema:

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA**



**FIGURA N 1**

Fuente: Darío, Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, 3ª Edición  
Editorial Alfa Omega. México 1999

### **3. Importancia**

Hablar de Clima Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distingue de otra, es decir, implica

no solo una mayor riqueza en los estudios organizacionales al aplicar conocimientos y métodos de otras disciplinas, ni el propio análisis positivista de variables en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad, sino que implica replantear la serie de ideas que han regido los modelos organizacionales. Al hacer un uso adecuado de este se habla no sólo de mejoras sustanciales en la empresa, sino también en la sociedad.<sup>12</sup>

La necesidad de crear un Clima Organizacional propicio es innegable en toda institución ante la importancia que requieren las diversas actividades que realiza la entidad; sobre todo aquellas empresas que les es difícil incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha.

Debe reconocerse la importante función que cumple el ámbito cultural, ya que, elabora y transmite símbolos de identidad individual y social, y ser instrumento de análisis y comprensión que permita la construcción de un clima de identidad en las organizaciones. Es claro que el futuro económico, social y el desarrollo de las empresas dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontraran los estilos gerenciales acorde con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

---

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

El ambiente Psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la entidad conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

El contar con un recurso humano calificado y motivado, contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

#### **4. Características de Clima Organizacional**

Generalmente los Climas Organizacionales se caracterizan por:<sup>13</sup>

- 4.1 Tener cierto grado de permanencia, a pesar de ciertas modificaciones que puedan ocurrir en una cultura.
- 4.2 El clima es descrito por cada miembro de la organización, los cuales lo hacen por medio de la percepción de los hechos observados por cada uno de ellos.
- 4.3 El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- 4.4 Las percepciones que captan los empleados del medio, influye en sus actitudes y aptitudes lo cual tiene cierta incidencia en el desempeño de su trabajo.
- 4.5 El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como:

---

<sup>13</sup> Desler, Gary. Administración y Organización, 3ª Edición. Prentice Hall.

estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

## **5. Objetivos del Clima Organizacional.<sup>14</sup>**

- 5.1 Evaluar el mejoramiento de la productividad de los empleados dentro de una organización.
- 5.2 Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- 5.3 Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, citando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- 5.4 Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del Clima Organizacional, se obtienen resultados que permitan hacer recomendaciones puntuales para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

## **6. Políticas de Clima Organizacional**

Las directrices generales que guían el logro de los objetivos que persigue el Clima Organizacional, son:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Rodríguez, Darío. Clima Organizacional. 3ª Edición. Editorial Alfaomega.

<sup>15</sup> Urías González, Mirna Cristela. "Diseño de un modelo de evaluación de Clima Organizacional en el Hospital Nacional Zacamil". Caso práctico área Administrativa. 2001.

- 6.1 Potenciar la participación del personal, es decir, motivar a que los empleados colaboren en las evaluaciones de Clima Organizacional.
- 6.2 Ser coherente con la misión. La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable.
- 6.3 Pasar siempre del buen deseo a la acción, es decir, procurar siempre concretar lo establecido.

## **7. Estrategias del Clima Organizacional.**

Una adecuada administración del clima organizacional se puede alcanzar mediante ciertas estrategias, tales como:

- 7.1 Reorientar la empresa hacia la misión definida y comprometida: todos los esfuerzos deben estar orientados a lograr un ambiente de trabajo agradable.
- 7.2 Mantener una comunicación transparente en todos los niveles, lo que contribuirá a que las actividades grupales se lleven a cabo de forma adecuada.
- 7.3 Entender a la empresa como un todo. Es decir, analizar los diferentes elementos que conforman una empresa en forma secuencial, ya que estos se

relacionan entre sí, por lo que no se pueden estudiar aisladamente.

7.4 Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo: el Clima Organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.<sup>16</sup>

## **8. Factores globales de Clima Organizacional**

Los factores y estructura del sistema organizacional da lugar a un determinado clima en la empresa.

Esto, en función de las percepciones de los miembros ya que el comportamiento incide en la organización y por ende en el ambiente de trabajo.

### 8.1 Estructura:

Se refiere a la cantidad de niveles jerárquicos y a las relaciones de coordinación existentes en la organización.

### 8.2 Liderazgo:

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos previamente establecidos.

---

<sup>16</sup> Ponce Batres, Vilma Ivette, Diseño de un modelo de evaluación del Clima Organizacional en el Distrito N° 1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador, 2001.

8.3 Puesto de trabajo:

Determina el nivel de agrado o desagrado de las personas en el puesto de trabajo y la satisfacción que de este se deriva.

8.4 Valores:

Conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no, son maneras de ser o de obrar que una colectividad juzga como ideal y que hacen estimables a los seres que los practican.

8.5 Prestaciones:

Especifica los sistemas de recompensas o beneficios que los empleados obtienen por su trabajo.

8.6 Comunicación:

Se establece la forma en la cual tanto los jefes como empleados transmiten las ideas en el contexto laboral.

8.7 Relaciones Interpersonales:

Son las que se establecen dentro de la organización para el logro de los objetivos.

8.8 Ambiente Físico:

Se refiere a las instalaciones de la empresa y a la distribución del espacio físico de trabajo, ventilación, iluminación, etc.

**FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Figura N° 2

Fuente: Aporte del grupo

## **E. ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La administración del Clima Organizacional, está constituida básicamente por cuatro aspectos los cuales son:

### **1. Cultura Organizacional**

#### **a) Generalidades**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado, y se define como aquello que comparten la mayor parte de los integrantes de un grupo social, esta integración entre dicho grupo está determinada por elementos los cuales son: los valores, creencias, actitudes y conductas.

#### **b) Definiciones de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre los miembros y que distingue a una organización de otra.<sup>17</sup>

Conjunto de nociones importantes (tales como las normas usuales, actitudes y creencias) que comparten los miembros de la Organización.<sup>18</sup>

De lo anterior se puede decir que la cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. Esta se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas

---

<sup>17</sup> Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall, México. 1996.

<sup>18</sup> F. Stoner James. Administración. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall. México. 1994.

dentro de un ambiente laboral, implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al transmitir un sentido de identidad a los miembros de la entidad; facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

### **c) Características**

Existen siete características que al ser combinada y acoplada revelan la esencia de la cultura de una organización estas son:

- ◆ Autonomía individual, se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa dentro de la empresa o entidad.
- ◆ Estructura, es el nivel de normas y reglas así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza respecto al comportamiento del empleado.
- ◆ Apoyo, el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- ◆ Identidad, el nivel en que los miembros de una organización se identifican en forma conjunta y no únicamente con su grupo o campo de trabajo.
- ◆ Desempeño-premio, el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir,

aumentos salariales, promociones, etc.) motiva o cumple con las expectativas de los empleados.

- ◆ Tolerancia de conflictos, es el nivel en que los individuos dentro de una organización saben sobrellevar las diferencias de opiniones y puntos de vista que puedan surgir.
- ◆ Tolerancia al riesgo, el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.<sup>19</sup>

#### **d) Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura tiene una serie de funciones dentro de una organización siendo éstas:

- ◆ Desempeña un papel que define límites; es decir, que señala las diferencias que existen entre una empresa y las demás.
- ◆ Confiere a la Organización un sentido de identidad, a través de la cultura una empresa se identifica con sus miembros.
- ◆ La cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.
- ◆ Refuerza la estabilidad del Sistema Social, es decir, que la cultura es el pegamento social que mantiene unida a la empresa, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.
- ◆ Sirve de mecanismo de control y de lógica que guía y da forma a las actitudes y conducta de los empleados;

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

es decir, la cultura es la que define las reglas del juego.<sup>20</sup>

La cultura es el elemento que ayuda a mantener unida a una organización, ya que expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de ésta llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas, etc. y a la vez sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

#### **e) Tipos de culturas**

##### **Culturas fuertes y débiles**

Las culturas fuertes tienen mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal lo contrario a las culturas débiles.

En una cultura fuerte se sostiene con intensidad y se comparten ampliamente los valores de la organización. Es más predominante, mientras más miembros los acepten y mayor será su compromiso con los mismos.<sup>21</sup>

De acuerdo con esto, tendrá gran influencia sobre el comportamiento de los empleados, porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual.

---

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw Hill. México 2000

<sup>21</sup> Ramos Telule, Jaime Alfredo, Diagnóstico y Modelo de Clima Organizacional para el desempeño laboral en la facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, 2003

Un resultado específico de una cultura dominante debe ser una menor rotación de personal. Ésta muestra un alto grado de acuerdo entre los empleados acerca de lo que simboliza la organización. Esto propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

## **2. Comunicación**

Se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamientos e información para proporcionar comprensión y confianza mutua, a la vez da como resultado que existan buenas relaciones interpersonales.

### **a) Definiciones**

La comunicación se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda.<sup>22</sup>

En otras palabras, la comunicación es el acto de participar una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo tipo de comportamiento que ejecuta un intercambio de ideas.

De lo antes expuesto se puede definir a la comunicación como la transferencia y comprensión de la información, es la que actúa para controlar el comportamiento de los

---

<sup>22</sup> Flippo Edwin B., Munsinger Gary M. Dirección de Empresas. 1ª Edición. Ateneo. Argentina. 1982.

miembros de la organización en diversas formas tales como: fomentar la motivación al aclarar a los empleados lo que deben de hacer, si están desarrollando correctamente sus funciones y lo que pueden hacer para mejorar el desempeño en caso que sea necesario.

#### **b) Tipos de Comunicación**

La comunicación puede ser: formal e informal; orales y escritas, descendente, ascendente y laterales.<sup>23</sup>

##### **♦ Comunicación formal e informal:**

En la primera, el mensaje se envía, se trasmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por el tipo de jerarquía de la empresa. Sin embargo, la mayor parte de la comunicación es informal, es decir, que se da fuera de los canales formales, oral o escrito.

##### **♦ Comunicación no verbal**

Las personas transmiten sus ideas por muchos medios, es decir, lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación corporal o por gestos. En ciertas ocasiones la transferencia de información en forma no verbal puede apoyar o reafirmar la oral, pero se da el caso que puede en determinado momento contradecir lo expuesto.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración, proceso administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hill. Colombia. 2001.

♦ **Comunicación oral y escrita:**

La otra forma de expresión interpersonal se puede realizar en el formato hablado o escrito. La mayoría de las personas prefieren transferir la información de forma verbal, ya que dentro de esta existe un alto nivel de intimidad y confianza; por otra parte otro grupo de personas optan por la exactitud y precisión de la comunicación escrita.

♦ **Comunicación descendente, ascendente y lateral.**

En la primera, la información fluye de arriba hacia abajo; de jefes a empleados, incluye el intercambio de información cara a cara entre jefe y subordinado a lo largo de la cadena jerárquica, informes administrativos, manuales de políticas, circulares, entre otras.

El flujo ascendente utilizado en la mayoría de organizaciones incluye memorando, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con superiores, entre otras técnicas. El flujo lateral es horizontal de comunicaciones, es una de las formas más importantes en las empresas, debido a que incluye los intercambios de información de departamento, los cuales sirven como fuerzas coordinadoras e integradoras dentro de la estructura organizacional.

**c) Barreras de la comunicación**

Las barreras de la comunicación son restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del proceso

de la comunicación; las cuales surgen impidiendo que algunas señales emitidas por la fuente lleguen en forma clara a su destino. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones o sufrir ruidos, interferencias, vacíos e incluso ampliaciones o desvíos a causa de éstas.

Entre las barreras de la comunicación más comunes se pueden mencionar:

- ◆ La falta de planeación
- ◆ Suposiciones no aclaradas
- ◆ Distorsiones semánticas
- ◆ Mensajes mal expresados
- ◆ Pérdida por transmisión y retención deficientes
- ◆ Falta de atención y evaluación prematura
- ◆ Comunicación impersonal
- ◆ Desconfianza, amenaza y temor<sup>24</sup>

Se debe de tener mucho cuidado respecto a las barreras de la comunicación, ya que éstas contribuyen a generar un mal ambiente laboral.

Por otra parte existen seis principios que rigen la comunicación, éstos son:

- ◆ Principio de la responsabilidad; es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma.

---

<sup>24</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw Hill. México 2000

- ◆ Principio de adaptación; la comunicación debe adaptarse no a la persona que la da (fuente) sino a la que la recibe.
- ◆ Principio de efectividad; la comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla y esto depende de las situaciones.
- ◆ Principio de la bilateralidad; la comunicación es tanto más perfecta cuando más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor.
- ◆ Principio de la integridad; el mensaje debe de llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor.
- ◆ Principio de circunstancialidad; es evidente que el ambiente en que se transmite el mensaje condiciona que éste llegue adecuadamente al receptor.<sup>25</sup>

La comunicación es importante en el clima de la organización, ya que si se transmite adecuadamente se cumplirán los principios antes descritos, por lo tanto existirá un ambiente laboral armónico y satisfacción por parte del personal.

### **3. Motivación**

En muchas organizaciones se comete el error de considerar que la estructura de la entidad, junto con las reglas burocráticas entre otros elementos limitan las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen.

---

<sup>25</sup> <http://www.monografías.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de los hombres escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Los individuos cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. A la vez deciden su nivel de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que los seres humanos no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas o maquinaria, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

#### **a) Definición**

Motivación: es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, más hace énfasis que este enfoque se limitará al esfuerzo por alcanzar las metas de la organización a efecto de proyectar el interés particular, por la conducta laboral.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México. 1996

Valenzuela, califica la motivación como el conjunto de estados y procesos internos de las personas que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada.<sup>27</sup>

### b) Ciclo Motivacional

El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Ésta rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo tensión lo que lleva al individuo a desarrollar insatisfacción. Si el comportamiento fue eficaz, se llega a un nivel de satisfacción.

En ciertas ocasiones la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta).

A continuación se muestra el esquema del ciclo motivacional.

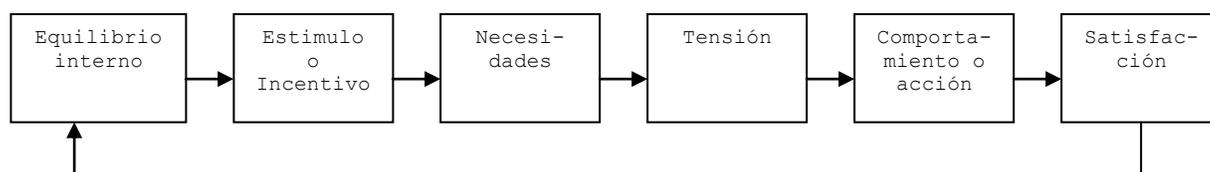


Figura N° 3

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. México.2000

<sup>27</sup> Valenzuela González, Ricardo. <http://www.horizonteweb.com/jee99/Valenzue/sido01.htm>. México1999.

### c) Teorías Motivacionales

Este tema ha sido en las últimas décadas objeto de estudio lo cual ha dado origen a numerosas teorías, las cuales se pueden clasificar en dos grupos:

- 1) **Teorías de procesos.** Consideran la forma en que la persona llega a motivarse, entre las que se pueden mencionar:<sup>28</sup>

Teoría de la expectación de Vroom. El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler.

Esta teoría considera que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1.
- **Expectativa:** está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que ésta es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado.

---

<sup>28</sup> Separata de la asignatura teoría administrativa II, teorías motivacionales; ciclo II /99

- **Instrumentalidad:** está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y recibe su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

Para lograr una mejor comprensión sobre esta teoría se presenta a continuación un ejemplo:

Un empleado que actualmente ocupa el cargo de supervisor de ventas en una empresa comercializadora de prendas de vestir, tiene la posibilidad de ascender al cargo de Gerente de Ventas; dicha persona posee un alto deseo por obtener el ascenso, debido a que éste conlleva un mejor salario y prestigio, siendo en este caso la valencia = 1; ya que la expectativa que posee el empleado de que obtendrá el nuevo cargo es alta, debido a sus conocimientos y experiencias se le asigna un valor = 1, en lo que respecta a la instrumentalidad, el aspirante a Gerente de Ventas considera que al ser sometido al respectivo proceso de evaluación obtendrá el cargo por lo que se le asigna un valor de 1, al realizar la multiplicación de los tres factores da como resultado 1.

#### Modelo de equidad de Stacy Adams

Stacy Adams, considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es

decir que existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas) pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

A fin de que la teoría antes descrita se comprenda mejor se expone un ejemplo: si a un empleado se le llama la atención por llegar media hora tarde a su trabajo, en lugar de aceptar el llamado de atención puede optar por renunciar a su empleo, debido no tanto al reclamo, sino a la percepción de que su remuneración y prestaciones son inferiores a las de otras personas. De igual forma una persona puede sentirse satisfecha con un salario mensual de \$600.00 hasta tener conocimiento de que otra persona ya sea dentro o fuera de la empresa que desempeña el mismo puesto de trabajo gana \$100.00 más que él.

Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner.

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior, si se especifica lo suficiente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos.

Esta teoría se basa en dos aspectos principales, los cuales son: el Esfuerzo positivo: consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento,

generalmente en el sentido deseado, no solo forma el comportamiento, sino que además enseña. El refuerzo negativo; está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.

A continuación se presenta un ejemplo de esta teoría: En una empresa que comercializa electrodomésticos, los empleados son premiados con una bonificación, si logran llegar a la meta que es establecida en ventas, lo cual motiva a estos a esforzarse por llegar al volumen de ventas deseado.

Por otra parte si en lugar de que se les premiara con bonificaciones, se les exigiera que cumplieran con la meta establecida, los empleados en lugar de preocuparse por llegar a la meta, podrían optar por renunciar.

## **2) Teorías de contenido**

Son aquellas que consideran todos los factores que pueden motivar a las personas dichas teorías son:<sup>29</sup>

*Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.*

Ésta considera que existe una jerarquía dentro de las necesidades que prevalecen dentro del hombre y que pueden detallarse de la siguiente manera:

---

<sup>29</sup> Ibidem.

- 1) *Necesidades fisiológicas:* estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a la persona.
- 2) *Necesidad de estabilidad o seguridad:* se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.
- 3) *Necesidades de autorrealización:* Maslow, la considera como la necesidad más alta de su jerarquía. Es el deseo de poder convertirse en lo que uno es capaz de ser, de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo. Este asienta que la urgencia de autorrealización emerge, por lo general, después de haber satisfecho, de modo razonable, las necesidades de amor y de aprecio.

Por ejemplo en una empresa manufacturera dedicada a la maquila, en donde el empleado no cuenta con las condiciones físicas adecuadas para realizar sus labores como un exhaustivo calor, racionalidad de tiempo para tomar agua o ir al baño, lo cual genera que el empleado no se sienta seguro en el empleo y por ende no busque buenas relaciones de amistad con sus compañeros. Todo esto no permite que tenga expectativas de crecer en la empresa.

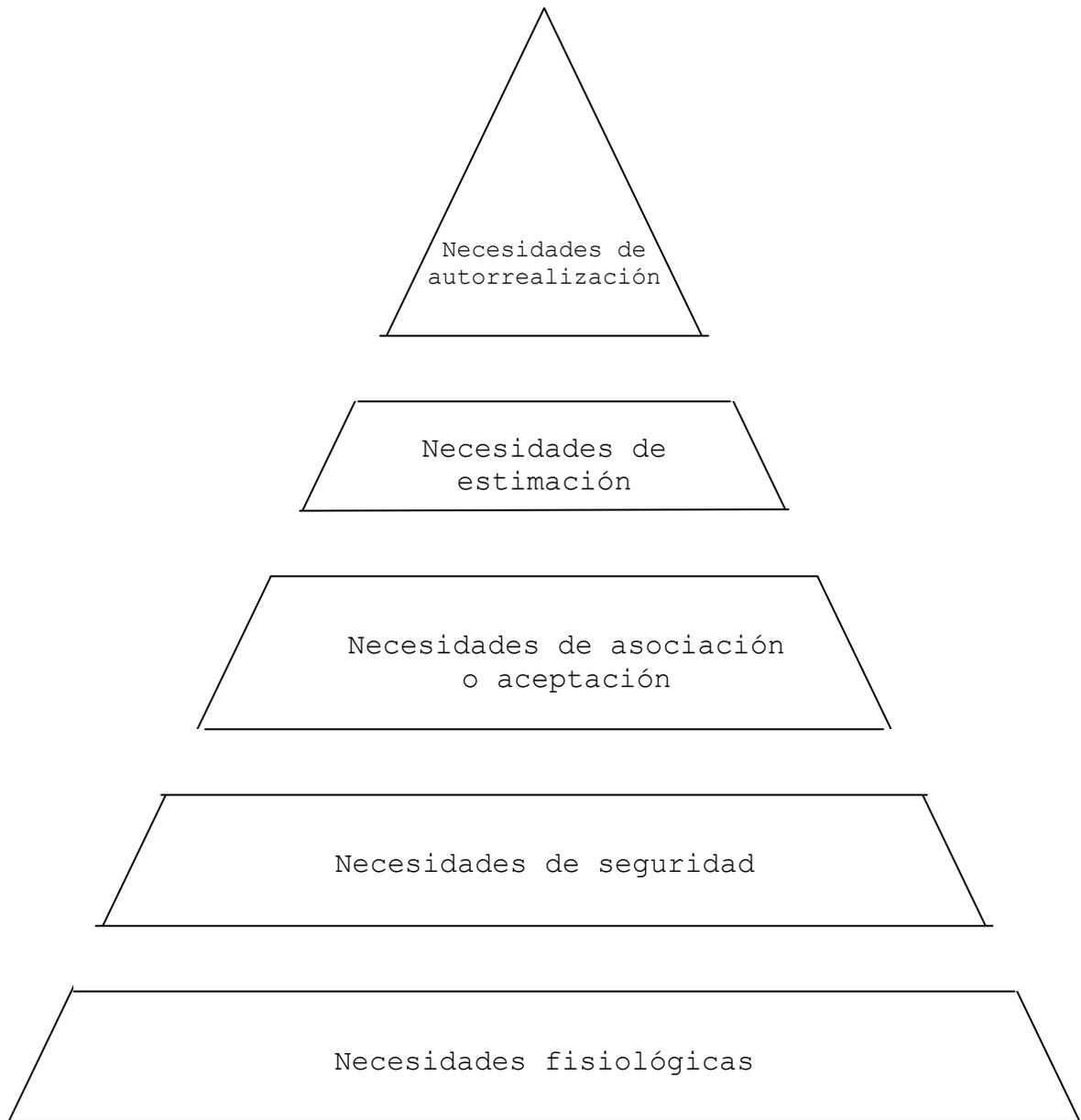
**JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES, SEGÚN ABRAHAM MASLOW**

Figura N° 4

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. 5<sup>a</sup> Edición. Mc Graw Hill. México 2000

Teoría Bifactorial de Herzberg: Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (Enfoque orientado hacia el exterior).

Esta teoría se basa en dos factores los cuales son:

- a) *Higiénicos:* la presencia de estos factores permiten que las personas no se sientan insatisfechas en su trabajo, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos.
  
- b) *Motivacionales:* son los aspectos que dan el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados deseados, por ejemplo, el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de ascender, etc.

Los empleados de un banco, pueden contar con un excelente entorno físico-ambiental, que le permita realizar eficaz y efectivamente su trabajo, pero esto no garantiza que estén lo suficientemente motivados para poner todo su esfuerzo en el desempeño de sus labores, pero si a la vez se les reconoce su esfuerzo,

ya sea con reconocimientos verbales, o monetarios se le motiva a esforzarse cada vez.

Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.

Clayton Alderfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convirtió en la teoría ERG (existencia, relación y crecimiento; growth en inglés), dicha revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías antes mencionadas, y que se definen a continuación:

- a) *Existencia:* Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- b) *Relación:* Estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la de estima efectuada por Maslow.
- c) *Crecimiento:* representado por el deseo de crecimiento interno de las personas, incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción, es decir, que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Para mayor comprensión de esta teoría a continuación se expone un ejemplo:

Una persona puede tener una necesidad fisiológica como la de alimentarse, pero eso no le impide que pueda socializarse con sus compañeros de trabajo y con otras personas que lo hagan sentirse estimado. De esta manera se puede comprobar en esta teoría que se pueden satisfacer varias necesidades al mismo tiempo o que se tenga que seguir un orden correlativo o jerárquico como en la teoría de Maslow.

