

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA: "EL EMPOWERMENT UTILIZADO COMO HERRAMIENTA MOTIVACIONAL  
PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA "LE CAFÉ" EN EL  
MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR"**

**ELABORADO POR:**

RODRÍGUEZ ALONSO, MAY ALEJANDRINA  
CARNET RA-09048

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**DOCENTE DIRECTOR:**

LCDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

**AGOSTO 2016**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES CENTRALES**

LCDO. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

**RECTOR INTERINO**

MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICE-RECTOR ACADÉMICO INTERINO**

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO**

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL**

Mdh. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LCDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ

**FISCAL GENERAL INTERINA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**AUTORIDADES**

ING. JORGE WILLIAM ORTÍZ SÁNCHEZ

**DECANO INTERINO**

LCDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**VICE-DECANO INTERINO**

LCDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

**SECRETARIO INTERINO DE LA FACULTAD**

MÁSTER WALDEMAR SANDOVAL

**JEFE INTERINO DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LCDO. JORGE MAURICIO RIVERA

LCDO. LUIS ROLANDO HURTADO

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

## **Agradecimientos**

Primeramente, quiero agradecerle a Dios por su compañía y apoyo en cada proyecto que he emprendido. Mi Padre Celestial ha puesto a las personas correctas en mi camino, las cuales me han ayudado a poder culminar este trabajo y estarán próximamente conmigo el día de mi graduación.

Estoy inmensamente agradecida con toda mi familia, los cuales han sido mi apoyo y mi fuerza para seguir adelante, independientemente el obstáculo que se me presente; pero no puedo dejar de mencionar que hay una persona aquí en la tierra, a la cual le estoy en deuda, y esa persona es mi madre; ella ha sido para mí un pilar, un apoyo y la mujer que más admiro en este mundo; Dios no me pudo dar una mejor madre.

También no puedo dejar pasar el importante apoyo de mis amigos, que han estado pendientes de mí en todo momento.

Y, para finalizar, quiero agradecerle a la empresa Le Café, por haberme abierto sus puertas y confiar toda la información brindada, mil gracias a todas esas personas que laboran en la empresa, ya que, sin su ayuda, este documento no hubiera podido realizarse.

¡A Dios sea toda la Gloria y la Honra!

## Índice

	<b>Página</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>iii</b>
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES DEL EMPOWERMENT UTILIZADO COMO ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Introducción al Empowerment</b>	<b>2</b>
1.1.1. Antecedentes históricos	2
1.1.2. Definición de Empowerment	4
1.1.3. Organización del Empowerment	5
1.1.4. El camino hacia el Empowerment	9
<b>1.2. Acciones, medidas y recompensas</b>	<b>14</b>
1.2.1. Definición de medidas (indicadores)	16
1.2.2. Definición y tipos de recompensas	17
<b>1.3. Empowerment y poder</b>	<b>21</b>
1.3.1. Componentes	22
1.3.1.1. Niveles de análisis y actuación	23
1.3.2. Poder social	25
1.3.2.1. Concepto y manifestaciones	25
1.3.3. Defensores del Empowerment	27
1.3.4. Directivos reacios a ceder el poder	27
<b>1.4. La receptividad</b>	<b>29</b>
<b>1.5. Niveles del Empowerment</b>	<b>34</b>

<b>1.6.</b>	<b>Modelos del Empowerment</b>	<b>38</b>
<b>1.7.</b>	<b>La capacidad de la comunidad para el cambio</b>	<b>42</b>
<b>1.8.</b>	<b>Cómo implantar el Empowerment</b>	<b>46</b>
<b>1.9.</b>	<b>Técnicas de Empowerment</b>	<b>47</b>
1.9.1.	El paradigma empresarial	47
1.9.2.	Cambio de papel	49
1.9.3.	Técnicas referentes a los directivos	49
<b>1.10.</b>	<b>Herramientas de evaluación</b>	<b>52</b>
<b>1.11.</b>	<b>Motivación a través de autoestima</b>	<b>59</b>
<b>1.12.</b>	<b>El Líder facilitador</b>	<b>63</b>
1.12.1.	Cambiando a liderazgo facilitador	65
<b>1.13.</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>67</b>

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL DE LA  
EMPRESA LE CAFÉ** **69**

<b>2.1.</b>	<b>Información general de la empresa</b>	<b>70</b>
2.1.1	Antecedente Históricos de la Empresa Le Café	70
2.1.2.	Situación actual de la Empresa Le Café	71
2.1.3.	Sucursales	73
2.1.4.	Productos	74
<b>2.2.</b>	<b>Áreas de mejora en las que debe de trabajar</b>	<b>75</b>
2.2.1.	Área Administrativa	75
2.2.2.	Área Financiera	75
2.2.3.	Área de Recursos Humanos	76

2.2.4. Área de Logística	76
2.2.5. Área de Ventas y Marketing	77
2.2.6. Área de Informática	77
2.2.7. Área de Producción	78
2.2.8. Área de Mantenimiento	78
<b>2.3. Importancia de la Empresa Le Café S.A. de C.V.</b>	<b>78</b>
<b>2.4. Análisis Interno</b>	<b>80</b>
2.4.1. Capacidad organizacional y administrativa	80
2.4.1.1. Planeación	80
2.4.1.2. Organización	85
2.4.1.3. Dirección	88
2.4.2. Capacidad productiva	89
2.4.3. Capacidad mercadológica y comercial	90
2.4.4. Capacidad Financiera	91
2.4.5. Capacidad de Recursos Humanos	92
2.4.6. Capacidad tecnológica	94
2.4.7. Estrategia actual	94
2.4.8. Análisis Competitivos	95
2.4.9. Fortalezas y Debilidades	96
<b>2.5. Análisis Externo</b>	<b>97</b>
2.5.1. Medidas Estratégicas de la competencia	97
2.5.2. Aspectos del Macro Ambiente	99
2.5.2.1. Aspectos Económicos	99
2.5.2.2. Aspectos Políticos	99

2.5.2.3. Aspectos Socio-culturales	100
2.5.2.4. Aspectos Tecnológicos	103
2.5.3. Oportunidades y amenazas	103
<b>2.6. Análisis FODA (Cuadro resumen)</b>	<b>104</b>

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y PROCESAMIENTO**

<b>DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>106</b>
<b>3.1. Tipo de investigación</b>	<b>107</b>
3.1.1. Estudio sin intervención	107
3.1.2. Estudios Cualitativos	107
3.1.3. Investigación Descriptiva	108
<b>3.2. Población y Muestra</b>	<b>108</b>
<b>3.3. Fuentes de información</b>	<b>109</b>
3.3.1. Primarias	109
3.3.2. Secundarias	110
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b>	<b>110</b>
<b>3.5. Tabulación de las encuestas realizadas</b>	<b>111</b>
3.5.1. Conclusiones Generales	149
3.5.2. Recomendaciones	152
<b>3.6. Entrevista realizada a Gerente de Mercadeo y Ventas</b>	<b>153</b>
3.6.1. Conclusiones Generales	165
3.6.2. Recomendaciones	170



**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS, PARA APLICAR EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA**

<b>MOTIVACIONAL</b>	<b>172</b>
<b>4.1. Propuesta de utilización del Empowerment</b>	<b>173</b>
4.1.1. Importancia de la propuesta	174
4.1.2. Generalidades de la Propuesta	175
4.1.3. Nuevo Esquema de Empowerment	179
4.1.4. Sistema Administrativo de Apoyo	185
4.1.4.1. Manual de Bienvenida a la Empresa	186
4.1.4.2. Reglamento Interno	203
4.1.4.3. Código de Ética	222
4.1.5. Programa de Capacitaciones y Desarrollo	236
4.1.6. Sistema de Evaluación de Desempeño	242
4.1.7. Actividades de convivencia y compañerismo	247
4.1.8. Sistema de Recompensas e Incentivos	251
<b>Bibliografía</b>	<b>254</b>

**ANEXOS:**

**Anexo N°1: Encuesta dirigida al personal de la empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador**

**Anexo N°2: Entrevista dirigida al Gerente de Mercadeo y Ventas de la Empresa Le Café**

**Anexo N°3: Cronograma de Actividades**

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación, está orientada a identificar el grado de funcionamiento del Empowerment, como estrategia motivacional para los empleados del Departamento de Ventas que labora en una de las sucursales de la Empresa Le Café, sala de ventas ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

En el primer capítulo, se describe toda la información relacionada con el uso del Empowerment; desde sus antecedentes, la descripción de esta estrategia y sus características, los beneficios y por supuesto, sus desventajas al no utilizarse de forma adecuada.

En el capítulo II, se desarrolla el diagnóstico completo de la situación actual de la Empresa Le Café; esto con el objetivo de poder conocer a la empresa en estudio, el tipo de organización y su estructura organizacional.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología de la investigación, el tipo de estudio; tomando como población al personal que labora en la Empresa Le Café, específicamente los de la sucursal ubicada en el municipio de Apopa, departamento

de San Salvador. Además, se muestran los resultados de las encuestas realizadas al personal del Departamento de Ventas de dicha sucursal y el resultado de la entrevista realizada al Gerente de Mercadeo y Ventas de la empresa.

En Capítulo IV, se propone un programa con enfoque en la utilización del Empowerment como herramienta motivacional; desarrollado a partir de estrategias y acciones específicas, entre ellas, la creación de un Sistema Administrativo de Apoyo, un completo Programa de Capacitaciones, el cumplimiento de un Sistema de Evaluación, además de actos que fomenten la buena convivencia y compañerismo, y, un Sistema de Recompensas e Incentivos.

## Introducción

Actualmente las empresas enfrentan cambios dentro de su entorno y las constantes demandas en el mercado; como lo son los cambios tecnológicos, las exigencias de los clientes, aumento de los competidores, implementación de nuevos productos y servicios y la mala actitud de los empleados. Por estas y muchas más razones, las empresas deben de crear ventajas competitivas y que mejor, que ofreciendo productos y servicios con una excelente calidad.

Para lograr esto, la importancia que se le da al Empowerment en estas empresas, se deriva de que el recurso humano es algo esencial para el éxito y fracaso de cualquier empresa. Por lo tanto, su manejo es clave para el funcionamiento empresarial, comenzando por organizar al negocio, luego por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos de una forma rápida y oportuna.

El Empowerment, aborda como herramienta motivacional, muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, mala dirección y jefatura, la cual repercute en el mal

funcionamiento de la empresa, la satisfacción del personal y la eficiencia y eficacia de los empleados; ya que los empleados son los que tienen el trato directo con los clientes y que depende de la satisfacción de ellos, que una empresa triunfe o fracase.

Es necesario tener presente que la única forma de cambiar a las organizaciones, es a través del cambio de su cultura, es decir, fomentar un cambio en los sistemas de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre personas; todo esto en conjunto hace que los empleados tengan conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Por tal razón, se crea una propuesta sobre el uso del Empowerment como herramienta motivacional, utilizada en el Departamento de Ventas de la empresa en estudio Le Café S.A. de C.V., específicamente de una de sus más grandes sucursales, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

**CAPÍTULO I: GENERALIDADES  
DEL EMPOWERMENT UTILIZADO  
COMO ESTRATEGIA EN LOS  
NEGOCIOS**

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL EMPOWERMENT UTILIZADO COMO ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS**

## **1.1. Introducción al Empowerment**

### **1.1.1. Antecedentes históricos**

Desde que los humanos habitan el planeta, desde entonces han existido líderes. Los primeros líderes sin duda eran los que organizaban cacerías y otras expediciones buscando comida. Otros los podemos observar en las páginas de la historia: Moisés, Jesús, Confucio, Marco Polo, Juana de Arco, Winston Churchill y George Washington, son algunos de los más conocidos y los que se han encargado de darle forma a la historia. Sin embargo, la importancia que se les ha dado al estudio de los líderes es de apenas 100 a 150 años atrás. Anteriormente, el liderazgo sólo se relacionaba con contextos políticos y religiosos, y no fue hasta la revolución industrial, que el liderazgo se relacionó con el ámbito comercial.

En el año 1988, el Empowerment nace como complemento de operaciones de cambio organizacional, promovida principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Primero se cedió o quizás se simuló ceder poder a personas visiblemente

escogidas. Se fue desarrollando el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los empleados se vieron quizás extrañados por la oportunidad de hablar públicamente sus puntos de vista. Justamente, la representación de distintos niveles jerárquicos, condicionaba en muchos casos la comunicación interna del equipo, había en esos casos, un cierto clima de autoridad vigilante.

Emergieron por consiguiente los equipos auto dirigidos, con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y objetivos; que dependían de la aprobación de los directivos, por ejemplo, en Estados Unidos, algunas empresas comenzaron a utilizar el Empowerment como método de gestión; una de ellas, la cadena hotelera Ritz-Carton, la cual obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992. Sin embargo, el cambio trae consigo modificaciones en las creencias y valores compartidos, y viene a reconsiderar la posición en la que se encuentra alguien en determinado momento; por esta razón es de esperarse que se encuentre con opositores, ya que cuesta mucho modificar arcaicas creencias radicadas. Hoy resulta muy antiguo que un trabajador calificado deba pedir autorización para consultar información necesaria, o peor aún, deba limitarse a acatar decisiones que no comparte.



### **1.1.2. Definición de Empowerment**

#### **¿Qué es el Empowerment?**

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su agente; aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Cuando se habla de Empowerment se hace alusión a la delegación de poder desde el superior hacia sus subordinados. Se trata de delegar autoridad, responsabilidad a los trabajadores, de forma que estos se sientan autónomos y responsables de su trabajo, y en consecuencia de los resultados que producen. Esto, favorece que las personas tengan una mayor satisfacción y motivación por el trabajo, a la vez, que aumenta la responsabilidad y compromiso, mejoran su creatividad, comunicación y capacidad de adaptación al cambio, y, por último, incrementa también su entusiasmo y actitud positiva a la hora de desarrollar sus funciones.

El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas; y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras

piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

En el Empowerment es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización; tendrán completo acceso y uso de información confidencial, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Podemos decir, que el Empowerment es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y las funciones de la misma.

### **1.1.3. Organización del Empowerment<sup>1</sup>**

Desde comienzos de los años setenta, las organizaciones de todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml>

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente; es decir, los que ocupan la punta de la pirámide son los que planean y piensan, mientras que los niveles más bajos son aquellos que realizan el trabajo. La estructura de involucración del personal y el mayor compromiso que caracteriza al Empowerment, está en forma de círculo o red, ya que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

Las características de ese círculo son:

- o El cliente está en el centro.
- o Se trabaja en conjunto, cooperando para hacer lo que se debe.
- o Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- o El control y la coordinación vienen a través de una continua comunicación y decisiones.

- o Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
- o Hay pocos niveles de organización.
- o El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- o Las personas se manejan por sí mismas y son juzgados por el total de su trabajo; el enfoque es hacia el cliente.
- o Los gerentes son los que dan energía, proveen las conexiones y dan Empowerment a sus equipos.

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van a crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo, fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa. Algunas de estas actitudes son:

- **Orgullo:** apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.

- **Unión y solidaridad:** mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- **Voluntad:** disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- **Atención a los detalles:** crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- **Credibilidad:** cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa.

Las características del Empowerment son de gran relevancia debido a que, representa el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que éstas son significativas para la organización. La unidad es fundamental entre los miembros porque va a permitir la consecución de las metas planteadas y por ende ofrecer al cliente un servicio más eficaz y eficiente. La solidaridad genera responsabilidad por resultados de forma grupal dejando de lado el individualismo. Con el Empowerment se desarrolla la voluntad de las personas para contribuir a los fines de la empresa.

#### **1.1.4. El camino hacia el Empowerment<sup>2</sup>**

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante éste. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de Empowerment, y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

Durante el desarrollo de Empowerment, podemos encontrar dificultades que pueden ser previsibles, por tanto, no debemos estancarnos por los problemas sino enfrentarlos y resolverlos.

Algunas de estas dificultades pueden ser:

- ✓ Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
  
- ✓ Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
  
- ✓ Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
  
- ✓ Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml>

Un correcto entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, estaría basado en:

- ✓ Controlar conflictos.
- ✓ Resolver problemas.
- ✓ Evaluar diferencias.
- ✓ Apoyar a sus compañeros.
- ✓ Ayuda en la toma de decisiones.
- ✓ Participación en reuniones.
- ✓ Comunicar ideas.
- ✓ Organizarse.

### **¿Qué es un equipo con Empowerment?**

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo, colaboran en el

mejoramiento del proceso del trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Entre las características de equipos con Empowerment, podemos mencionar:

- ❖ Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- ❖ Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- ❖ El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- ❖ Son comprometidos, flexibles y creativos.
- ❖ Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- ❖ Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- ❖ Tienen una actitud positiva y son entusiastas.



Un equipo con Empowerment, usa el talento y las capacidades de todos sus miembros para obtener mejores resultados. Esta sinergia de muchas personas trabajando en conjunto produce con frecuencia resultados impresionantes. Para desarrollar una sinergia, hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con empowerment, entre los cuales están: responsabilidad, autoridad, sentido de propiedad, recompensa, energía y compartir responsabilidades. Muchas veces, los gerentes perciben el Empowerment como una forma de abandonar la responsabilidad. Sin embargo, compartir las responsabilidades no significa abandonar la responsabilidad. Cuando un gerente delega responsabilidad tiene tres caminos: mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones, y delegar dicha autoridad.

El gerente con Empowerment tiene la responsabilidad de proporcionar métodos para: crear misión y visión, ofrecer guía, apoyo y capacitación; y evaluar el desempeño conforme se va logrando.

Hay diferentes factores que intervienen en el cambio, la mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan a la

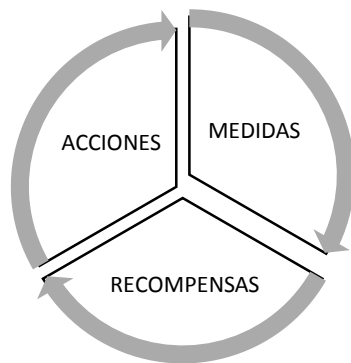
organización cambie a ser una organización con Empowerment, como las siguientes:

- o Competencia global acelerada.
- o Clientes insatisfechos.
- o Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
- o Organizaciones más planas y lineales.
- o Inercia y lucha burocrática.
- o Tecnología que cambia rápidamente.
- o Cambio de valores en los empleados.
- o Estancamiento en la eficiencia o la productividad.

## 1.2. Acciones, medidas y recompensas

Uno de los principios más importantes que dan forma al diseño y el estilo de una organización, se podría ejemplificar mediante las medidas y las recompensas de la misma:

### El círculo AMR



Fuente: Elaboración propia

El círculo es la base para experiencias cotidianas en la vida de todo ser humano. Muestra una persona tomando determinadas acciones. Estas acciones pueden ser medidas subjetiva u objetivamente, y esta medición nos dice si la acción ha tenido éxito o no. Si la acción ha tenido éxito, la persona es recompensada de manera que se fomentan nuevas acciones en busca de nuevas recompensas. Cada directivo responsable de dar Empowerment a un grupo de personas, se dará cuenta de que el proceso de Empowerment es mucho más complejo que el círculo AMR.

La principal tarea de los directivos será decidir qué tipo de acciones serán medidas y recompensadas. Muchas empresas enfatizan en lo que los empleados deben hacer, con identificación, especificación y evaluación de áreas claves de resultados, como los objetivos de ventas, las cifras de producción, etc. Los que alcancen o excedan sus objetivos y cifras son recompensados de acuerdo con ellos. Aquellos que no llegan a las expectativas no reciben ninguna recompensa, pueden ser degradados o perder sus puestos de trabajo. Este proceso puede tener lugar durante la revisión anual del salario o de acuerdo con los procedimientos adoptados por cada empresa. Sin embargo, lo que no suele estar especificado ni medido con tanta precisión, es la manera en que se supone se deben conseguir esos objetivos y cifras de resultados.