Teoría de las tres necesidades de Mc Clelland.

Este autor clasificó las necesidades en tres categorías que son:

a) *Necesidad de logro*: es el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

b) *Necesidades de poder*: necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no

habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

c) *Necesidad de afiliación*: deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Esta teoría se ejemplificaría claramente en un ejecutivo que es propietario de una entidad, que se esfuerza porque su empresa tenga éxito por medio de las órdenes que da a sus empleados tratando de convencerlos e influir para que se desempeñen eficazmente y eficientemente, por lo que establece buenas relaciones interpersonales para que éstas cooperen al logro de los objetivos organizacionales.

#### **4. Liderazgo**

El liderazgo es necesario en todo tipo de organización humana. En especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos; se desarrolla en todas las fases del proceso administrativo, sin embargo, es más importante en la función de dirección, que es donde se da una relación más directa con los empleados.

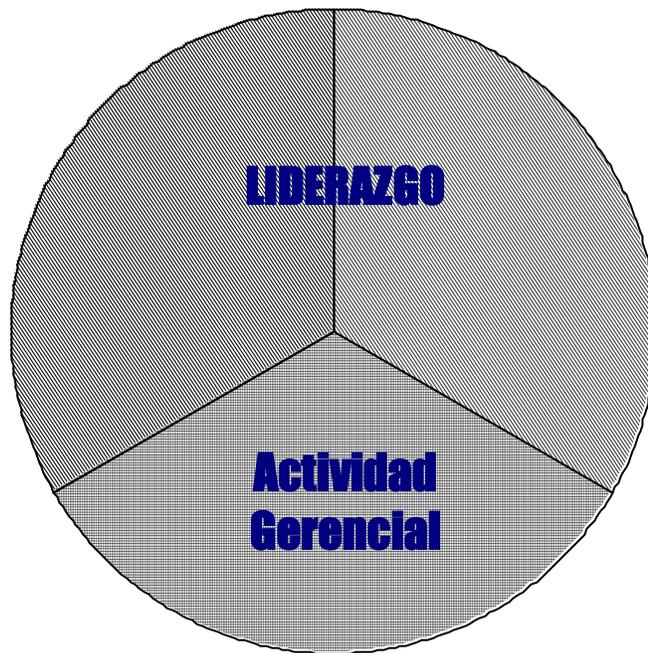
**LIDERAZGO Y ACTIVIDAD GERENCIAL**

Figura N° 5

Fuente: Aporte del grupo

**a) Definiciones**

El liderazgo se refiere a la manera de guiar a las personas para realizar una tarea, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

El liderazgo involucra a otras personas, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los

miembros del grupo; influye en la conducta de los seguidores.<sup>30</sup>

Es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.<sup>31</sup>

## **b) Enfoques del liderazgo**

Robbins hace énfasis en tres enfoques acerca del liderazgo, el primero se refiere a los rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes; el segundo explica el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona y el tercero se refiere a los modelos de contingencia. Para efectos de la investigación se definirán las teorías de la conducta y la de contingencias:

### **1) Teoría de la conducta**

La teoría de la conducta estudia dos aspectos importantes del liderazgo: el líder centrado en la tarea; quien su máxima preocupación es producir las cantidades planificadas, con los métodos establecidos y utilizando únicamente los recursos disponibles con que cuenta la organización. El líder centrado en las personas; en este caso los líderes le dan mayor importancia a las personas que al trabajo en sí, sin descuidar el desempeño esperado.

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración, proceso administrativo. 3ª Edición. Mc Graw Hill. 2001. Pág. 314

<sup>31</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. México 1996

Douglas McGregor presenta la teoría X y la teoría Y, basada en supuestos del comportamiento humano.

En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad; como respuesta a lo anterior el líder tiene que actuar centrado en la tarea, con una supervisión constante. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal; en este caso, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, es decir, un líder centrado en las personas.

## **2) Teoría de contingencias**

Las teorías de contingencias hacen énfasis en los factores situacionales, donde la eficacia del liderazgo depende de la situación. Las personas se convierten en líderes no solamente por sus rasgos personales, sino debido a los factores situacionales. Dentro de estas teorías cabe mencionar el modelo de Fiedler quien recalca que un buen desempeño del grupo depende del estilo de interacción líder-subordinado y el grado en que la situación le da influencia; las personas siguen a aquellos que consideran que les ofrecen los medios para cumplir sus deseos personales.

También está la teoría de trayectoria-meta esta teoría establece que la misión del líder, es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles dirección

y apoyo, para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo.

Por último está el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, que describen como deberían adecuar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades

### **c) Tipos de liderazgo**

Likert tomando en cuenta el modelo contingencial, señala cuatro sistemas de liderazgo válidos para todas las situaciones y ocasiones posibles.

- Autoritario-coercitivo, basado en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo.
- Autoritario-Benevolente, centralizado en la cúpula, pero permite alguna delegación de autoridad.
- Consultivo, liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- Participativo, basado en la teoría de McGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

En otra clasificación los tipos de líderes se clasifican en siete clases, las cuales son:

- Autocrático: la toma de decisiones es únicamente por parte del líder y no permite la participación del personal.
- Democrático: se permite la participación del personal en la toma de decisiones.
- Anárquico: la participación del líder es casi nula.
- Liderazgo personal: el jefe da las órdenes y él personalmente las supervisa.
- Liderazgo impersonal: se ejerce a través de intermediarios o de órdenes escritas.
- Liderazgo innato: capacidad de un jefe que sin estar dotado de autoridad legal puede dirigir a las personas.
- Liderazgo paternal: tipo de jefatura que pretende darle protección y comodidad extrema a los subalternos.

## **F. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La evaluación del Clima Organizacional está basada en dimensiones que podrán ser tantas como la organización y sus contingencias lo ameriten.

### **1. Definición**

Es un instrumento a través del cual se miden los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo y hacia la institución en general. A la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los empleados.

Por otra parte pone de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales. Los cambios a realizar deben ser orientados en base al conocimiento de una realidad particular y no conforme a suposiciones, los planes de trabajo pueden basarse en las realidades derivadas del estudio a fin de fortalecer cada uno de los programas particulares de cada área.<sup>32</sup>

## **2. Importancia**

Realizar evaluaciones del Clima Organizacional es de suma importancia ya que se basa en la influencia que éste tiene en el comportamiento de los miembros de una determinada organización, a través de percepciones las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

## **3. Objetivo**

El objetivo básico que se persigue con la evaluación del Clima Organizacional es, valorar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una entidad.

---

<sup>32</sup> González, Alexis. <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

#### **4. Elementos**

Para efecto de este estudio se han tomado en consideración, los factores de evaluación que han sido retomados por Martínez,<sup>33</sup> dichos factores se describen a continuación:

##### **a) Estructura**

Se refiere específicamente a la estructura que posee la organización, como está conformada la institución en relación a los procesos, delegación de funciones, unidad de mando y tramo de control.

##### **b) Liderazgo**

Esta dimensión evalúa los estilos de liderazgo practicados en la entidad, el tipo de relación y el trato, el nivel de orientación que los líderes y demás coordinadores brindan al personal.

##### **c) Puesto de trabajo**

Este factor estima el sentir de la persona respecto al puesto de trabajo dentro del cual se desempeña, es decir, el nivel de agrado o desagrado que el puesto deriva; a la vez toma en cuenta factores como la claridad del rol que tiene al realizar la tarea, el soporte administrativo que se le proporciona.

##### **d) Prestaciones**

Considera la calidad de la administración de recursos humanos que se practica dentro de la organización, así como

---

<sup>33</sup> Martínez, Luis <http://www.monografías.com>

los programas existentes que apoyan el desarrollo del personal, los sistemas de compensación, beneficios y retribuciones, entre otros.

**e) Valores**

Se refiere a la evaluación de los diferentes tipos de valores y principios que son practicados dentro de la entidad, los cuales son condicionantes de la cultura organizacional. Por lo cual son mediatizados a través de actitudes y conductas del personal y transferidos a los demás, lo que determina el tipo de relaciones interpersonales, laborales y el trato que se le brindará a los clientes.

**f) Comunicación**

Valora el tipo de comunicación que existe dentro del contexto laboral y pone de manifiesto la fluidez y claridad con que ésta se da.

**g) Relaciones interpersonales**

Hace referencia a la percepción por parte de los integrantes de la empresa respecto a la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre los trabajadores, como entre jefes y colaboradores.

**h) Ambiente físico de trabajo**

En esta dimensión se evalúa el nivel de satisfacción que tienen los empleados en relación a las instalaciones en su puesto de trabajo, áreas recreativas, comedores, servicios

sanitarios, etc. al mismo tiempo se analiza la distribución del espacio físico de trabajo, ventilación, iluminación y temperatura entre otros.

## **5. Proceso de evaluación**

La forma de ejecutar la evaluación del clima organizacional, depende de múltiples aspectos entre los que se pueden mencionar, el estilo de liderazgo, el tipo de comunicación, su estructura organizativa; es decir que la evaluación estará sujeta a las necesidades de la organización.

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.

Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación.

En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa empresa es deficiente, pero no debería servir como base para una conclusión definitiva al respecto.<sup>34</sup>

A pesar de la enorme complejidad que enmarca al clima de una determinada entidad, es posible realizar una evaluación

---

<sup>34</sup> Rodríguez, Darío, Diagnóstico organizacional. 3ª Edición. Editorial Alfa Omega México. 1999

a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunte a los miembros de la misma por sus percepciones respecto a determinadas dimensiones o factores considerados importantes en un determinado momento.

Existen diversos tipos de cuestionarios para la evaluación, entre los que se pueden mencionar el que se construye sobre la base de preguntas cerradas en el cual se pide a los encuestados que evalúen el clima en términos de la situación actual y de la situación que consideraría ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se desearía. Otros cuestionarios en términos de preguntas cerradas, solicitan a los entrevistados que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación.

Los cuestionarios antes descritos y muchos otros pueden ser aplicados indistintamente a cualquier tipo de organización.

Para la evaluación de la empresa en estudio se tomaran los factores propuestos por Martínez, entre los que se pueden citar, estructura, puesto de trabajo, liderazgo entre otros, lo cual incluye la elaboración de un cuestionario el cual contendrá preguntas cerradas y de opciones múltiples.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO RAMELCA, S.A. DE C.V.**

En este capítulo se presenta la estrategia metodológica utilizada en la investigación de campo en la empresa RAMELCA S.A de C.V., con el fin de detectar aquellos factores que afectan el clima organizacional.

Para lo cual se hizo uso de técnicas tales como: cuestionario, y observaciones directas.

En la primera parte, se presenta el diseño de aspectos metodológicos en donde se definen los objetivos de la investigación, el problema detectado, Hipótesis general, determinación del universo y muestra, entre otros.

La segunda parte, contiene los resultados de la investigación de campo realizada, se describe la situación actual del clima organizacional, identificando los factores que lo caracterizan, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

#### **A. IMPORTANCIA**

Permitió determinar la situación actual que afrontan las personas que laboran en la empresa RAMELCA S.A. de C.V. Además, se identificó la forma en que son desarrolladas las actividades dentro de la misma. También, facilitó

recopilar información que ayuda a sustentar las recomendaciones con respecto al clima organizacional.

A la vez, éstas contribuirán a que las actividades laborales dentro de la empresa se realicen eficientemente con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

El hecho de conocer aquellos factores que presentan deficiencias, permitirá a la empresa que tome las medidas pertinentes con respecto a éstos, lo cual ayudará a que exista un clima saludable que beneficie al propietario, empleados y por ende en la atención proporcionada a los clientes.

## **B. OBJETIVOS.**

### **1. Objetivo General.**

- Elaborar un diagnóstico de clima organizacional para determinar en qué condiciones se encuentra, los factores de estructura, liderazgo, puesto de trabajo, comunicación, valores, relaciones interpersonales, ambiente físico, prestaciones y beneficios y a la vez proponer lineamientos que corrijan las deficiencias que éstos presenten, logrando así que se mejore el clima en general.

## **2. Objetivos específicos.**

- Definir los métodos y técnicas que se utilizan en la investigación para formular el diagnóstico del clima organizacional de la empresa.
- Realizar un análisis e interpretación de datos para describir la situación en que se encuentran los factores o dimensiones del clima organizacional de RAMELCA S.A.de C.V.
- Identificar los factores que se encuentran deficientes en el clima organizacional para establecer las medidas correctivas que más beneficien a la empresa y así se puedan cumplir con los objetivos organizacionales.

## **C. PROBLEMA.**

El problema se enuncia de la siguiente manera:

¿En que medida un estudio de clima organizacional contribuirá al efectivo desempeño laboral de los empleados y a mejorar la atención a los clientes por parte del personal de la empresa RAMELCA S.A. de C.V.?

## **D. HIPOTESIS.**

### **1. Hipótesis general**

La elaboración de un diagnóstico sobre clima organizacional permitirá conocer la situación actual del ambiente laboral de la empresa RAMELCA S.A. de C.V. para brindar lineamientos que ayuden a mejorarlo.

### **2. Hipótesis específicas.**

- La selección de los métodos y técnicas que se utilizan en la investigación, facilitará la formulación del diagnóstico de Clima organizacional de la empresa.
- Realizar un análisis e interpretación de datos permitirá describir correctamente la situación en que se encuentran los factores o dimensiones que se están estudiando del clima organizacional.
- Con la identificación de los factores que se encuentran deficientes en el clima de la empresa, se podrán establecer las medidas correctivas y a la vez cumplir con los objetivos organizacionales.

## **E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Determinación del universo.**

El Universo está compuesto por todos los empleados de la empresa RAMELCA S.A. de C.V. haciendo un total de 20 personas de las cuales 6 están representados por los jefes y encargados de tiendas, el resto por los vendedores y el contador de la entidad.

### **2. Determinación de la muestra.**

Para el proyecto en estudio la muestra utilizada esta conformada por el universo, es decir, se aplico un censo dado que la población es relativamente pequeña.

### **3. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación que se utilizó para el estudio es correlacional, dado que éste pretende responder a preguntas de investigación, es decir, que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Además pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

Por otra parte, este tipo de estudio permite conocer como se puede comportar un factor o variable identificando el comportamiento de otras variables relacionadas, esto significa que intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del

valor que tienen las variables relacionadas. Dicha situación se demostrará por medio de la comprobación de la hipótesis.

#### **4. Método de investigación.**

El método empleado para la presente investigación, fue el método científico específicamente el deductivo e inductivo, ya que inicialmente se partió de una visión general del clima organizacional, y por ende se definieron los factores que los conforman; de los cuales se determinaron aquellos que son más relevantes a ser evaluados de acuerdo al tipo de organización en estudio.

Lo antes expuesto, se logró mediante el uso del método deductivo.

Por otra parte, teniendo definidos los factores a ser evaluados del clima organizacional se realizó un diagnóstico de cada uno de ellos en la empresa antes mencionada, lo que permitió proponer un Modelo que permita conocer en qué factores tienen deficiencia.

Es por ello, que se puede afirmar que en la investigación se utilizó el método inductivo.

#### **5. Recopilación de la información.**

- Fuente de información primaria.

Es la información que obtiene el investigador para alcanzar los objetivos planeados. Las técnicas principales de estos datos fueron la encuesta y la observación directa; las

cuales fueron dirigidas tanto a los jefes como a los vendedores de la empresa RAMELCA S.A. de C.V.

Como se mencionó anteriormente, se formularon dos tipos de encuestas para el personal de la entidad las cuales estaban conformadas por ocho factores a evaluar los cuales son: estructura, liderazgo, valores, comunicación relaciones interpersonales, puesto de trabajo, ámbito físico de trabajo, prestaciones.

- Fuente de información secundaria.

Esta se obtuvo a través de libros, tesis y otros documentos la cual sirvió para sustentar la elaboración del marco teórico conceptual el cual sirvió de base para la investigación.

## **6. Técnicas de Recopilación de datos.**

- Encuesta.

Consiste en la recopilación de la información proporcionada por la unidad de análisis y para este proyecto se formuló un cuestionario con preguntas cerradas y de opciones múltiples. (Ver Anexo 3).

- Observación directa.

Se realizó mediante una verificación en forma personal dentro de las instalaciones tanto de la casa matriz como de las dos sucursales de la empresa RAMELCA S.A. de C.V.

Es así, como la información recopilada mediante la encuesta se complementa con la observación directa para que el

diagnostico refleje objetivamente la situación actual de la empresa.

#### **F. Ámbito, alcances y limitaciones de la Investigación.**

##### **a) Ámbito.**

Para la evaluación del clima organizacional se tomó como objetivo de estudio la casa matriz y la sucursal # 1 que se encuentran ubicadas en el municipio de Santa Tecla Departamento de la Libertad y la sucursal # 2 ubicada en la ciudad Merliot.

La cual es una empresa privada y pertenece al sector de medianas empresas comercializadoras de calzado.

##### **b) Alcances.**

- ❖ Se logró la aprobación de la alta dirección para realizar el estudio.
- ❖ Al momento de llevar a cabo las encuestas se contó con todo el personal; el cual esta constituido por la muestra, es decir, seis jefes y catorce empleados.
- ❖ Tanto la casa matriz como las dos sucursales se encuentran ubicadas en una zona accesible por lo tanto el costo de trasladarse fue mínimo.

**c) Limitaciones.**

La principal limitación fue la falta de colaboración de algunos empleados, quienes se mostraron reacios a participar en las encuestas por lo cual el tiempo que se había planeado para la obtención de la información tuvo que ampliarse.

**G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Para elaborar el diagnóstico se recopiló información a través de encuestas y observación directa.

La información obtenida mediante estos instrumentos se muestra en cuadros estadísticos que permiten comprender y analizar con facilidad los resultados (ANEXO 4).

Consecuentemente, el análisis de los datos se realizó utilizando porcentajes para cada una de las respuestas, lo cual permitió determinar el punto de vista de los encuestados para cada una de las interrogantes formuladas.

Así mismo, la interpretación de los datos se determinó mediante los porcentajes de los resultados del análisis, tomando en cuenta la observación directa realizada en las instalaciones de la empresa; en donde se resaltan aspectos que a juicio de los encuestados requiere una mayor atención. Ambas han servido de base para la elaboración del diagnóstico y por ende para la presentación de la propuesta del modelo que contribuirá a mejorar el clima organizacional.

Este diagnóstico realizado en la empresa RAMELCA S.A. de C.V., constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al ámbito de trabajo. Este se realizó con base a ocho factores o dimensiones.

### **1. Estructura.**

En esta dimensión se evaluó la filosofía misma de la organización como es la misión, los objetivos y las políticas de la misma, los cuales sirven como directrices así como también en los procedimientos los cuales son las guías normativas de la dirección.

#### **a) Misión y Objetivos.**

La mayoría de los empleados afirma conocer la misión de la entidad, la cual no es del todo cierta, ya que se determinó que éstos tienen dificultad para definir la misión y no poseen un conocimiento claro de los objetivos de la organización. (Esto según los resultados de la pregunta uno y dos de la encuesta del factor estructura).

#### **b) Políticas.**

La totalidad de los jefes tienen clara las políticas dentro de la empresa en lo que respecta a los empleados se puede decir que éstos tienen una idea general de ellas lo que denota el poco interés por parte de la dirección de asegurarse que todo el personal tenga un conocimiento preciso, lo cual permitirá en gran medida al logro de los

objetivos. (Respuestas de la pregunta número tres del apartado de estructura).

**c) Procedimientos.**

La empresa no cuenta con procedimientos escritos, lo cual dificulta en gran medida la comprensión de éstos ya que son transmitidos en forma verbal lo que puede dar lugar a confusiones debido a que cada uno de los empleados puede entenderlos en forma diferente. (Afirmación con base a pregunta cuatro de la dimensión estructura)

**d) Estructura Organizativa.**

Los jefes conocen con exactitud los niveles jerárquicos dentro de la empresa, en cuanto a los empleados conocen los diferentes puestos de trabajo pero no tienen claro quien es su jefe superior inmediato, ya que existe dualidad de mando; lo que dificulta el desarrollo de las actividades. (De acuerdo a la pregunta seis del factor estructura).

## **2. Liderazgo.**

Esta dimensión comprende aspectos tales como los estilos de liderazgo que se practican en la empresa, el tipo de relación y trato de jefe a subalterno, así como el soporte y orientación que brinda los líderes.

**a) Percepción de los empleados hacia los jefes.**

La idea que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por la dirección es más autocrático que democrático ya que un 64.28% de los encuestados manifiestan que la relación con sus jefes le genera poca confianza lo que limita a que ellos no sean iniciativos y creativos con respecto a las actividades que desarrollan. (Esto según los resultados de la pregunta uno del factor Liderazgo).

**b) Reconocimiento de cualidades, habilidades y experiencias.**

Los jefes afirman que su estilo de liderazgo es participativo y de mucha confianza, lo que les genera a sus empleados sentimientos de seguridad y autonomía en el desempeño de sus actividades; sin embargo el 92.86% de los subalternos opinan que sus jefes no reconocen sus habilidades, cualidades y experiencias, lo que les provoca frustraciones y baja estima. (Esto se determinó tomando como base la información recopilada en la pregunta dos de la dimensión Liderazgo).

**c) Soporte, Orientación e Imagen de los jefes hacia los empleados.**

Existe un buen soporte y Orientación por parte de la dirección referente al desempeño de las actividades que realizan los empleados ya que un 85.71% de los mismos manifestaron que los conflictos que surgen dentro del

ambiente laboral son resueltos de forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los trabajadores.

En cuanto a la percepción de los subalternos referente a la imagen que proyectan sus jefes estos califican en su mayoría en el rango de un buen desempeño lo que refleja que estos deben fortalecer aspectos de su personalidad y de su desempeño laboral con el objetivo de tener una imagen de excelencia antes sus colaboradores. (Según resultados obtenidos de la pregunta tres y cinco de la encuesta del factor liderazgo).

### **3. Puestos de trabajo.**

Dentro de este factor se evalúa el sentir de las personas respecto al puesto de trabajo que desempeñan: el nivel de agrado o de desagrado al mismo, en cuanto a las retribuciones y el soporte administrativo que se brinda para el normal desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

#### **a) Remuneraciones.**

La percepción en cuanto a la satisfacción de los salarios es compartida tanto, por jefes como por subalternos ya que ambas partes estimulan que el salario que reciben está de acuerdo a las actividades que desarrollan dentro de su puesto de trabajo. (Afirmación de acuerdo a la pregunta uno de la dimensión puesto de trabajo en la encuesta hecha al personal de la empresa en estudio).

**b) Estabilidad Laboral y Evaluación del desempeño.**

El sentir de los jefes así como el de los empleados referentes a su puesto de trabajo es de un alto nivel de seguridad, ya que dentro de la empresa según lo manifestado por ellos las evaluaciones de cada puesto de trabajo se realiza de forma objetiva es decir basándose en el desempeño laboral; por consiguiente si el personal efectúa en forma eficiente sus actividades estarán consientes que pueden conservar su empleo. Por otra parte, el 100% del personal estima que las actividades que realizan están de acuerdo al cargo que desempeñan. (Resultados obtenidos de las preguntas dos, tres y cuatro del apartado de puesto de trabajo).

**4. Prestaciones y Beneficios.**

Dentro de este elemento se consideró la percepción que los trabajadores tienen referente a las prestaciones y beneficios que le proporciona la empresa.

La totalidad de encuestados opina que las prestaciones, así como los beneficios satisfacen sus necesidades, además los aumentos salariales se dan de acuerdo a su desempeño laboral, al igual que las bonificaciones que se les otorgan por el cumplimiento de metas. (Resultados de las interrogantes uno, dos y tres del factor prestaciones).

Otro aspecto que cabe mencionar es que un 71.43% de los empleados si han sido capacitados en atención al cliente,

mientras que un 28.57% aun no han recibido este beneficio, lo que implica que la alta dirección no se ha cerciorado de capacitar a todos sus empleados. (Pregunta cuatro de la dimensión prestaciones de la encuesta al personal de la empresa).

### **5. Valores.**

En esta dimensión se evaluó los valores y principios que son practicados en el interior de la organización y que condiciona el tipo de relación que habrá de prevalecer dentro del ambiente laboral.

Aunque no existe una declaración de valores y principios dentro de la organización, tanto los jefes como los empleados expresaron que si se les fomenta valores por parte de la alta dirección como por ejemplo el compañerismo, cooperación respectos tolerancia, entre otros. (De acuerdo a la pregunta uno de la dimensión Valores).

Por otra parte, la identificación con la entidad, es decir el grado de pertenencia hacia la misma que muestran las encuestas es alto por parte de todo el personal, dado que la mayoría siente un fuerte sentido de pertenencia.

En lo que respecta a la atención a los clientes con referencia en los resultados obtenidos, éste denota que el trato hacia ellos por parte del personal es de respeto y amabilidad, a la vez que toman en cuenta y valoran las

quejas y sugerencias de estos; lo que indica que la alta dirección se preocupa por hacerles ver que los clientes son la razón de ser de la misma. (Resultados obtenidos de las interrogantes tres y cuatro del factor Valores).

## **6. Comunicación.**

Se evaluó los diversos aspectos relacionados con la libertad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la afectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

### **a) Medios de Comunicación.**

La percepción de los jefes referente a los medios de comunicación dentro de la empresa es que son los adecuados, sin embargo, los resultados obtenidos muestran que un porcentaje muy significativo del 42.86% de los empleados expresaron que a su criterio no son adecuados; por lo cual se debe considerar la formulación de medidas que permitan mejorar dichos medios. (Pregunta uno del apartado de comunicación en la encuesta).

En opinión de los trabajadores, la dirección si se preocupa por conocer sus intereses, inquietudes, motivaciones, quejas y sugerencias, lo cual hace que éstos se sientan parte de la entidad. (Afirmación de acuerdo a la pregunta tres de la dimensión Comunicación en la encuesta hecha al personal de la empresa en estudio).

**b) Calidad de la Comunicación.**

Como se mencionó anteriormente los medios son considerados adecuados; sin embargo los subalternos a diferencia de los jefes consideran que éstas no son utilizadas en forma oportuna. (Pregunta dos del factor comunicación).

Así mismo, la comunicación entre los grupos de trabajo es considerada buena por ambas partes. (Aseveración, de acuerdo a interrogante cuatro de la dimensión comunicación).

**7. Relaciones Interpersonales**

En este elemento se evaluó la percepción que tienen los empleados acerca del tipo de ambiente de trabajo existente dentro de la empresa.

**a) Trabajo en equipo**

Según los resultados obtenidos mediante las encuestas, específicamente en la pregunta uno, cuando se da el caso que alguno de los empleados tienen exceso de tareas en forma ocasional es ayudado por sus compañeros, de lo cual se puede de terminar que no existe voluntad de colaboración.

Respecto al trabajo en equipo, la opinión de los jefes es que sus subalternos difícilmente llegan a un acuerdo cuando se les asigna una actividad en grupo, a diferencia de los

empleados que dicen llegar rápidamente a un acuerdo y realizan las labores asignadas; a la vez ambas partes consideran que es necesario hacerlo en equipo para una mejor eficiencia en las actividades. (Lo que se determinó tomando en cuenta los resultados de las preguntas dos y tres de la dimensión de relaciones interpersonales).

Por otra parte, el personal considera que cuando alguno de sus compañeros da una sugerencia respecto a la forma de realizar una actividad, es considerada y puesta en práctica. (De acuerdo a la pregunta cuatro de este factor en la encuesta realizada a los empleados).

Respecto al resultado que anteriormente fue descrito, obtenido mediante las encuestas, se pudo constatar mediante la observación directa que esto no es totalmente verídico, dado que se pudo apreciar un caso en el cual cuatro compañeros de trabajo mostraron una actitud negativa y de poca colaboración dentro del grupo al asignarles trabajo en equipo.

## **8. Ambiente físico de trabajo**

Dentro de este factor el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con relación a las instalaciones en sus puestos de trabajo.

Los empleados consideran que dentro de los factores que más les afectan en el desempeño de sus labores es el calor, ya

que dentro de las instalaciones no se cuenta con la suficiente ventilación. Otro de los elementos que afecta en gran medida a los empleados es el ruido, el cual es ocasionado por el fuerte sonido que producen los vehículos que transitan cerca de las instalaciones de la empresa. (Resultados de la primera interrogante de la encuesta que corresponde a la dimensión de ambiente físico de trabajo).

Otro aspecto que cabe mencionar es el hecho de que los jefes manifiestan que el espacio reducido afecta en gran medida el buen desempeño de sus labores. Por otra parte, en lo que respecta a la higiene, según los resultados obtenidos, las labores se desarrollan dentro de aun instalaciones que les proveen salubridad a quienes laboran en ellas. (Pregunta dos del factor ambiente físico).

#### **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este apartado se presentan todas las consideraciones que fundamentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la empresa comercializadora de calzado RAMELCA S. A. de C. V., y a la vez se plantean algunas recomendaciones que contribuirán a disminuir la problemática detectada.

## 1. CONCLUSIONES.

### **Conclusión: Dimensión Estructura.**

Existe desconocimiento por parte de los empleados de quién es su jefe inmediato superior, dado que existe confusión en cuanto a la estructura organizativa.

Además los empleados no definen con claridad lo que es la misión, objetivos y políticas de la empresa.

### **Conclusión: Dimensión Liderazgo.**

La percepción que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por la dirección es más autocrítica que democrática, lo que les genera desconfianza y temor, razón por la cual la empresa está desaprovechando las cualidades, habilidades y experiencia de los empleados.

### **Conclusión: Dimensión Puesto de Trabajo**

Existe satisfacción en cuanto a las remuneraciones que la empresa ofrece, a la vez esta brinda estabilidad y seguridad en el trabajo. Sin embargo, el trato que reciben los empleados por parte de algunos jefes crea en éstos un sentimiento de inestabilidad.

### **Conclusión: Dimensión Prestaciones y Beneficios.**

Todos los empleados opinan que tanto las prestaciones así como los beneficios satisfacen sus necesidades.

Asimismo, existe un 28.57% de los trabajadores que se encuentran en cierta desventaja con respecto a sus

compañeros, ya que estos aún no han sido capacitados en atención al cliente.

**Conclusión: Dimensión Valores.**

A pesar de que por parte de jefes y empleados opinan que se les inculcan valores tales como el compañerismo, respeto, tolerancia, entre otros, se constató que dichos valores no son practicados.

**Conclusión: Dimensión Comunicación**

Los medios de comunicación con que cuenta la empresa son adecuados; sin embargo la información en muchos casos no es oportuna.

**Conclusión: Dimensión Relaciones Interpersonales**

No existen buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Las relaciones interpersonales dentro de la empresa se dan en un ambiente lleno de conflicto; además que no se practica el trabajo en equipo.

**Conclusión: Dimensión Ambiente Físico de Trabajo**

Los empleados se ven afectados por el calor, debido a la poca ventilación, así como también por el ruido que producen los vehículos que transitan cerca de la empresa. A

la misma vez, los jefes se ven afectados por el espacio reducido en el cual laboran.

## **2. RECOMENDACIONES.**

### **Recomendación: Dimensión Estructura.**

La dirección debe preocuparse por explicar en una forma clara los niveles jerárquicos de la empresa; al mismo tiempo debe dar a conocer la misión, objetivos y políticas de la empresa para que los empleados la conozcan a profundidad y por ende su desempeño vaya acorde a alcanzar cada uno de ellos y de esta manera puedan trabajar por un mismo interés.

### **Recomendación: Dimensión Liderazgo**

Debe haber un mayor acercamiento por parte de los jefes hacia sus empleados, con la finalidad de que se de una relación directa de asesoría e involucramiento, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones con el objetivo de disminuir el temor y de esta manera se permita generar confianza.

### **Recomendación: Dimensión Puesto de Trabajo.**

Revisar constantemente la distribución de la carga de trabajo asignada a cada uno de los empleados y evaluarla de acuerdo a los salarios de los mismos a fin de ajustar las actividades que desarrollan con la remuneración que reciben.

**Recomendación: Dimensión Prestaciones y Beneficios.**

Que la alta dirección se cerciore de que todos sus empleados han recibido algún tipo de capacitación, que la empresa les ha proporcionado, con el objetivo de que no exista desventaja a la hora de realizar su trabajo.

**Recomendación: Dimensión Valores**

Implementar seminarios talleres para fortalecer los valores dirigidos hacia el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad.

**Recomendación: Dimensión Comunicación**

Es necesario crear procedimientos que definen claramente la forma de manejar la información, para mantener actualizados del quehacer de la empresa a todo el personal.

**Recomendación: Dimensión Relaciones Interpersonales**

Impulsar programas de capacitación en el nivel emotivo para mejorar las relaciones entre los empleados.

Fomentar el trabajo en equipo.

**Recomendación: Dimensión Ambiente Físico de Trabajo**

Adecuar las instalaciones físicas de la empresa. A fin de propiciar satisfacción a los empleados referente a la ventilación y al espacio físico que afecta directamente el desempeño de las actividades de los jefes.

### **CAPÍTULO III.**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA MEDIANA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADO RAMELCA S.A. DE C.V.**

##### **A. INTRODUCCIÓN.**

El modelo propuesto puede ser aplicado a empresas con diferentes actividades económicas, puesto que los factores evaluados son generalmente comunes en todas las organizaciones y puede utilizarse en una determinada situación.

Para la empresa en estudio el modelo antes descrito consta de ocho factores: estructura, liderazgo, puesto de trabajo, prestaciones y beneficios, valores, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente físico de trabajo. Los cuales han sido adecuados a la situación actual de la empresa; esto se determinó con base en la encuesta realizada en la investigación de campo.

##### **B. IMPORTANCIA.**

Este modelo surge de la necesidad de mejorar el desempeño laboral lo que conlleva a conocer bajo qué condiciones se encuentran realizando las actividades el personal. Para lo cual es necesario contar con una herramienta que permita determinar el nivel de clima organizacional existente en la organización, a la vez establecer aquellas áreas que se encuentran deficientes.

Por otra parte, se puede decir que un modelo de clima organizacional es de suma importancia dado que permite

evaluar el desempeño laboral y la colaboración que aportan los empleados cuando se proponen alcanzar metas y objetivos previamente establecidos.

### **C. OBJETIVOS.**

#### **Objetivo General:**

- Brindar una herramienta que permita obtener la información necesaria referente al clima organizacional de la entidad a fin de aplicar pautas de control en aquellas áreas que los requieran.

#### **Objetivos Específicos:**

- Lograr el fortalecimiento de las áreas débiles encontradas en la evaluación del clima para que exista satisfacción por parte del personal dentro de su entorno laboral.
- Mantener un clima organizacional estable para que contribuya al buen desempeño laboral de los trabajadores.

### **D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO.**

Con el propósito de evaluar en forma periódica el clima organizacional y determinar la forma como este influye

en el ambiente laboral del personal de la empresa, dicho modelo es retomado de los diferentes patrones de evaluación de Clima Organizacional que Darío Rodríguez sugiere, cabe recalcar que este patrón se adecuó a las necesidades de la empresa en estudio. Además, comprende una serie de pasos a seguir los cuales servirán para determinar aquellos aspectos que inciden directamente sobre los factores a evaluar, el cual consta de ocho dimensiones, sin embargo no son rígidas; es decir, que la organización de acuerdo a las necesidades que presente en un momento determinado puede suprimir o aumentar un factor.

Asimismo, el modelo puede ser aplicado a empresas con diferentes actividades económicas puesto que los factores evaluados son generalmente comunes en todas las organizaciones, y puede utilizarse en una determinada situación.

#### **E. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO.**

1. La alta dirección velará porque los jefes evalúen el clima organizacional de la empresa RAMELCA S.A. de C.V. cada seis meses.
2. La dirección, juntamente con los jefes analizarán los resultados obtenidos mediante el modelo, para formular propuestas concretas

que servirán a la misma para la toma de decisiones.

3. Se examinará cada año los diferentes factores y los aspectos que se han mejorado, incluir otras dimensiones a parte de las que contiene el modelo de acuerdo a la necesidad de la empresa.

#### **F. ESTRATEGIAS DEL MODELO.**

1. Obtener por parte de la alta dirección de la empresa RAMELCA S.A. de C. V. la aprobación del modelo propuesto.
2. Dar a conocer a los jefes de la empresa la herramienta de clima organizacional a fin de que éstos conozcan su contenido y lo lleven a la práctica.
3. Darle seguimiento al prototipo de clima organizacional de manera periódica.

#### **G. COMPONENTES DEL MODELO.**

Las dimensiones o factores consideran los componentes principales para la elaboración del modelo, dado que cada uno de éstos contiene elementos esenciales que se deben evaluar.

## **1. Estructura organizativa.**

Este componente es de suma importancia ya que comprende los objetivos y metas de la empresa, la definición y claridad de políticas propias que son guías generales y accionar de los empleados.

La evaluación de este componente permitirá a la dirección alcanzar los siguientes objetivos:

- Obtener un alto grado de identificación de los empleados con los objetivos de la empresa y la contribución al logro de los mismos.
- Normar las actividades que se realicen a través de un marco de políticas propias que guíen las acciones de los empleados.
- Facilitar la comprensión de procedimientos específicos para los puestos de trabajo.

### **1.1. Estrategias:**

- Involucrar a jefes con empleados en la creación de políticas en sus áreas específicas de trabajo para llegar a un cumplimiento de las mismas.

- Formalizar todo documento que facilite la comprensión de procedimientos específicos para los puestos de trabajo.

### **1.2. Políticas**

- La alta dirección será la responsable de aprobar las políticas que se elaboren tanto para la casa matriz, así como para las sucursales y posteriormente hacerlas del conocimiento de todos los empleados y a la vez esta velará porque todos los documentos formales de la empresa constantemente sean actualizados.
- La estructura organizativa será revisada y actualizada cuando se dé un crecimiento de la empresa y a la vez se hará del conocimiento de todo el personal.

### **2. Liderazgo.**

Comprende los tipos de liderazgo ejercido por la dirección, el sistema de delegación de autoridad, la confianza así como la importancia que se le da al trabajador a la vez incluye los mecanismos para resolver los conflictos.

La evaluación de este componente permitirá a la alta dirección obtener lo siguiente.

- Mejorar la percepción de los empleados respecto del liderazgo que se ejerce en la empresa.
- Involucrar al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejorar las actividades que ellos realizan en sus puestos de trabajo.
- Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad es decir, en una forma objetiva.

### **2.1 Estrategias.**

- Efectuar talleres de trabajo que involucren a todo el personal con el objetivo de identificar el liderazgo apropiado para la efectiva coordinación del trabajo.
- Realizar reuniones en donde los empleados puedan opinar referente a las mejoras que pueden hacerse en cada puesto de trabajo.
- Solicitar la presencia de los involucrados en los conflictos en forma separada, para que cada cual narre su punto de vista y posteriormente confrontarlos.

## **2.2 Políticas**

- La dirección se encargará que la evaluación se realice semestralmente y los resultados se darán a conocer a todo el personal, para que éste sea efectivo y se obtenga mejores resultados en el futuro.
- Cada jefe convocará a reuniones mensuales en las que involucre a todo el personal, bajo su cargo para que éste pueda opinar y sugerir mejoras en su puesto de trabajo.
- La dirección de la empresa tendrá como política; que al momento de surgir un conflicto laboral, estos tomaran una decisión después de haber escuchado en forma separada la versión de los involucrados.

## **3. Puestos de trabajo.**

Este componente comprende la satisfacción de los empleados hacia las retribuciones y las condiciones ambientales (higiene y seguridad) que derivan de su puesto de trabajo.

De lo antes expuestos se determina que realizar la evaluación de dicho componente permitirá a la dirección alcanzar los siguientes objetivos:

- Revisar la estructura de los salarios en relación con la carga de trabajo asignada a cada uno de los empleados.

- Lograr que el empleado se siente satisfecho con la higiene y seguridad en su puesto de trabajo.

### **3.1 Estrategias.**

- Cada jefe debe evaluar el trabajo asignado a cada empleado y su remuneración debe ir en relación al cargo que desempeña.
- Realizar evaluación del mobiliario y equipos asignados al personal.
- Velar por la salud tanto física como mental de los empleados.

### **3.2 Políticas.**

- La evaluación de los puestos de trabajo se deberá llevar a cabo anualmente.
- La revisión del buen estado del mobiliario y equipo se efectuará anualmente.
- La dirección será la encargada de ofrecer un ambiente seguro y agradable al personal, en los puestos de trabajo.

#### **4. Prestaciones y beneficios.**

Este factor comprende las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus empleados. Es decir las prestaciones legales y las adicionales que brinda la entidad.

Con la evaluación de este componente la alta dirección conseguirá lo siguiente:

- Socializar todas las ventajas y servicios que la empresa proporciona a su personal y promover en los empleados el uso de los beneficios de los cuales gozan dentro de organización.
- Mejorar las prestaciones actuales de acuerdo a las necesidades del personal y la disponibilidad de recursos de la empresa.

##### **4.1 Estrategias**

- Hacer del conocimiento de los empleados, con el tipo de prestaciones y beneficios con que cuentan de parte de la entidad, a través de reuniones informativas.
- Evaluar y adecuar las prestaciones que actualmente se brindan.

#### **4.2. Política.**

- Se crearan reformas en las prestaciones para mejorar los beneficios que el personal recibe. Y que los trabajadores se sientan satisfechos con éstos.

#### **5. Valores.**

Comprende los principios y valores que los trabajadores practican dentro de su entorno laboral, los cuales se ven reflejados en la actitud que éstos presentan en la realización de sus tareas.

Al examinar este factor la dirección puede alcanzar los siguientes objetivos:

- Promover principios y valores que rijan el que hacer de la organización y adecuarlas a la misión de la entidad. Por ejemplo: el compañerismo, la tolerancia y la cooperación.
- Lograr un cambio de actitud positiva en la atención y trato de los empleados hacia los clientes.

##### **5.1 Estrategias.**

- Publicar mensualmente un valor, haciendo énfasis en el nombre del valor y su utilidad.

- Ejemplificar con casos prácticos cada valor, y preguntar a cada empleado cual Su actitud ante el mismo.
- Analizar la actitud del empleado hacia los clientes de la empresa.

### **5.2. Políticas.**

- La gerencia será la encargada de promover los valores, haciendo uso de carteles que se colocará en lugares estratégicos para que sean vistos por todo el personal y a la vez realizará reuniones trimestrales para discutir éstos.
- Analizar la actitud del empleado en el caso ejemplificado, con el objetivo de identificar los factores que originaron una respuesta específica.

### **6. Comunicación.**

Este componente se refiere a los sistemas formales e informales de comunicación en toda la línea jerárquica, así como también a las inquietudes y necesidades de los trabajadores.

Por lo antes expuesto se determina que la evaluación de estos factores permitirá que la dirección logre los siguientes:

- Hacer un adecuado uso de los medios de comunicación es decir en forma oportuna.
- Conocer las inquietudes y necesidades del personal.
- Promover la confianza en los grupos de trabajo estrategias y políticas del componente comunicación.

#### **6.1 Estrategias.**

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones y los nuevos proyectos que la dirección pretende realizar y hacerlo oportunamente.
- Colocar buzones de sugerencia, en donde los colaboradores pueden expresar sus sentimientos e inquietudes.

#### **6.2 Políticas.**

- La dirección realizará reuniones que involucren a todo el personal, cuando se tome una nueva decisión, se haya determina realizar nuevo proyectos o se pretenda llevar a cabo un cambio.

- La gerencia diseñará los buzones de sugerencias y los recogerá mensualmente con el objetivo de conocer los sentimientos y actitudes de los trabajadores.

## **7. Relaciones interpersonales**

Se refiere a la interacción de los empleados entre ellos mismos, la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la confianza generada en los grupos de trabajo.

El evaluar este componente permitirá a la dirección conseguir los siguientes objetivos:

- Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo.
- Promover la confianza y el respeto mutuo entre los compañeros.
- Generar un ambiente de armonía que permita que los empleados realicen con eficiencia sus tareas.

### 7.1 Estrategias.

- Implementar seminarios talleres de trabajo en equipo y a la vez que vayan dirigidos o encaminados a generar un ambiente de respeto y tolerancia entre compañeros.

### 7.2 Políticas.

- Los seminarios talleres con respecto al trabajo en equipo se realizaran semestralmente, con una duración de dos días. Para llevar a cabo estos seminarios se hará una inversión la cual se detalla en el siguiente cuadro:

Expositor	\$ 250.00
Materiales	\$ 50.00
Sala de recepción	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 400.00</b>

- Posteriormente a los seminarios, se llevará a cabo una evaluación para determinar en que medida este, a mejorado las relaciones interpersonales entre el personal.

## **8. Ambiente físico de trabajo.**

Este componente comprende tanto las condiciones ambientales de trabajo (temperatura, ruido, iluminación, etc), como el estado físico y la salubridad de las instalaciones, así como el espacio con que cuenta cada empleado para desempeñar sus actividades.

El evaluar este componente permitirá a la dirección los siguientes objetivos.

- Utilizar al máximo los espacios físicos de las instalaciones.
- Mejorar las condiciones físicas de las instalaciones.
- Subsananar en la medida de lo posible los factores físicos que afectan el eficiente desempeño del personal.

### **8.1. Estrategias.**

- Evaluar el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto de trabajo.
- Estudiar las instalaciones físicas y determinar su influencia para que el desempeño de los empleados sea eficiente.

## 8.2. Políticas

- La dirección, se encargará de minimizar los factores que afectan el desempeño laboral, tales como: el calor, ruidos, entre otros.
- La gerencia velará por readecuar la ubicación del personal de la organización, con el propósito de aprovechar eficientemente los espacios físicos.

## H. MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.

Éste esta formado por los componentes o factores evaluados en el cuestionario que se propone para evaluar el clima; además contiene los indicadores que representan los aspectos a medir en dicho cuestionario.

<u>Componente</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Medios de Verificación</u>
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de identificación del personal con los objetivos de la entidad.</li> <li>2. Conocimiento de los empleados acerca de las políticas que guíen su propio accionar.</li> <li>3. Conocimiento del empleado sobre documentos formales de su puesto de trabajo.</li> <li>4. Claridad en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas.
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilos de liderazgo ejercidos en la institución.</li> <li>2. Involucramiento del personal en la toma de decisiones.</li> <li>3. Reconocimiento de habilidades, cualidades y experiencias por parte de los jefes a sus colaboradores.</li> <li>4. Resolución de conflictos adecuados.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas
Puesto de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción salarial.</li> <li>2. Compatibilidad del empleado con su equipo de trabajo.</li> <li>3. Satisfacción del empleado a cerca de la preocupación de la dirección con la seguridad e higiene del personal.</li> </ol>	Cuestionario y entrevistas.
Prestaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de las prestaciones por parte del personal.</li> <li>2. Beneficios de las prestaciones que brinda la organización.</li> <li>3. Prestaciones acordes a las necesidades de sus empleados.</li> </ol>	Cuestionario y entrevista
Valores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción de principios y valores.</li> <li>2. Actitud de los empleados.</li> <li>3. Identificación de los empleados con los clientes.</li> </ol>	Cuestionario y entrevista.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de satisfacción del personal, sobre como la dirección maneja la información de la empresa.</li> <li>2. Preocupación de la dirección sobre las inquietudes y necesidades del personal.</li> </ol>	Cuestionario y entrevista.
Relaciones Interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción del trabajo en equipo.</li> <li>2. Promoción de la confianza y respeto entre compañeros.</li> <li>3. Ambiente de trabajo genera armonía en la entidad.</li> </ol>	Cuestionario y entrevista.
Ambiente físico de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización de los espacios físicos en la empresa.</li> <li>2. Instalaciones físicas de la organización</li> <li>3. Conocer si los problemas son resultados oportunos.</li> </ol>	Cuestionario y entrevista.