Lo que las personas hacen y la manera en que lo hacen, contribuye de igual manera al Empowerment. El verdadero reto es que una organización defina y establezca premisas claras sobre el tipo de comportamiento y acciones que debe apoyar y cómo medirá y recompensará ese comportamiento. Si el único proceso para conseguir, fomentar, medir y recompensar un comportamiento es la evaluación anual, será extremadamente improbable que el Empowerment se establezca en esa organización.

Fomentar, medir y recompensar; deberían ser partes de la interacción humana diaria de la empresa. Asimismo, las medidas y las recompensas deberían estar comprendidas en los procedimientos culturales y la política de la organización.

#### **1.2.1. Definición de medidas (indicadores)**

La mayoría de los sistemas de medida y recompensa, tiene como principal objetivo los factores de "lo que tiene que hacerse". Las personas son juzgadas de acuerdo con sus logros en ventas, cifras de productividad, seguimiento de los presupuestos, reducción de costes, etc. Estos factores son de vital importancia en el éxito de una organización, pero si son los únicos aspectos a tener en cuenta a la hora de medir y recompensar la efectividad y la actuación futura de la empresa, sería un riesgo.

Por ejemplo, si la meta de una empresa es la producción, la productividad y los beneficios a cualquier coste, podrá estar olvidando los factores que afectan su supervivencia a largo plazo; sería como conducir un coche sin parar para hacer mantenimiento y revisiones, al final, dejaría de funcionar. Esto ha de tenerse muy en cuenta en el ámbito social, y no perder el norte del objetivo primordial de los servicios que

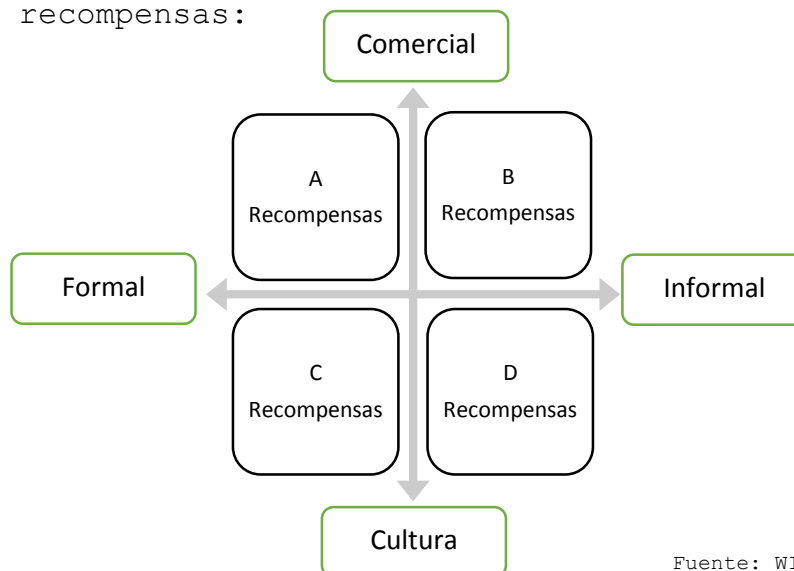
reside fundamentalmente en potenciar capacidades, cubrir necesidades y lograr así una mayor calidad de vida, teniendo en cuenta la necesidad de ofrecer servicios de calidad a las personas.

Para desarrollar una cultura de Empowerment, debemos identificar ciertos aspectos que influyen en ésta directamente. Algunos de estos factores son tangibles y podemos medirlos, mientras que otros están menos definidos.

### **1.2.2. Definición y tipos de recompensas**

Las medidas que una empresa adopta se utilizan normalmente como una base para recompensar a sus empleados. Si las medidas están concentradas sólo en los indicadores comerciales como los beneficios, la facturación, la producción, etc., y los empleados reciben su recompensa basándose solo en estos factores, poca cosa se podrá hacer para desarrollar las condiciones y el clima necesario para el Empowerment.

Matriz de recompensas:



Fuente: WILSON, T (2000) <sup>3</sup>

El eje horizontal de la matriz, muestra que las recompensas pueden ser formales o informales. Las recompensas están incluidas en los sistemas y políticas de la empresa: el salario y los aumentos de sueldo, las bonificaciones, los ascensos o la promoción profesional.

Los sistemas formales varían según sus motivaciones subyacentes, que pueden ser un factor entre varios como, por ejemplo: los incentivos monetarios, la competencia, la búsqueda de la excelencia, el reconocimiento, el progreso personal, etc.

Las recompensas informales las instituyen los directivos y empleados de toda la empresa como parte de la cultura.

<sup>3</sup> WILSON, T (2000) Manual de Empowerment, Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona. Ed: Gestión

El empowerment bien entendido necesita recompensas informales entre las personas. Desafortunadamente, en muchas empresas hay una atmosfera de castigo y no de recompensas. El comportamiento normal es no correr riesgos y mantener la cabeza baja, sin embargo, se debería fomentar que todos los empleados utilizasen sus talentos, corriesen riesgos, ampliasen sus horizontes y buscasen nuevos retos.

Se debería entonces examinar la matriz de acuerdo con los cuatros tipos de recompensas:

a) Recompensa A - Formal/Comercial:

La mayoría de las empresas tiene objetivos comerciales que están especificados y medidos. La actuación de una empresa se evalúa y se recompensa de acuerdo con ellos. Muchas empresas están diseñadas para que estas recompensas funcionen de manera efectiva y sean la única operación para alcanzar los objetivos comerciales, olvidando así el desarrollo cultural.

b) Recompensa B - Informal/Comercial:

Estos tipos de recompensas las llevan a cabo los directivos cuando su equipo o un empleado ha conseguido un conjunto de objetivos comerciales. Las acciones



efectivas son recompensadas y alabadas por directivos con percepción y capacidad de respuesta. Éstos saben cuándo sus acciones satisfarán y motivarán a sus empleados y conocen la probabilidad de que el mismo entusiasmo se aplique en nuevos objetivos comerciales.

c) Recompensa C - Formal/Cultural:

Las recompensas de tipo C se llevan a cabo cuando hay una definición clara y se comprende el tipo de cultura que necesita la empresa. Habrán especificado "cómo deberían hacerse las cosas" y habrán desarrollado medidas de la nueva cultura.

En una cultura de Empowerment, por ejemplo, un directivo recibirá una recompensa por enviar a un grupo de empleados a un programa de tecnología de la información.

d) Recompensa D - Informal/Cultural:

Como las del tipo B, las recompensas de tipo D conciernen a todo el personal que muestra un comportamiento de Empowerment. Estas recompensas son tangibles e intangibles a la vez. Los directivos deberán conocer a su personal y utilizar el tipo apropiado de recompensa informal que corresponda con la persona y la

circunstancia, ya que a cada persona le motivarán diferentes factores.

### **1.3. Empowerment y poder**

Los diccionarios trasladan al castellano dos núcleos diferentes de significado de Empowerment. Uno, "dar poder, autoridad o capacitar", es decir, empoderar. Dos, "apoderarse de, tomar el poder, acepción más moderna, como apoderamiento". La palabra empoderamiento, parece más consonante con la idea general de adquirir para poder, más consonante con la idea general de adquirir poder, mientras más apoderamiento, es más parcial, y refleja sobre todo el segundo significado.

La distinción semántica de las dos concepciones posibles del Empowerment, y los dos modelos prácticos ligados a ellas:

- 1) Algo que unos transmiten a otros (empoderamiento).
  
- 2) Algo de lo que hay que apoderarse, porque el otro no lo cederá sin más (apoderamiento).

Se usa la palabra empoderamiento como reflejo más amplio y neutral de Empowerment, sobreentendiendo que la apropiación puede ser parte del proceso.

### **1.3.1. Componentes**

Se identifican tres componentes en el empoderamiento:

- o Acceso a los recursos sociales que, a nivel individual (trabajo, salud, autoestima, dinero, etc.) o comunitario (sentimiento de comunidad, financiación pública, disponibilidad de empleos, redes de comunicación, etc.) pueden satisfacer necesidades y deseos humanos.
- o Participación social de los desfavorecidos creando una causa común y una conciencia de grupo oprimido que los lleve a buscar colectivamente el cambio global en pos de la justicia social.
- o Comprensión crítica (concienciación) del contexto sociopolítico que llevará a rechazar el estado injusto de las cosas y a buscar una liberación de la opresión.

### 1.3.1.1. Niveles de análisis y actuación<sup>4</sup>

Aunque se ha considerado que el Empowerment es a nivel individual, también existen otros niveles:

- Nivel individual. Viene a ser la percepción de poder y el control real del poder y el de la propia vida. Sin percepción (o conciencia) de poder, el sujeto no actuará para alcanzar el poder real, pero la conciencia de poder no basta por si sola; el sujeto debe emprender acciones conjuntas que incremente su poder. El poder personal depende del poder social. Autoestima, autoeficacia, sentimiento o localización del control e impotencia aprendida; son conceptos psicológicos ya acuñados y emparentados con el empoderamiento individual, el más familiar y apreciado por el psicólogo.
- Nivel relacional y microsocia. El empoderamiento se deriva aquí de las interacciones y relaciones personal y de la participación en grupos y asociaciones sociales medias según una idea obvia: en la medida en que el poder es un fenómeno global, el empoderamiento - personal,

<sup>4</sup> WILSON, T (2000) Manual de Empowerment, Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona. Ed: Gestión

grupales o del tipo que sea - precisa de la colaboración de personas y grupos e implica por tanto algún tipo de interacción instrumental para alcanzarlo. La adquisición de habilidades relacionales o sociales, la organización social en torno a objetivos comunes y la participación en grupos comunitarios son, desde este punto de vista, tanto formas de desarrollo personal como, sobre todo, vehículos para el empoderamiento colectivo y, como tales, estrategias centrales de la actuación comunitaria. El respeto y fortalecimiento de las estructuras sociales (vecindario, familia, iglesia y asociaciones voluntarias, entre otras) que intermedian entre el individuo y las instituciones sociales impersonales (gobiernos, burocracias y corporaciones industriales) como vía para alcanzar el Empowerment.

El empoderamiento individual y microsocioal no remedia las injusticias globales del sistema, de forma que actuando sobre la percepción subjetiva en esos niveles se crea con frecuencia más una ilusión de poder que un poder real y duradero. Inevitablemente, el empoderamiento colectivo va entonces unido al cambio social, a la justicia distributiva global o a nociones, económicas, pero globales como el capital social (interacciones y

vinculaciones sociales basadas en la confianza y reciprocidad). Necesitamos pues visitar el terreno sociológico del poder social, que, aunque trasciende el ámbito de la psicología y el poder personal, está, como se ha indicado, decisivamente conectado con ambos.

### **1.3.2. Poder social**

Es un fenómeno transversal a todos ellos que, por tanto, será definido mejor en relación a los diferentes fenómenos sociales con que se combina y relaciona - y con los que tiene fronteras con frecuencia borrosas a la autoridad, la influencia y la dominación, el conflicto y el cambio social. Como realidad multiforme, debe ser también entendido a través de las instituciones o áreas de la vida social que lo manifiestan (y, a veces, enmascaran): la política y la ley (poder político y legislativo), la economía (poder económico), el ejército (poder militar).

#### **1.3.2.1. Concepto y manifestaciones**

El poder debe ser definido como la capacidad de afectar el comportamiento de otros o a la vida colectiva a través de la amenaza o el uso real de la fuerza y de recompensas y

castigos. El poder se manifiesta como fuerza, ideología, a través de las ideas que justifican y legitiman situaciones y relaciones sociales. Es el constituyente central de la política, el ejército o la economía, en los sistemas de estratificación social, el colonialismo, las diferenciaciones (y discriminación) de género y raza en los grupos sociales organizados, la pobreza, el trastorno mental, la delincuencia y diversos tipos de violencia y, en general, en casi todo tipo de conflictos (entre personas, grupos, instituciones, comunidades o naciones) y, en el nivel psicosocial, en las relaciones interpersonales, particularmente en los sentimientos de dominación o impotencia que acompañan a algunas formas de relación. En definitiva, en mayor o menor grado, el poder está detrás de todos los problemas sociales y es ingrediente central de todo fenómeno que implique interacción social de uno u otro tipo por dos razones:

1. Es constituyente ineludible de la relación social.
2. Es el núcleo de la desigualdad, el conflicto y la oposición.

### **1.3.3. Defensores del Empowerment**

El comportamiento humano es contagioso y propenso a las imitaciones. Para que el Empowerment se acepte por toda la empresa, los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del Empowerment en sus interacciones diarias con los empleados de la empresa. Deben mostrar que la empresa es más abierta y no guarda secretos, que ha aumentado la comunicación, que hay más libertad y que las personas pueden tomar más responsabilidades y llevar a cabo funciones más estimulantes. Los altos directivos también deberán mostrar lo mismo. Este proceso creará nuevos defensores y mediante la influencia de otros factores desarrollará de manera gradual el Empowerment por toda la empresa.

### **1.3.4. Directivos reacios a ceder el poder**

La sesión de poder por parte de los directivos o subalternos, es un tema central en Empowerment. Sin embargo, algunos directivos son incapaces de delegar en otras personas. Son muy competitivos y luchan por incrementar ese poder obteniendo presupuestos, mayores recursos y más gente bajo su control. Esos directivos tienen en general mucho éxito y pueden llegar a ocupar puestos muy influyentes dentro de la empresa.



Pueden apoyar el Empowerment abiertamente, pero dirigen y se comportan de la manera contraria. El salario de los directivos a menudo está determinado por la consecución de una serie de objetivos personales, por los que deben de competir con otras personas y que les obliga a utilizar un estilo de control autocrático. Su comportamiento es totalmente opuesto al que se requiere en una cultura de Empowerment. La consecución del objetivo individual es el principal factor de ascenso en la jerarquía de la empresa. El Empowerment requiere el tipo de directivos que sean capaces y estén dispuestos a limitar esa fuerza conductora dirigida hacia la consecución del poder y su individualismo, por una relación más empática de trabajo en equipo. Cualquier directivo que no pueda adaptar un estilo de comportamiento apropiado al Empowerment, deberá abandonar la empresa, o saboteará y bloqueará el desarrollo de la nueva cultura.

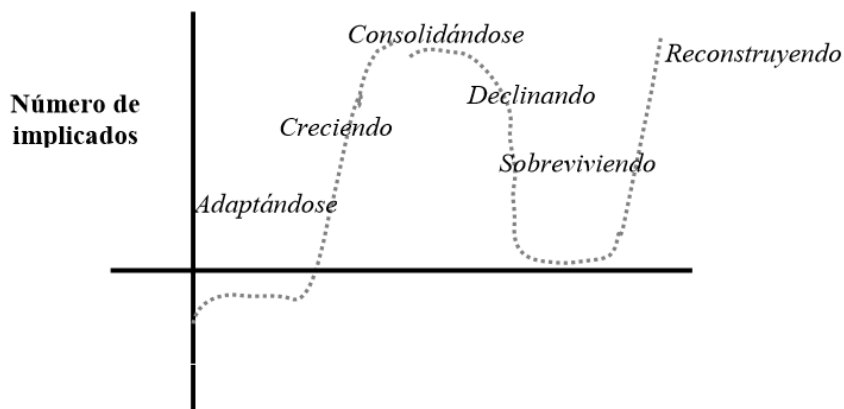
Características de los directivos reacios a ceder el poder
<ul style="list-style-type: none"><li>o Algunos directivos son incapaces de delegar.</li><li>o Son competitivos y luchan por incrementar su poder.</li><li>o Tienen mucho éxito y pueden ocupar lugares importantes en la empresa u organización.</li></ul>

- o Dos caras: apoyan al Empowerment, pero se comportan de forma contraria.
- o Control autocrático.

Fuente: Elaboración Propia

#### **1.4. La receptividad**

La receptividad que supone el Empowerment para individuos y empresas, puede enmascarar muchos de los factores que impiden o ayudan su introducción afectiva en las empresas. Es importante hacer mención que los beneficios del Empowerment son tan importantes que las personas se convertirán de inmediato en discípulos y se dedicarán al movimiento. Sin embargo, cualquier empresa que considere seriamente introducir al Empowerment, deberá considerar ese supuesto y evaluar los factores que afectarán su efectiva introducción. Es necesario mencionar que las empresas son entidades dinámicas en constante proceso de cambio y que atraviesan numerosas fases. La receptividad que una empresa muestre acerca del Empowerment, depende de su situación en el eje temporal.



Fuente: Terry Wilson (2000)<sup>5</sup>

En la primera fase de adaptación, la empresa tendría solo una probabilidad media o baja de iniciar el Empowerment. Sin embargo, si un alto directivo, muy poderoso, llegase a ser el defensor de una filosofía de Empowerment a lo ancho y a lo largo de la empresa, este tendría muchas más garantías de éxito.

La siguiente fase organizativa, sería el incremento de números de empleados. El liderazgo y la dirección son estables. Dada estas dos circunstancias, podríamos decir que el Empowerment tendría una posibilidad media o baja de tener algún tipo de eficacia y poder al ser introducido en la empresa, principalmente porque la dirección no vería ninguna necesidad del cambio.

<sup>5</sup> WILSON, T (2000) Manual de Empowerment, Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona. Ed: Gestión

Es más, en esta fase, los directivos emplean todo su tiempo en la implementación de planes de crecimiento. Esta situación podría cambiar en un momento, si los líderes de la empresa adoptasen la filosofía del Empowerment.

A continuación, se encuentra la fase de consolidación, que podría tener lugar después de un periodo de crecimiento importante, cuando los líderes de la empresa quisieran adaptarse a los cambios que habrían tenido lugar. Las empresas pueden estar sujetas a un número importante de cambios. Este periodo puede llevar mucho tiempo, incluso meses o años, para que los equipos y los sistemas estén totalmente puestos en marcha y funciones a su máxima capacidad. Los periodos de formación necesarios para que las personas trabajen con las nuevas tecnologías, también pueden ser largos. Muchas empresas atraviesan un periodo de declive y tienen que empezar a introducir cambios de estructura y personal, de manera drástica para poder sobrevivir. Un declive puede darse por diversas circunstancias: incremento de la competencia, un revés económico, etc. En este periodo no es probable que las personas sean innovadoras, ya que tendrán miedo a cometer algún fallo y ser víctima de la siguiente purga de redundancia. La prioridad de los empleados es mantener su puesto de trabajo. Con lo cual no serán receptivos al periodo del Empowerment, debido al miedo

que les produce ser despedidos. Es durante estos periodos de declive, cuando la dirección puede ver el Empowerment como un medio de movilizar el talento de los empleados para incrementar la eficacia y productividad.

En definitiva, un periodo de recesión, no es el mejor momento para embarcarse en la introducción de un programa de Empowerment, y tiene pocas posibilidades de tener éxito. Una empresa en estado de supervivencia y luchando por su existencia, cumple a menudo muchas de las condiciones necesarias para el Empowerment de los empleados. En periodos de crisis, la gente está dispuesta a abandonar viejas prácticas. Existe una nueva energía que impregna la empresa e infecta a todos los empleados. Con unas directrices claras y un liderazgo fuerte, los empleados abandonarán los métodos tradicionales que solo utilizan una pequeña proporción de sus habilidades y talentos. El cambio de actitudes y de comportamiento, no es algo que ocurra inmediatamente que la empresa se dé cuenta que está en crisis.

El camino del Empowerment para una organización que esté en un periodo de supervivencia es muy arduo, pero cuando los empleados empiezan a darse cuenta de que no hay alternativa, pueden aceptarlo de mala gana. Cuando el Empowerment comienza

a funcionar con eficacia, los empleados se darán cuenta de que su trabajo es más satisfactorio y tiene un sentido. Querrían desarrollarse aún más y nunca volver a utilizar los antiguos métodos de trabajo. Otra de las fases que una empresa puede atravesar, es la reconstrucción. Se ha conseguido sobrevivir y hay una determinación entre los directivos y trabajadores de que la empresa nunca más volverá a alcanzar una situación tan mala. La determinación se extenderá a la reconstrucción de una empresa flexible que crezca y florezca. En estas circunstancias, deberán adoptar al Empowerment como una nueva filosofía y creer que hay muchas posibilidades de que esta pueda funcionar con éxito. Durante los primeros estadios de la reconstrucción, las personas estarán muy abiertas en su búsqueda de nuevas ideas y métodos mejores para reavivar el negocio. Si existe un liderazgo apropiado, todos los niveles de la empresa serán creativos e innovadores.