## I. CUESTIONARIO DEL MODELO PROPUESTO.

Este cuestionario contiene las dimensiones que el equipo de trabajo ha considerado más relevantes para evaluar el clima organizacional, de acuerdo a la naturaleza de la empresa en estudio, a la vez está compuesto por ocho preguntas por factor. A continuación se muestra el cuestionario propuesto.

**Instrucciones:** Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental, recopilar información relacionada con su trabajo y la calidad de vida dentro de la organización, así como el nivel de satisfacción que usted obtiene en la entidad.

Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.

Recuerde que el cuestionario es anónimo: por favor conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva. Si alguna pregunta no le es del todo comprensible, consulte al encuestador.

### Forma de contestar.

Por favor indique el grado en el cual usted esta de acuerdo con cada pregunta o proposición basado en la siguiente escala.

1	2	3	4
Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	En desacuerdo.	Totalmente en Desacuerdo.

**Componente 1. Estructura organizativa.**

En esta dimensión se evalúa la filosofía institucional así como las guías normativas que utiliza la dirección.

1. Conozco los objetivos de la empresa y siento un compromiso por alcanzarlos

1	2	3	4
---	---	---	---

2. La misión de la empresa no solo la conozco sino que estoy identificado con ella:

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco y me proyecto para alcanzar la visión que la organización se ha planteado:

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Conozco las políticas de la entidad, las cuales guían mi propio accionar dentro de la misma.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Conozco los procedimientos escritos de mi puesto de trabajo, los cuales me ayudan para que no se me dificulte mi desempeño personal

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Conozco mis derechos y deberes dentro de la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Los niveles jerárquicos de la organización me han sido explicados y entendidos con claridad:

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Se con exactitud con quienes me relaciono en función del trabajo que desempeño.

1	2	3	4
---	---	---	---

## Componente 2. El Liderazgo.

En esta dimensión se examinan los estilos de liderazgo que se practican en la empresa, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes

1. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefe / subalterno.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Mi jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. El jefe no se limita sólo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. El trato que brinda el jefe es excelente y estimula las buenas relaciones motivando hacia el trabajo

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Mi jefe goza de prestigio como trabajador entre los compañeros del departamento.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. El jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro del departamento.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Admiro la calidad académica y profesional de mi jefe

1	2	3	4
---	---	---	---

### Componente 3. Puesto de trabajo.

En esta dimensión se analiza como se sienten las personas en la realización de sus tareas: El nivel de agrado o desagrado a las mismas en cuanto a las retribuciones y expectativas de crecimiento y el soporte administrativo que se brinda para el desarrollo normal de las actividades en su puesto de trabajo.

1. Me gusta las actividades que desarrollo en mi puesto de trabajo

1	2	3	4
---	---	---	---

2. La carga de trabajo es distribuida en forma objetiva.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. La Institución da la oportunidad de optar a otros puestos de acuerdo a la capacidad y experiencia

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Mi remuneración es justo en relación con otras empresas y puestos similares al que desempeño.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Mi salario es justo y está de acuerdo con los roles que me han asignado.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Al existir trabajo extraordinario siempre lo realizo positivamente.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Me siento satisfecho con la forma en que se me evalúa el desempeño laboral.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Considero que dentro de la empresa existe estabilidad laboral.

1	2	3	4
---	---	---	---

#### Componente 4. Prestaciones y beneficios.

Esta dimensión trata de poner de manifiesto los diferentes beneficios que proporciona la entidad a los empleados.

1. Conozco las prestaciones y los beneficios que se derivan de ellas.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Disfruto de beneficios tales como servicios de salud, capacitación, recreación familiar

1	2	3	4
---	---	---	---

3. En la organización puedo gozar de más prestaciones que en otras empresas

1	2	3	4
---	---	---	---

4. La entidad se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales

1	2	3	4
---	---	---	---

5. La empresa es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. La organización ofrece entrenamiento y capacitación permanente.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Considera que los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Se siente satisfecho con las bonificaciones que recibe al cumplir con la meta de ventas establecidas.

1	2	3	4
---	---	---	---

**Componente 5. Valores**

En esta dimensión se evalúa los valores y principios practicados por el personal de la empresa de acuerdo a la cultura.

1. Conozco los principios y valores que se fomentan en la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Mi actuación está de acuerdo a los valores existentes dentro de la organización.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. La dirección de la empresa se preocupa por reforzar y fomentar valores entre todos los empleados.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Dentro de la alta dirección rige el principio de equidad, en donde hay un trato igual para todo el personal.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. El trabajo se hace de manera responsable ya fondo en la entidad.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. La excelencia en el servicio es una práctica cotidiana en el que hacer del personal de la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Siento un alto grado de pertenencia hacia la organización.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. El actuar del personal está enmarcado en un profesionalismo que se evidencia en el desarrollo de las actividades.

1	2	3	4
---	---	---	---

### Componente 6. Comunicación

En esta dimensión se analiza la comunicación que se da en el contexto laboral, evaluando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

1. La comunicación que se practica en la empresa es abierta y flexible.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Los medios de comunicación dentro de la entidad son utilizados oportunamente.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Considero excelente la comunicación que se da dentro de mi grupo de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. La empresa informa de manera efectiva los logros alcanzados.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Los cambios son informados de manera oportuna.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. La organización utiliza como medios informativos las reuniones de manera eficaz y oportuna.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. La dirección se interesa por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.

1	2	3	4
---	---	---	---

### Componente 7. Relaciones Interpersonales

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato.

1. Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y lealtad.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Las relaciones interpersonales entre compañeros me inspiran confianza.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Recibo ayuda de parte de mis compañeros cuando tengo exceso de trabajo

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Generalmente mis compañeros no participan en conversaciones que afecten a terceros.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. En la organización reina un ambiente grato y de armonía entre todos mis compañeros.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Entre mis compañeros de trabajo, no existen conflictos que afecten la integridad de las personas

1	2	3	4
---	---	---	---

**Componente 8. Ambiente Físico de Trabajo**

En esta dimensión se estudia el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en relación a las instalaciones en sus puestos de trabajo. Así como, la adecuada distribución del espacio físico, ventilación e iluminación.

1. El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. El ruido en mi puesto de trabajo es normal.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. La ventilación en mi trabajo es buena.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. La iluminación en mi área de trabajo es adecuada.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. El espacio físico de mi área de trabajo, me proporciona seguridad y comodidad, para desarrollar mis labores.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Me siento satisfecho por la limpieza de las diferentes áreas de la empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

## **J. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN.**

El proceso para interpretar la percepción de los empleados del clima organizacional, incluye la elaboración de cuestionarios, y encuestas para conocer y profundizar los componentes propuestos, entre los cuales están: la comunicación, las relaciones interpersonales, los valores y principios, así como el ambiente físico de trabajo; presentando las decisiones necesarias para mantener un clima organizacional que propicie el trabajo productivo en la empresa.

Instructivo de uso:

Paso 1. Se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene 8 preguntas por cada componente.

Paso 2. Cada una de las opciones se ha enumerado de uno al cuatro las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

Paso 3. Se asignan valores que van del uno al cuatro a cada opción de la pregunta, en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa de lo contrario los valores serán del cuatro al uno.

Paso 4. Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuesta.

Paso 5. el total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera pagina de la encuesta correspondiente.

Paso 6. Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas por factor.

Paso 7. Utilizar una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Paso 8. Utilizar la siguiente formula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$CO = \frac{\sum x}{64 (4) (N)}$$

En donde:

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

64= Representa el total de preguntas en cada encuesta

4= Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N= Representa el total de personas encuestadas.

Paso 9. Multiplicar por 100% el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización, dentro de la misma.

<b>ESTADO</b>	<b>INTERVALO</b>
CRITICO	0.20%
BAJO	20.1-40%
PROMEDIO	40.1-60%
DESTACADO	60.1-80%
OPTIMO	80.1-100%

Paso 10. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se muestran las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del clima organizacional.

<b>ESTADO</b>	<b>PAUTA DE CONTROL.</b>
CRITICO	Cuando el clima organizacional da como resultado critico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado; significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
OPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado optimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

### **K. Implementación del modelo.**

En este apartado, se presenta los resultados obtenidos con la implementación del modelo propuesto para la empresa RAMELCA S.A de C.V.

Con ello se da cumplimiento al compromiso que el equipo de trabajo adquirió con la empresa, de dar resultados concretos que beneficien a la misma al llevar a cabo la investigación.

Por otra parte, es importante mencionar que la información obtenida con la implementación del modelo se ha resumido en matrices. Las cuales han sido ordenadas por factor y describen las interrogantes, frecuencias y los porcentajes correspondientes a la dimensión de estudio.

Como se puede observar la frecuencia se encuentran elevadas a numerales que van del 1 al 4, estos valores corresponden a la asignación que se le da a las cuatro opciones de respuesta, ya que según el método propuesto se le asignan valores en forma descendente del 4 al 1 si la redacción de la interrogante es positiva, por el contrario si negativa el orden debe ser ascendente es decir del 1 al 4, de dichos valores se obtiene el total de puntos por pregunta y la sumatoria general de estos es trasladada a la fórmula estadística para determinar el estado de clima.

A continuación se presentan la matriz propuesta por cada factor.

**MATRIZ PROPUESTA. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>									
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. Conozco los objetivos de la empresa y siento un compromiso por alcanzarlos.	2	10%	7 <sup>3</sup>	35%	5 <sup>2</sup>	25%	6 <sup>1</sup>	30%	20	45
2. La misión de la empresa no solo la conozco sino que estoy identificado con ella.	6	30%	9 <sup>3</sup>	45%	5 <sup>2</sup>	25%			20	61
3. La conozco y me proyecto para alcanzar la misión que la organización se ha planteado.	6	30%	5 <sup>3</sup>	25%	6 <sup>2</sup>	30%	3 <sup>1</sup>	15%	20	54
4. Conozco las políticas de la identidad, las cuales guían mi accionar dentro de la misma.	6	30%	10 <sup>3</sup>	50%	4 <sup>2</sup>	20%			20	62
5. Conozco los procedimientos escritos de mi puesto de trabajo los cuales me ayudaran para que no se me dificulte mi desempeño personal					6 <sup>2</sup>	30%	14 <sup>1</sup>	70%	20	26
6. Conozco mis derechos y deberes dentro de la empresa.	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%					20	66
7. Los niveles jerárquicos de la organización se me han explicado y han sido entendidos con claridad.	6	30%			14 <sup>2</sup>	70%			20	52
8. Sé con exactitud con quienes me relaciono en el trabajo que me desempeño.	6	30%			8 <sup>2</sup>	40%	6 <sup>1</sup>	30%	20	46

$$C.O = \frac{\sum X}{F(X)(4)N}$$

**TOTAL 412**

$$C.O = \frac{412}{(8)(4)20}$$

C.O = 64.37 % Destacado

**MATRIZ PROPUESTA. LIDERAZGO**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. En las actividades de la coordinación hay confianza y respeto entre jefe y subalterno.	6	30%			4 <sup>2</sup>	20%	10 <sup>1</sup>	50%	20		20	42
2. Mi jefe valora al ser humano atribuyéndole mayor importancia que a las tareas.	6	30%	6 <sup>3</sup>	30%	2 <sup>2</sup>	10%	6 <sup>1</sup>	30%	20		20	52
3. El jefe no se limita solo a dar ordenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo.	6	30%	4 <sup>3</sup>	20%	4 <sup>2</sup>	20%	6 <sup>1</sup>	30%	20		20	50
4. El trato que brinda el jefe es excelente y estimula las buenas relaciones, motivando así al trabajador.	6	30%	6 <sup>3</sup>	30%	2 <sup>2</sup>	10%	6 <sup>1</sup>	30%	20		20	52
5. Hablar con el jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo y para la relación.	6	30%	8 <sup>3</sup>	40%	6 <sup>2</sup>	30%			20		20	60
6. Mi jefe goza de prestigio como trabajador entre los compañeros.	8	40%	6 <sup>3</sup>	30%	6 <sup>2</sup>	30%			20		20	62
7. El jefe promueve la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro de la empresa.	8	40%	7 <sup>3</sup>	35%	3 <sup>2</sup>	15%	2 <sup>1</sup>	-10%	20		20	61
8. Admiro la calidad académica y profesional de mi jefe.	6	30%	5 <sup>3</sup>	25%	3 <sup>2</sup>	15%	6 <sup>1</sup>	30%	20		20	51

C.O =  $\frac{\sum X}{N}$

F(X)(4)N

C.O =  $\frac{430}{8}$

(8)(4)20

C.O = 67.18 % Destacado

**TOTAL 430**

**MATRIZ PROPUESTA. PUESTO DE TRABAJO**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. Me gustan las actividades que desarrollo en mi puesto de trabajo.	10	50%	5 <sup>3</sup>	25%	3 <sup>2</sup>	15%	2 <sup>1</sup>	10%	20		20	63
2. La carga de trabajo es distribuida en forma objetiva.	15	75%	5 <sup>3</sup>	25%							20	75
3. La institución da la oportunidad de optar a otro puesto de trabajo de acuerdo a la capacidad y experiencia.							14 <sup>2</sup>	70%	6 <sup>1</sup>	30%	20	34
4. Mi salario es justo en relación con otras empresas y puestos similares al que desempeño.	8	40%	7 <sup>3</sup>	35%	5 <sup>2</sup>	25%					20	63
5. Mi remuneración esta acorde con los roles que me han asignado.	15	75%	5 <sup>3</sup>	25%							20	75
6. Al existir trabajo extraordinario siempre lo realizo positivamente.	6	30%	5 <sup>3</sup>	25%	4 <sup>2</sup>	20%	5 <sup>1</sup>	25%			20	52
7. Me siento satisfecho en la forma que se me evalúa el desempeño laboral.	15	75%	5 <sup>3</sup>	25%							20	75
8. Considero que dentro de la empresa existe estabilidad laboral.	15	75%	5 <sup>3</sup>	25%							20	75

$$C.O = \frac{\sum X}{F(X)(4)N}$$

$$C.O = \frac{512}{8(4)20}$$

**TOTAL 512**

$$C.O = \frac{512}{8(4)20}$$

$$C.O = 80\% \text{ Destacado}$$

C.O = 80 % Destacado

**MATRIZ PROPUESTA. PRESTACIONES Y BENEFICIOS**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. Conozco las prestaciones y beneficios que derivan de ellas	16	80%	4 <sup>3</sup>	20%							20	76
2. Disfruto de beneficios tales como: servicios de salud, capacitación, recreación familiar.	6	30%	10 <sup>3</sup>	50%	4 <sup>2</sup>	20%					20	62
3. En la organización gozo de más prestaciones que en otras empresa.	6	30%	4 <sup>3</sup>	20%	5 <sup>2</sup>	25%	5 <sup>1</sup>	25%			20	51
4. La entidad se preocupa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales	6	30%					8 <sup>2</sup>	40%	6 <sup>1</sup>	30%	20	46
5. La empresa es un buen lugar para desarrollarme como trabajador y mejorar mi calidad de vida.					7 <sup>3</sup>	35%	6 <sup>2</sup>	30%	7 <sup>1</sup>	35%	20	40
6. La organización ofrece entrenamiento y capacitación en forma permanente.					6 <sup>3</sup>	30%	8 <sup>2</sup>	40%	6 <sup>1</sup>	30%	20	40
7. Considera que los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado.	15	75%	5 <sup>3</sup>	25%							20	75
8. Se siente satisfecho con las bonificaciones que recibe al cumplir con la meta de venta establecida.	15	75%	5 <sup>3</sup>	25%							20	75

$$C.O = \frac{\sum X}{F(X)(4)N}$$

$$F(X)(4)N$$

$$C.O = \frac{465}{8(4)(20)}$$

$$8(4)(20)$$

$$C.O = 72.65 \% \text{ Destacado}$$

**TOTAL 465**

**MATRIZ PROPUESTA. VALORES**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. Conozco los principales valores que se fomentan en la empresa.	6	30%	12 <sup>3</sup>	60%	2 <sup>2</sup>	10%					20	64
2. Mi actuación está de acuerdo a los valores existentes dentro de la organización.	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%							20	66
3. La dirección de la empresa se preocupa por reforzar y fomentar valores entre los empleados.	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%							20	66
4. Dentro de la alta dirección rige el principio de equidad en donde hay un trato igual para todo el personal.	6	30%	8 <sup>3</sup>	40%	6 <sup>2</sup>	30%					20	60
5. El trabajo se hace de manera responsable y a fondo en la entidad	6	30%	7 <sup>3</sup>	35%	7 <sup>2</sup>	35%					20	59
6. La excelencia en el servicio es la práctica en el quehacer del personal de la empresa.	6	30%	9 <sup>3</sup>	45%	5 <sup>2</sup>	25%					20	61
7. Siento un alto grado de pertenencia a hacia la organización.	6	30%	12 <sup>3</sup>	60%	2 <sup>2</sup>	10%					20	64
8. El actuar del personal está enmarcado en un profesionalismo que se evidencia en el desarrollo de las actividades.	5	25%	11 <sup>3</sup>	55%	3 <sup>2</sup>	15%	1 <sup>1</sup>	5%			20	60

$$C.O = \frac{\sum X}{FX(4)N}$$

FX(4)N

$$C.O = \frac{500}{8(4)(20)}$$

8(4)(20)

C.O = 78.13 % Destacado

**TOTAL 500**

**MATRIZ PROPUESTA. COMUNICACIÓN**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. La comunicación que se practica en la empresa es objetiva y flexible.	6	30%	12 <sup>3</sup>	60%	2 <sup>2</sup>	10%					20	64
2. Los medios de comunicación dentro de la entidad son utilizados oportunamente.	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%							20	66
3. Considero excelente la comunicación que se da dentro de mi grupo de trabajo	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%							20	66
4. La empresa informa de manera eficiente y los logros alcanzados.	6	30%	8 <sup>3</sup>	40%	6 <sup>2</sup>	30%					20	60
5. La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.	6	30%	7 <sup>3</sup>	35%	7 <sup>2</sup>	35%					20	59
6. Los cambios son informados de manera oportuna.	6	30%	9 <sup>3</sup>	45%	5 <sup>2</sup>	25%					20	61
7. La organización utiliza como medios informativos las reuniones de manera eficaz y oportuna.	6	30%	12 <sup>3</sup>	60%	2 <sup>2</sup>	10%					20	64
8. La dirección se interesa por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.	5	25%	11 <sup>3</sup>	55%	3 <sup>2</sup>	15%	1 <sup>1</sup>	5%			20	60

$$C.O = \frac{\sum X}{N}$$

$$\frac{484}{6}$$

**TOTAL 500**

$$C.O = \frac{484}{620}$$

$$78.13\%$$

C.O = 78.13 % Destacado

**MATRIZ PROPUESTA. RELACIONES INTERPERSONALES**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y lealtad.	2	10%	7 <sup>3</sup>	35%	9 <sup>2</sup>	45%	2 <sup>1</sup>	10%	20		20	49
2. Las relaciones interpersonales entre compañeros me inspira confianza.	3	15%	1 <sup>3</sup>	5%	13 <sup>2</sup>	65%	3 <sup>1</sup>	15%	20		20	44
3. Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo.	5	25%	6 <sup>3</sup>	30%	7 <sup>2</sup>	35%	2 <sup>1</sup>	10%	20		20	54
4. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.	6	30%	3 <sup>3</sup>	15%	11 <sup>2</sup>	55%			20		20	55
5. Recibo ayuda de parte de mis compañeros cuando tengo exceso de trabajo.	2	10%			12 <sup>2</sup>	60%	6 <sup>1</sup>	30%	20		20	38
6. Generalmente mis compañeros no participa en conversaciones que afectan a terceros.	1	5%	2 <sup>3</sup>	10%	10 <sup>2</sup>	50%	7 <sup>1</sup>	35%	20		20	37
7. En la organización reina un ambiente grato y de armonía entre todos mis compañeros.	1	5%	2 <sup>3</sup>	10%	10 <sup>2</sup>	50%	7 <sup>1</sup>	35%	20		20	37
8. Entre mis compañeros de trabajo, no existe conflicto que afecten la integridad de las personas.			3 <sup>3</sup>	15%	10 <sup>2</sup>	50%	7 <sup>1</sup>	35%	20		20	36

$$C.O = \frac{\sum X}{FX(4)N}$$

FX(4)N

$$C.O = \frac{350}{8(4)(20)}$$

8(4)(20)

C.O = 54.69 % Clima promedio

**TOTAL 350**

**MATRIZ PROPUESTA. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>		Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1. El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad.	1	5%	4 <sup>3</sup>	20%	12 <sup>2</sup>	60%	3 <sup>1</sup>	15%			20	43
2. El ruido en el puesto de trabajo es normal.			1 <sup>3</sup>	5%	16 <sup>2</sup>	80%	3 <sup>1</sup>	15%			20	38
3. La ventilación en mi trabajo es buena.			1 <sup>3</sup>	5%	13 <sup>2</sup>	65%	6 <sup>1</sup>	30%			20	35
4. La iluminación en mi área de trabajo es adecuada.	4	20%	13 <sup>3</sup>	65%	3 <sup>2</sup>	15%					20	61
5. Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos.	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%							20	66
6. El espacio físico de mi área de trabajo me proporciona seguridad y comodidad, para desarrollar mi labores.	1	5%	7 <sup>3</sup>	35%	8 <sup>2</sup>	40%	4 <sup>1</sup>	20%			20	45
7. En la organización reina un ambiente grato y de armonía entre todos mis compañeros.	5	25%	5 <sup>3</sup>	25%	9 <sup>2</sup>	45%	1 <sup>1</sup>	5%			20	54
8. Me siento satisfecho con la limpieza de las diferentes áreas de la empresa.	6	30%	14 <sup>3</sup>	70%							20	66

$$C.O = \frac{\sum X}{FX(4)N}$$

**TOTAL 408**

$$C.O = \frac{408}{(8)(4)(20)}$$

C.O = 63.75 % Clima destacado

L. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

<i>Actividades</i>	<i>Días.</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación de la propuesta a la alta dirección.	■	■								
Recepción de observaciones hechas a la propuesta.			■							
Análisis de las observaciones.				■	■					
Presentación del modelo propuesto tomando en consideración las observaciones.						■				
Aprobación del modelo propuesto por parte de la alta dirección.							■			
Presentación del modelo propuesto a los jefes.								■		
Puesto en marcha.									■	■

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**Libros

- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos (2000). 5ª Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Dada Hierezi, Héctor. La Economía en El Salvador y la Integración Centroamericana. 1ª Edición.
- Desler, Gary. 1996. Administración y Organización. 6ª edición, México: Prentice Hall.
- F. Stoner James A. 1996. Administración. 6ª edición, México: Prentice Hall.
- Flippo Edwin B.(1982). Dirección de Empresas. 1ª Edición. Argentina: Ateneo.
- García Galindo,1987. Fundamentos de Administración. 2ª edición. México: Trillas S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, Roberto. 1998. Metodología de la investigación. 2ª edición, México. Prentice Hall.
- Koontz Harold. 1999. Administración. 9ª edición, México: Mc Graw Hill.

- Lyonnet, Patric. 1989. Métodos de la Calidad total. 3<sup>a</sup> edición; España: Díaz Santos.
- Robbins Stephen. 1996. Comportamiento Organizacional. 7<sup>a</sup> edición, México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío, 1999. Clima Organizacional. 3<sup>a</sup> edición. Editorial: Alfa - Omega.

#### Diccionario

- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Jerry M. Rosemberg, 1992. Diccionario de Administración y Finanzas: editorial Océano.

#### Trabajos de Graduación

- Ponce Batres, Vilma Ivette. (2001). "Diseño de un modelo de evaluación del Clima Organizacional en el Distrito No.1 de la Alcaldía Municipal de la Ciudad de San Salvador.
- Ramos Telule, Jaime Alfredo. (2003). "Diseño de un modelo de Clima Organizacional para el desempeño

laboral en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

- Urías González, Mirna Cristela.(2001). "Diseño de un modelo de evaluación de Clima Organizacional en el Hospital Zacamil".

#### Folletos

- Separata de la asignatura Teoría Administrativa II, teorías motivacionales. Ciclo II/1999.

#### Direcciones electrónicas.

- [http://www.monografias.com/trabajo<sup>3</sup>/clior/clior/.shtml](http://www.monografias.com/trabajo3/clior/clior/.shtml).
- González,Alexis.<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.
- Martínez,Luis <http://www.monografias.com>.
- Valenzuela González,Ricardo.<http://www.horizonteweb.com//jee99//valenzue/sido01.htm>.mexico1999.

## GLOSARIO.

**Creencias:** son consecuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización.

**Cultura organizacional:** Modo de vida, sistema de creencias y valores. Relaciones típicas en una organización.

**Dimensión:** aspecto o faceta de algo.

**Empresa:** producen bienes o servicios emplean personas, utilizan tecnología, requieren recursos y sobre todo necesitan administración

**Estrategias:** son acciones para guiar y orientar a la empresa frente a su ambiente externo.

**Evaluación:** es la valoración periódica para estimar, apreciar las actividades del empleado.

**Misión:** es el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa.

**Mito:** narración maravillosa y protagonizada por personajes de carácter heroico.

**Normas:** representan ideas matrices que indican el camino específico dentro del cual se debe actuar por lo que constituyen guías de gran valor tomando en cuenta las circunstancias específicas que se trate.

**Objetivos:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índoles.

**Organizaciones:** Son unidades sociales constituidas internacionalmente y reconstruidas por alcanzar objetivos específicos, es un organismo social vivo sujeto a cambios.

**Pautas de Control:** son acciones a tomar a corto plazo por la organización para mejorar el clima organizacional.

**Percepciones:** sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

**Planes:** son cursos de acción que seguirán en un periodo futuro hacia las cuales están encaminadas las actividades de la empresa.

**Políticas:** son guías generales que orientan la toma de decisiones y proporcionan un ordenamiento unificado para la ejecución de las acciones planificadas.

**Proceso:** conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva que concluye con la obtención de un resultado.

**Procedimiento:** constituye la secuencia de pasos o etapas que se deben guiar para ejecutar los planes.

**Productividad:** relación entre lo producido y los medios empleados, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc.

**Reglas:** constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas en determinadas situaciones.

**Satisfacción en el trabajo:** significa que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos se lo merecen.

**Sistema:** es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que perciben el mismo fin.

**Valores:** conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante. Son maneras de ser o de obrar que una colectividad juzga como ideal y que hace estimables a los seres que los practican.

**ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Diferentes dimensiones**  
**para evaluar**  
**Clima Organizacional**

## ANEXO 1

### AUTORES QUE HAN PLANTEADO DIFERENTES DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Forehand Gilmer	Friedlander Marguiles	Gavin	Lovler
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización.</li> <li>2. Estructura.</li> <li>3. Complejidad.</li> <li>4. Estilo de liderazgo.</li> <li>5. Orientación de fines.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño.</li> <li>2. Obstáculos</li> <li>3. Intimidación.</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5 Actitud..</li> <li>6. Acento en la producción.</li> <li>7. Consideración.</li> <li>8. Confianza.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura.</li> <li>2. Obstáculo.</li> <li>3. Recompensa.</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5.Confianza y consideración de la administración.</li> <li>6. Riesgo y desafíos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Responsabilidad.</li> <li>3. Nivel práctico y Concreto.</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Impulsividad.</li> </ol>
Likert	Pritchard y Karasick	Steers	Martinez
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de mando</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas de la Motivación.</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de Comunicación.</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia y de Interacción.</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de los objetivos o de las Directrices.</li> <li>7. Procesos de Control.</li> <li>8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automanía.</li> <li>2. Conflicto contra Cooperación.</li> <li>3.Relaciones sociales</li> <li>4. Estructura organizacional</li> <li>5. Recompensa</li> <li>6. Relación entre rendimiento y Remuneración.</li> <li>7. Niveles de ambición de la Empresa.</li> <li>8. Estatus</li> <li>9. Flexibilidad e Innovación.</li> <li>10. Centralización.</li> <li>11. Apoyo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. estructura organizacional.</li> <li>2. Refuerzo.</li> <li>3. Centralización del Poder</li> <li>4. Posibilidades de cumplimiento</li> <li>5. Formación y Desarrollo.</li> <li>6. Seguridad contra riesgo.</li> <li>7. Apertura contra riesgo.</li> <li>8. Estatus y moral</li> <li>9. Reconocimiento retroalimentación</li> <li>10. Competencia y flexibilidad organizacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Puesto de trabajo</li> <li>3. Liderazgo.</li> <li>4. Practica de Recursos Humanos.</li> <li>5. Valores.</li> <li>6. Comunicación</li> <li>7. Relaciones Interpersonales</li> <li>8. Ambiente Físico de trabajo</li> </ol>
Litwin y Stinger	Schneider y Bartlett	Meyer	Halpin y Crofts
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa.</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Apoyo</li> <li>6. Normas</li> <li>7. Conflicto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo proveniente de la dirección.</li> <li>2. Interés por los nuevos empleos</li> <li>3. Conflicto.</li> <li>4. Independencia de los agentes.</li> <li>5. Satisfacción.</li> <li>6. Estructura organizacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad.</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Normas.</li> <li>4. Recompensas.</li> <li>5. Claridad organización</li> <li>6. Espíritu de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cohesión entre los empleados.</li> <li>2. Grado de compromiso de los empleados.</li> <li>3. Moral de grupo.</li> <li>4. Apertura de espíritu.</li> <li>5. Consideración.</li> <li>6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.</li> <li>7. Importancia de la producción.</li> </ol>

**Anexo 2**  
**Escritura de**  
**Constitución de la empresa**  
**RAMELCA S.A. de C.V.**

C O M P L E T O

No. NUEVE

LIBRO VEINTE

19 96

# TESTIMONIO DE LA ESCRITURA MATRIZ

DE

CONSTITUCION DE SOCIEDAD RAPELCA SOCIEDAD ANONIMA DE CA-  
PITAL VARIABLE

OTORGADA POR

RAFAEL ANTONIO MELLENDEZ conocido por RAFAEL ANTONIO MELEN-  
DEZ HERNANDEZ; EVANGELINA CAMPOS DE MELLENDEZ; ASTRID SUADA  
LUPE MELLENDEZ CAMPOS; HECTOR EDUARDO MELLENDEZ CAMPOS y RU-  
PEN ANTONIO MELLENDEZ CAMPOS  
A FAVOR DE

LA SOCIEDAD RAPELCA SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE

ANTE LOS OFICIOS DEL NOTARIO  
**NAPOLEON OTTO PAZ TORRES**

1a. Calle Portales N° 2904, Colonia Montecristo

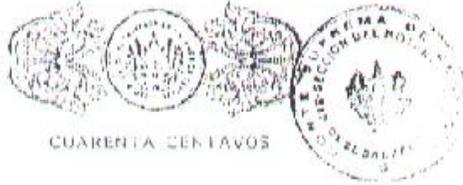
Fid. file "C", 4a. planta, local N° 8

Teléfono 96-0124

SAN SALVADOR, DE SALVADOR, C. A.

PAPEL PARA PROFESORES

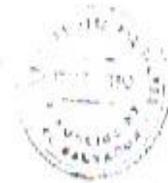
321002



CUARENTA CENTAVOS

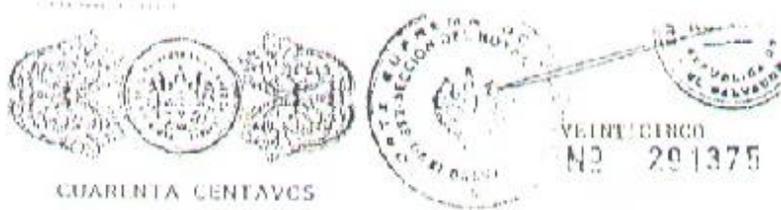
VEINTICUATRO  
Nº 291374





11 DONDEY ABEVE. En la ciudad de San Salvador, a las diez horas del día de este  
12 mes de Octubre de mil novecientos noventa y cuatro, ANTONIO NAPOLEON --  
13 DON DONO, Notario, de este Juzgado, comparecieron los señores don ANTONIO --  
14 DON DONO, DON DONO, DON DONO, que en este acto constituyeron una Sociedad a regir  
15 en el siguiente pacto social que incluye por lo atentos: I) NACIONALIDAD, PA  
16 TINA, DENOMINACION: La Sociedad en su idioma, es una sociedad anónima, de  
17 capital variable, y su denominación es RAMIFICA e inmediatamente seguida de  
18 el título de "SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE" o de su abreviatura "S.A. DE  
19 (Nueva)  
20 (C.V.).- II) DOMICILIO: El domicilio social es la ciudad de San Salvador, Repu  
21 blica de la Libertad, pudiendo establecer agencias, sucursales, oficinas y depen  
22 dencias en otros lugares de la República o del extranjero. III) PLAZO: El pla

R. 321003



CUARENTA CENTAVOS

23 Social es indeterminado. IV) FINALIDAD: La Sociedad tendrá por finalidad -  
principal, la importación, fabricación, distribución y comercialización de todo  
24 tipo de calzado, la compra venta de toda clase de mercadería; la adquisición, a-  
rendamiento, gravamen y enajenación de bienes muebles e inmuebles, de cualquier  
naturaleza que sean; el otorgamiento de toda clase de cauciones; la inversión, -  
participación en toda clase de sociedades y entidades; la constitución y otorga-  
miento de toda clase de créditos, servicios y obligaciones; y en general, la ex-  
plotación del comercio, industria en general y del transporte en particular, agri-  
cultura y servicios en todas sus ramas y actividades, y la realización de todo -  
neto o actividad permitidos por la ley. Para la consecución de sus fines, la So-  
ciedad podrá realizar todos los actos, necesarios, complementarios y conexos que  
sean necesarios, convenientes o esadyuvantes. V) CAPITAL DE FUNDACION: El Ca-  
pital de Fundación de la Sociedad es de VEINTE MIL COLONES, dividido y represen-  
tado por una sola serie de RESERVETAS ACCIONES, de un valor nominal de CINCO COL-  
3 NES, cada una. VI) RÉGIMEN DE CAPITAL VARIABLE: El Capital Social es susceptible  
de aumento, tanto de aumento como de disminución dentro del régimen de Capital Variable,  
de acuerdo con las regulaciones siguientes: A) El Capital Mínimo será de VEINTE  
4 MIL COLONES. B) El Capital podrá aumentarse por medio de nuevas aportaciones -  
de accionistas o de otras personas que ingresen a la Sociedad, por capitaliza-  
ción de reservas y utilidades o por revalorización del Activo de la Sociedad. El  
Capital podrá disminuirse hasta una cifra no menor a la del Capital mínimo antes  
5 señalado, por el retiro total o parcial de algunas aportaciones y por desvalori-  
zación del Activo. C) Los acuerdos sobre aumento o disminución del Capital So-  
cial sólo podrán tomarse en Junta General de Accionistas, con el voto acordé del  
6

1 setenta y cinco por ciento del total de acciones de la Sociedad; dicha Junta Ge-  
2 neral fijará la forma y términos en que deben hacerse las correspondientes emi-  
3 siones de acciones. Para que proceda un Aumento de Capital, será necesario es-  
4 tén totalmente pagadas las acciones que representen tanto el Capital Social ori-  
5 ginal como cualquier otro aumento que se hubiera decretado con anterioridad. D)  
6 Los aumentos o disminuciones del Capital Social deberán inscribirse en el Libro  
7 de Registro que al efecto llevará la Sociedad. E) En los casos de aumento de  
8 capital, los accionistas tendrán derecho preferente para suscribir las nuevas ac-  
9 ciones que se emitan, en proporción al número de las que posean, y queda entendi-  
10 do que las acciones existentes al final del ejercicio económico anual participen  
11 de los resultados del mismo y que dicha participación será proporcional al tiempo  
12 que el nuevo capital haya estado en poder de la Sociedad dentro del respectivo  
13 ejercicio económico anual en el que aumentó como tal. F) En los casos de dismi-  
14 nución del Capital por el retiro de aportaciones, al uno o más socios quisieren  
15 hacer uso del derecho de retiro, pero tales retiros tuvieran como consecuencia  
16 la reducción del capital a menos del mínimo pactado en el literal "A" de esta  
17 cláusula, o excediere de la cantidad autorizada o acordada por la Junta General  
18 para disminuirse, solamente se autorizará el pago de acciones completas, a propor-  
19 ción del capital que dichos accionistas tengan en la Sociedad, hasta concurrencia  
20 del capital mínimo o de la cantidad autorizada a disminuirse, según el caso. G)  
21 Cuando se decreta la disminución del Capital por desvalorización de activos, la  
22 Junta General fijará asimismo las normas para efectuar la disminución y para la  
23 cancelación, sustitución o emisión de los títulos correspondientes. VII) DE LAS  
24 ACCIONES: Las acciones son iguales, comunes y nominativas. Cada acción confie-

PAPEL PARA PROTOCOLO

R. 321004



CUARENTA CENTAVOS



VEINTISEIS  
Nº 291376

re iguales derechos y obligaciones y da derecho a un voto en toda clase de Juntas Generales. VIII) TITULOS DE ACCIONES: A los accionistas se les extenderán Certificados que representen las acciones de su propiedad. Un mismo Certificado podrá amparar cualquier número de acciones. Los Certificados serán firmados por el Director Unico y contendrán todos los datos y requisitos que para éstos títulos señala el Código de Comercio. IX) CANJE Y REPOSICION DE CERTIFICADOS: A solicitud del accionista cualquier certificado podrá ser canjeado por otros que aparezcan en conjunto, la misma cantidad de acciones que el Certificado canjeado. En caso de pérdida, extravío, destrucción o deterioro de Certificado de Acciones se aplicará lo dispuesto en el Capítulo Trece, Título Segundo, Libro Tercero del Código de Comercio. Los Certificados emitidos en canje o reposición llevarán la numeración que naturalmente les queda corresponder, pero en los Certificados emitidos en reposición se anotará en calidad de tales. Los gastos de canje o reposición de Certificados serán por cuenta del interesado y la Sociedad no tendrá responsabilidad alguna para con los accionistas y terceros por sus actuaciones de conformidad con lo establecido en esta cláusula. X) COPROPIEDAD DE ACCIONES: Cuando varias personas liguen a ser copropietarias de una acción o de un título representativo de varias acciones, éstas deberán nombrar un representante común para que los represente ante la Sociedad. Salvo los casos en que la Ley prescribe un trámite distinto, los copropietarios de un título representativo de varias acciones podrán en todo tiempo canjear dicho título por otros emitidos directamente a favor de cada copropietario en proporción a sus respectivos derechos o de acuerdo con sus instrucciones al respecto. XI) LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONISTAS: La Sociedad llevará un Libro de Registro de Accionistas en el que se con-

1 signará el nombre y domicilio de cada uno de los accionistas, la cantidad de ac-  
2 ciones que posea y los pagos hechos en relación a las mismas, los números y can-  
3 tidad de acciones que amparen los Certificados de acciones emitidos a sus nom-  
4 bres, los llamamientos que se efectúen, los trabajos que se realicen, los can-  
5 ces, reposiciones y cancelaciones de títulos, los gravámenes que afecten las ac-  
6 ciones y los embargos que sobre ellas se trabaren por decretos judiciales y la  
7 cancelación de los mismos. XII) GOBIERNO DE LA SOCIEDAD: La Sociedad, será re-  
8 gida y administrada por la Junta General de Accionistas y por un Director Único.  
9 En la Administración de la Sociedad también participarán el Gerente o Gerentes -  
10 que se nombraren, pero solamente con las facultades, atribuciones y obligaciones  
11 que se les asignen de acuerdo con los términos de esta escritura. XIII) JUNTA -  
12 GENERAL DE ACCIONISTAS: La Junta General de Accionistas es el Órgano Supremo de  
13 la Sociedad y sus resoluciones son de pleno derecho obligatorias para todos los accio-  
14 nistas, aún a los ausentes o disidentes, sin más limitaciones y excepciones que  
15 las expresamente contempladas en esta escritura o en la ley. Son facultades de  
16 la Junta General de Accionistas: a) el aumento o disminución del Capital Social;  
17 b) la disolución, fusión o transformación de la Sociedad; c) cualesquiera otras  
18 modificación del Pacto Social; d) la emisión de bonos; e) la amortización de ac-  
19 ciones con recursos propios y la emisión de Certificados de goce; f) la aproba-  
20 ción e imputación de la Memoria del Director Único, el Balance General, el Estado  
21 de Pérdidas y Ganancias y demás estados financieros que le presente el Direc-  
22 tor Único; g) la elección del Director Único y de su Suplente y la fijación de  
23 sus honorarios; h) el nombramiento del Auditor o Auditora de la Sociedad y el  
24 señalamiento de sus honorarios; i) la elección y constitución del Director Único,



T.R. 321005

PAPEL PARA FORTUCCIOS



CUARENTA CENTAVOS



VEINTISIETE  
Nº 29377



de su Septete y del Auditor o Auditores; 1) la Distribución de utilidades; 2) el señalamiento de las sumas o porcentajes destinados a las reservas legales, generales o especiales; 3) la elección de todas aquellas disposiciones que considere convenientes para la buena marcha de la Sociedad; y 4) el conocer y rescindir los demás asuntos que de conformidad con la Ley y este Pacto Social deban ser sometidos por la Junta General de Accionistas, más como toda excepción o negocio que por ley o este Pacto Social no correspondan a otros organismos sociales. XIV) CACETER DE LAS JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS: La Junta General de Accionistas tendrá el carácter de Ordinaria, la Ordinaria u Ordinaria y Extraordinaria, según sea la clase de asuntos que se vean. Serán los de Carácter Extraordinario los asuntos relacionados en los literales "a", "b", "c", "d" y "e" de la cláusula anterior y los demás asuntos que de conformidad con la Ley o este Pacto Social sean ser conocidos en Junta General Extraordinaria. Todos los demás asuntos serán de Carácter Ordinaria. XVI) MIEMBROS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: La Junta General de Accionistas se reunirá mediante convocatoria hecha por el Director Único, y en su caso, por el Auditor o Auditores o el Jefe de Control, en el lugar, día y hora que se señale en la convocatoria. En todo caso, la Junta General Ordinaria de Accionistas deberá reunirse por lo menos una vez al año, dentro de los cinco meses siguientes al cierre del ejercicio social. No será necesaria convocatoria alguna cuando se encuentren reunidos o debidamente representados todos los accionistas y cuando durante la Junta General, apertada por unanimidad la agenda. Los casos, modo, plazo y forma de convocatoria y celebración de las Juntas Generales de Accionistas por comunes e iguales, cualesquiera que sea el carácter de éstas, con las excepciones que se expresan en las cláusulas si-

1 guientes. XVI) CONVOCATORIAS: Las convocatorias para Junta General se publica  
2 rán por lo menos con quince días de anticipación a la fecha señalada para la reu  
3 nión, de conformidad a lo dispuesto por la ley; además se enviará en aviso por  
4 correo a los accionistas. La convocatoria deberá especificar la denominación de  
5 la Sociedad, la especie de Junta a que se convoca, el quórum necesario, el lugar  
6 día y hora de la Junta, la Agenda de la sesión y el nombre y cargo de quien o  
7 quienes firman la convocatoria. Cuando se convoque a Junta General deberán ha  
8 cerse simultáneamente los llamados en primera y segunda convocatoria, en el en  
9 tendido que las fechas de reunión estarán separadas, cuando menos, por un lapso  
10 de veinticuatro horas, en los casos en que proceda tercera convocatoria, ésta de  
11 berá hacerse y publicarse conforme a las regulaciones dichas y además deberá ex  
12 presarse la circunstancia de ser tercera convocatoria, y que la Junta se integra  
13 rá cualquiera que sea el número de acciones representadas. XVII) PROCEDIMIENTOS:  
14 La Presidencia y la Secretaría de las sesiones de Junta General de Accionistas  
15 recaerán a cargo del Director Único y de su Suplente. No obstante, la Junta Ge  
16 neral podrá en todo caso y por simple mayoría de los votos presentes, nombrar  
17 Presidente y Secretario especiales para cada sesión en particular. A la hora in  
18 dicada en la convocatoria se levantará una lista de los accionistas presentes o  
19 representados y de los representantes de los accionistas, indicándose sus nom  
20 bres y el número de acciones representadas por cada uno. Antes de la primera ve  
21 nta, la lista se exhibirá para su examen y será firmada por el Presidente y  
22 Secretario de la Junta General y por los demás concurrentes. Lo mismo se hará  
23 cuando la Junta General se instale legalmente a la convocatoria previa. XVIII) Q  
24 UÓRUMS Y MAYORÍAS EXTRAORDINARIAS: Para conocer y resolver los asuntos de ca

PAPEL PARA PROTOCOLO



IR. 321006

CUARENTA CENTAVOS

VEINTIOCHO  
Nº 291378

rector Extraordinario especificados en la cláusula Décima Cuarta, con excepción  
de los comprendidos en los literales "d" y "e", la Junta General de Accionistas  
se tendrá por reunida en Primera Convocatoria con la representación de por lo me  
nos el sesenta y cinco por ciento de todas las acciones a igual proporción de ne  
cesitará para formar mayoría. En Segunda Convocatoria, el quórum necesario  
será la mitad más una de todas las acciones y las resoluciones se tomarán con el  
voto acorde de las tres cuartas partes de las acciones presentes. En los casos  
de Tercera Convocatoria, el quórum se integrará cualquiera que sea el número de  
acciones presentes y la simple mayoría de votos de las acciones presentes, bastará  
para tomar resoluciones. XIX) DECRETOS Y FAVORIAS ORDENACIONES: Para conocer  
y resolver todos los otros asuntos no regulados por la cláusula anterior, la Jun  
ta General de Accionistas se tendrá por legalmente reunida en Primera Convocato  
ria con la representación de por lo menos la mitad más una de todas las acciones.  
En Segunda Convocatoria, la Junta General se integrará con cualquiera que sea el  
número de acciones representadas. En ambos casos, las resoluciones serán válidas  
si son tomadas por mayoría de los votos presentes. XX) ACTA DE LAS JUNTAS GENER  
ALES: Las actas de las Juntas Generales de Accionistas se asentarán en el Libro  
correspondiente y deberán ser firmados por quienes hayan desempeñado los cargos  
de Presidente y Secretario de la sesión, o por dos de los accionistas presentes a  
quienes la Junta haya conferido el efecto. Cuando por cualquier circunstancia  
no pudiese asentarse el acta en el libro respectivo, se asentará en el Protocolo  
de un Notario. XXI) DEL DIRECCIONAMIENTO: La Sociedad será administrada por un  
Director Dado efecto por la Junta General, la cual además elegirá a un Director  
Suplente. El periodo de un dirección será de cinco años, pero continuará en el