Cuadro resumen

<b>Fase</b>	<b>Ambiente en la empresa</b>	<b>Empowerment en los trabajadores</b>	<b>Empowerment en la empresa</b>
Adaptarse	Adaptación tanto para el trabajador como para la empresa	Baja probabilidad de Empowerment	Baja probabilidad de Empowerment

Crecimiento	Liderazgo y dirección son estables	Poca probabilidad de Empowerment	Baja o media probabilidad de Empowerment. Tiempo empleado en implantar planes de crecimiento.
Consolidación	Periodo de cambios en la empresa	Poca probabilidad de Empowerment	Poca probabilidad de Empowerment
Declinación	Reducción de costes y personal para poder sobrevivir	No son totalmente receptivos al Empowerment	Escasas posibilidades de Empowerment
Supervivencia	Directrices claras y liderazgo fuerte	No son totalmente receptivos al Empowerment	No son totalmente receptivos al Empowerment
Reconstrucción	Reconstrucción de una empresa flexible. Se ha conseguido sobrevivir.	Adoptar el Empowerment	Adoptar el Empowerment

Fuente: Elaboración Propia

### 1.5. Niveles del Empowerment

La empresa que quiere delegar a su gente se enfrenta con un problema de saber por dónde empezar. El punto de partida se verá determinado por un cierto número de factores. Se considera que el factor más importante es la visión que se tiene de la compañía. Una empresa u organización puede centrarse en los

individuos y en los trabajos que estos llevan a cabo, con esto, se aumenta el rol del individuo, fomentando una mayor responsabilidad y libertad para la toma de decisiones, con la finalidad de ampliar las habilidades y la utilización del potencial latente. A través de este proceso, el individuo desarrolla un mayor sentido de autoestima con la finalidad de una mayor integración del individuo en la organización.

Existe un eje horizontal, que representa hasta donde está preparada una empresa para involucrar a sus empleados en el proceso de Empowerment. Una organización puede decidir formar completamente y desarrollar a sus empleados para que sean competentes y estén altamente cualificados para desarrollar su trabajo. Esta política facilitaría que los empleados ganasen en habilidades, conocimiento y cualificaciones para acceder rápidamente hacia la jerarquía directiva.

También existe un eje vertical, que representa el nivel de cambio al que se aspira en los trabajos más sencillos y existe el objetivo del cambio. Se reestructurarán todos los trabajos basándose en el principio del Empowerment, lo que conlleva que los trabajos sean más flexibles, responsables y estimulantes.



El nivel superior del eje, muestra que el objetivo para el cambio es toda la empresa. El cambio debe de tener lugar en la cultura, la estructura, la dirección o los sistemas, pero deberán afectar a toda la organización y tendrá efectos en cada uno de sus empleados.

Existen cuatro niveles fundamentales del Empowerment:

**a) Nivel 1: El puesto del trabajo**

El Empowerment iniciado a nivel del puesto de trabajo, cambia la estructura y el contexto de trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas que se añaden dan más significado y control al individuo. Las personas empezarán a pensar por ellas mismas, serán responsables, y se encargarán de que, en su trabajo, todo vaya bien, y de solucionar cualquier posible problema.

**b) Nivel 2: El lugar del trabajo**

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios. La estrategia consiste en pensar en el nivel más alto de la organización. Se considera que la planificación es la función más importante de una organización, que convierte la política

en programas viables y efectivos. La planificación deberá ser una actividad multidisciplinaria que permite que todas las partes interesadas contribuyan a la planificación y la modifiquen de acuerdo con sus necesidades y se asegura, de ese modo, que sea implementada con éxito. La parte activa de una planificación, está en la función de organizar, coordinar y controlar.

**c) Nivel 3: La unidad**

El Empowerment en la unidad requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática, quizás un nivel entre el director de unidad y los operarios. Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y habría líneas de comunicación, por lo que habría un flujo de información más rápido.

Este procedimiento junto con los procesos formales e informales de comunicación y toma de decisiones, posibilitaría que todos los empleados compartiesen la gestión de su unidad y fuesen conscientes de su contribución a la empresa en el sentido más amplio.

**d) Nivel 4: La empresa**

El Empowerment en el nivel 4 es una extensión del Empowerment a nivel 3. Los empleados están involucrados

en las tomas de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Se destaca una comunicación abierta y frecuente que posibilita que el individuo entienda hacia donde se dirige la empresa, como está actuando y que cambios van a tener lugar en el futuro. El Empowerment al nivel más alto de la empresa significa que los empleados del nivel de base están totalmente implicados en la marcha de toda la empresa. Para que este proceso funcione tiene que haber una dispersión del poder a los empleados, la casi total eliminación de la jerarquía y la introducción de la autogestión por parte de los individuos y equipos. Es preciso mencionar que no es probable que la organización convencional de estructura jerárquica, pueda llegar a conseguir este tipo de Empowerment.

### **1.6. Modelos del Empowerment<sup>6</sup>**

La pregunta inicial de si el psicólogo puede generar poder en otros, empoderarlos o siendo más humildes y realistas, ayudarlos a que se empoderen a sí mismos, tendría como respuestas posibles dos modelos sociales de empoderamiento como

<sup>6</sup> SANCHEZ, A. (2007) Manual de la Psicología Comunitaria: Enfoque integrado. Barcelona, Ed: Pirámide.

son el modelo cooperativo y el modelo competitivo; y se añade un tercero como es el modelo de recursos.

**Modelo cooperativo:** Se ayuda a generar condiciones personales y relaciones sociales cooperativas en que, manteniendo la comunidad y pertenencia, se adquiere y comparte relacional y colectivamente el poder, que se asume ilimitado y compartible.

**Modelo competitivo, de conflicto:** Se ayuda a la organización social de los más débiles para que puedan defender sus intereses por sí mismos y se apoderen proporcionalmente según sus carencias del poder, que, como recurso escaso, precisa ser redistribuido a un nivel comunitario o superior.

Hay que tener en cuenta, en todo caso que la respuesta negativa a la respuesta de que si se puede ayudar al empoderamiento de los más débiles o desfavorecidos conduce bien a la revolución, o bien a la pasividad y la inacción. El ambiente social actual favorece claramente este modelo, que es, así más realista pero también más desintegrador, en tanto que desde una perspectiva comunitaria primaríamos el modelo cooperativo, que puede ser menos realista, pero es a la vez más integrador y coherente.

**Modelo de recursos:** Espacios sociales y generación de poder. La pregunta puede tener una respuesta diferente si se adopta un enfoque social de recursos, según el cual la constitución de cualquier espacio o agrupación social (grupo, institución, empresa, equipo de trabajo, asamblea vecinal, comisión, etc.) genera poder y otros recursos sociales ligados al tipo de espacio social creado y a los elementos comunes puestos en marcha para dirigirlo y mantenerlo: prestigio, evaluación social, poder político, medios económicos, capacidad de influencia social y creación de opinión. Esta concepción de recursos sociales salvaría de algún modo la bifurcación analítica, transformándola en un proceso dinámico: el poder es un recurso indefinido en la medida en que se van creando espacios sociales en una comunidad o sociedad y hasta ese momento, pero una vez creados esos espacios institucionales, el poder queda limitado y sólo puede ser redistribuido, hasta que se reconstruya o desarrolle el espacio social o se creen otros nuevos espacios que generen recursos adicionales.

Es preciso mencionar que se establecen unas reglas del empoderamiento comunitario, entendido en el nivel social medio:

- ✓ Privilegiar el nivel intermedio o psicosocial (poder psicológico, interacción y asociación social) asociado a,

pero distinto de, el nivel macrosocial, como propio de la acción comunitaria, reconocer sus potencialidades, teniendo en cuenta sus límites.

- ✓ Distinguir y manejar juiciosamente el sentimiento de poder, del poder real: la percepción o conciencia de potencia en general, condición necesaria pero no suficiente para la adquisición de poder, que precisa, de una acción social eficaz y generalmente colectiva.

Resumiendo, el Empoderamiento o Empowerment se ha convertido en un referente operativo imprescindible que articula y da forma a una vasta área de actuación ligada a dinamización (organización, activación, etc.) social. En la práctica, el empoderamiento es un enfoque interventivo, orientado hacia el desarrollo del poder de decisión y actuación de los grupos sociales más indefensos o desfavorecidos, alcanzando a través de la participación social y la organización colectiva en que el interventor actúa como dinamizador o activador y recurso técnico, pero no marca los objetivos de la acción.

### 1.7. La capacidad de la comunidad para el cambio

Es importante decir que desde la intervención social y comunitaria más centrada en la movilización y potenciación de recursos que en la subsanación de problemas y carencias, ha sido constante la búsqueda de los procesos ligados a la capacidad de la comunidad y de sus miembros para identificar, movilizar y resolver los problemas sociales que les afectan de manera directa.

Aportar que varios autores han desarrollado conceptos tales como sentido de comunidad, Empowerment, participación ciudadana, competencia comunitaria o capacidad de la comunidad.

A continuación, se encuentra un cuadro resumen, donde se trata brevemente tales constructos indicando sus principales dimensiones:

	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Sentido de la comunidad</b>	Percepción de similitud, pertenencia y apoyo mutuo que une a los individuos en una colectividad.	Pertenencia e identificación. Influencia recíproca. Intercambio de recursos y satisfacción de necesidades. Conexión y apoyo emocional.

<p><b>Empowerment</b></p>	<p>Mecanismo por el cual las personas, las organizaciones y las comunidades adquieren un mayor control sobre las decisiones y acciones que afectan a su bienestar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel individual: control percibido, conciencia crítica y participación en la acción colectiva.</li> <li>• A nivel organizacional: eficacia organizacional, relaciones con otras organizaciones e influencia política.</li> <li>• A nivel comunitario: coaliciones organizacionales, liderazgo pluralista y habilidades de participación de los residentes.</li> </ul>
<p><b>Participación e iniciativa social</b></p>	<p>Proceso en el que los individuos toman parte en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones concretas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso del individuo en el trabajo compartido de la comunidad.</li> <li>• Comprensión de los intereses propios de los demás.</li> <li>• Habilidad para establecer con claridad las propias visiones y las de los demás sobre la comunidad.</li> <li>• Comunicación basada en la comprensión de las múltiples perspectivas y colocación entre los miembros.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contención y acomodación del conflicto.</li> <li>• Participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Gestión de demandas o amenazas que vienen desde fuera de la comunidad.</li> <li>• Uso adecuado de los recursos tangibles y personales de los miembros de la comunidad y de los adquiridos desde fuera.</li> <li>• Socialización para el liderazgo.</li> <li>• Evaluación reflexiva y sistemática sobre los problemas, las acciones y las propuestas de mejora.</li> </ul>
<p><b>Competencia comunitaria</b></p>	<p>Grado en que los miembros de una comunidad disponen de las habilidades, los recursos y el interés para trabajar juntos de forma eficaz en la mejora de la vida comunitaria.</p>	

<p><b>Capacidad comunitaria</b></p>	<p>Capacidad de las comunidades de identificar, movilizar y tratar de los problemas sociales y de salud, así como la transferencia de los conocimientos, habilidades, sistemas y recursos que afectan al cambio individual y comunitario consistente, con los objetivos y metas de salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de ciudadanía.</li> <li>• Liderazgo eficaz.</li> <li>• Amplio rango de habilidades.</li> <li>• Acceso a recursos.</li> <li>• Redes sociales e interorganizacionales establecidas.</li> <li>• Fuerte sentido de la comunidad.</li> <li>• Comprensión de la historia de la comunidad.</li> <li>• Poder de la comunidad.</li> <li>• Valores comunitarios definidos y consensuados.</li> <li>• Reflexión crítica.</li> </ul>
-------------------------------------	---	--

Fuente: SANCHEZ, A. (2007)<sup>6</sup>

<sup>7</sup> SANCHEZ, A. (2007). Manual de Psicología Comunitaria: Enfoque Integrado. Barcelona, Ed: Pirámide

### **1.9. Cómo implantar el Empowerment en una organización**

- o Compromiso de la Dirección y el Departamento de Recursos Humanos en la decisión de implantar el Empowerment.
- o Definir y comunicar las metas con todos los involucrados.
- o Creación de equipos de trabajo.
- o Formación a todo el personal involucrado en asuntos de liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, etc.
- o Definir responsabilidades de cada puesto y comunicarlo adecuadamente.
- o Definir sistemas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento.
- o Establecer los planes de carrera asociados.
- o Definición de sistemas de retribución variable.

## **1.9. Técnicas de Empowerment**

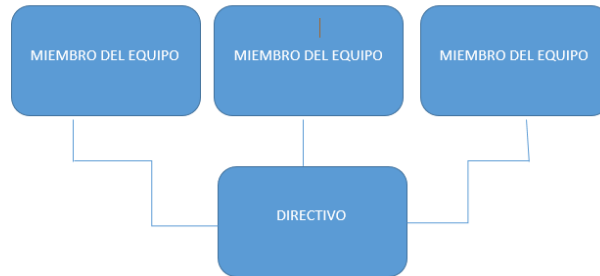
Para que el Empowerment arraigue en una empresa, debe entenderse completamente el concepto, y los directivos deben comprometerse a invertir en las políticas que lo hagan posible. Sin embargo, estos altos ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y los empleados dispongan de algunas técnicas prácticas para pensar sobre el Empowerment e implementando sus operaciones diarias. Cada empresa utilizará las técnicas de Empowerment que considere apropiadas. A continuación, se presentan algunas de las muchas técnicas existentes.

### **1.9.1. El paradigma empresarial**

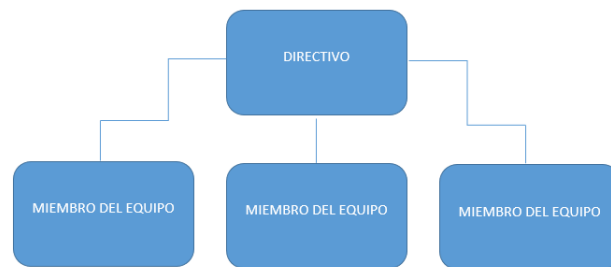
El Empowerment comporta un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sobre sus trabajos y la relación con sus colaboradores.

El triángulo de la siguiente figura muestra el pensamiento empresarial tradicional que se puede resumir en la frase "Yo soy el directivo y estas personas trabajan para mí". El directivo tiene todas las ideas y planifica todas las funciones de los miembros del equipo, que dependen de él.

## Paradigma empresarial de dependencia



## Paradigma empresarial de Empowerment



Fuente: Elaboración Propia

La idea que se tiene sobre paradigma empresarial, es colocar al directivo en una posición de ventaja sobre los que están debajo de él (miembros del equipo), esto le da la opción y libertad para organizar y dirigir sus propios trabajos. El cambio del paradigma de dependencia al paradigma de Empowerment, no es tarea fácil. Se requiere un cambio en la actitud general de la empresa y en las percepciones y habilidades de cada directivo, siendo necesaria una formación extensiva y una reeducación.

### **1.9.2. Cambio de papel**

El empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los empleados de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones de Empowerment. Las funciones de Empowerment mejoran el trabajo, ayudando a que la persona actúe mejor o de manera diferente. El papel del Empowerment requiere un incentivo del número de funciones de Empowerment y una disminución del número de funciones básicas.

### **1.9.3. Técnicas referentes a los directivos de la organización**

a) Delegar. Es quizás el mecanismo más importante para promover el Empowerment. Como concepto existe desde que los seres humanos empezaron a crear empresas que llevasen a cabo tareas que fuesen demasiado grandes para una sola persona.

Delegar, derivar funciones, autoridad y responsabilidades hacia el equipo y los individuos es una tarea muy complicada y difícil de llevar a cabo. Para que este acto sea efectivo, las personas sobre las que se va a delegar, deben poseer habilidades y la madurez necesaria para llevar a cabo estas funciones. Delegar con eficacia

también requiere una gran confianza entre el directivo y los miembros del equipo.

b) Dirigir paseando. El Empowerment florece en una atmosfera de apertura, buenas comunicaciones y confianza. El objetivo principal de que los directivos paseen por la empresa es acortar las líneas de comunicación entre los niveles de la empresa, romper las barreras y desarrollar una mayor comprensión y cohesión en la empresa. Este modo de actuación lo deberían adoptar todos los directivos, no solo los altos directivos. Hay directivos de sección, de departamento y de planta; que pasan la mayor parte de las horas de trabajo en sus oficinas, detrás de puertas cerradas y se aventuran pocas veces a salir al exterior.

c) Rotación de puestos de trabajo. La rotación puede ofrecer un valor añadido de Empowerment, proporcionando a las personas nuevas responsabilidades, formación y experiencia en nuevas funciones y habilidades que les permitan alcanzar un ascenso.

Cada participante tendrá que ser entrenado y tendrán que controlar su progreso por medio de revisiones regulares, teniendo en cuenta que estarán sobre cualificados y sería interesante ofrecerles otras posibilidades y puestos

vacantes en diferentes áreas para que no se sientan frustrados.

d) Evaluación de desarrollo. En muchas empresas, la evaluación de desarrollo es de gran importancia. La evaluación tiene lugar generalmente cada tres meses, cada seis meses o cada año; entre el directivo y su jefe. Se valora la actuación y se planifica el desarrollo y progresión futura del directivo. La información y los datos que generan de este proceso, constituyen la base de un plan individual de desarrollo. Muchas empresas optan por una discusión cara a cara entre una persona y su director o jefe de equipo. Las empresas más abiertas y que tienen un nivel de confianza mayor, pueden realizar evaluaciones en grupo. Sin embargo, las evaluaciones deben introducirse y utilizarse de manera correcta para evitar que puedan provocar actitudes negativas y hostiles.

e) Autodirección. Una empresa que se ha embarcado en los procesos de Empowerment, deberá animar al individuo y equipos para que practiquen la autodirección. La autodirección es consecuencia inmediata del Empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de



trabajo. Es preciso establecer en las primeras discusiones, sobre el tema que significa exactamente la autodirección y que grado de libertad tendrán las personas a la hora de tomar decisiones. Ninguna puede permitir que sus empleados respondan de libertad total, ya que el resultado sería anarquía. Sin embargo, las personas deberían tener la suficiente libertad para dirigir sus propios trabajos y tener voz y voto en el diseño de su entorno laboral.

El cambio hacia la autodirección, no sucederá rápidamente, sino llevará algún tiempo.

#### **1.10. Herramientas de evaluación**

Existen una serie de herramientas que permiten valorar a una empresa u organización si el Empowerment se da de forma eficiente y contribuye a un progreso interno de la organización. Entre estas se encuentran el cuestionario, que ayuda a entender la manera completa de otros muchos factores que influyen en el Empowerment. Dicho cuestionario valora la organización con respecto a un cierto número de indicadores que pueden contribuir al Empowerment o resultar del mismo. Se trata de que empleados y directivos puntúen en una escala del uno al siete, situando de forma objetiva, donde se cree que se

ubica la empresa u organización en estos momentos. Haciendo uso de una serie de indicadores que se presentan y describen a continuación:

- ✓ Reputación: medida en que los accionistas, clientes, competidores, directivos, empleados y el público informado; considera que la empresa ofrece el Empowerment a todos sus empleados.
  
- ✓ Enfoque de los directivos: la medida en que los altos directivos valoran, animan, apoyan y practican el Empowerment.
  
- ✓ Gestión del Empowerment: la medida en que los directivos entienden el Empowerment y lo gestionan correctamente.
  
- ✓ Atmósfera: la medida en que hay una atmósfera de Empowerment en la empresa.
  
- ✓ Liderazgo: la medida en que el estilo de liderazgo de nuestros directivos inicia, anima y apoya al Empowerment.

- ✓ Liderazgo al potencial humano: el grado en que los talentos latentes y las habilidades de cada persona se liberan y se utilizan.
  
- ✓ Reconocimiento y recompensa: el grado en que la empresa u organización, de manera formal o informal, reconoce y recompensa el Empowerment.
  