1 dejen de ejercer sus funciones, aún cuando hubiere vencido el plazo para el que -  
2 fueron electos, mientras no se elijan el nuevo Director Único y su Suplente y éstos  
3 no tomen posesión de sus cargos. En caso de fallecimiento, renuncia, ausen-  
4 cia o todo tipo de impedimento temporal o definitivo, el Director Único será sus-  
5 tituido por el Director Suplente, quien lo sustituirá en forma temporal e inter-  
6 inete, según sea la clase de evento acaecido. La vacante temporal del Director  
7 Suplente no será llenada, pero la definitiva será hecha del conocimiento de la  
8 Junta General, en su próxima sesión, para que proceda a elegir al sustituto nec-  
9 sario. Para ser Director no es necesario ser accionista, pero podrá ser reelecto  
10 en calidad de tal es compatible con cualquier otro cargo o empleo en la Sociedad  
11 excepto con el de Auditor y devengará los sueldos que le señale la Junta Gene-  
12 ral de Accionistas. El cargo de Director no podrá ser delegado o representado,  
13 pero es reemplazable. XXII) FACULTADES DEL DIRECTOR ÚNICO: El Director Único  
14 tendrá a su cargo la dirección y administración de la Sociedad, con las más am-  
15 plias facultades de gestión y administración que las establecidas en la ley  
16 y en esta escritura. La forma en que él le corresponde: a) emitir y hacer cum-  
17 plir las resoluciones y acuerdos de la Junta General de Accionistas; b) realizar  
18 el comercio o negocios, cumpliendo sus deberes, obligaciones, atribuciones y re-  
19 sponsabilidades, convalidar los pasivos, o firmar los, aceptar sus renuncias y renovar-  
20 los cuando lo considere conveniente; c) disponer la organización interna de la So-  
21 ciedad, crear o suprimir los cargos que estime convenientes, nombrar y remover  
22 los funcionarios y demás empleados de la Sociedad, establecer los regímenes de su-  
23 larios y prestaciones sociales y representar a uno de las firmas en las relacio-  
24 nes bancarias y comerciales en general; d) nombrar apoderados y representantes de

PAPEL PARA PROTOCOLO



CUARENTA CENTAVOS



T.R. 321007

VEINTINUEVE  
-Nº 291379

1 la Sociedad; e) abrir y cerrar sucursales, agencias, oficinas, dependencias y --  
2 factorías en cualquier lugar del país o en el extranjero; f) elaborar la memoria  
3 de sus labores, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Proyecto de --  
4 distribución de Dividendos y presentarlos a la Junta General de Accionistas; g)  
5 convocar a Junta General de Accionistas; h) llevar los libros, controles y regis-  
6 tros que ordenar las leyes y hacer los comprobantes correspondientes; i) en ge-  
7 neral ejercer y cumplir todas las demás atribuciones y obligaciones que le señal-  
8 la ley y esta escritura. XXIII. REPRESENTACION: La representación judicial y  
9 extrajudicial de la Sociedad y el uso de la firma social corresponde al Director  
10 Único. En el ejercicio de su cargo podrá celebrar toda clase de actos y contra-  
11 tos y contraer toda clase de obligaciones, otorgar poderes especiales o gene-  
12 les, gravar o enajenar los bienes inmuebles, muebles, valores o derechos de la  
13 Sociedad, adquirir toda clase de bienes, conferir o revocar los poderes de admi-  
14 nistración que se conferían a los Gerentes y Sub-Gerentes, otorgar fianzas y pro-  
15 curar garantías, y en general realizar la gestión de los negocios sociales, pa-  
16 ra lo cual se le confieren las facultades generales del mandato y las especiales  
17 comprendidas en el Artículo Ciento Trece del Código de Procedimientos Civiles, in-  
18 clusive la de transigir, toda las cuales extiende a los otorgantes, para cuanto  
19 surta en que los otorga, ratificando y conceden. Las facultades antes relacio-  
20 das podrán ser unidas en todo o en parte o separada con el Gerente o Gerentes, de  
21 conformidad con lo que al respecto determinare el Director Único. XXIV. DE LOS GE-  
22 RENTES: El Director Único podrá nombrar al Gerente o Gerentes y los Sub-Gerentes  
23 que considere necesarios, señalándoles en todo caso y de una manera específica  
24 las facultades y atribuciones que a ellos se les confieren. Los poderes que se

1 otorguen determinación la extensión del mandato y sus restricciones. Las facultades y atribuciones que se confieren en ningún caso incluirán las facultades y atribuciones del Director Único. XXV) EJERCICIO ECONOMICO, CONTABILIDAD Y PUBLICACIONES: El ejercicio económico de la Sociedad será de un año, comprendido entre el primero de enero y el treinta y uno de diciembre. La Sociedad llevará contabilidad y los libros que la ley exige, así como aquellos que el Director Único considere convenientes para el mejor manejo de sus negocios. La Sociedad llevará las publicaciones a las que la ley obliga. XXVI) RESERVA LEGAL: De las utilidades netas obtenidas en cada ejercicio, la Junta General de Accionistas destinará un cinco por ciento de las mismas para la constitución de la reserva legal, hasta que ésta represente por lo menos la quinta parte del Capital Social. La reserva legal deberá restituirse cuando por causas se redujera por cualquier causa. XXVII) OTRAS RESERVAS: La Junta General de Accionistas podrá acordar la constitución de otras reservas, generales o especiales, para los fines que crea convenientes. XXVIII) DIVIDENDOS: La distribución de dividendos se realizará en la forma, época o fecha que decretare la Junta General de Accionistas, la cual podrá delegar en el Director Único el pago a fecha de la fecha o fechas en que deban pagarse. Los dividendos serán distribuidos por igual a los accionistas en la medida y proporción en que no cuentaran primero con respectivos aportes de capital. XXIX) DEL AUDITOR: La vigilancia de la Sociedad estará confiada a un Auditor o Auditores nombrados por la Junta General de Accionistas, la que proveerá sus vicarías en caso necesario. El Auditor ejercerá sus funciones por el plazo de un año y tendrá las facultades y obligaciones que determina la ley. XXX) RESOLUCION Y LIQUIDACION: La Sociedad se disolverá por las causas que indique



T.R. 321008

IMPORTE PARA PROTOCOLO



CUARENTA CENTAVOS



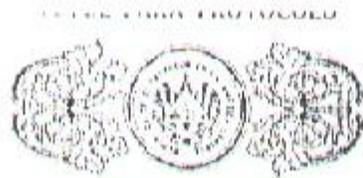
TREINTA  
Nº 291380

1 la ley y su liquidación se sujetará a las reglas siguientes: a) el nombramiento -  
2 de liquidadores, su número y el plazo para la práctica de la liquidación serán de-  
3 terminados por la Junta General de Accionistas; b) durante la liquidación el Aud-  
4 itor desempeñará con respecto a los liquidadores las mismas funciones que desempe-  
5 ña en la vida normal de la sociedad; c) las convocatorias a Junta General de Ac-  
6 cionistas, según lo sea por los liquidadores, el Auditor o el Juez de Comercio, se  
7 con las mismas formalidades que se establecen para la vida normal de la Sociedad  
8 en todo lo demás se estará a lo dispuesto por la Ley. SEGUNDO: Los comparecien-  
9 tes en este acto, son el señor RAFAEL ANTONIO MELLENDEZ conocido por RAFAEL ANTONIO  
10 RICO MELLENDEZ HERMANO, quien es de cuarenta y dos años de edad, Comerciante, es-  
11 Salvadoriano, portador de su Cédula de Identidad Personal número cuatro-mil-ciento-se-  
12 ta y siete mil ochocientos sesenta; con número de identificación tribu-  
13 taria cero noventa-cinco mil ochocientos sesenta mil ciento cincuenta y dos-ci-  
14 to cero cinco-siete; Lina EVANGELINA CAMPOS DE MELLENDEZ, quien es de treinta y -  
15 nueve años de edad, Escribana, salvadoreña, portadora de su Cédula de Identifi-  
16 cación Personal número cuatro-mil-ciento-cero-setenta y siete mil ochocientos treinta  
17 y siete; con número de identificación tributaria cero noventa-cinco mil ochocientos  
18 cuarenta y un mil cincuenta y cinco mil ochocientos noventa y siete; ambos actuando por sí  
19 y en nombre y representación de su menor hija ANTONIO GUADALUPE MELLENDEZ CAMPOS,  
20 de diez años de edad, salvadoreña, Estudiante, con número de identificación tri-  
21 butaria cero noventa-cinco mil ochocientos diez mil cuatrocientos ochenta y dos-  
22 cientos noventa; Don BENIGNO EDUARDO MELLENDEZ CAMPOS, de veinticuatro años de edad,  
23 Estudiante, salvadoreño, con Cédula de Identidad Personal número cuatro-mil-ciento-  
24 cero-setenta y cinco mil trescientos treinta y nueve, con número de identifica-

1 elón tributaria cero saldos antes de declarar su renta ni suscentos ni  
2enta y tres -ciento veintinueve pesos y Don EBEN ANTONIO PELENDEZ CAMPOS, de  
3 veintidós años de edad, Estudiante, de San Salvador, con Cédula de Identidad Personal  
4 número cuatro-cuatro-cero cero ochenta y un mil ochocientos veinticuatro y con  
5 ta en Identificación tributaria cero saldos antes de declarar su renta y un mil  
6 setenta y cuatro-ciento dieciocho-nueve; todas personas de mil ochocientos y de  
7 domicilio de Nueva San Salvador, Departamento de la Libertad. TERCERO: Las  
8 señoras Accionistas que integran el Capital Social se suscriben así: Las señoras  
9 PAE, ANTONIO PELENDEZ, conocido por RAFAEL ANTONIO PELENDEZ HERNANDEZ; EVANGELI  
10 NA CAMPOS DE PELENDEZ; ANTONIO GUSTAVO PELENDEZ CAMPOS; SÉPTIMO LEONARDO PELENDE  
11 CAMPOS y DON EBEN ANTONIO PELENDEZ CAMPOS, suscritos con CUARENTA ACCIONES cada uno. I  
12 des y cada una de las acciones suscritas son pagadas en este acto, en efectivo,  
13 en un cien por ciento de su valor nominal, según este Cheque Certificado Serie  
14 123, número DE MILLOE CUATROCIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL CIN  
15 CIENTO DOS, librado el día catorce del mes de Octubre del pre  
16 sente año, contra el Banco GUAYABAS, por el valor de VEINTE MIL COLONES,  
17 a favor de la Sociedad que ahora se constituye, cheque que el suscrito Notario  
18 declara haber tenido a la vista. CUARTO: Como uno los otorgantes es elegido  
19 como Director Único Propietario de la Sociedad a la señora Evangelina Campos de  
20 Peleñdez, salvadoreña, de treinta y nueve años de edad, Comerciante y del domicilio  
21 de Nueva San Salvador, y como Director Suplente al señor Rafael Antonio He  
22 rnandez conocido por Rafael Antonio Peleñdez Hernández, salvadoreño, de cuarenta  
23 y dos años de edad, Comerciante y del domicilio de Nueva San Salvador, para el  
24 período que terminará en el año de mil ochocientos cuarenta y nueve. QUINTO: Le



T.R. 321009



CUARENTA CENTAVOS



VEINTA Y UNO  
Nº 291381

1 Directores quedan autorizados para ejercer personalmente Comercio e Industria i-  
2 guelos o ser, además a los de la Sociedad y para participar en otras Sociedades -  
3 que exploten tales actividades, sin perjuicio que en el futuro ésta autorización  
4 pueda ser revocada, total o parcialmente, por la Junta General de Accionistas.-  
5 Yo, el suscrito Notario DOY FE: que es legítima y suficiente la personería con -  
6 que actúan los señores Rafael Antonio Meléndez, conocido por Rafael Antonio Me-  
7 léndez Fernández y Evangelina Campos de Meléndez, ambos de las generales antes -  
8 expresadas, para actuar en nombre de su menor hija Astrid Guadalupe Meléndez --  
9 Campos, por haber recibido a la vista la certificación de la Partida de Nacimiento  
10 número doscientos, asentada en el Libro seis-A del año de mil novecientos ochenta  
11 y dos, extendida en esta ciudad, el día once de febrero de mil novecientos ochenta  
12 ta y cinco, por el Jefe del Registro Civil de la Alcaldía Municipal de San Salva  
13 dor, Licenciada José Roberto Karahona Nolasco, en la que consta que Astrid Guada  
14 lupe Meléndez Campos, nació en esta ciudad, el día veintinueve de abril de mil no  
15 vecientos ochenta y dos, siendo hija de Rafael Antonio Meléndez y de la señora -  
16 Evangelina Campos. Así se expresó con los comparecientes, a quienes expliqué los  
17 efectos legales del acty contenido en esta instrumento, advirtiéndoles de la o-  
18 bligación de inscribirlo en el Registro de Comercio, acompañando las solvencias  
19 correspondientes, de los efectos de dicha inscripción y de las sanciones por no  
20 hacerlo. Leído que hubo a los comparecientes, íntegramente lo escrito, en un só  
21 lo acto, sin interrupción, ratifican su contenido y firmamos. DOY FE.- Emmen-  
22 dadas-catorce-la-Libertad-año-Tercero-Libro-y-El-CARDO-Valen.- Entre Ifacas-Macva-  
23 los-Extraordinaria-Valen.-  
24 PASAN-

FIRMAS.

1

2

3

4 *John Escampos R. P. M. H. 27*

5

6

7 *[Signature]*

8

EN CASO ANTE MI, del folio veinticuatro que es el folio treinta y uno vuelto del  
 libro VEINTE de mi Protocolo que radica el día once de mayo de mil novecientos  
 trece y cinco, y para ser presentada a la SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES Y  
 MERCANTILES, extendo, firmo y sello y proveo: copia en la ciudad de  
 Salvador, diecisiete de octubre de mil novecientos veintea y cuatro.

*[Signature]*



# **Anexo 3**

## **Formato de Encuesta**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

El presente cuestionario esta dirigido a los empleados de la empresa RAMELCA S.A. de C.V. y tiene como objetivo extraer información sobre el clima organizacional de esta empresa comercializadora de calzado para analizar la situación actual y a la vez proponer medidas que contribuyan a mejorarlo para el bienestar de la empresa. Toda la información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.

Indicación: A continuación se presentan una serie de preguntas, conteste como estime conveniente.

**Datos Personales:**

Sexo: M  F

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

**Datos de estudio:**

**ESTRUCTURA**

1. ¿Conoce la misión de su empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa menciónela:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos organizacionales establecidos por la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa menciónelas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce las políticas de la organización?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa menciónelas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Posee conocimiento claro sobre cada uno de los procedimientos que deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la entidad?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa menciónelos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Conoce los deberes con los que usted cuenta dentro de la organización?

Si  No

6. ¿Conoce con claridad los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa?

Si  No

**LIDERAZGO**

1. Considera que la relación con su jefe le genera:

Mucha confianza

Confianza

Poca confianza

2. ¿Su jefe reconoce sus cualidades, habilidades y experiencias?

Si  No

3. ¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos entre el personal?

Se informa acerca del origen del conflicto

Solicita la opinión de los involucrados

Soluciona el conflicto basado en su propio criterio

4. ¿Qué características le agradan de su jefe?

Su personalidad

La manera de expresarse

El modo de dar una orden

La forma de asignar el trabajo

Otros

Mencione: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo considera usted a su jefe en el desempeño de sus labores?

Bueno  Muy bueno  Excelente

## **VALORES**

1. ¿Considera que dentro de la empresa se inculcan principios y valores para mejorar la actitud de los empleados?

Si  No

2. Si se le presenta una nueva oportunidad de empleo en este momento, en donde pueda desarrollar todos sus conocimientos, ¿Qué haría usted?

Valora la oferta

Inmediatamente toma el nuevo empleo

No le interesa cambiar de empleo

3. ¿Cómo es su trato hacia los clientes?

Con mucho respeto y amabilidad

Simplemente realiza su trabajo

4. ¿Cuándo un cliente presenta una queja?

Reconozco el error y trato de corregirlo

Trato de justificarme

Valoro la situación y la analizo

Me es indiferente

## **COMUNICACIÓN**

1. ¿Considera que los medios de comunicación en la organización son adecuados?

Si  No

Por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿A su criterio la comunicación existente entre jefes y empleados dentro de la empresa es oportuna?

Si  No

3. ¿Dentro de la entidad existen medios que permitan a los jefes conocer las inquietudes y sugerencias de los empleados?

Si  No

4. ¿Cómo considera la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo?

Buena  Muy buena  Excelente

#### **RELACIONES INTERPERSONALES**

1. ¿Recibe ayuda de sus compañeros al tener exceso de trabajo?

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

2. ¿Qué tipo de actitudes se presentan al realizar trabajo en equipo?

Llegan rápidamente a un acuerdo y lo realizan

Difícilmente llegan a un acuerdo

Lo realizan unos cuantos

3. ¿Considera necesario el trabajo en equipo?

Si  No

Por qué: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Acepta consejos de sus compañeros en cuanto a las actividades que realiza y las toma en cuenta?

Si  No

**AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

1. ¿Qué factores considera que le afectan en su puesto de trabajo?

La poca iluminación

El calor

El ruido

Espacio de trabajo reducido

2. ¿Qué aspectos le agradan de las características de las instalaciones de la empresa?

Limpieza

Abundante agua

Espacio adecuado

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PUESTO DE TRABAJO:**

1. ¿Considera que el salario que recibe está en relación con su desempeño laboral?

Si  No

2. ¿Considera que dentro de la empresa existe estabilidad laboral?

Si  No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

Si  No

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera que se le evalúa su desempeño laboral?

En forma objetiva

En forma subjetiva

No valoran su desempeño

**PRESTACIONES**

1. ¿Cómo considera las prestaciones que le brinda la empresa?

Buena  Muy buena  Excelente

2. ¿Considera que los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado?

Si  No

3. Se siente satisfecho con las bonificaciones que recibe al cumplir con la meta de ventas establecidas?

Si  No

4. Se capacita al empleado respecto a la atención al cliente?

Si  No

# **Anexo 4**

## **Tabulación, análisis e interpretación de datos**

## ESTRUCTURA

### Pregunta 1

#### Jefes

¿Considera que sus colaboradores conocen la misión de la empresa?

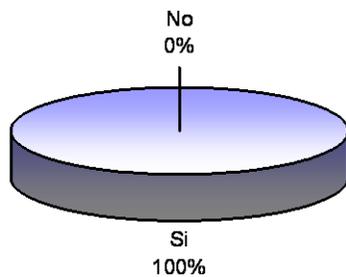
#### Empleados

¿Conoce la misión de su empresa?

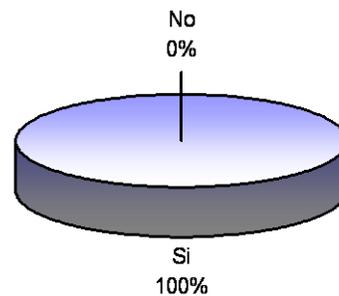
**Objetivo:** Determinar el grado en que los empleados se sienten identificados con la misión.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Fi	%	Fi	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Jefes



Empleados



#### Análisis

El 100% de los jefes asegura que sus empleados conocen la misión de la empresa al igual que el 100% de los empleados.

#### Interpretación

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, los empleados de la empresa afirman conocer la misión de la entidad, pero no saben definirla con exactitud.

## Pregunta 2

### Jefes

¿Sus subalternos conocen los objetivos establecidos por la entidad?

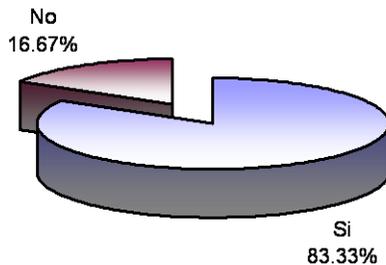
### Empleados

¿Sabe usted cuales son los objetivos organizacionales establecidos por la empresa?

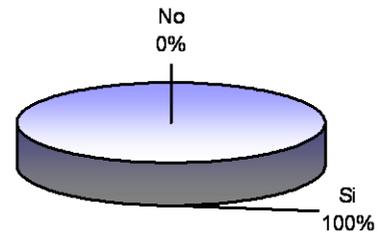
**Objetivo:** Establecer el nivel de identificación de los empleados con los objetivos de la organización.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Fi	%	Fi	%
Si	5	83.33	14	100
No	1	16.67	0	0
Total	6	100%	14	100%

Jefes



Empleados



### Análisis

Para el 83.33% de los jefes sus subalternos si conocen los objetivos establecidos por la entidad y el 16.67% considera que no.

En cuanto a la opinión de los empleados, referente a esta pregunta, el 100% afirmó conocer los objetivos de la empresa.

### Interpretación

La mayoría de jefes y empleados dicen identificar los objetivos establecidos por la empresa aunque en realidad tienen dificultad para definirlos claramente.

### Pregunta 3

#### Jefes

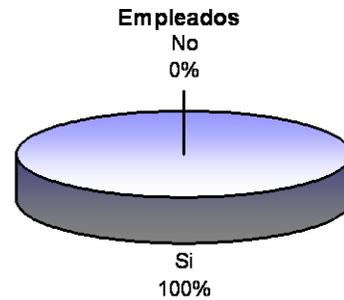
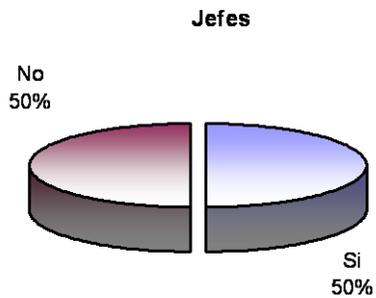
¿Cree usted que sus empleados conocen las políticas de la organización?

#### Empleados

¿Conoce las políticas de la organización?

**Objetivo:** Definir el grado de conocimiento que los empleados tienen de las políticas de la empresa.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Fi	%	Fi	%
Si	3	50	14	100
No	3	50	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

Del 100% de los jefes encuestados, el 50% estima que sus empleados conocen las políticas de la empresa y el otro 50% considera que no las conocen.

Al mismo tiempo, 100% de los empleados dice conocer las políticas de la entidad.

#### Interpretación

Los empleados de la organización afirman conocer las políticas de la empresa, sin embargo un 50% de los jefes considera que los empleados no las conocen. Esta situación refleja que puede existir cierto nivel de desconocimiento por ambas partes.

#### Pregunta 4

##### Jefes

¿Los empleados a su cargo, conocen con claridad cada uno de los procedimientos que deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos de la entidad?

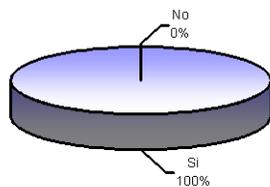
##### Empleados

¿Posee conocimiento claro sobre cada uno de los procedimientos que debe realizar para cumplir con los objetivos de la entidad?

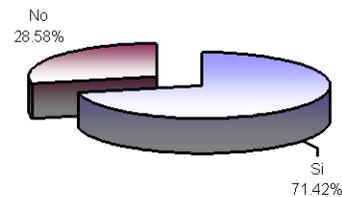
**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen la manera para realizar de forma precisa el trabajo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Fi	%	Fi	%
Si	6	100	10	71.42
No	0	0	4	28.58
Total	6	100%	14	100%

Jefes



Empleados



##### Análisis

El 100% de los jefes están seguros que sus subalternos conocen con claridad cada uno de los procedimientos que deben llevar a cabo.

De los empleados, el 71.42% aseguran conocer los procedimientos que deben llevar a cabo, y un 28.58% contestó que no los conocen con claridad.

##### Interpretación

Los jefes creen que todos sus subalternos poseen un conocimiento claro de los procedimientos que estos tienen que realizar para el logro de los objetivos organizacionales, pero una minoría de empleados afirma no conocer con claridad dichos procedimientos, lo cual indica que pueden generarse problemas en la organización debido a ello.

## Pregunta 5

### Jefes

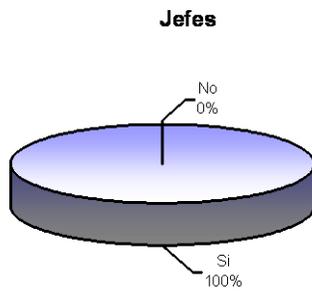
¿Conocen sus colaboradores los deberes que deben de cumplir dentro de la organización?

### Empleados

¿Conoce los deberes que debe de cumplir dentro de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si existen y conocen el reglamento y las normas de trabajo los empleados.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Fi	%	Fi	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 100% de los jefes cree que sus colaboradores conocen los deberes que deben cumplir dentro de la empresa.

Así mismo, el 100% de empleados aseguran conocer sus deberes.

### Interpretación

El hecho de que los empleados aseguren que conocen sus deberes dentro de la organización, quiere decir que saben de manera precisa lo que deben hacer para realizar de forma eficiente el trabajo.

## Pregunta 6

### Jefes

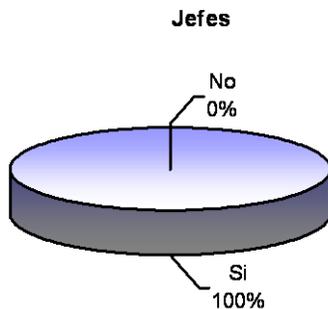
¿Considera usted que los empleados conocen los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa?

### Empleados

¿Conoce con claridad los puestos de trabajo que existen dentro de la empresa?

**Objetivo:** Establecer el nivel de percepción de los empleados acerca de los niveles jerárquicos en la empresa.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Fi	%	Fi	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 100% de los jefes afirma que sus empleados conocen los puestos de trabajo existentes dentro de la empresa.

Así mismo, el 100% de los empleados aseguran conocer con claridad los puestos de trabajo existentes en su lugar de trabajo.

### Interpretación

Por medio de los resultados obtenidos, se puede decir que los empleados conocen los diferentes puestos de trabajo que existen en la entidad, esto indica que los empleados tienen una idea de la estructura orgánica de la empresa.

## LIDERAZGO

### Pregunta 1

#### Jefes

¿Qué relación considera que crea en sus empleados?

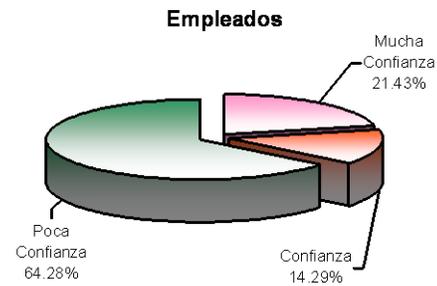
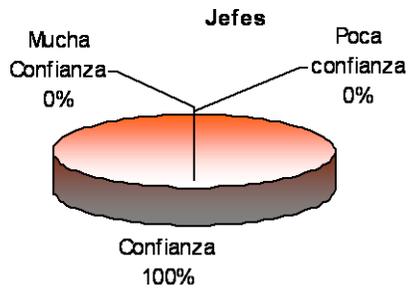
#### Empleados

Considera que la relación con su jefe le genera:

#### Objetivo:

Conocer la percepción del empleado acerca de la forma de liderazgo y relaciones interpersonales entre él y su jefe.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Mucha confianza	0	0	3	21.43
Confianza	6	100	2	14.29
Poca confianza	0	0	9	64.29
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 100% de los jefes consideran que generan confianza en las relaciones con sus empleados. Mientras que un 14.29% de los empleados piensan que la relación con su jefe les genera confianza, el 21.43% mucha confianza y el 64.28% poca confianza.

#### Interpretación

Todos los jefes estiman que su relación con los subalternos crea confianza, logrando de esta forma relaciones aceptables entre jefe-empleado. Por otra parte, los empleados opinan que la relación con su jefe propicia poca confianza, confianza y mucha confianza, es por ello, que se debe fortalecer la manera en que los jefes tratan a sus empleados.

## Pregunta 2

### Jefes

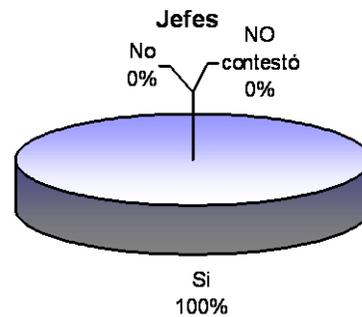
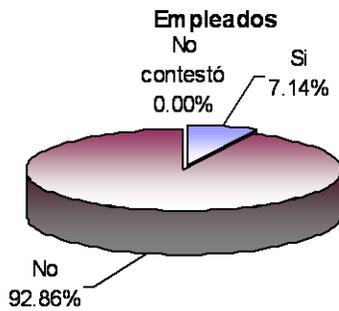
¿Reconoce las cualidades, habilidades y experiencia de sus subalternos?

### Empleados

¿Su jefe reconoce sus cualidades, habilidades y experiencia?

**Objetivo:** Conocer la percepción del empleado en cuanto a si el jefe reconoce sus cualidades.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	1	7.14
No	0	0	13	92.86
No contesto	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 7.14% de los jefes acepta reconocer las cualidades, habilidades y experiencia de sus empleados, por otra parte, los empleados, específicamente el 92.86%, consideran que no se les reconocen sus cualidades, habilidades y experiencia.

### Interpretación

Todos los jefes aseguran que a sus subalternos sí se les reconocen sus cualidades, habilidades y experiencia, afirmación que es contradicha por los empleados ya que la mayoría expresó que no son tomados en cuenta sus habilidades y experiencias.

### Pregunta 3

#### Jefes

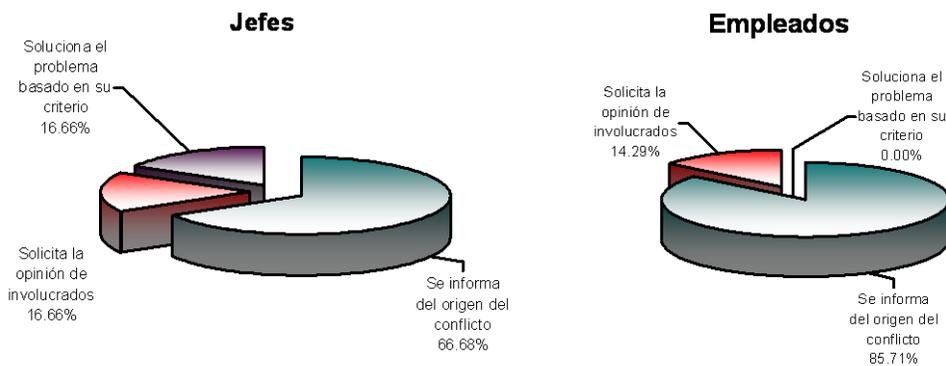
¿De qué manera soluciona los conflictos entre el personal?

#### Empleados

¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos entre el personal?

**Objetivo:** Identificar la percepción que el empleado tiene sobre la manera de actuar del jefe ante conflictos laborales.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Se informa acerca del origen del conflicto	4	66.68	12	85.71
Solicita la opinión de los involucrados	1	16.66	2	14.29
Soluciona el problema basado en su criterio	1	16.66	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 66.68% de los jefes solucionan los conflictos entre el personal informándose del origen del conflicto, un 16.66% solicita la opinión de los involucrados y el 16.66% restante soluciona el problema basado en su criterio.

Un 85.71% de los empleados afirman que sus jefes solucionan los conflictos informándose del conflicto y el 14.29% aseguran que los jefes solicitan la opinión de los involucrados.

#### Interpretación

La mayoría de los jefes en la empresa, para solucionar conflictos entre el personal, se informan acerca del origen del conflicto o solicitan la opinión de los involucrados, lo que indica que buscan solucionar dicha situación de al manera más justa posible.

## Pregunta 4

### Jefes

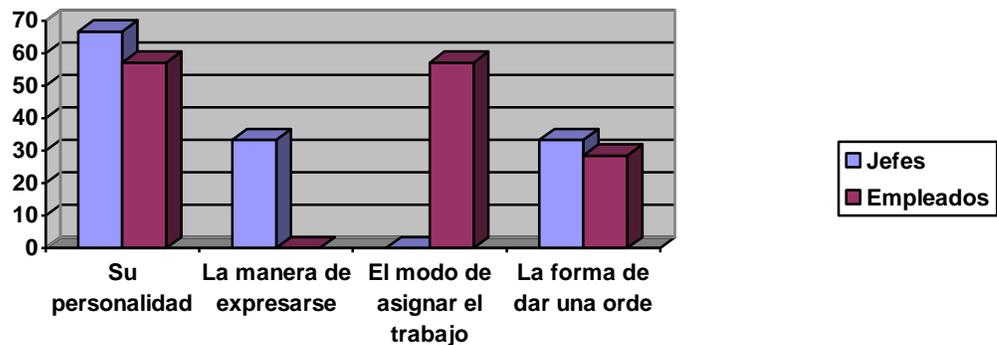
De las siguientes características, ¿cuáles considera que le agradan a sus colaboradores respecto a su persona?

### Empleados

¿Qué característica le agrada de su jefe?

**Objetivo:** Establecer la percepción del empleado con respecto a las cualidades que le son más desagradable de su jefe.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Su personalidad	4	66.67	8	57.14
La manera de expresarse	2	33.33	0	0
El modo de asignar trabajo	0	0	8	57.14
La forma de dar una orden	2	33.33	4	28.57



### Análisis

El 66.67%, 33.33% y otro 33.33% de los jefes consideran que a sus colaboradores les agrada su personalidad, la manera de expresarse y la forma de dar una orden respectivamente.

El 57.14% de los empleados afirman que les agrada la personalidad de sus jefes y un porcentaje igual el modo de asignar el trabajo y el 28.57% estima que la forma de dar una orden.

### Interpretación

La característica que agrada a los empleados, es la personalidad de su jefe, lo que ayuda a que los empleados se sientan satisfechos con los que los dirigen. De la misma forma, los jefes aseguran que la característica que más les gusta de ellos a sus empleados es la personalidad.

## Pregunta 5

### Jefes

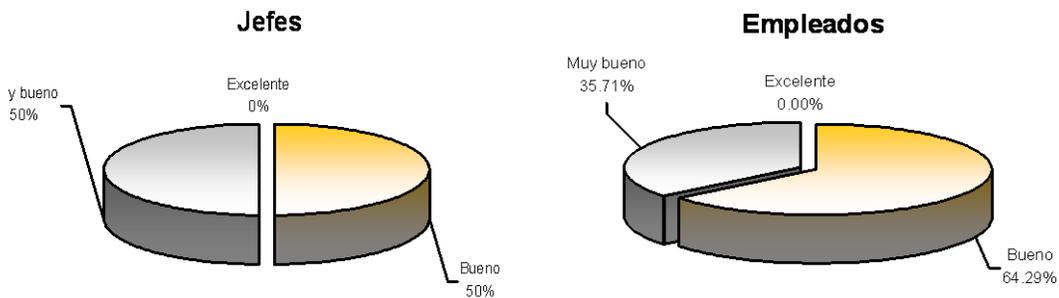
¿Cómo considera que sus colaboradores catalogan su desempeño?

### Empleados

¿Cómo considera usted a su jefe en el desempeño de sus labores?

**Objetivo:** Conocer en forma precisa la imagen que el empleado tiene de su jefe.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Bueno	3	50	9	64.29
Muy bueno	3	50	5	35.71
Excelente	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 50% de los jefes considera que los empleados catalogan su desempeño como muy bueno y un porcentaje igual como bueno.

Por otra parte, un 64.29% de los empleados creen que su jefe desempeña sus labores de forma buena y el 35.71% le define como muy bueno.

### Interpretación

Los empleados califican el desempeño de los jefes como bueno, lo que denota que estos desarrollan sus actividades de una forma que no refleja un nivel alto de eficiencia por lo cual debe mejorarse el desempeño de estos.

## PUESTO DE TRABAJO

### Pregunta 1

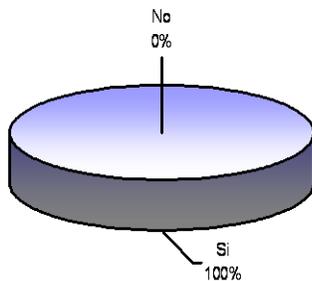
**Pregunta compartida para Jefes y empleados.**

¿Considera que el salario que recibe está en relación con su desempeño laboral?

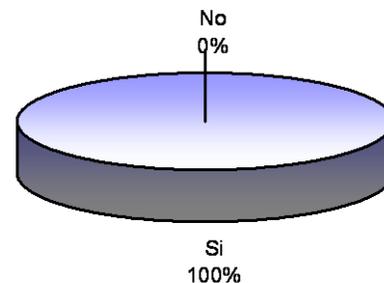
**Objetivo:** Determinar la percepción del empleado acerca de la remuneración que recibe por el trabajo que realiza.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%

**Jefes**



**Empleados**



### Análisis

El 100% de los jefes estima que el salario que recibe está de acuerdo a su desempeño laboral.

De igual forma, el 100% de empleados opina que recibe un salario de acuerdo a su desempeño laboral.

### Interpretación

Todo el personal de la empresa está satisfecho con el salario que reciben, porque todos consideran que se les paga de acuerdo a su desempeño laboral.

## Pregunta 2

### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

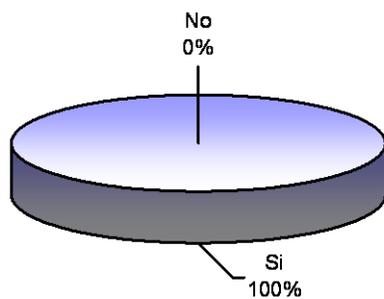
¿Considera que dentro de la empresa existe estabilidad laboral?

**Objetivo:** Identificar el sentir del empleado referente a la estabilidad en su puesto de trabajo.

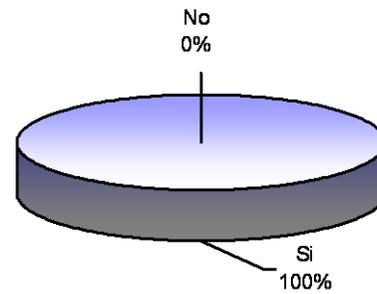
Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%

### Empleados

#### Jefes



### Empleados



### Análisis

El 100% de jefes como empleados, consideran que dentro de la empresa sí existe estabilidad laboral.

### Interpretación

La empresa ofrece al personal estabilidad laboral, lo que genera en los empleados seguridad y satisfacción al pertenecer a la entidad.

### Pregunta 3

#### Jefes

¿Considera que sus colaboradores se sienten satisfechos con las actividades que realizan?

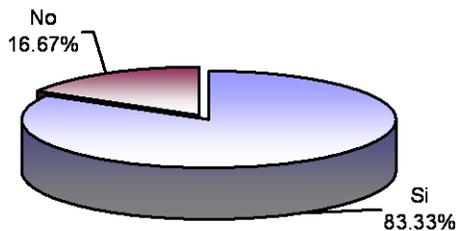
#### Empleados

¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

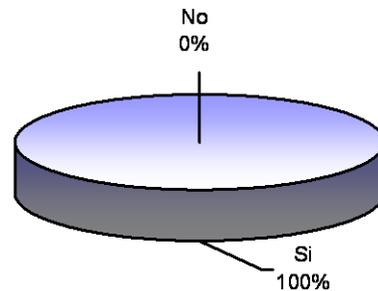
**Objetivo:** Identificar el nivel de satisfacción del empleado con respecto a las actividades que realiza.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	5	83.33	14	100
No	1	16.67	0	0
Total	6	100%	14	100%

Jefes



Empleados



#### Análisis

El 83.33% de jefes cree que sus colaboradores sí se sienten satisfechos con las actividades que realizan y un 16.67% estima que no.

Sin embargo el 100% de los empleados asegura sentirse satisfecho con las actividades que realiza.

#### Interpretación

El nivel de satisfacción que existe entre los empleados a causa de las actividades que realiza es excelente, debido a que todos ellos consideran sentirse bien con las actividades que realizan.

#### Pregunta 4

##### Jefes

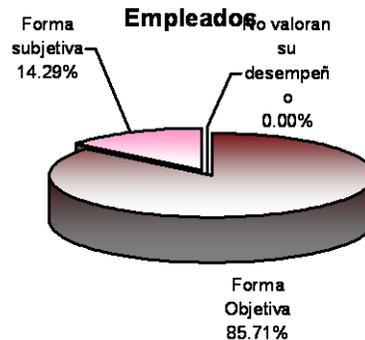
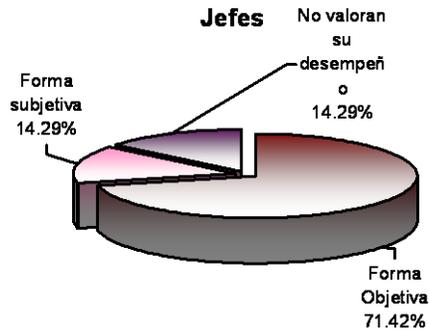
¿Cómo considera que sus empleados piensan respecto a la forma en que son evaluados?

##### Empleados

¿Cómo considera que se evalúa su desempeño laboral?

**Objetivo:** Establecer si existen mecanismo de evaluación de desempeño laboral; así como la percepción del empleado acerca de los mismos.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
En forma objetiva	5	83.33	12	85.71
En forma subjetiva	1	16.67	2	14.29
No valoran su desempeño	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



##### Análisis

Del 100% de jefes, 83.33% piensan que los empleados sienten que se les evalúa su desempeño laboral de forma objetiva, un 16.67% que de forma subjetiva.

En cambio el 85.71% de los empleados sienten que su desempeño se les evalúa en forma objetiva y el 14.29% de forma subjetiva.

##### Interpretación

La mayoría de los empleados sienten ser evaluados en su desempeño en forma objetiva, lo que indica que existen ciertas formas de evaluación de desempeño laboral en la organización.

## PRESTACIONES

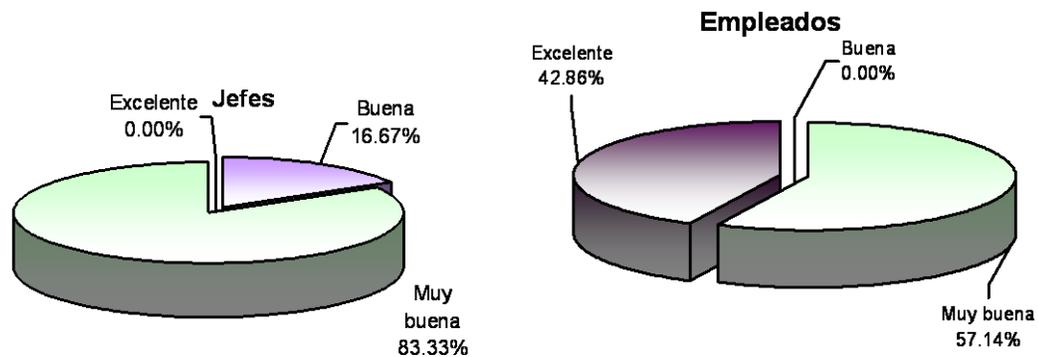
### Pregunta 1

**Pregunta compartida para Jefes y empleados.**

¿Cómo considera las prestaciones que le brinda la empresa?

**Objetivo:** Establecer el nivel de satisfacción que los empleados tiene respecto a las prestaciones que se les brindan.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Buena	1	16.67	0	0
Muy buena	5	83.33	8	57.14
Excelente	0	0	6	42.86
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 83.33% de los jefes considera que las prestaciones que la empresa brinda son muy buenas y para un 16.67% es buena.

Para un 57.14% de los empleados las prestaciones que brinda la empresa es muy buena y el 42.86% de estas, les parece excelentes.

### Interpretación

El personal de la empresa califica las prestaciones que brinda la entidad como excelente y muy buenas, lo que indica que ellos se sienten cómodos con dichas prestaciones.

## Pregunta 2

### Jefes

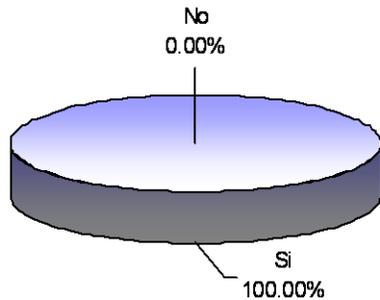
¿Los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado?

### Empleados

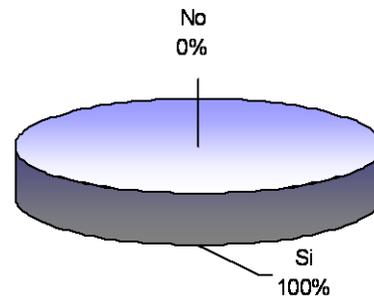
¿Considera que los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado?

Opciones	Jefes		Empleados	
	FREC.	%	Frec.	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%

Jefes



Empleados



### Análisis

El 100% de jefes opina que los aumentos salariales se dan de acuerdo al empleado.

De igual forma el 100% de los empleados cree que los aumentos se dan de acuerdo a su desempeño.

### Interpretación

Los aumentos salariales se dan de acuerdo al desempeño del empleado dentro de la empresa.

### Pregunta 3

#### Jefes

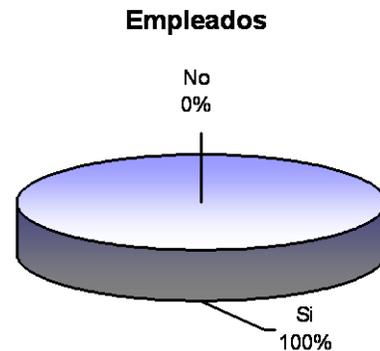
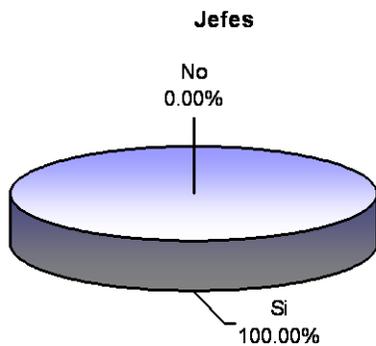
¿Considera que los empleados se sienten satisfechos al cumplir con el nivel de ventas establecidas?

#### Empleados

¿Se siente satisfecho con las bonificaciones que recibe al cumplir con la meta de ventas establecida?

**Objetivo:** Determinar el nivel de importancia que la empresa tiene referente a brindar entrenamiento y capacitación a los empleados.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 100% de jefes considera que sus empleados se sienten satisfechos al cumplir el nivel de ventas establecidas.

Así mismo, el 100% de los empleados confirman sentirse satisfecho al cumplir con la meta establecida.

#### Interpretación

Cuando los empleados consiguen cumplir el nivel de ventas establecidas se sienten satisfechos, lo que puede aumentar el nivel de autoestima personal de cada empleado.

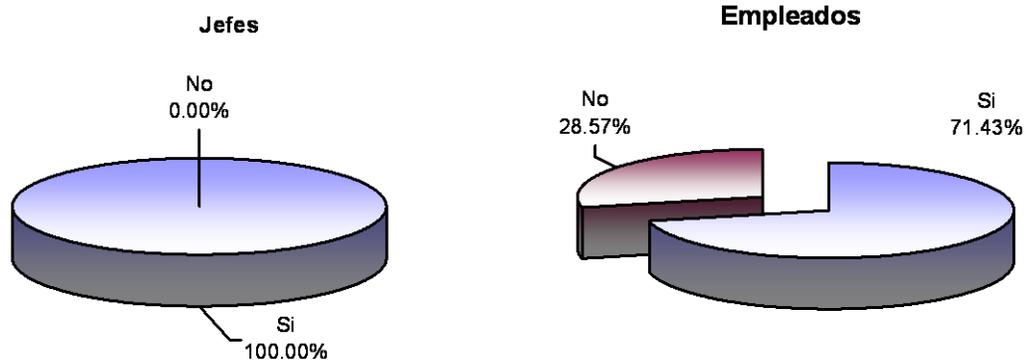
#### Pregunta 4

##### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

¿Se capacita al empleado con respecto a la atención al cliente?

**Objetivo:** Establecer si el personal de la empresa es capacitado para brindar una mejor atención al cliente.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	10	71.43
No	0	0	4	28.57
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 100% de jefes afirma que se capacita al empleado con respecto a la atención al cliente.

Mientras que un 71.43% de los empleados dice que sí se le capacita con respecto a la atención al cliente y el 28.57% responde que no.

#### Interpretación

El hecho de que la empresa capacite a sus empleados, refleja que ésta se preocupe porque su personal brinde un excelente servicio a sus clientes.

## VALORES

### Pregunta 1

#### Jefes

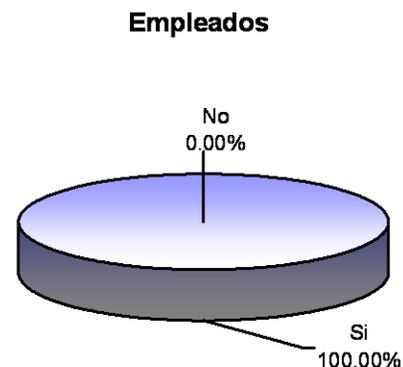
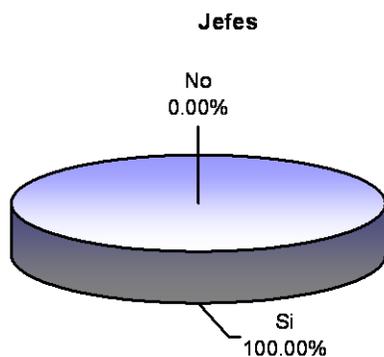
¿Cree que en la empresa se inculcan principios y valores para mejorar la actitud de los empleados?