- ✓ Innovación: grado de innovar de una organización.
  
- ✓ Confianza: medida en la que existe un nivel de confianza en la empresa u organización, que posibilita que las personas tengan capacidad de decisión, actuación y corran riesgos.
  
- ✓ Trabajo en equipo: grado en que se utiliza el talento de los equipos con Empowerment.
  
- ✓ Toma de decisiones y control: grado en que la toma de decisiones ha sido trasladada a los niveles más bajos de la empresa u organización.
  
- ✓ Comunicaciones: medida en que existe una comunicación abierta y regular, dentro de la empresa u organización.

### Ejemplo de cuestionario

Reputación	<p>Tenemos la reputación de ser serios, jerárquicos, tradicionales y autoritarios.</p>	1 2 3 4 5 6 7	<p>Tenemos la reputación de mirar hacia adelante, ser progresistas y líderes del desarrollo. El Empowerment es un tema básico en nuestras prácticas, reputación e imagen.</p>
Enfoque de los directivos	<p>En nuestra organización no hay un verdadero apoyo del Empowerment. Algunos directivos abiertamente lo apoyan, pero no ha cambiado nada.</p>	1 2 3 4 5 6 7	<p>En nuestra empresa u organización, todos los altos directivos apoyan y practican el Empowerment. Los resultados están ahí y todo el mundo puede verlos.</p>
Gestión del Empowerment	<p>Hablamos sobre el Empowerment, pero no lo entendemos. Los directivos tienen poca idea de gestionar el Empowerment.</p>	1 2 3 4 5 6 7	<p>Entendemos totalmente el Empowerment. Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la empresa u organización.</p>

<p>Atmósfera</p>	<p>Cuando entramos en la empresa u organización, nos encontramos con una atmósfera de letargo, inflexibilidad y valores pobres. Los empleados no se involucran y no les importan.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Cuando entramos en nuestra empresa, nos encontramos con una atmósfera de compromiso, energía e interés. Todos están dedicados y luchan por la excelencia.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Muchos de los directivos tienen poca idea de cómo animar y mantener el Empowerment.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>La mayoría de nuestros directivos, saben cómo animar y mantener el Empowerment en sus equipos y en los individuos. Los resultados de sus esfuerzos son excelentes.</p>
<p>Liderazgo al potencial humano</p>	<p>No hay ningún intento de liberar los talentos y las habilidades de todos los empleados de la empresa. La</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Se lleva a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos y las habilidades de todos y cada uno de los empleados. Tenemos</p>

	<p>mayoría de estos tienen un potencial que se está desperdiciando.</p>		<p>muchos éxitos y todos contribuyen a ello.</p>
<p>Reconocimiento y recompensas</p>	<p>No existe la idea de que el Empowerment tiene que ser apoyado y recompensado. Las iniciativas de Empowerment se debilitan y mueren.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Está totalmente aceptado el hecho de que el Empowerment requiere reconocimiento y una recompensa, formal e informal. Utilizamos muchos métodos efectivos.</p>
<p>Innovación</p>	<p>No hay Empowerment, así que hay poca innovación en la empresa. Sufrimos una gran falta de buenas ideas.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>El Empowerment produce innovación en todos los niveles de la empresa y organización. Los beneficios son enormes.</p>
<p>Confianza</p>	<p>Hay poca confianza y los errores son rápidamente castigados. Las personas raramente intentan hacer cosas nuevas.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Hay un nivel alto de confianza. Las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.</p>

<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Esperamos que las personas estén capacitadas para decidir como individuos. No hemos dado rienda suelta al poder del equipo.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Entendemos totalmente el poder del trabajo en equipo. Los equipos con Empowerment contribuyen en gran manera a las metas de la empresa u organización.</p>
<p>Toma de decisiones y control</p>	<p>Todas las decisiones que afectan a los individuos y a sus trabajos, las toman los directivos que hay por encima de ellos. Como consecuencia, no tienen la sensación de que sus trabajos les pertenecen.</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos y a su trabajo. Están involucrados y tienen un sentimiento de que su trabajo les pertenece.</p>
<p>Comunicaciones</p>	<p>Las comunicaciones son muy pobres. La mayoría de los empleados están "in albis" y solo</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	<p>Las comunicaciones son excelentes. Las personas están totalmente informadas de todos</p>

	los altos directivos saben lo que está pasando.		los temas que afectan a su trabajo y a la empresa y pueden retroalimentar sus opiniones.
--	---	--	--

Fuente: Terry Wilson (2000)<sup>8</sup>

### 1.11. Motivación a través de autoestima

Los gerentes con Empowerment, motivan a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas, empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades.

Lo frecuente en las organizaciones es recompensar únicamente a la gente por su esfuerzo individual y no por trabajo en equipo, el gerente con Empowerment trata de enseñar nuevas recompensas por trabajar en equipo, compartir y ayudarse entre sí.

<sup>8</sup> WILSON, T (2000) Manual de Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores. Barcelona. Ed: Gestión



## ¿Qué motiva a sus empleados?

- ✓ Seguridad en el trabajo.
- ✓ Recompensa económica.
- ✓ Promociones.

Se puede motivar al equipo usando el método VIP (Validación, Información y Participación).

### Validación:

- o Respeto a los empleados como personas.
- o Flexibilidad para cubrir las necesidades personales.
- o Fomentar el aprendizaje, el crecimiento y habilidades nuevas.

### Información:

- o Conocer porque se hacen las cosas.

- o Obtener información interna acerca de la compañía.

Participación:

- o Empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo.
- o Intervención a las decisiones que los afectan.

La clave para crear un lugar de trabajo con Empowerment, es explorar entre esas nuevas motivaciones para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar, esto significa que es más fácil que sus empleados le ayuden a hacer un buen trabajo si se sienten tratados como gente y siente que la organización va a tener en cuenta sus necesidades, si sabe por qué están haciendo las cosas y si pueden ayudar a hacer la mejor manera de realizar su trabajo.

En las organizaciones los empleados quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Necesitan tener una serie continua de nuevos retos y necesitan rotar o moverse entre trabajos rutinarios y respectivos, aunque haya nuevos trabajos de rutina.

La organización con Empowerment está encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de crecer:

- o Entrenamiento cruzado: para expandir sus habilidades y ayudar a entender los trabajos de los demás.
- o Rotación de puestos: en otras áreas de la compañía para desarrollar habilidades.
- o Participación: en grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos, para que la compañía sea mejor para desarrollar calidad y definir nuevos productos y servicios.
- o Delegación y enriquecimiento del puesto: para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas en ellos mismos.

### **1.12. El líder facilitador**

Un líder facilitador, es quien está a cargo del desarrollo personal de los miembros del equipo, es la persona que crea el ambiente de trabajo para lograr resultados de aprendizaje y desarrollo. Para un líder facilitador, desarrollar el clima apropiado para el desempeño del equipo, es una habilidad esencial para crear Empowerment.

La gerencia media, debe hacer más que supervisar. Debe de ayudar a la gente, a aprender a crecer y desarrollarse. La gerencia media está a punto de desaparecer, a menos que se adapte al nuevo lugar de trabajo. El líder facilitador es un maestro, un animador y un entrenador.

Un líder facilitador ayuda al equipo a desarrollar un ambiente de aprendizaje, el equipo aprende como repetir el trabajo para que sea más efectivo. La habilidad clave no es nada más hacer el trabajo, sino también aprender a aprender. El equipo se enfrenta a nuevos retos y dilemas, un equipo con capacidad de aprendizaje, debe permitir la creatividad, la valoración y exploración de nuevos territorios.

Los grupos con Empowerment han abolido la culpa como actividad normal cuando aparece un problema, la gente involucrada lo discute hasta que se resuelve, no tiene tiempo para buscar a quien culpar. De igual forma, los equipos con Empowerment, continuamente buscan los problemas, no esperan a que lleguen sin avisar. Los grupos con capacidad de aprendizaje deben buscar nuevas ideas y posibilidades, estos grupos no deben hacer lo primero que se les ocurra, sino dar siempre un paso atrás para revisar las dificultades que se les puedan presentar.

La tarea más difícil de los líderes con Empowerment, es la creación de equipos abiertos al aprendizaje. A continuación, se presenta una lista de las cualidades claves que necesita tener este nuevo líder:

- ✓ Guía con visión, no con tradición.
  
- ✓ Aprendiz, no maestro.
  
- ✓ Enfoca el proceso, no el contenido.
  
- ✓ Facilitador, no controlador.

- ✓ Entrenador, no experto.
  
- ✓ Liga el trabajo del equipo con el de los otros grupos, no acumula.
  
- ✓ Toma en cuenta las emociones, no las habilidades técnicas.

#### **1.12.1. Cambiando a liderazgo facilitador**

Para poder lograr el cambio a liderazgo facilitador, los gerentes y empleados, necesitan cierto número de elementos para tener éxito. El ingrediente más importante del Empowerment, es la relación directa entre usted y la gente con quien trabaja. Algunas de las técnicas para crear Empowerment son:

- Sistemas de sugestión.
  
- Empleado del mes.
  
- Entrenamiento.
  
- Creación de equipos.

- Círculos de calidad.
- Platicas motivacionales.
- Enriquecimiento de puestos.
- Sinergia del grupo.

Un equipo con Empowerment, usa el talento de todos sus miembros para crear mejores resultados. Esta sinergia de mucha gente trabajando junta, produce con frecuencia resultados impresionantes. Para desarrollar esta sinergia, hay un conjunto de elementos básicos que guían a los grupos de trabajo con Empowerment:

- o Propiedad.
- o Responsabilidad.
- o Autoridad.
- o Poder.
- o Recompensa.

- o Energía.
  
- o Compartir responsabilidades.

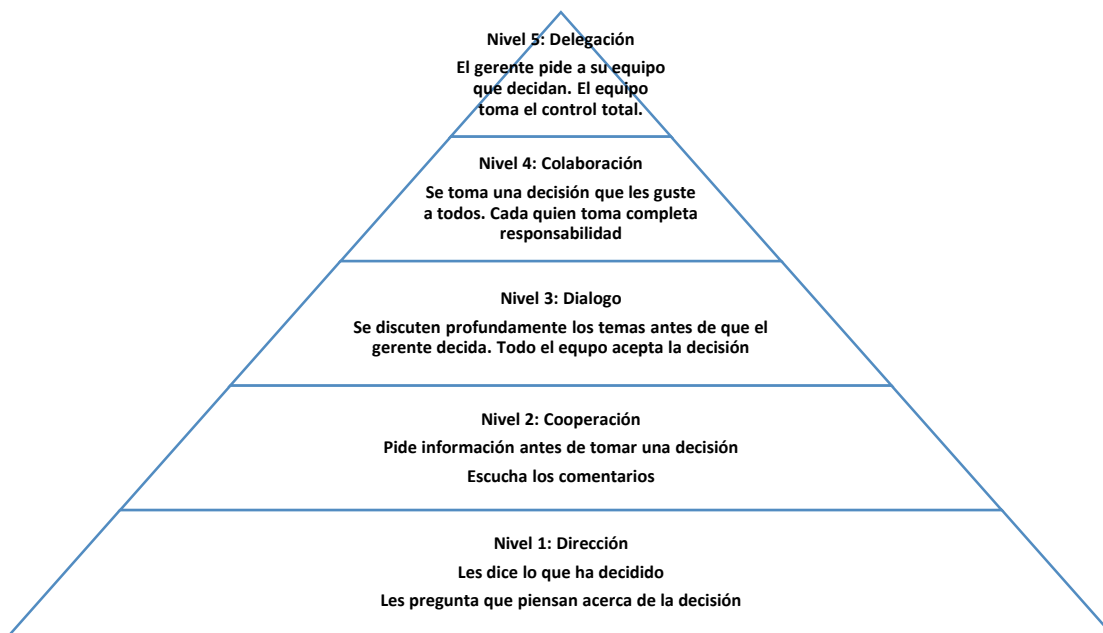
### **1.13. Toma de decisiones**

Muchas veces los gerentes perciben al Empowerment como una forma de abandonar la responsabilidad, pero no es así. Cuando un gerente delega responsabilidad tiene tres caminos: mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar la autoridad para tomar decisiones y delegar la autoridad. El gerente con Empowerment, tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para: crear misión y visión, ofrecer guía, apoyo y capacitación, y evaluar el desempeño conforme se va logrando.

La toma de decisiones es el proceso central de trabajar con su equipo. Es importante entender que hay diferentes niveles de participación en el ejercicio de toma de decisiones, el nivel más bajo de participación es cuando se le dice a la gente que va a hacer, uno de los niveles más altos es cuando todos (incluido el gerente) toman las decisiones en conjunto. Se puede inclusive ir un paso más adelante y delegarle al equipo de trabajo la toma de decisiones, quitándole al gerente



por completo. La siguiente escala de decisiones, representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo. Los miembros del equipo tienen responsabilidades en cada nivel de este proceso. El siguiente diagrama muestra la participación de los miembros del equipo en cada nivel.



Fuente: Elaboración Propia

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO  
DE LA SITUACIÓN LABORAL  
ACTUAL DE LA EMPRESA LE  
CAFÉ**

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL DE LA EMPRESA LE CAFÉ**



### **2.1. Información general de la empresa**

#### **2.1.1 Antecedente Históricos de la Empresa Le Café**

Sus inicios fueron en un garaje. La misma mesa en que se compartían los alimentos, era la misma en donde se producía. Luego inició su primer establecimiento en la esquina del Parque de la Ciudad de Quezaltepeque. La familia Rivera se emprendió a crear un negocio del que los destacaría bajo un concepto Gourmet a precios accesibles, lo que les permitió poder fundar Le Café, un lugar donde las familias salvadoreñas compartieran más que un pastel.

Durante las fiestas patronales de Quezaltepeque, el 10 de diciembre del año 2004 incursionan en el negocio de panaderías, pastelerías y cafeterías; aun viéndose afectados por no tener

la maquinaria necesaria, no fue una limitante para poder llegar al paladar de los salvadoreños y conquistarlos por la variedad de sus productos.

En el año 2009, se constituye la empresa Le Café S.A. de C.V. impulsándolos a expandirse y llegar a más familias



salvadoreñas, abriendo operaciones en Metrosur, Apopa, Aguilares, Ciudad Arce, Avenida Delgado, Guazapa y Nueva Concepción.

### **2.1.2. Situación actual de la Empresa Le Café**

La situación actual de la Empresa Le Café S.A. de C.V. es que se encuentra en expansión, ya que en este momento se está realizando una renovación completa de la marca (logo, publicidad y remodelación de sucursales); además se tiene planeado construir más sucursales en todo El Salvador, las cuales contarán con todas las características de las demás sucursales y que abrirán sus puertas a finales de este año o a principios del próximo.

La empresa se considera en una situación económica estable, además brinda a sus clientes productos de calidad y además una buena atención; de igual forma está posicionado en la mente de los consumidores, y que goza de la preferencia en cuanto a la pastelería gourmet en los departamentos de San Salvador y Chalatenango.

Actualmente Le Café cuenta con 9 sucursales, que junto con su equipo de trabajo (aproximadamente 90 talentos) hacen comercializar sus productos a través de las siguientes formas: consumo en las salas de venta, producto vendido en las salas de venta para llevar y venta institucional, teniendo centralizada la fabricación de sus productos en la Planta de Producción que está ubicada en Nejapa.



### 2.1.3. Sucursales

Por el momento, Le Café cuenta con 9 sucursales las cuales se detallan en el siguiente recuadro con la ubicación exacta y el año en que abrieron sus puertas:



Parque Moran,  
Quezaltepeque  
(2005)



Barrio El Centro,  
Quezaltepeque  
(2007)



Metrosur, San  
Salvador (2010)



Apopa (2011)



Aguilares (2013)



Ciudad Arce  
(2013)



Avenida Delgado,  
Quezaltepeque  
(2013)



Nueva  
Concepción  
(2014)



Guazapa  
(2015)

#### 2.1.4. Productos

Le Café S.A. de C.V brinda a todos los clientes variedad de productos de calidad y a un excelente precio, por ejemplo:



Pasteles, postres y repostería



Bebidas calientes y frías



Desayuno y almuerzos



Panadería, pan dulce y salado  
Velas y otros productos

## **2.2. Áreas de mejora en las que debe de trabajar**

A simple vista podemos indicar que las áreas de trabajo que tiene la Empresa Le Café son las siguientes:

### **2.2.1. Área Administrativa**

Se deben de realizar reuniones eventuales (al menos cuatro veces al mes) con: jefes, gerentes, supervisores de diferentes áreas, encargados de las diferentes sucursales. Los encargados de cada sucursal debe siempre realizar reuniones (al menos dos veces al mes) con todo el personal que labora en su equipo.

Auditoría o investigación para mejorar en áreas deficientes, por ejemplo: mejorar la comunicación, enfocarse en los objetivos, mejorar clima laboral. Elaboración y cumplimiento de reglamentos para: una buena convivencia laboral, transporte de productos y conducta dentro y fuera de la empresa. Estos reglamentos deben de ser aprobados por el Ministerio de Trabajo.

### **2.2.2. Área Financiera**

Elaboración correcta y efectiva de presupuestos y estados financieros. Cumplimiento y presentación de obligaciones



tributarias. Control de inventarios y ventas; realizando una auditoría en el almacén y sucursales por lo menos cuatro veces al mes. Conocer a primera mano su capacidad de inversión, control de maquinaria y equipo.

### **2.2.3. Área de Recursos Humanos**

Reclutar y seleccionar personal efectivamente. Encargado de capacitaciones constantes e inducción al personal de nuevo ingreso. Elaboración y revisión correcta de planillas, vacaciones, permisos, evaluaciones, contratos de trabajo, aguinaldos, uniformes y colocación de acciones disciplinarias por alguna falta que ha tenido algún empleado.

### **2.2.4. Área de Logística**

Coordinación de las diferentes actividades que realiza la Empresa y cada una de sus sucursales. Seguimiento del cumplimiento de cada una de las reuniones que debe de realizar cada miembro de la compañía. Encargada de exámenes médicos semestrales.

### **2.2.5. Área de Ventas y Marketing**

Encargada de la publicidad de sus productos, presentación de la empresa, mantenimiento de la marca, diseño de nuevos productos, promociones, descuentos, sugerencias de clientes, investigación de mercado, análisis de la competencia, distribución de los productos, conocimiento de la ubicación estratégica de las sucursales, diseño e implementación de estrategias de venta, control y evaluación de las estrategias implementadas.

### **2.2.6. Área de Informática**

Encargada del mantenimiento de los equipos, elaboración de inventarios, agregar nuevos productos a los sistemas, implementación de software, recolección, almacenamiento y manejo de datos, apoyar sistemáticamente las actividades de todos los departamentos de la empresa, preocupándose del desarrollo de programas como de la actualización de todos los equipos, mantener y administrar redes, sistemas y equipos computacionales de la empresa.

### **2.2.7. Área de Producción**

Encargada de la planeación y control de producción, abastecimiento de materia prima y productos terminados a las salas de ventas. Elaboración de productos y realizarle a cada uno de ellos el correcto control de calidad. Tener seguridad industrial, llevar una real administración de inventarios y cartera de proveedores. Conocer la capacidad que tiene la maquinaria y equipo.

### **2.2.8. Área de Mantenimiento**

Proporcionar oportuna y eficientemente los servicios de instalación y mantenimiento de maquinaria y equipo. Además, realizar un buen mantenimiento y remodelación en las sucursales cuando sea necesario.

## **2.3. Importancia de la Empresa Le Café S.A. de C.V.**

La empresa como tal beneficia a la población en general al brindar servicios de preparación y venta de productos de alimenticios, además de ser una fuente importante de empleo para muchas personas que necesitan una oportunidad laboral,

para desenvolverse y ayudar al ingreso familiar; al mismo tiempo la compañía brinda un apoyo a la economía de El Salvador.

De igual forma la imagen de la empresa es sobre un servicio gourmet, ya que los pasteles y postres son elaborados en fábrica, los cuales son exhibidos en las salas de ventas. Los clientes pueden disfrutar en estas nueve sucursales la preparación de bebidas heladas y calientes elaboradas al instante. La fina selección de ingredientes en las recetas de calidad, les permiten ofrecer una amplia selección de deliciosos platillos que van desde sándwiches, paninis, postres, pasteles y demás.