#### Empleados

¿Considera que dentro de la empresa se inculcan valores para mejorar la actitud de los empleados?

**Objetivo:** Conocer la percepción acerca del interés en fomentar valores entre los miembros de la entidad.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 100% de los jefes de la empresa afirman que en ésta se inculcan valores para mejorar la actitud de los empleados. De la misma forma el 100% de los empleados confirman esta aseveración.

#### Interpretación

El hecho de fomentar valores entre los miembros de la entidad favorece a la empresa porque fortalece la cultura que predomina en esta.

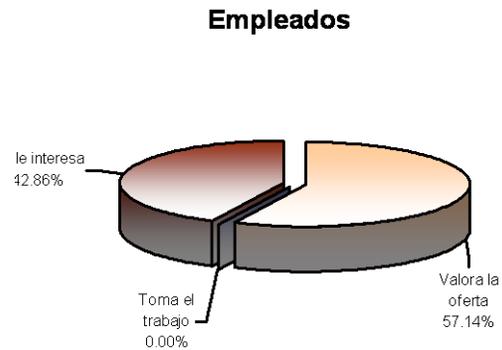
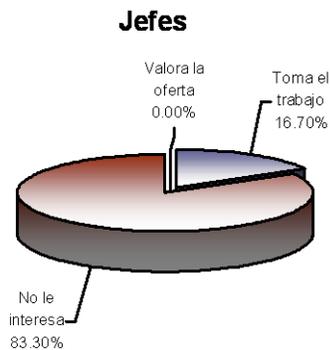
## Pregunta 2

### Pregunta compartida por Jefes y empleados.

Si se le presenta una nueva oportunidad de empleo en este momento, donde pueda desarrollar todos sus conocimientos, ¿qué haría?

**Objetivo:** Establecer el grado de compromiso del personal para con la empresa.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Valorara la oferta	0	0	8	57.14
Inmediatamente toma el nuevo empleo	1	16.7	0	0
No le interesa cambiar de empleo	5	83.3	6	42.86
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

Del 100% de los jefes el 83.3% afirma no interesarle cambiar de empleo, por el contrario un 16.7% asegura que inmediatamente tomaría un nuevo empleo.

Al mismo tiempo, un 57.14% de los empleados valoraría la oferta de trabajo que se le presentara y un 42.86 no le interesaría cambiar de empleo.

### Interpretación

De los resultados obtenidos se puede deducir que existe un alto grado de compromiso del personal hacia la empresa porque la mayor parte de éstos contestó que no le interesa cambiar de empleo, aunque un 42.86% de los empleados valoraría la proposición de un nuevo empleo.

### Pregunta 3

**Pregunta compartida por Jefes y empleados.**

¿Cómo es su trato hacia los clientes?

**Objetivo:** Conocer la actitud de los empleados en la atención a los clientes.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Con mucho respeto y amabilidad	6	100	14	100
Simplemente realiza su trabajo	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 100% de los jefes así como el 100% de los empleados aseguran tratar a los clientes con mucho respeto y amabilidad.

### Interpretación

Según las respuestas de jefes y empleados se puede decir que estos tratan a los clientes con una actitud adecuada, lo cual contribuye a satisfacer las necesidades del cliente y a mantener o mejorar el nivel de ventas establecido por la empresa.

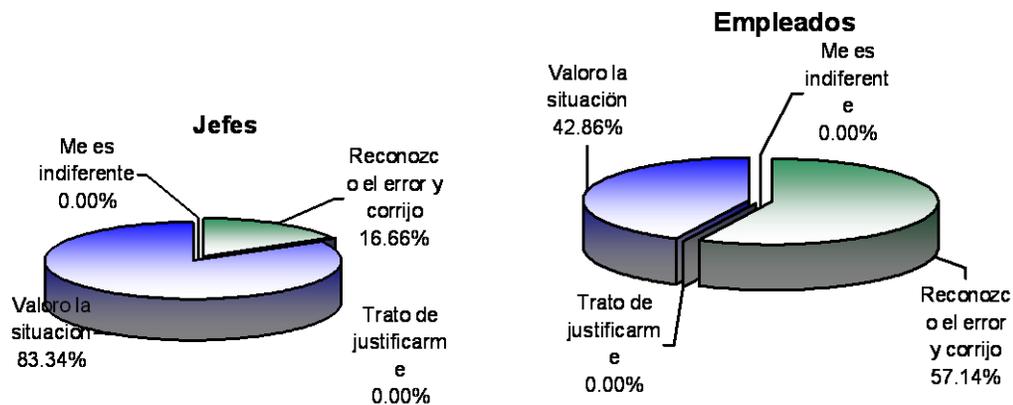
#### Pregunta 4

##### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

Cuando un cliente presenta una queja, ¿qué hace?

**Objetivo:** Establecer la actitud que los empleados muestran ante las quejas por parte de los clientes.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Reconozco el error y trato de corregirlo	1	16.66	8	57.14
Trato de justificarme	0	0	0	0
Valoro la situación y lo analizo	6	83.34	6	42.86
Me es indiferente	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 83.34% de jefes, cuando un cliente presenta alguna queja, valora la situación y la analiza y un porcentaje de 16.66% reconoce el error y trata de corregirlo.

Por el contrario, un 57.14% de empleados reconocen el error y tratan de corregirlo y el 42.86% restante valora la situación y la analiza.

#### Interpretación

La actitud que muestra el personal de la empresa ante las quejas presentadas por algunos clientes es definitivamente excelente, porque no se tratan de justificar ni son indiferentes ante alguna queja que los clientes hacen, sino que la toman en cuenta y reconocen algún error cometido.

## COMUNICACIÓN

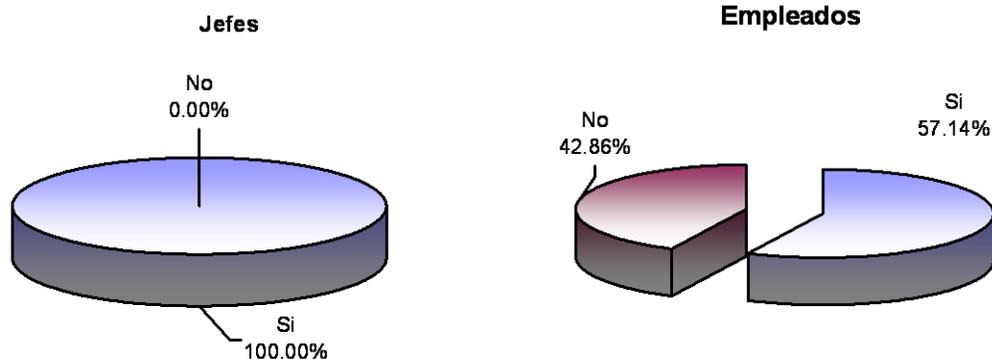
### Pregunta 1

#### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

¿Considera que los medios de comunicación en la organización son adecuadas?

**Objetivo:** Determinar el grado de percepción de los empleados, referente a los medios de comunicación.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	8	57.14
No	0	0	6	42.86
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

EL 100% de los jefes consideran que los medios de comunicación en la organización son los adecuados.

Mientras que solo el 57,14 de los empleados opina de igual forma que los jefes y el 42.86% restante contesta que son adecuados los medios de comunicación existentes en la empresa.

#### Interpretación

Los medios de comunicación que se utilizan en la organización, a su criterio el 42.86% de empleados no es adecuada, razón por la cual se debe considerar la formulación de medidas que permitan cambiar esa percepción negativa que poseen estos empleados con respecto a los medios de comunicación.

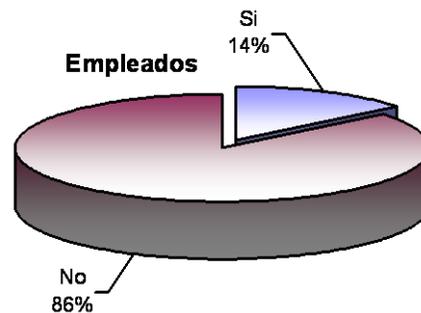
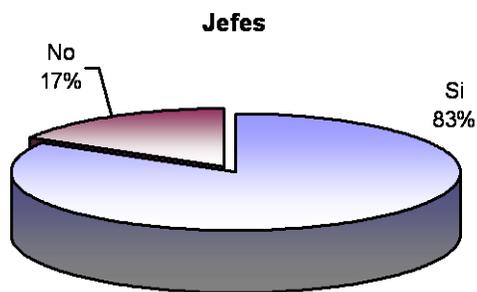
## Pregunta 2

### Pregunta compartida para Jefes y empleados

A su criterio, ¿la comunicación existente entre jefes y empleados dentro de la empresa es oportuna?

**Objetivo:** Establecer el nivel de satisfacción de los empleados referente a la forma en que la institución maneja la información.

Opciones	Jefes		Empleados	
	FREC.	%	FREC.	%
Si	5	83	2	14
No	1	17	12	86
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

Del 100% de jefes encuestados, el 83.33% considera que la comunicación existente es oportuna y un 16.67% respondió que no. De igual forma, el 14.29 de empleados opina que la comunicación sí es oportuna y el 85.71 restante responde que no.

### Interpretación

Los jefes califican la comunicación existente dentro de la empresa como oportuna, mientras que un porcentaje muy significativo de empleados opina que la comunicación no es oportuna, lo que indica que existe deficiencia en la transmisión de información.

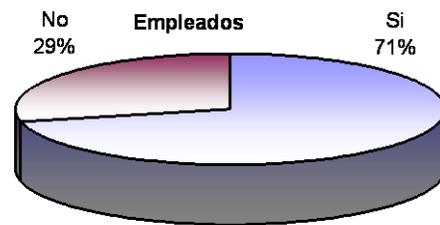
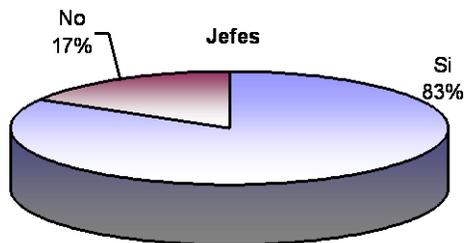
### Pregunta 3

#### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

Dentro de la entidad, ¿existen medios que permitan a los jefes conocer las inquietudes y sugerencias de los empleados?

**Objetivo:** Conocer la percepción referente a la importancia que la dirección le da al hecho de conocer sus necesidades.

Opciones	Jefes		Empleados	
	FREC.	%	FREC.	%
Si	5	83.33	10	71.42
No	1	16.67	4	28.58
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 83.33 de jefes respondió que sí existen dentro de la empresa medios que permitan conocer las inquietudes y sugerencias de los empleados y un 16.67% estima que no,

Así mismo, un 71.42% de los empleados aseguran que sí existen medios que les permitan dar a conocer sus necesidades mientras que un 28.58% responde que no.

#### Interpretación

Un porcentaje considerable, tanto de jefes como de empleados, percibe que la dirección de importancia al hecho de conocer sus inquietudes y sugerencias, esto significa que la dirección refleja un grado de interés hacia las necesidades que surgen en el personal así como las sugerencias que éstos puedan ofrecer.

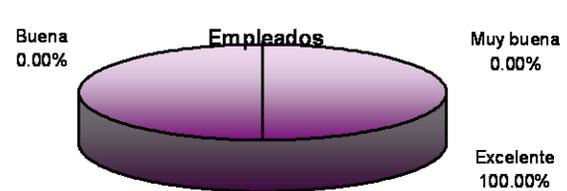
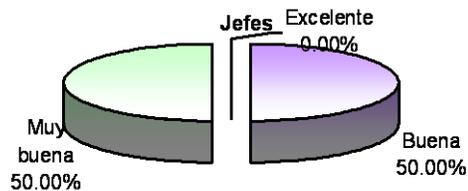
#### Pregunta 4

##### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

¿Cómo considera la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo?

**Objetivo:** Establecer el sentir del empleado respecto a la comunicación informal.

Opciones	Jefes		Empleados	
	FREC.	%	Frec.	%
Buena	3	50	0	0
Muy buena	3	50	14	0
Excelente	0	0	0	100
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 50% de los jefes considera buena la comunicación que se da en su grupo de trabajo y el otro 50% la califica como muy buena. Por otra parte, el 100% de los empleados califican la comunicación que se da dentro del grupo de trabajo como excelente.

#### Interpretación

La comunicación que se da en el grupo de trabajo de empleados es la que más le conviene a la empresa que se practique, ya que es la que más les mantienen satisfechos.

Por consiguiente, se debe estudiar la forma de transmitir los mensajes entre los jefes porque la califican como buena o muy buena, es por ello que se deben tomar medidas correctivas para mejorarla.

## RELACIONES INTERPERSONALES

### Pregunta 1

#### Jefes

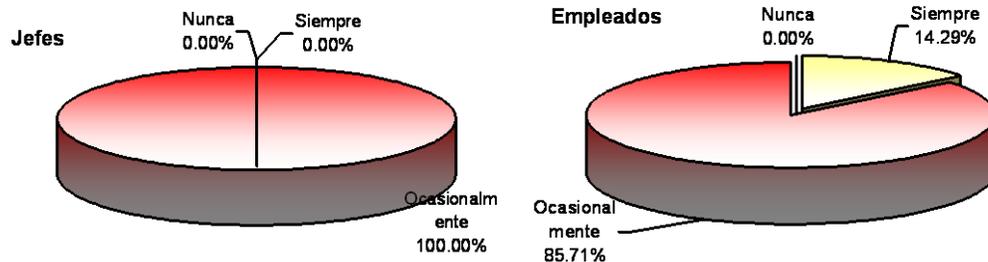
Cuando uno de sus subalternos tiene exceso de trabajo, ¿recibe ayuda de sus compañeros?

#### Empleados

¿Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?

**Objetivo:** Establecer el nivel de compañerismo que existe entre los empleados así como determinar si se fomenta el trabajo en equipo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Siempre	0	0	2	14.29
Ocasionalmente	6	100	12	85.71
Nunca	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 100% de jefes afirma que ocasionalmente sus subalternos reciben ayuda de sus compañeros al tener exceso de trabajo.

En cuanto a los empleados, un 14.29% asegura recibir siempre ayuda de sus compañeros cuando tienen exceso de trabajo y el 85.71% dice que ocasionalmente.

#### Interpretación

Según los resultados obtenidos cuando un empleado tienen exceso de trabajo, ocasionalmente es ayudado por sus compañeros, de lo cual se deduce que no existe un verdadero sentido de trabajo en equipo.

## Pregunta 2

### Jefes

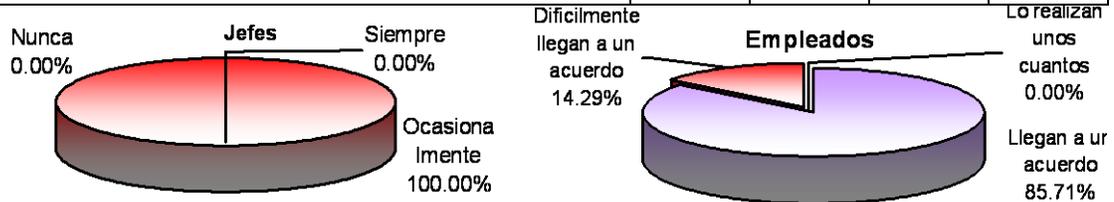
¿Qué tipo de actitud observa usted en los empleados cuando asignan trabajo en equipo?

### Empleados

¿Qué tipo de actitudes presentan al realizar trabajo en equipo?

**Objetivo:** Identificar el nivel de apoyo existente entre los empleados de la organización.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Llegan rápidamente a un acuerdo y lo realizan	1	16.17	12	85.71
Difícilmente llegan a un acuerdo	4	66.66	2	14.29
Lo realizan unos cuantos	1	16.17	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

Del 100% de jefes, el 66.66% cree que la actitud de los empleados cuando asignan trabajo en equipo es de que difícilmente llegan a un acuerdo, un 16.17% opina que llegan rápidamente a un acuerdo y el otro 16.17% que sólo lo realizan unos cuantos.

Por otra parte un 85.71% de los empleados dicen llegar a un acuerdo y el 14.29% opina que difícilmente llegan a un acuerdo.

### Interpretación

Según los resultados obtenidos se puede determinar que existen dificultades para trabajar en equipo entre el personal de la empresa porque los jefes observan que éstos difícilmente llegan a un acuerdo aunque la mayor parte de los empleados diga que rápidamente llegan a un acuerdo entre ellos, cuando se les asigna un trabajo en equipo.

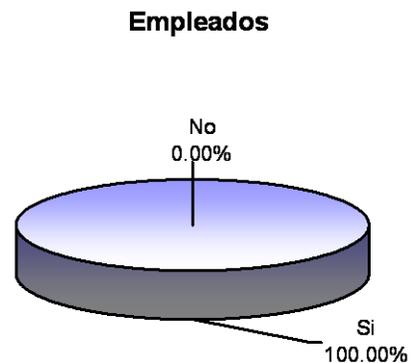
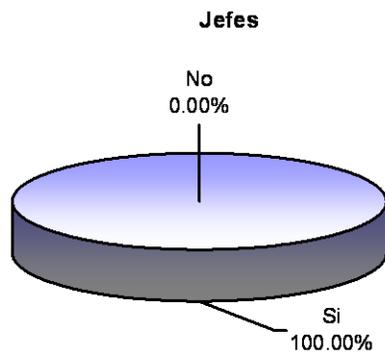
### Pregunta 3

#### Pregunta compartida para Jefes y empleados.

¿Considera necesario el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Determinar si es o no importante para el personal de la empresa al trabajo en equipo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Si	6	100	14	100
No	0	0	0	0
Total	6	100%	14	100%



#### Análisis

El 100% de 1 jefes responde que sí es necesario el trabajo en equipo.

Del mismo modo, el 100% de empleados contesta que sí es necesario el trabajo en equipo.

#### Interpretación

Los empleados afirman que es necesario el trabajo en equipo, esto significa que reconocen que trabajando en equipo se logran mejor los objetivos organizacionales.

## Pregunta 4

### Jefes

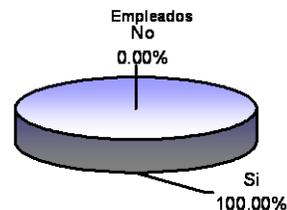
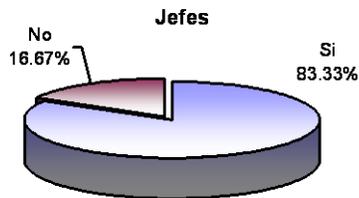
¿Considera que sus subalternos aceptan consejos de sus compañeros en cuanto a las actividades que realizan y las toman en cuenta?

### Empleados

¿Acepta consejos de sus compañeros en cuanto a las actividades que realiza y las toma en cuenta?

**Objetivo:** Conocer la actitud del personal de la empresa en cuanto a considerar los consejos de sus compañeros para desarrollar mejor sus actividades.

Opciones	Jefes		Empleados	
	FREC.	%	Frec.	%
Si	5	83.33	14	100
No	1	16.67	0	0
Total	6	100%	14	100%



### Análisis

El 83.33% de jefes contesta que sus subalternos sí aceptan consejos de sus compañeros y los toman en cuenta y sólo un 16.67% opina que no. En cuanto a los empleados, el 100% afirma aceptar consejos de sus compañeros de trabajo.

### Interpretación

La actitud positiva de los empleados con respecto a aceptar consejos de sus compañeros con respecto a las actividades que realizan, refleja la buena disposición que existe para relacionarse entre los miembros de la empresa.

## AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

### Pregunta 1

#### Jefes

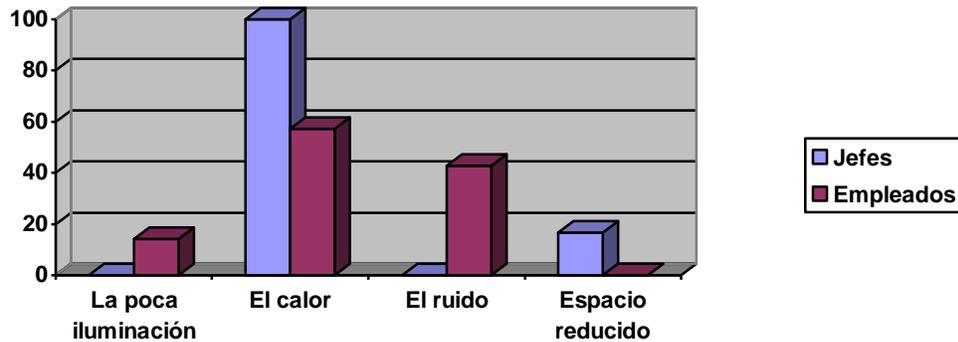
¿Qué factor(es) considera que le afectan más a sus colaboradores en su puesto de trabajo?

#### Empleados

¿Qué factor(es) considera que le afectan en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Saber que factores le afectan mayormente al personal en el desempeño de sus tareas para plantear posibles soluciones.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
La poca iluminación	0	0	2	14.28
El calor	6	100	8	57.14
El ruido	0	0	6	42.85
Espacio de trabajo reducido	1	16.66	0	0



#### Análisis

El 100% considera que a sus subalternos el factor que les afecta más es el calor y un 16.66%, el espacio de trabajo reducido.

Al mismo tiempo, el 57.14% de los empleados dicen que el factor que más les afecta es el calor, un 42.85% que el ruido y el 14.28% restante que la poca iluminación.

#### Interpretación

El factor que los empleados consideran que les afecta en su puesto de trabajo es el calor y en segundo lugar el ruido. Este último es ocasionado por el fuerte sonido que producen los vehículos que transitan cerca de las instalaciones de la empresa.

## Pregunta 2

### Jefes

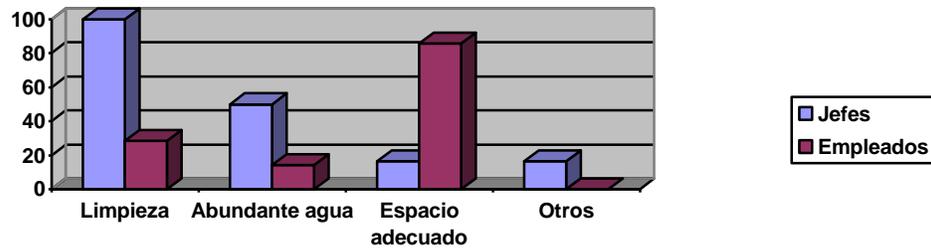
¿Qué aspectos considera que le agradan de las instalaciones a sus subalternos?

### Empleados

¿Qué aspectos le agradan de las características de las instalaciones?

**Objetivo:** Determinar si los empleados se encuentran satisfechos con el espacio físico de trabajo.

Opciones	Jefes		Empleados	
	Frec.	%	Frec.	%
Limpieza	6	100	4	28.57
Abundante agua	3	50	2	14.26
Espacio adecuado	1	16.66	12	85.71
Otros	1	16.66	0	0



### Análisis

El 100% de jefes considera que a sus colaboradores les agrada la limpieza de las instalaciones, un 50% que el agua abundante, un 16.66% el espacio adecuado y otro 16.66% opina que otros.

En cambio un 85.71% de los empleados afirma agradarle el espacio adecuado, un 28.57% que la limpieza y un 14.26% que el agua abundante.

### Interpretación

Las características de las instalaciones que les agradan a los empleados según los resultados obtenidos son en primer lugar el espacio físico adecuado, el segundo que la limpieza de las instalaciones y por último la existencia de abundante agua, de ahí se deduce que los empleados desempeñan sus labores en un lugar que les provee salubridad.