Diariamente se abastece cada una de las sucursales con pasteles al gusto y exigencia del cliente y a la vez se decoran.



## 2.4. Análisis Interno

### 2.4.1. Capacidad organizacional y administrativa

#### 2.4.1.1. Planeación

#### MISIÓN

Elaborar productos de pastelería y panadería de excelente calidad para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes en un ambiente cálido y confortable.

#### VISIÓN

Ser una empresa líder y ejemplo en El Salvador por nuestra estabilidad y crecimiento destacado por la fortaleza, seguridad y confianza de nuestros empleados fomentando el desarrollo local y el crecimiento económico en un ambiente lleno de beneficios para nuestros empleados y accionistas.



## VALORES

Están plenamente definidos y son de conocimiento y aceptación de todos los empleados de la compañía.

- Responsabilidad
- Lealtad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Solidaridad



## OBJETIVOS

Se encuentran definidos y están dirigidos al crecimiento organizacional de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

- Ser una empresa pastelera innovadora en la producción de alimentos con excelente calidad, cumpliendo con las exigencias de los clientes.
- Mantener la higiene requerida en nuestros productos.
- Ser una empresa que provee productos a precios accesibles.
- Mejorar la imagen de la empresa con la ayuda de nuestro departamento de ventas y marketing, utilizando diversas herramientas publicitarias y promocionales.
- Lograr un excelente posicionamiento en el mercado para que los clientes prefieran a nuestra empresa sobre la competencia.
- Incrementar el nivel de ventas de la empresa.
- Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa y realizar las mejoras necesarias.

## **PÓLÍTICAS**

Las políticas que maneja la empresa tanto en el área de ventas como en el de producción son las siguientes:

- Los horarios de trabajo están sujetos a cambio para la comodidad de los empleados.
- Se brindan todas las prestaciones de ley.
- Supervisar y evaluar a los empleados por lo menos una vez al mes o las veces que fuere necesario.
- Cada sucursal tiene el responsable de abrir diariamente su lugar de trabajo.
- Prohibido el uso de celular dentro del horario de trabajo.
- Utilizar el uniforme completo, según el área en que se encuentre.
- Utilizar productos de calidad en la elaboración de alimentos y mantener la higiene necesaria.



- Realizar reuniones de personal al menos dos veces al mes o cuando fuere necesario.

## **PRESUPUESTOS**

Le Café S.A. de C.V. trabaja en base a presupuestos, los cuales son realizados para un año o en casos excepcionales cada seis meses. En las reuniones del área administrativa cuando es necesario se conversa acerca del presupuesto y la veracidad que estos han tenido y si han sido realizados oportunamente.

## **PROGRAMAS**

Cuentan con programas de capacitaciones (ya sean internos o externos) en el área de servicio y atención al cliente; estas asesorías pueden ser acerca de introducción de productos a las salas de ventas, temas motivacionales, calidad en la atención directa con los clientes, calidad en la elaboración de productos. Estas inducciones son impartidas por personas altamente capacitadas.

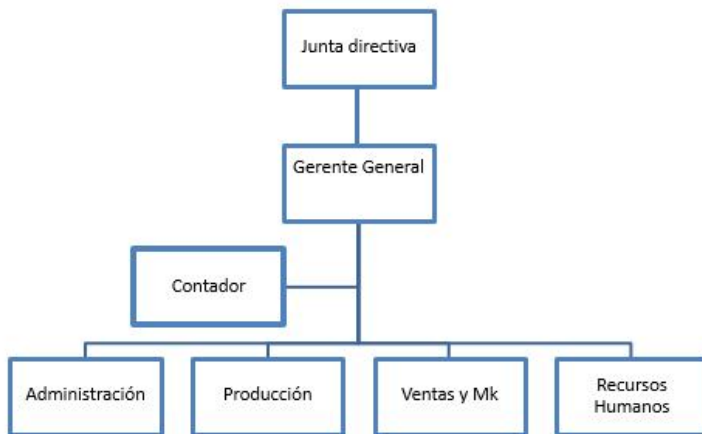
#### **2.4.1.2. Organización**

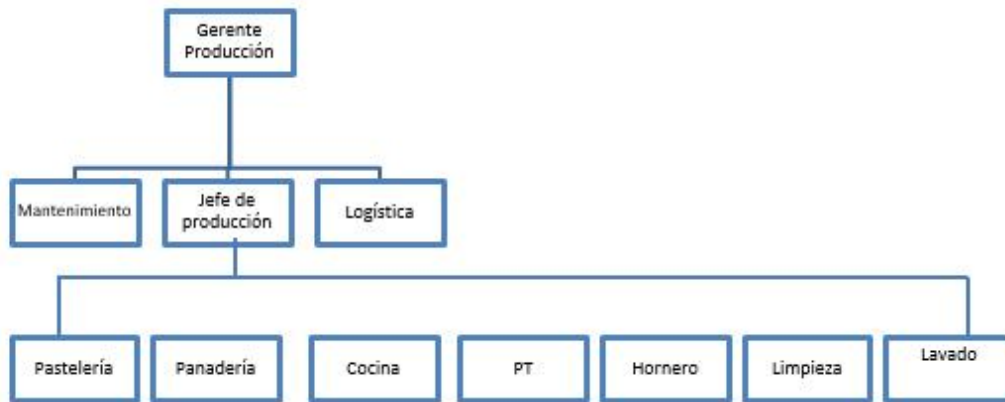
La empresa ha establecido de cierta forma una serie de valores, principios y normas que rigen la cultura organizacional de la empresa; la cual está basada en la lealtad de sus empleados y la honestidad que deben de tener. El clima laboral está basado en un ambiente agradable, siempre realizando un excelente trabajo y otorgando a los clientes productos de excelente calidad, lo cual ha sido siempre inculcado por el propietario de la compañía.



#### **ORGANIGRAMA**

A continuación, se detallan cada uno de los puestos que posee la empresa:





#### **2.4.1.3. Dirección**

El tipo de liderazgo que se practica es de acuerdo al organigrama antes presentado. El dueño o gerente de cada área son quienes toman las decisiones más importantes, aunque en ocasiones piden opiniones a los encargados de las sucursales o empleados.

La toma de decisiones como principal recae en el propietario. En la empresa la toma de decisiones se da de manera centralizada, el gerente (dueño) quien da las ordenes y asigna funciones, y en conjunto con los demás gerentes son quienes toman las decisiones tanto en las compras, ventas y todo lo que tiene que ver con proveedores. En cuanto a cada sucursal, en el área de sala de ventas son los encargados quienes toman las decisiones con los clientes y empleados.

Los empleados consideran a la motivación como parte influyente a la hora de realizar las tareas y funciones que desempeñan en la empresa, los propietarios están trabajando en brindarles otros tipos de incentivos que les ayude a desempeñarse mejor.

La comunicación en la empresa se da de manera directa y verbal. El propietario es quien transmite la información a los gerentes de cada departamento y son estos los que transmiten esta información a cada sucursal o departamento de producción. En caso de que los empleados necesitan algún permiso o alguna información valiosa o sugerencias, se comunican a la encargada de la sucursal y esta informa ya sea a recursos humanos o directamente al propietario de la compañía.

#### **2.4.2. Capacidad productiva**

En términos de la industria en general, la capacidad instalada se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles de una compañía en determinado momento. Estos recursos puede ser dinero, equipos, personal, instalaciones, etc.

En la Empresa Le Café, diariamente el área de producción se encarga de abastecer cada sucursal con productos frescos y de excelente calidad. Al conversar con uno de sus gerentes nos mencionaba que nunca han tenido ningún problema grave en la fábrica que ocasionara que las sucursales no tuvieran los productos necesarios para la venta, pero que siempre llevan un

control interno estricto para que nunca se dé ningún percance como este.

#### **2.4.3. Capacidad mercadológica y comercial**

Dentro de esta capacidad se ha tomado en cuenta las cuatro variables de la mercadotecnia, mejor conocida como las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Dentro del Producto, se encuentran las características con las que cuenta el producto. En Le Café, se fabrican alrededor de 50 productos diferentes, entre los cuales están: pasteles, cheese cake, tiramisú, flanes, diferentes tipos de tortas de yema o coco, desayunos, almuerzos y cenas, bebidas frías o calientes; y cabe mencionar que cada producto cuenta con un logotipo de la empresa.

Los Precios varían según el tamaño de cada producto y de los insumos que se han utilizado para la preparación de cada uno de ellos.

Dentro de la variable Plaza se encuentran los canales de distribución y en el caso de la Empresa Le Café, los canales de distribución utilizados son: el de productor-distribuidor y consumidor final, y directamente productor-consumidor final. Un dato muy importante es que las sucursales de cada una de sus cafeterías gourmet se encuentran en partes muy importantes

del departamento de San Salvador y el departamento de Chalatenango.

Por último, pero no menos importante, en la Promoción, la empresa tiene su propio departamento de marketing, la publicidad la realiza por medio de sus redes sociales (Facebook e Instagram), además por medio de hojas volantes y publicidad móvil. Cada día ofrece interesantes promociones a los clientes, además en días festivos realiza rifas o lanzamiento de nuevos productos. De igual forma, el logo y eslogan de la empresa diferencia a la compañía de la competencia.

#### **2.4.4. Capacidad Financiera**

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento; además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

De acuerdo a lo anterior, la Empresa Le Café, se considera una empresa con la suficiente liquidez para efectuar pagos y además se visualiza muchas oportunidades de crecimiento. Esto se ve reflejado desde el 2015 cuando los propietarios empezaron a contratar personal calificado para desempeñar cargos como gerente de ventas, mercadeo y área de recursos humanos, entre



otros. Actualmente la empresa se encuentra en busca de un Ingeniero en Sistemas para llevar un mejor control del inventario de productos que envían a cada sucursal.

#### **2.4.5. Capacidad de Recursos Humanos**

La Empresa Le Café, recientemente contrató a una persona calificada en el área de recursos humanos, la cual se encuentra capacitada para realizar las siguientes funciones:

**Reclutamiento:** Frecuentemente existe la necesidad de nuevos empleados, se hace a través de reclutamiento interno y externo el cual es ejecutado por el área de recursos humanos, los aspirantes tienen que llenar una solicitud de empleo, anexar su curriculum y otros documentos respectivos; la encargada de recursos humanos es quien decide si contratarlo o no, esto en base a la experiencia, datos y referencias personales, además de haber pasado pruebas establecidas según sea el caso.

**Selección:** Es realizada mediante la recepción de varios curriculum, los cuales son revisados y posteriormente clasificados para decidir quienes cumplen con los requisitos del puesto. Luego de haber seleccionado a los mejores candidatos, el área de recursos humanos debe realizar las

entrevistas personales correspondientes y las respectivas pruebas.

**Contratación:** En esta fase el área de recursos humanos debe de confirmar si es una contratación permanente o temporal, y concluye después de que el empleado haya pasado el mes o meses de prueba.

**Inducción:** Le Café no tiene un manual de bienvenida o descripción de puestos que sirva como guía al nuevo empleado, el encargado de cada sucursal, es el responsable de dirigir y enseñar lo que hará en el puesto por el cual fue contratado el nuevo personal. Luego de pasar el mes o meses de prueba, el área de recursos humanos le comunica cuando hay una inducción para conocer sobre la empresa y darles a conocer sus derechos, deberes y obligaciones como trabajador.

**Capacitación:** Estas se realizan eventualmente y cuando son necesarias. Puede ser como una retroalimentación sobre determinado tema o implementación de nuevos productos, cambios a última hora o ingreso de nuevo personal a la compañía.

**Auditoría:** Pueden llevarse a cabo evaluaciones de desempeño cada cierto tiempo con cada uno de los empleados, de igual

forma se realizan actividades de cliente misterioso, el cual evalúa la atención que están brindando los encargados y equipo en las salas de ventas.

#### **2.4.6. Capacidad tecnológica**

En cuanto al grado de tecnología con que cuenta la Empresa Le Café, se considera que no hay muchas áreas de mejora en las que tienen que trabajar, por ejemplo, el único aspecto importante en el que se han enfocado últimamente es con el control de inventarios y contratar a un ingeniero en sistemas que ayude con la contabilización correcta de productos enviados y recibidos de las salas de ventas. Pero es bueno mencionar, que, si cuentan con una tecnología adecuada y necesaria para la fabricación y elaboración de la amplia gama de productos comercializados por ellos, logrando así una mayor competitividad frente a la competencia.

#### **2.4.7. Estrategia actual**

Desde sus inicios y hasta hoy en día, la estrategia utilizada en la empresa se enfoca en la diferenciación de los productos y servicios que brinda, como: calidad, precio, tamaño, productos frescos, sabor inigualable y variedad; ya

que son elaborados con los mejores ingredientes; de igual forma la excelente atención que brindan cada uno de los representantes de la marca en cada una de las salas de ventas. Esta estrategia hasta el momento ha dado los resultados esperados ya que se posee una gran aceptación en el mercado de Chalatenango y San Salvador.

Se tuvo la oportunidad de visitar cada una de las sucursales y se pudo comprobar la amabilidad con la que atienden sus empleados y la variedad de productos que ofrecen, también se observan clientes que tienen como costumbre visitar Le Café como parte de su rutina diaria, llevan a cabo sus reuniones laborales o tienen una aceptación considerable de la calidad de sus pasteles.

#### **2.4.8. Análisis Competitivos**

La empresa considera que los precios van acorde a los costos de fabricación y estos no difieren de los precios de la competencia. De esta manera logran estar dentro de los primeros en su industria, ya que además de tener precios accesibles los empleados brindan una excelente atención y cuentan con una gran variedad de productos de donde pueden escoger.

A medida que la empresa se va posicionando en el mercado y ha logrado adaptar sus productos, se han ido expandiendo con más

sucursales y posicionar su producto a varios tipos de clientes. Su éxito se ha basado en la calidad de sus productos, el buen precio que estos tienen y la adecuada atención al cliente.

#### 2.4.9. Fortalezas y Debilidades

Después de haber analizado la situación interna de la empresa, se encontraron fortalezas y debilidades, las cuales se detallan a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos de alta calidad</li> <li>✓ Fábrica de producción</li> <li>✓ Cuenta con misión, visión, objetivos, valores, organigrama y políticas institucionales</li> <li>✓ Productos personalizados</li> <li>✓ Amplia gama de productos</li> <li>✓ Buena presentación de sus productos</li> <li>✓ Innovación continua de los productos</li> <li>✓ Aceptación de los clientes de sus productos</li> <li>✓ Posee capital propio</li> <li>✓ Control de higiene en la fabricación y comercialización de sus productos</li> <li>✓ Buena atención al cliente en cada una de sus salas de ventas</li> <li>✓ Ubicación estratégica de cada una de sus salas de ventas</li> <li>✓ Publicidad y promoción adecuada de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El reglamento interno de trabajo está en proceso de revisión</li> <li>✓ Sistema de recompensas inexistente</li> <li>✓ No se cuenta con un método de evaluación de desempeño definido</li> <li>✓ Falta de capacitaciones enfocada a desarrollo de personal y convivencia entre equipo</li> <li>✓ Falta de motivación hacia los empleados</li> <li>✓ Control de inventario adecuado</li> <li>✓ Remodelación en algunas salas de ventas</li> <li>✓ Falta de promoción de productos por los empleados de las sucursales</li> <li>✓ Poca supervisión de los directivos en cada una de las salas de ventas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee equipo de transporte diario de productos</li> <li>✓ Contratación de personal calificado en área de gerencia, recursos humanos, producción y representantes en las salas de ventas</li> </ul>	
---	--

## **2.5. Análisis Externo**

### **2.5.1. Medidas Estratégicas de la competencia**

Es necesario conocer los puntos fuertes y débiles de las empresas rivales, para así predecir o anticipar los movimientos estratégicos que realicen los competidores en el mercado. El mercado en el que compete la empresa se encuentra fragmentado en micro, medianas y grandes empresas.

Al investigar las estrategias de las demás empresas, debe tenerse en cuenta ciertos criterios como determinar qué empresa tiene o es poseedora de la mejor estrategia, y cuales empresas tienen las estrategias más deficientes.

Una de las empresas que consideran como su mayor competencia "Cafetería y Pastelería Lilian" además de "Mister Pan" y "Rosario". Su mayor competencia "Pan Lilian" ha realizado un gran posicionamiento en la mente del consumidor dado a su alto grado de publicidad al momento de rediseñar su

marca y ha ganado por esto un gran porcentaje del mercado del municipio de Apopa.



Es necesario determinar las empresas que tienen la posibilidad de lograr una posición privilegiada en el mercado y las que están destinadas a perder terreno dentro del mercado, esto siempre relacionado a las estrategias de posicionamiento; además de identificar que empresas lideran en el mercado para saber y conocer a qué se estarán enfrentando.

Actualmente debido al gran impacto que ha tenido su mayor competencia, Le Café ha decidido rediseñar su marca y mejorar cada uno de sus productos, de igual forma contratar personal calificado para realizar esta renovación a sus productos y servicios de la mejor manera posible y que este nuevo rediseño de marca sea una ventaja para poder posicionarse como la empresa líder en pastelerías gourmet.

## **2.5.2. Aspectos del Macro Ambiente**

### **2.5.2.1. Aspectos Económicos**

Las condiciones económicas hacen referencia a una amplia gama de factores tales como la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, el tipo de cambio monetario, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el coste de la mano de obra y la demografía de la población.

Son muchas las razones por las que las pequeñas empresas del país no pueden desarrollarse y crecer productivamente, una de ellas es debido a que no tienen acceso a créditos de la banca nacional, ningún tipo de apoyo por parte del gobierno o fondos financieros. Las empresas que han podido desarrollarse lo han hecho por ayuda de organizaciones que son entidades destinadas a orientar y apoyar micro y pequeñas empresas, de igual forma con empresas que ya cuentan con un excelente capital proporcionado por sus propietarios.

### **2.5.2.2. Aspectos Políticos**

Todas las organizaciones se hallan afectadas en cierto modo por los distintos sistemas políticos y legales de su



entorno. El sistema político (los procesos gubernamentales y legales) es un variable importante en prácticamente todos los aspectos de la toma de decisiones. El ámbito legal y político es importante porque es la fuente de leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas, incluye los sistemas legales y políticos de ámbito local, regional, nacional e internacional.

Quizás el impacto gubernamental más evidente es el poder de regulación y de grabación de impuestos. A menudo los gobiernos intentan estimular la actividad económica mediante la reducción de impuestos o la supresión de aplicación de tasas.

#### **2.5.2.3. Aspectos Socio-culturales**

Los factores sociales, son agentes o causantes que intervienen en los cambios de las fuerzas sociales dentro de un país o región, los cuales, pueden representar amenazas y oportunidades para las empresas. Dentro de estos factores se pueden mencionar:

- o **Hábitos de compra.** Es la actitud presentada por los consumidores frente a los productos de necesidades secundarias, dentro del cual se ha observado cambios de hábitos en relación al consumo como efecto de la crisis,

dando prioridad a la canasta básica y buscando productos sustitutos que resultan ser más económicos.

- o **Tasa de alfabetización.** Es el porcentaje de la población que sabe leer y escribir después de determinada edad. Este es uno de los factores de mayor relevancia en nuestra sociedad, debido a que ayuda a un mayor entendimiento y por ende un mayor desenvolvimiento de las personas dentro de la misma, logrando así que estas tengan mayores aspiraciones y por ende ansien a un mejor estilo de vida.
  
- o **Cultura.** La cultura en El Salvador, es una mezcla de las culturas maya, lenca, náhuatl, española y otros grupos étnicos minoritarios. Menos del 1% de la población habla náhuatl. La religión católica desempeñó un papel importante en la cultura de El Salvador. En la actualidad, en la cultura del país se puede decir que es aceptable cualquier producto que salga al mercado, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos, los consumidores se adaptan y compran el producto.
  
- o **Costumbre.** Es una repetición constante de un acto que con el paso del tiempo se vuelve obligatorio por necesidad, con sentimiento colectivo y apoyo del poder colectivo.

Entre las costumbres más relevantes se mencionan: peregrinaciones, bailes o danzas y celebración de posadas. Las costumbres tienen origen dentro de cada pueblo, surgen en los grupos sociales y de una afectiva acomodación, generalizada y prolongada con el tiempo.

La cocina tradicional salvadoreña refleja las costumbres de los antiguos pueblos, conservándose siempre como elemento principal el maíz. La comida típica salvadoreña es una deliciosa mezcla de la comida indígena y la española.

- o **Estilo de vida.** Cuando las personas toman decisiones, no lo hacen necesariamente para criterios basados en la eficiencia o en la salud del medio ambiente. A veces se limitan a hacer lo que han hecho en el pasado, lo que se espera de ellas, lo que hacen sus amigos. Las tradiciones y los hábitos pueden limitar también las posibilidades de elegir entre diferentes estilos de vida.
  
- o **Inseguridad.** Vivimos en un lugar donde el auge delincencial ha aumentado, existen diferentes factores que afectan a la sociedad, la delincuencia, las extorsiones, etc. Todo esto conlleva a que muchos negocios

cierren, hay desempleo, entre otros; todo esto perjudica a la población en general.

#### **2.5.2.4. Aspectos Tecnológicos**

Estos son factores de gran importancia, ya que permiten que las empresas puedan desarrollarse y crecer en todos los ámbitos. Es muy importante señalar que la tecnología juega un papel muy importante ya que permite facilitarles el trabajo productivo y administrativo.

El aprovechamiento eficiente de la tecnología ayuda a minimizar: el tiempo de fabricación de los productos, los costos y a tomar mejores decisiones. En conclusión, facilita las labores que realizan en la empresa y lo más importante ayuda a volvernos más competitivos dentro de un mundo de constantes cambios y retos.

#### **2.5.3. Oportunidades y amenazas**

Después de haber analizado la situación externa, se encontraron oportunidades y amenazas que tiene la Empresa Le Café, las cuales se detallan a continuación:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquisición de nueva maquinaria y equipo</li> <li>✓ Oportunidades de empleo</li> <li>✓ Contratación de personal calificado en el área de mercadeo e informática</li> <li>✓ Dirigirse a un nicho de mercado</li> <li>✓ Poder de negociación con los proveedores</li> <li>✓ Posicionamiento en la mente del consumidor, para mejorar la aceptación del producto y servicio</li> <li>✓ Ingresar al mundo de las exportaciones</li> <li>✓ Crecimiento económico</li> <li>✓ Reformas fiscales</li> <li>✓ Evitar evasión fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios tecnológicos constantes</li> <li>✓ Precios más bajos en los productos de la competencia</li> <li>✓ Auge de productos sustitutos</li> <li>✓ Cambios en los gustos, preferencias y necesidades de los clientes</li> <li>✓ Inflación de los precios de materia prima</li> <li>✓ Auge delincriminal</li> <li>✓ Aumento en los impuestos</li> </ul>

## 2.6. Análisis FODA (Cuadro resumen)

A continuación, se presenta el Análisis FODA sistemático, aplicado a la Empresa Le Café S.A. de C.V.:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
F	O	D	A
FORTALEZAS INTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
<u>Producción:</u> *Materia prima *Mano de obra *Calidad *Higiene  <u>Financieros:</u>	<u>Tecnológico:</u> *Adquisición de nueva maquinaria y equipo *Reducción del esfuerzo de los trabajadores	<u>Producción:</u> *Maquinaria y equipo *Desperdicios de productos *Mal manejo de fechas de caducidad	<u>Tecnológico:</u> *Cambios tecnológicos constantes  <u>Competencia:</u> *Precios más bajos

<p>*Ingresos por ventas *Posee capital propio</p> <p><b><u>Investigación y desarrollo:</u></b> *Tecnología *Investigación de diseños nuevos e innovadores</p> <p><b><u>Mercadeo:</u></b> *Salas de ventas *Atención al cliente *Ventas personalizadas *Publicidad *Equipos de transporte *Canal de distribución correctos</p> <p><b><u>Recursos Humanos:</u></b> *Capacitación continua y oportuna</p> <p><b><u>Productos:</u></b> *Personalización *Calidad</p> <p><b><u>Administración:</u></b> *Comunicación *Posee misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales</p>	<p><b><u>Competencia:</u></b> *Dirigirse a una población específica *Incursionar en el mercado con más potencia</p> <p><b><u>Proveedores:</u></b> *Poder de negociación</p> <p><b><u>Consumidores:</u></b> *Posicionarse en la mente del consumidor *Fidelidad de los clientes hacia sus productos y servicios</p> <p><b><u>Económico:</u></b> *Poder adquisitivo *Crecimiento económico</p> <p><b><u>Social:</u></b> *Oportunidades de empleo</p> <p><b><u>Políticas:</u></b> *Reformas fiscales *Evitar evasión fiscal</p>	<p><b><u>Financieros:</u></b> *Crecimiento desacelerado</p> <p><b><u>Mercadeo:</u></b> *Incursionar en nuevos mercados *Manejo de precios</p> <p><b><u>Recursos Humanos:</u></b> *Falta de motivación y reconocimiento hacia los empleados *Poca importancia al sistema de recompensas *Falta de capacitaciones enfocadas al desarrollo del personal y convivencia entre equipos</p> <p><b><u>Administración:</u></b> *No posee reglamentos internos *No posee manuales administrativos</p>	<p>*Productos sustitutos y su valor agregado</p> <p><b><u>Consumidores:</u></b> *Cambios en los gustos, preferencias y necesidades</p> <p><b><u>Económico:</u></b> *Inflación de precios</p> <p><b><u>Social:</u></b> *Auge delincencial</p>
---	--	---	--

**CAPÍTULO III: METODOLOGÍA  
DE LA INVESTIGACIÓN Y  
PROCESAMIENTO DE LA  
INFORMACIÓN**

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

#### **3.1.1. Estudio sin intervención**

El tipo de estudio que se realiza, es un estudio sin intervención, ya que solamente se describen y analizan las distintas situaciones que se presentan en la empresa Le Café ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador; esto con el fin de poder visualizar el clima organizacional que vive diariamente cada uno de los empleados de esta sucursal, como un factor que interviene en el ambiente laboral y motivacional.

#### **3.1.2. Estudios Cualitativos de conocimientos, actitudes y prácticas**

Se realiza el tipo de estudio cualitativo de conocimientos, actitudes y prácticas; ya que se determinaron ciertos aspectos que interfieren de forma negativa en el clima organizacional de la empresa, esto genera ciertas conductas que afectan el buen desempeño y eficacia de los empleados de



dicha sucursal, estas conductas deben ser modificadas para un excelente desempeño laboral, lo cual se verá reflejado en la rotación de productos del establecimiento.

### **3.1.3. Investigación Descriptiva**

La investigación es de tipo descriptiva, porque se hace uso de la observación directa del ambiente laboral de la sucursal ubicada en el municipio de Apopa. De igual forma se observa el estado actual del clima organizacional, así como de los factores que inciden negativamente en el desempeño de los empleados, esto con el fin de tener un punto de vista más amplio de las necesidades, actitudes, razonamiento y comportamiento de los empleados, así como el nivel de empoderamiento que estos poseen.

### **3.2. Población y Muestra**

La población se considera establecerla de acuerdo a cuatro aspectos básicos, los cuales se mencionan a continuación:

Alcance: Talento humano que labora en la sucursal de la empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Tiempo: El periodo en que se lleva a cabo la investigación es de febrero a agosto del año 2016.

Elemento: Todas las personas que laboran en la sucursal.

Unidad de muestra: Debido a que el número de la población de dicha sucursal es reducido, se ha tomado a bien realizar la investigación con la totalidad de la población. Las encuestas serán dirigidas al jefe, sub-jefe, encargadas de caja y encargadas del servicio al cliente.

Para conocer más del establecimiento y el manejo del personal en cada una de las sucursales, se realizará una entrevista al Gerente General del Área de Mercadeo y Ventas de la Empresa Le Café S.A. de C.V.

### **3.3. Fuentes de información**

#### **3.3.1. Primarias**

Las fuentes primarias que se consideran en la investigación, proporcionan información de forma directa, entre ellos el Gerente General del Área de Mercadeo y Ventas.

Los datos primarios se obtienen a través de las técnicas de observación directa, entrevistas y encuestas; esto con la finalidad de conocer a fondo la problemática de falta de motivación en el personal del departamento de ventas y así obtener las diferentes opiniones y comentarios.

### **3.3.2. Secundarias**

Dentro de las fuentes de información secundarias a utilizar, se pueden mencionar: los libros de texto, documentos virtuales, sitios web, tesis similares e información proporcionada por la empresa en estudio. Toda esta información sustenta gran parte de la investigación relacionada al clima organizacional.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **✓ Observación directa.**

Con el objetivo de observar la situación actual de la empresa, se realizan continuas visitas a la empresa; analizando el clima organizacional de la sucursal y como este influye directamente en el desempeño laboral de los empleados y el trato a los clientes que visitan el establecimiento.

✓ **Encuestas.**

Son realizadas a todos los empleados de la empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador; con el propósito de conocer la opinión y puntos de vistas de cada uno de ellos. El cuestionario constará de 24 preguntas cerradas de opción múltiple.

✓ **Entrevistas.**

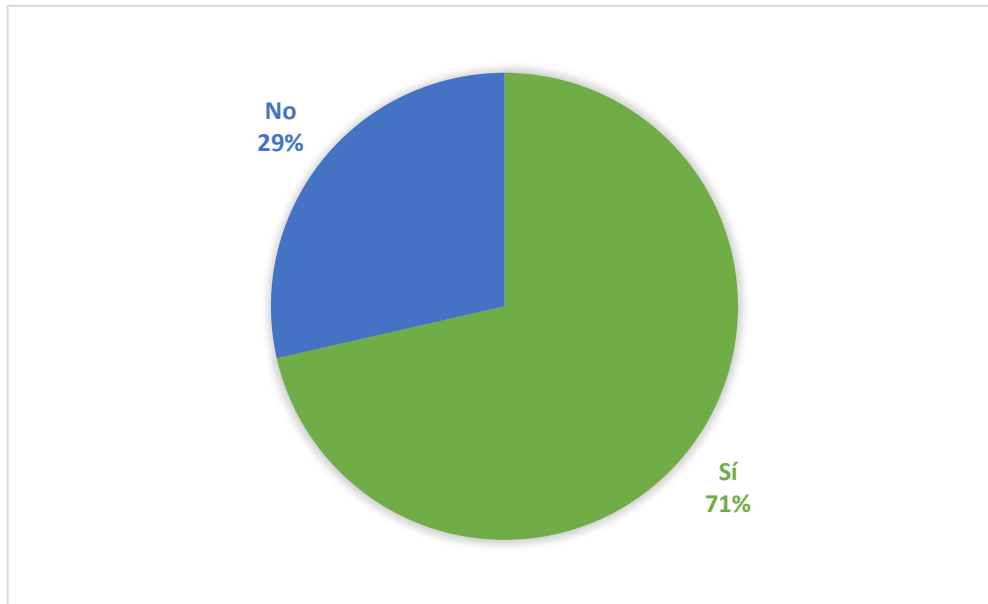
Está dirigida al Gerente de Mercadeo y Ventas de la empresa. Este instrumento fue diseñado considerando la necesidad de obtención de información y que contribuya a la investigación en plantear mejores soluciones.

**3.5. Tabulación de las encuestas realizadas a los empleados del departamento de ventas de la empresa Le Café, sucursal ubicada en el municipio de Apopa, departamento del San Salvador**

**Pregunta 1: ¿Conoce con claridad la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?**

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de empleados que conocen la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

Alternativa	Frecuencia
Sí	5
No	2
<b>Total</b>	<b>7</b>



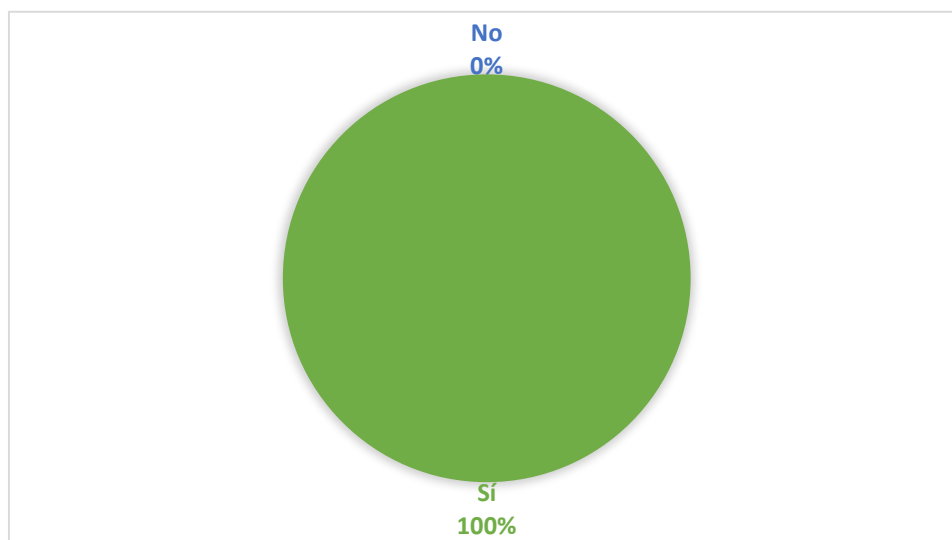
**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 5 personas manifestaron que conocían la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, equivalente al 71%; mientras que 2 dijeron no conocer esta información, equivalente al 29% del total.

De conformidad a lo anterior, se afirma que la mayoría del personal de dicha sucursal tiene conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

**Pregunta 2: ¿Considera que usted y sus compañeros, conocen las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeña?**

**Objetivo:** Conocer el porcentaje del personal que conoce con exactitud las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan.

Alternativa	Frecuencia
Sí	7
No	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

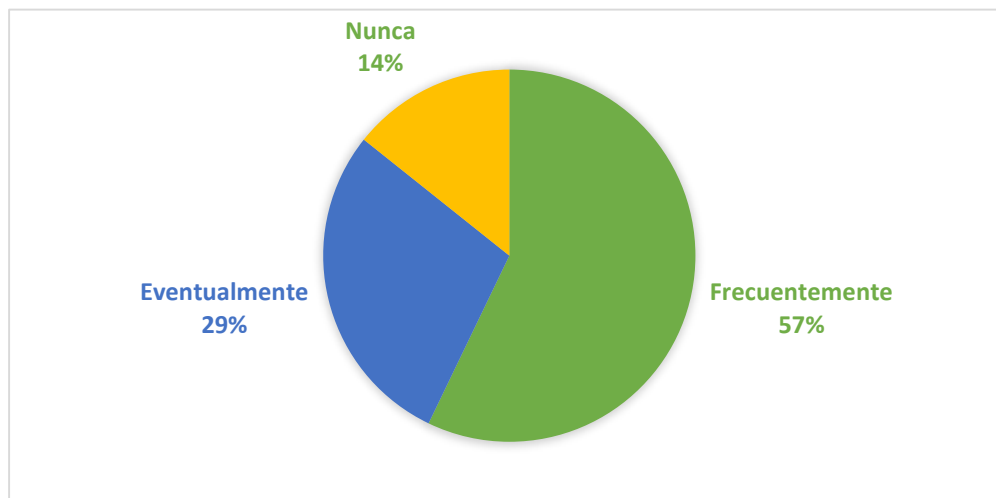


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, en su totalidad manifestaron que conocen sus funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan, equivalente al 100%. Se afirma que todo el personal que labora en la sucursal ubicada en el municipio de Apopa conoce exactamente sus funciones y responsabilidades dentro del área de ventas de dicho establecimiento.

**Pregunta 3: ¿Alguna vez ha desempeñado una actividad que no le corresponda?**

**Objetivo:** Identificar el porcentaje del personal que utiliza la proactividad en su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Frecuentemente	4
Eventualmente	2
Nunca	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

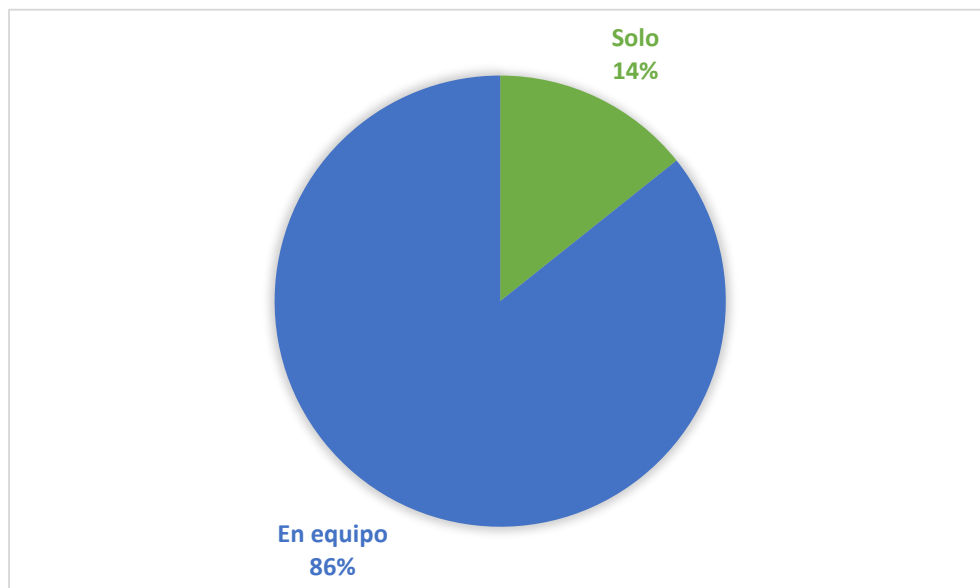


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 4 personas manifestaron que frecuentemente desempeñaban una actividad que no les correspondiera, equivalente al 57%; 2 personas indicaron que eventualmente eran proactivos, equivalente al 29%; y, 1 persona indica que nunca ha realizado actividades que no estén dentro de sus funciones, equivalente al 14% del total. De conformidad a lo anterior, se afirma que la mayoría del personal de dicha sucursal desempeña actividades que no estén dentro de su cargo.

**Pregunta 4: Generalmente, ¿Cómo desarrolla sus actividades?**

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de empleados que trabajan en equipo y el porcentaje de empleados que deciden trabajar individualmente.

Alternativa	Frecuencia
Solo	1
En equipo	6
<b>Total</b>	<b>7</b>



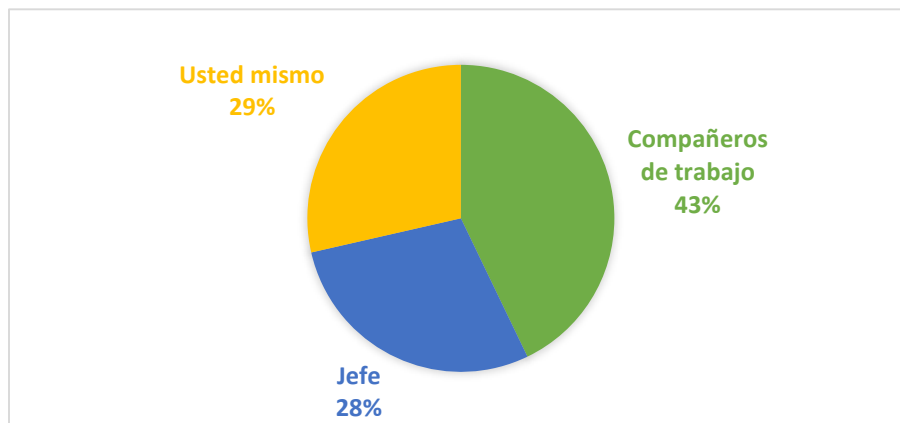
**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 6 personas indicaron que trabajan en equipo, equivalente al 86%; y, 1 persona manifiesta que prefiere trabajar individualmente, equivalente al 14% del total. Concluimos que la mayoría del personal prefiere y cree más conveniente desarrollar sus actividades en equipo para mejorar los resultados en la sala de ventas.



**Pregunta 5: En caso de existir un problema cuando realiza su trabajo, para solucionarlo acude a:**

**Objetivo:** Conocer a qué persona acude para solucionar los diferentes problemas que ocurren diariamente.

Alternativa	Frecuencia
Compañeros de trabajo	3
Jefe	2
Usted mismo	2
<b>Total</b>	<b>7</b>

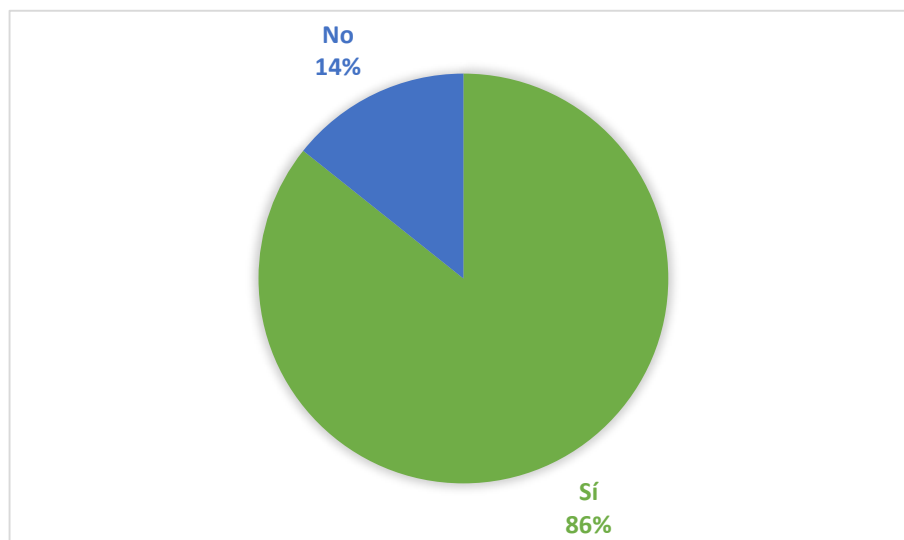


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 3 personas manifestaron que al ocurrir un problema acuden a sus compañeros de trabajo, equivalente al 43%; 2 personas manifestaron que acuden a sus jefes, equivalente al 28%; y, 2 personas indicaron que les gusta solucionar los problemas individualmente, equivalente al 29% del total. De conformidad a lo anterior, se interpreta que la mayoría de personas al momento de pasar por un problema, les resulta conveniente acudir a sus compañeros o a sus jefes, pero una cantidad significativa toma decisiones individualmente.

**Pregunta 6:** ¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Analizar la percepción que tiene el personal, sobre qué tanto los jefes toman en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones.

Alternativa	Frecuencia
Sí	6
No	1
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 6 personas encuestadas indicaron que sí es tomada en cuenta su opinión para la toma de decisiones, equivalente al 86%; y, 1 persona manifiesta que no se toma en cuenta su opinión, equivalente al 14%. Por lo tanto, la mayoría del personal considera que su opinión es importante y es tomada en cuenta para la toma de decisiones.

**Pregunta 7: Las ordenes o instrucciones, se llevan a cabo por:**

**Objetivo:** Conocer sí el trabajo que realiza el personal, lo realiza porque está de acuerdo con sus órdenes o instrucciones o porque está en la obligación de hacerlo.

Alternativa	Frecuencia
De acuerdo	3
Obligación	4
<b>Total</b>	<b>7</b>

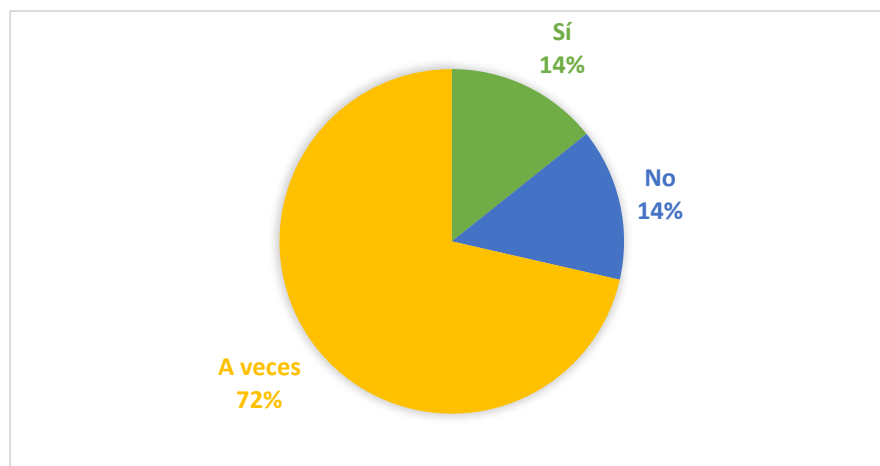


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 3 personas manifestaron que están de acuerdo con lo que hacen, equivalente al 43%; y 4 personas indicaron que las ordenes e instrucciones que cumplen solamente las realizan porque se encuentran en la obligación de hacerlo, equivalente al 57% del total encuestado. De conformidad a lo anterior, se afirma que la mayoría del personal de dicha sucursal solamente realiza su trabajo porque es una obligación hacerlo, no porque esté de acuerdo con lo que hace.

**Pregunta 8: Dentro de sus actividades que realiza, ¿Tiene la libertad para hacer lo que usted crea más conveniente?**

**Objetivo:** Conocer si el personal tiene libertad para tomar sus propias decisiones.

Alternativa	Frecuencia
Sí	1
No	1
A veces	5
<b>Total</b>	<b>7</b>

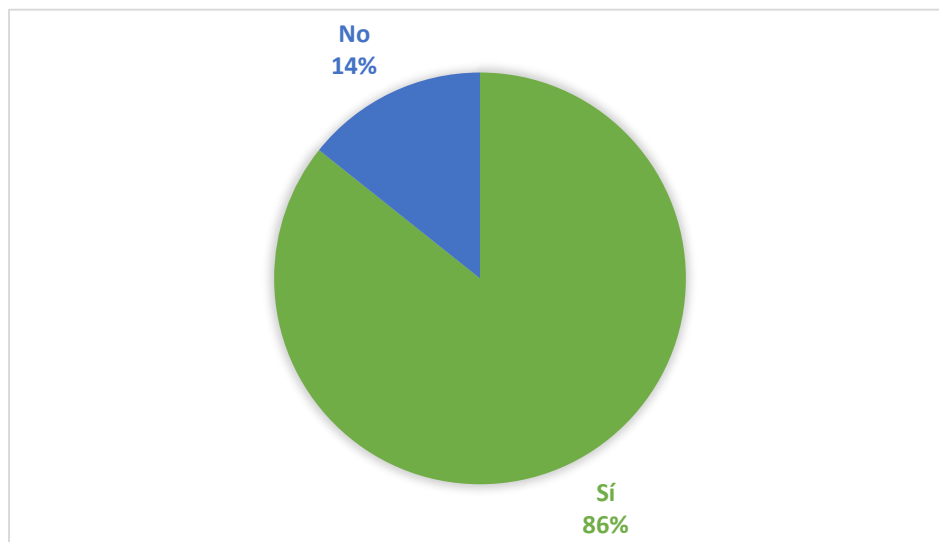


**Análisis e interpretación:** De las personas encuestadas, 5 manifestaron que a veces tenían libertad de tomar sus propias decisiones, equivalente al 72%, 1 persona indica que sí tiene libertad en la toma de decisiones, equivalente al 14%; y, una persona más manifiesta que no tiene libertad en tomar sus propias decisiones, equivalente también al 14% del total. Se puede afirmar que la mayoría del personal, considera que en ocasiones si pueden tomar sus propias decisiones, pero también hay decisiones que deben de tomar los jefes de la empresa y no ellos.

**Pregunta 9: ¿Son de su agrado las tareas que realiza actualmente?**

**Objetivo:** Determinar si al personal le agrada y se encuentra satisfecho con la labor que realiza en la empresa.

Alternativa	Frecuencia
Sí	6
No	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

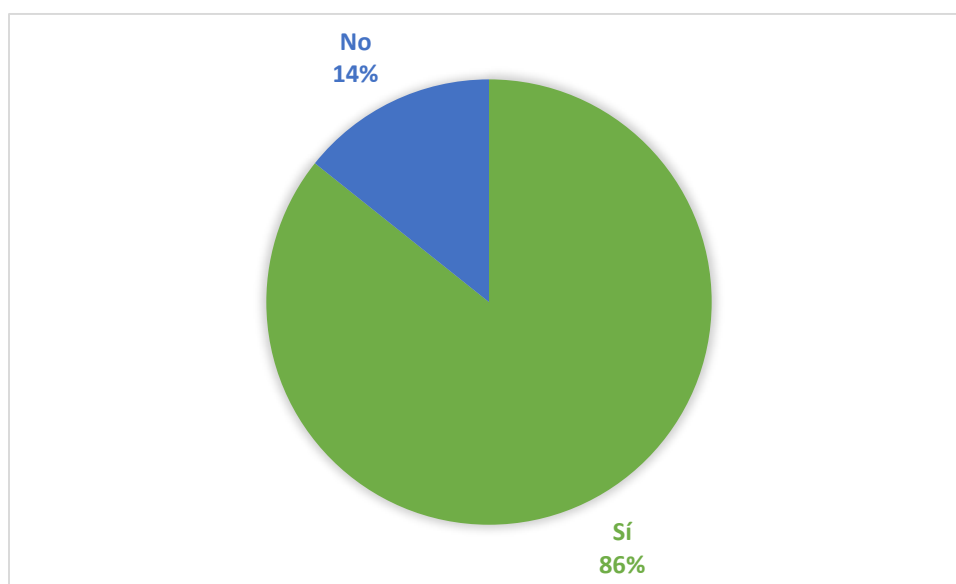


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 6 indicaron que sí le agradan las tareas que realiza actualmente, equivalente al 86%; y, 1 persona manifiesta que no se encuentra satisfecho con las tareas que realiza actualmente, equivalente al 14% del total. Se puede concluir que casi todo el personal si encuentra agradable las tareas o actividades que realiza en su trabajo diariamente.

**Pregunta 10: ¿Cuenta con instructivos para realizar sus tareas?**

**Objetivo:** Conocer si al personal que labora en la sucursal, se le ha brindado instructivos para realizar su trabajo efectivamente.

Alternativa	Frecuencia
Sí	6
No	1
<b>Total</b>	<b>7</b>



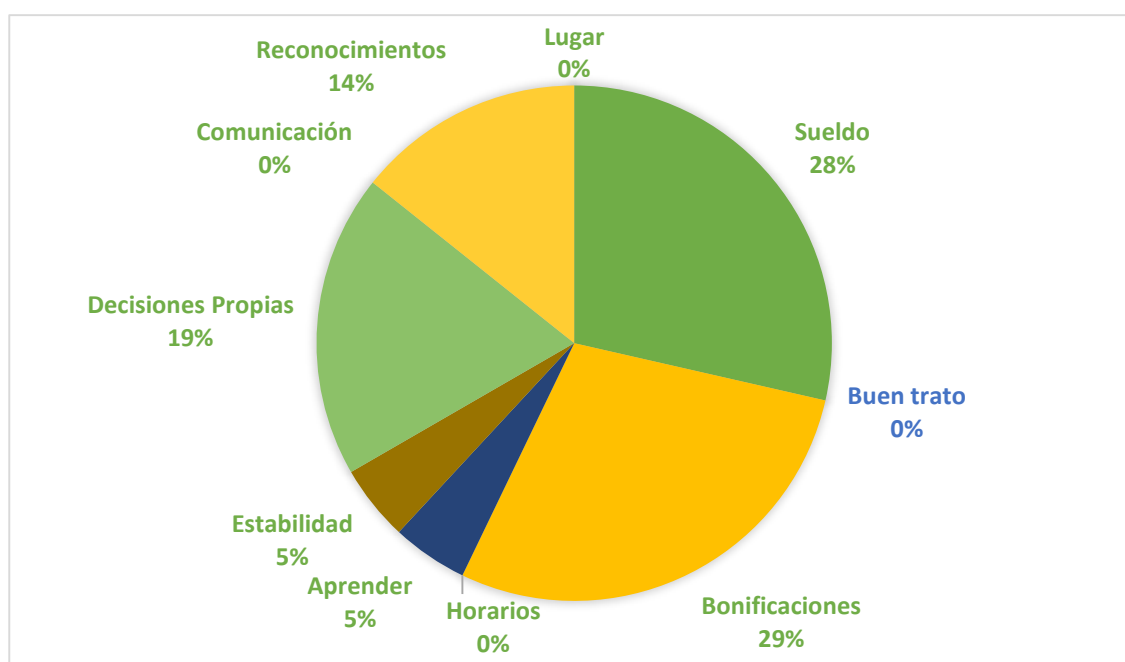
**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 6 indicaron que sí se les ha brindado instructivos para realizar su trabajo, equivalente al 86%; y, 1 persona manifiesta que no se le ha brindado instructivos para realizar sus tareas, equivalente al 14% del total encuestado. Podemos concluir que la mayoría del personal considera que si se les ha brindado las herramientas necesarias para realizar su trabajo efectivamente.

**Pregunta 11: Enumere del 1 al 10 (siendo 10 lo mejor) ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de motivación en su trabajo?**

**Objetivo:** Conocer qué estrategias motivan al personal a la hora de realizar su trabajo.

Para la tabulación, se ha tomado en cuenta a cada empleado las tres estrategias colocadas con numeración 8,9 y 10.

Alternativa	Frecuencia
Sueldo	6
Buen trato	0
Bonificaciones	6
Horarios de trabajo	0
Aprender cosas nuevas	1
Estabilidad laboral	1
Toma de decisiones propia	4
Buena comunicación	0
Reconocimientos	3
Condiciones físicas del lugar	0
<b>Total</b>	<b>21</b>



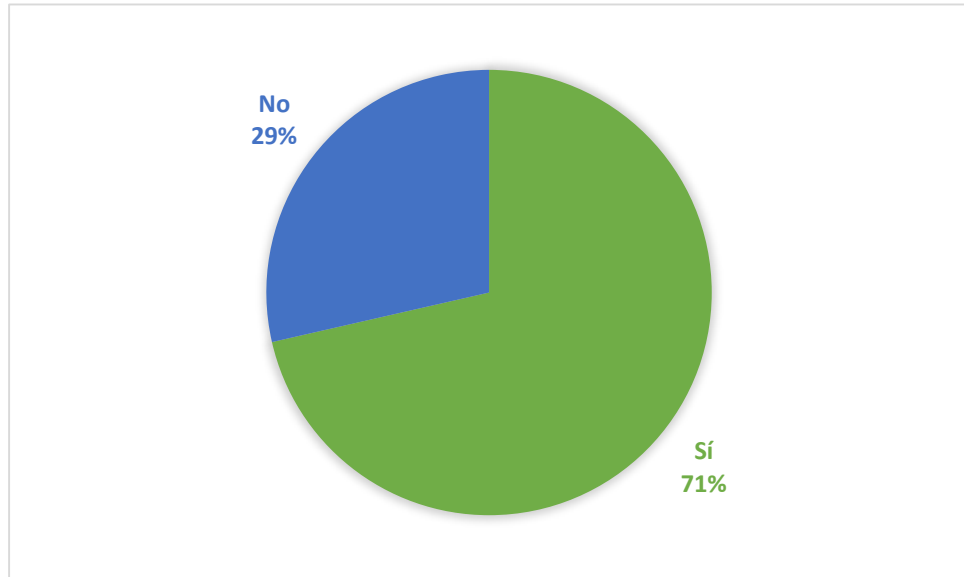
**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, los factores que motivan más al personal (es decir las alternativas colocadas con mayor calificación) son: el sueldo y bonificaciones, equivalentes al 29% y 28% respectivamente; de igual forma les motivan la toma de decisiones propia, equivalente al 19%; otro factor importante que motiva al personal son los reconocimientos, equivalente al 14%; también consideran que los motiva aprender cosas nuevas, equivalente al 5%; y la estabilidad laboral, equivalente de igual forma al 5% del total encuestado. Podemos resumir que los factores que motivan más al personal que labora en la empresa son los incentivos monetarios y de igual forma tener una mayor participación en sus labores y decisiones que pueden tomar diariamente.

**Pregunta 12: ¿Existe reconocimiento por parte de los jefes de la empresa, por su esfuerzo y aportaciones a la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si el personal que labora en la sucursal recibe reconocimientos por parte de sus jefes.

Alternativa	Frecuencia
Sí	5
No	2
<b>Total</b>	<b>7</b>



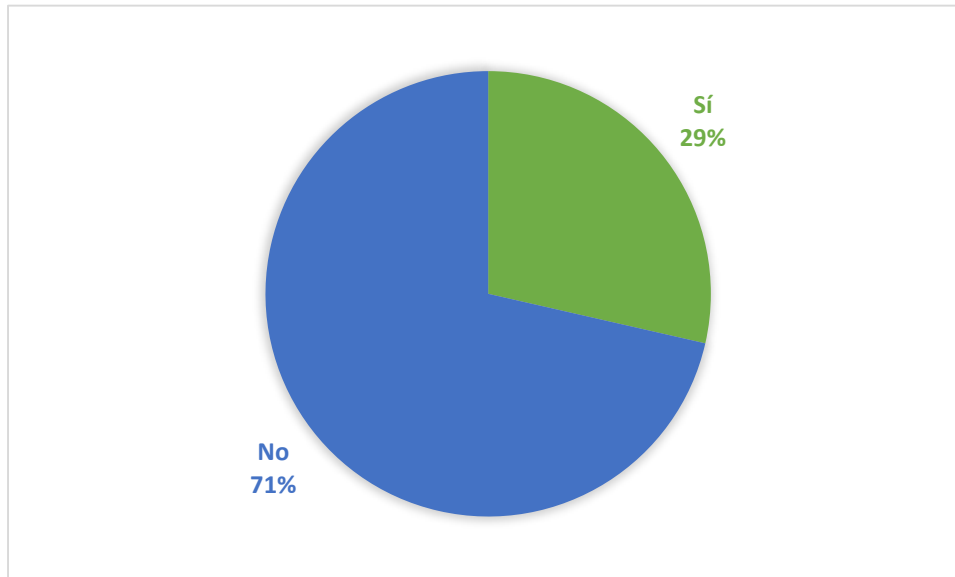


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 5 personas manifestaron que sí reciben reconocimientos por parte de los jefes al realizar su trabajo de forma correcta, equivalente al 71%; mientras que 2 personas indicaron que no reciben ningún reconocimiento por parte de los jefes, equivalente al 29% del total encuestado. Podemos observar que la mayoría del personal considera que sí se les motiva al momento de realizar su trabajo efectivamente y reciben reconocimientos de parte de los jefes por ello.

**Pregunta 13: ¿Ha recibido alguna vez un ingreso extra por la forma en que trabaja?**

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de empleados que manifiesta haber recibido un ingreso extra a su salario mensual por la efectividad de su trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Sí	2
No	5
<b>Total</b>	<b>7</b>

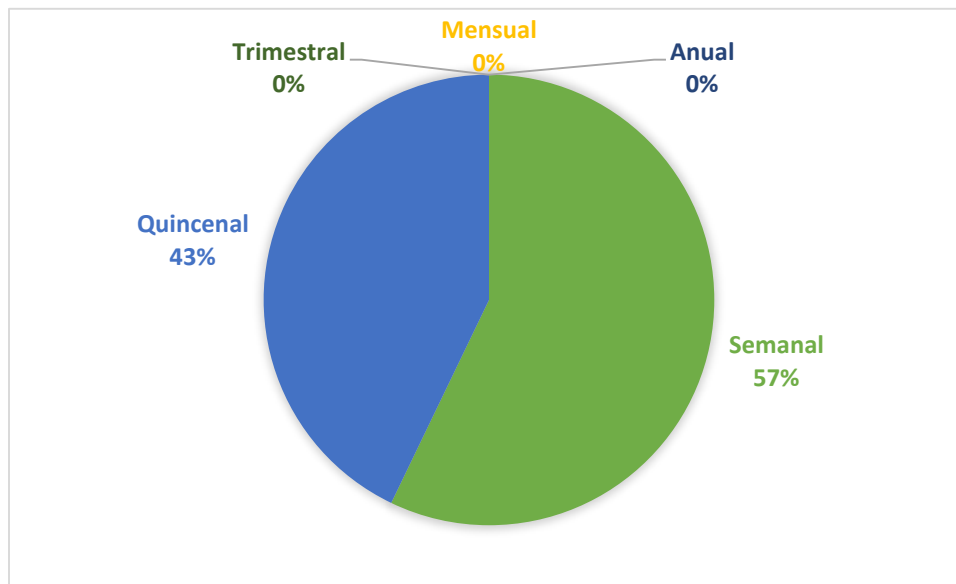


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 2 personas manifestaron que, sí han recibido un ingreso extra por haber hecho bien su trabajo, equivalente al 29% del total; y, 5 personas indicaron que nunca han recibido ningún valor monetario por haber cumplido alguna meta establecida o realizado su trabajo efectivamente, equivalente al 71% del total encuestado. Podemos concluir que la mayoría del personal opina que por parte de la empresa no se reconoce monetariamente el buen trabajo realizado y son pocas las personas que sí se les ha pagado extra por su trabajo, por ejemplo, a los supervisores de la sucursal.

**Pregunta 14:** ¿Qué tan frecuentes se realizan las reuniones de trabajo?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia en que se realizan las reuniones entre el personal que labora en la sucursal.

Alternativa	Frecuencia
Semanal	4
Quincenal	3
Mensual	0
Trimestral	0
Anual	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

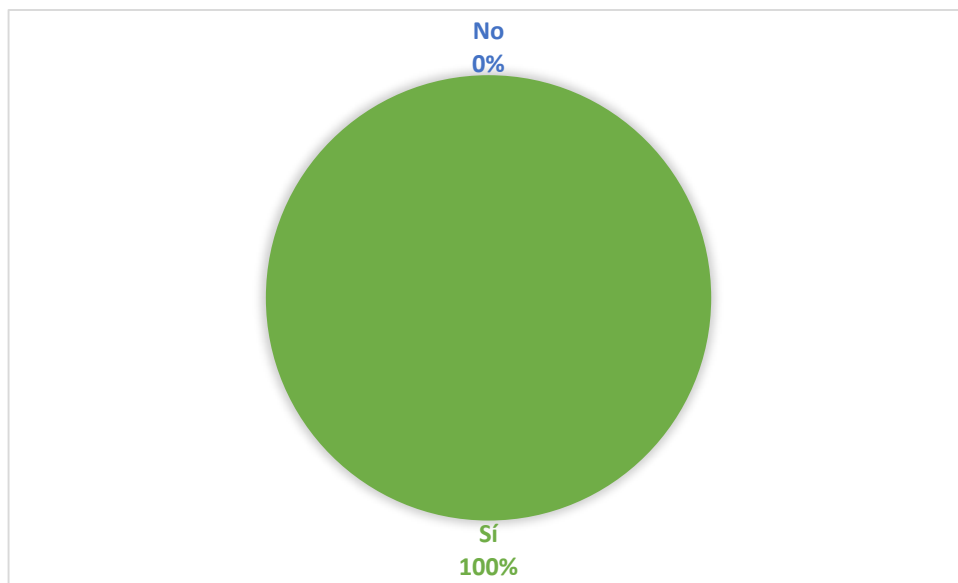


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 4 personal indican que se realizan reuniones de personal semanalmente, equivalente al 57%; y, 3 manifiestan que se realizan reuniones de personal una vez cada quince días, equivalente al 43% del total encuestado. Podemos concluir que sí se realizan frecuentemente reuniones con el personal que labora en la sucursal.

**Pregunta 15: ¿Existen programas de capacitación dentro de la empresa?**

**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen de la existencia de programas de capacitación dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia
Sí	7
No	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

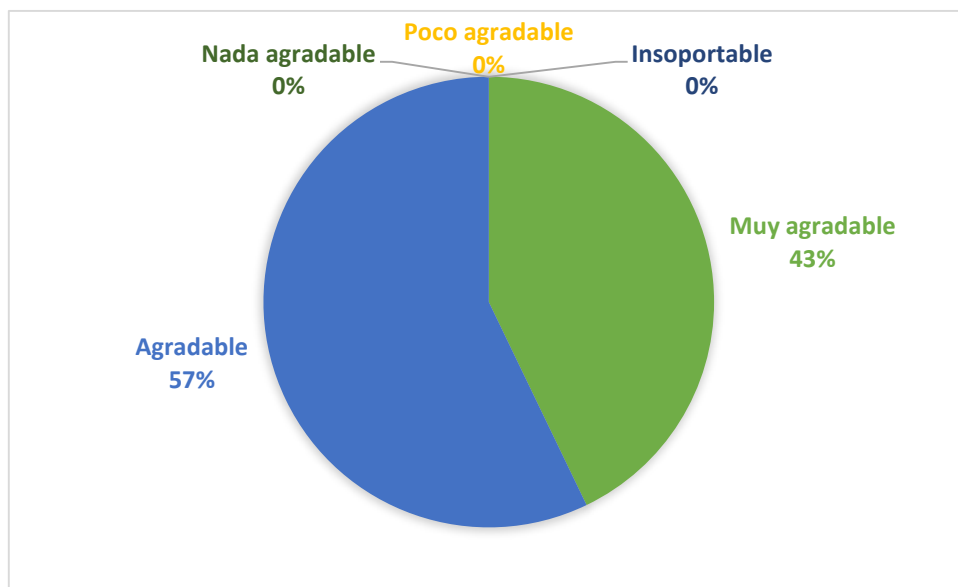


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestada, todos (es decir el 100% del total encuestado) afirmaron que sí conocen de la existencia de programas de capacitaciones dentro de la empresa, para poder aprender o mejorar en algunas áreas y poder realizar sus trabajos de forma más efectiva. De acuerdo a los anterior, podemos concluir que el personal conoce que la empresa puede ayudarlos a aprender cosas nuevas dentro de su trabajo.

**Pregunta 16: ¿Cómo percibe el ambiente laboral en la empresa?**

**Objetivo:** Determinar cómo percibe el personal el ambiente laboral que existe en la empresa.

Alternativa	Frecuencia
Muy agradable	3
Agradable	4
Poco agradable	0
Nada agradable	0
Insoportable	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

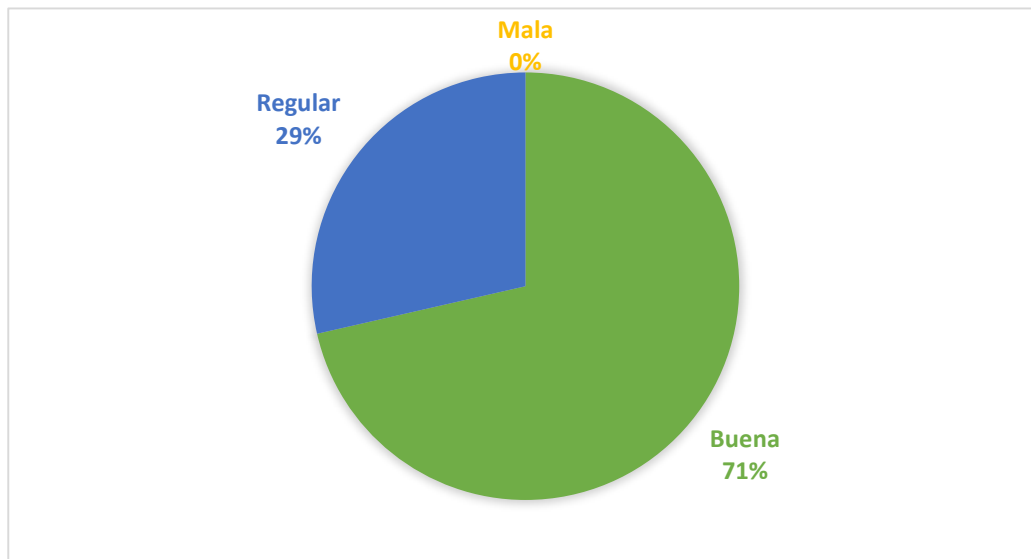


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestada, 3 personas indicaron percibir el ambiente laboral como "muy agradable", equivalente al 43%; y, 4 personas manifestaron percibir un ambiente laboral "agradable", equivalente al 57% del personal encuestado. Se puede concluir que el equipo considera que sí trabaja en un ambiente laboral agradable ya que no se tuvo ninguna respuesta negativa.

**Pregunta 17: ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros y usted?**

**Objetivo:** Conocer si el personal tiene una buena comunicación entre ellos.

Alternativa	Frecuencia
Buena	5
Regular	2
Mala	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

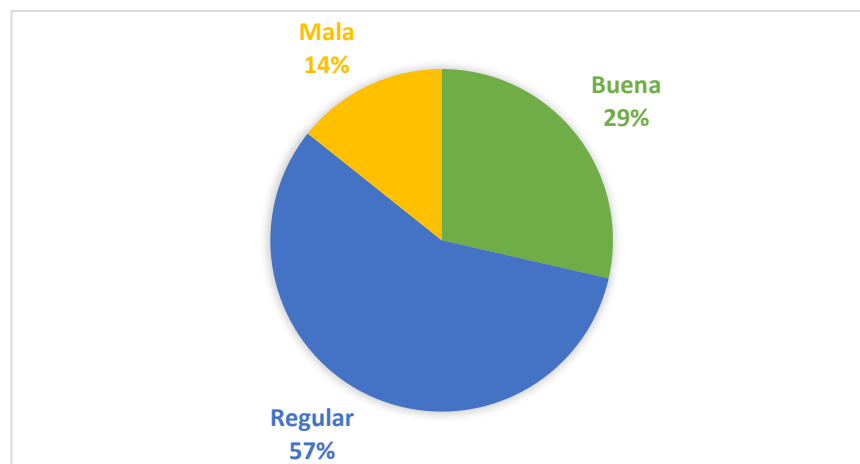


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 5 manifestaron tener una buena comunicación con sus compañeros, equivalente al 71%; y, 2 personas indicaron que la comunicación entre ellos era regular, equivalente al 29% del total encuestado. Podemos concluir que la mayoría del personal tiene buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.

**Pregunta 18: ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?**

**Objetivo:** Conocer si el personal del área de ventas de la sucursal tiene buena o mala comunicación con sus jefes.

Alternativa	Frecuencia
Buena	2
Regular	4
Mala	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

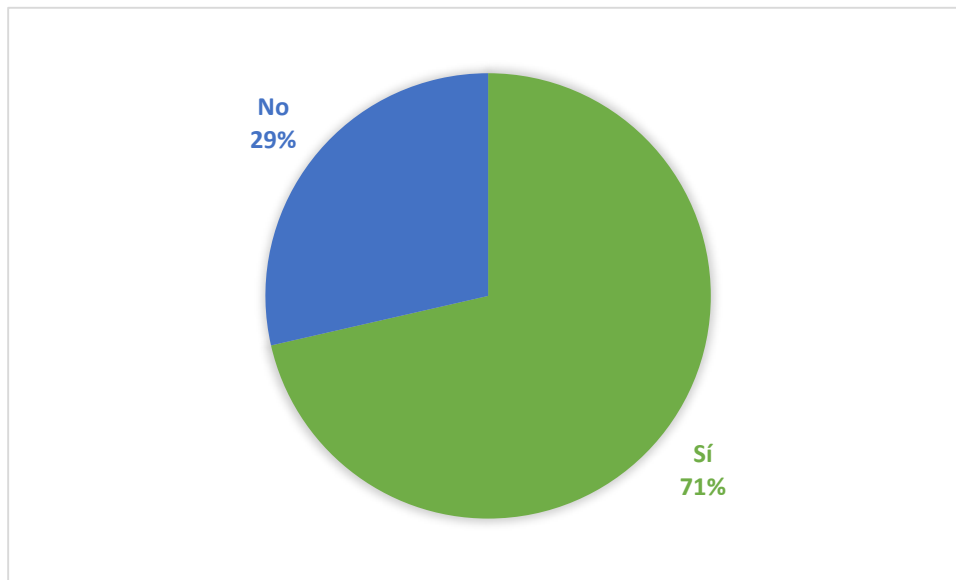


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 2 manifestaron que tienen buena comunicación con sus jefes, equivalente al 29%; 4 personas indicaron que la comunicación con sus jefes es regular, equivalente al 57%; y, 1 persona considera que tiene una mala comunicación con sus jefes, equivalente al 14% del total. Podemos indicar que la mayoría del personal considera que no tiene ni buena ni mala comunicación con sus jefes, pero no podemos omitir el hecho que una persona como mala la comunicación con sus jefes.

**Pregunta 19: ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de sus labores?**

**Objetivo:** Determinar si el personal cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de sus labores.

Alternativa	Frecuencia
Sí	5
No	2
<b>Total</b>	<b>7</b>



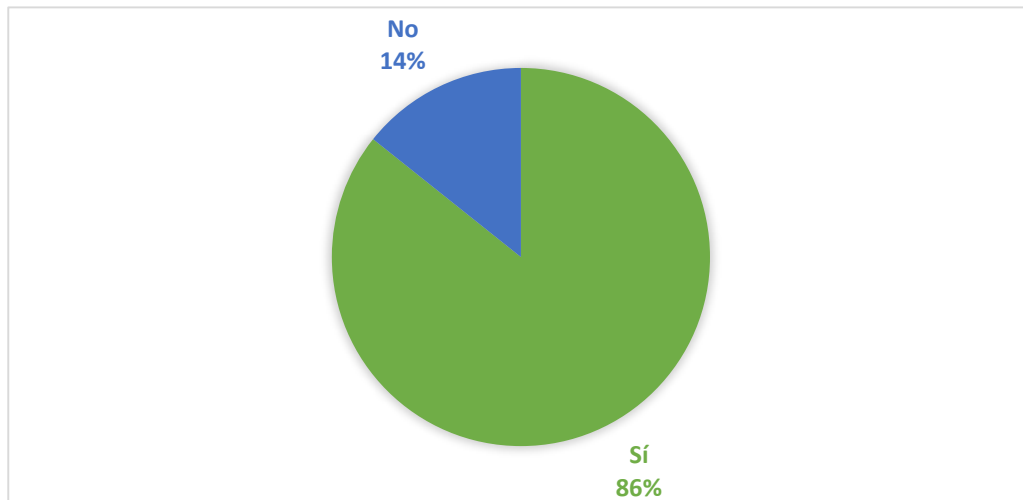
**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 5 manifestaron que sí cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo efectivamente, equivalente al 72%, y, 2 personas indicaron que no cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo efectivamente, equivalente al 29% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, la mayoría del personal considera que la empresa si les brinda los recursos adecuados para trabajar de forma efectiva.



**Pregunta 20: ¿Considera que de parte de sus superiores hay un trato adecuado hacia su persona y le motivan a desarrollar eficientemente sus labores?**

**Objetivo:** Conocer si el personal recibe un trato adecuado por parte de sus superiores y les motivan para desarrollar su trabajo de forma correcta.

Alternativa	Frecuencia
Sí	6
No	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

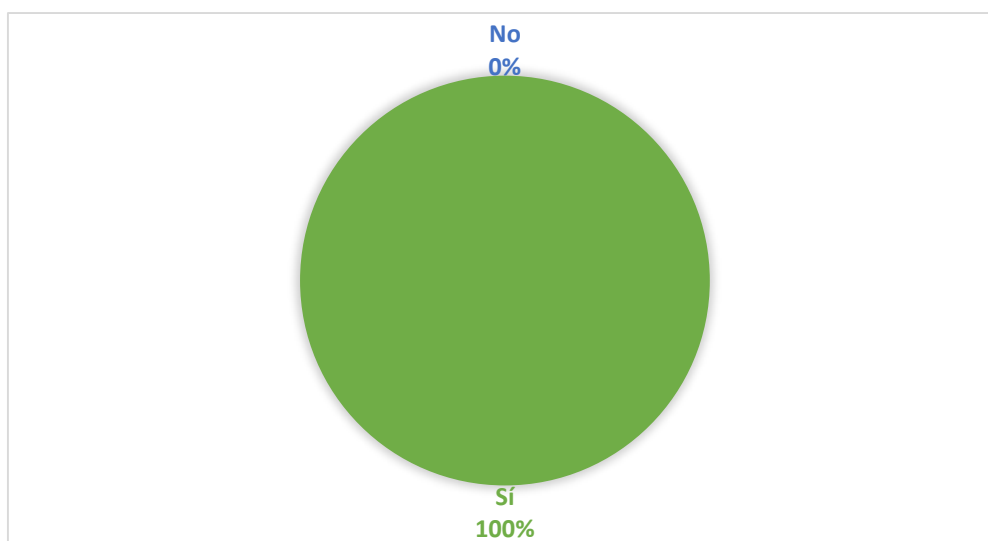


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 6 indicaron que, si reciben un trato adecuado por parte de sus supervisores, equivalente al 86%; y, 1 persona manifiesta que no recibe un trato adecuado y los supervisores no le motivan a desarrollar eficientemente sus labores, equivalente al 14% del total. En resumen, la mayoría del personal considera que si reciben un buen trato de parte de sus superiores que le motivan a realizar su trabajo de forma correcta.

**Pregunta 21: ¿Se siente responsable de las actividades que realiza?**

**Objetivo:** Conocer si el personal se siente responsable de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Sí	7
No	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, el 100% manifiesta que se siente responsable de todas las actividades que realiza en su puesto de trabajo. De acuerdo a lo anterior, todo el personal del área de ventas se considera responsable de su trabajo y de las actividades que realiza en su puesto.

**Pregunta 22: ¿Qué tanta confianza le han dado en este trabajo?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados perciben que sus superiores les han dado confianza para realizar su trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Mucha	6
Poca	1
Nada	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



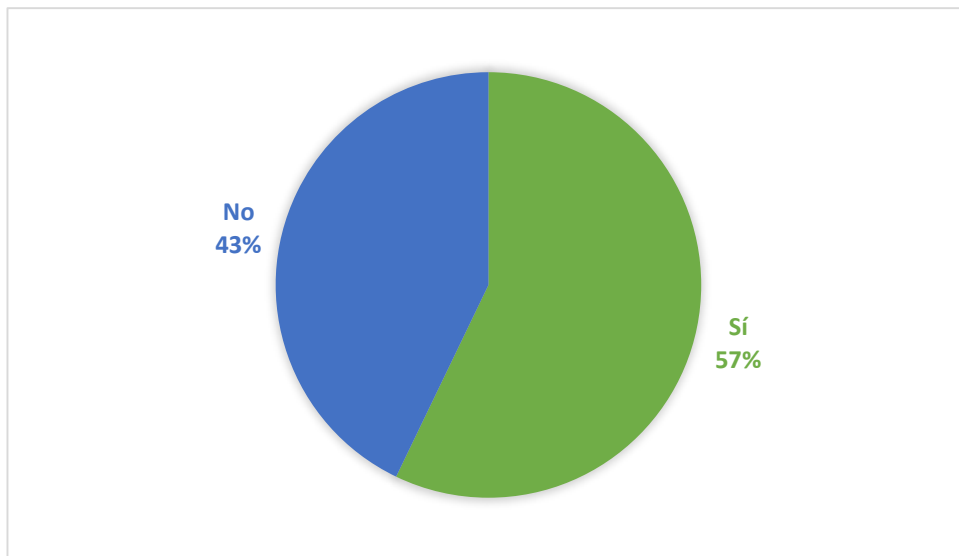
**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 6 manifestaron que se les ha dado mucha confianza en su puesto de trabajo, equivalente al 86%; y 1 persona indica que le dan poca confianza para realizar su trabajo, equivalente al 14% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, podemos decir que la mayoría del personal considera que sí se le ha dado mucha confianza para realizar su trabajo de la manera que ellos crean conveniente.

**Pregunta 23: ¿Hace reuniones con sus compañeros de trabajo?**

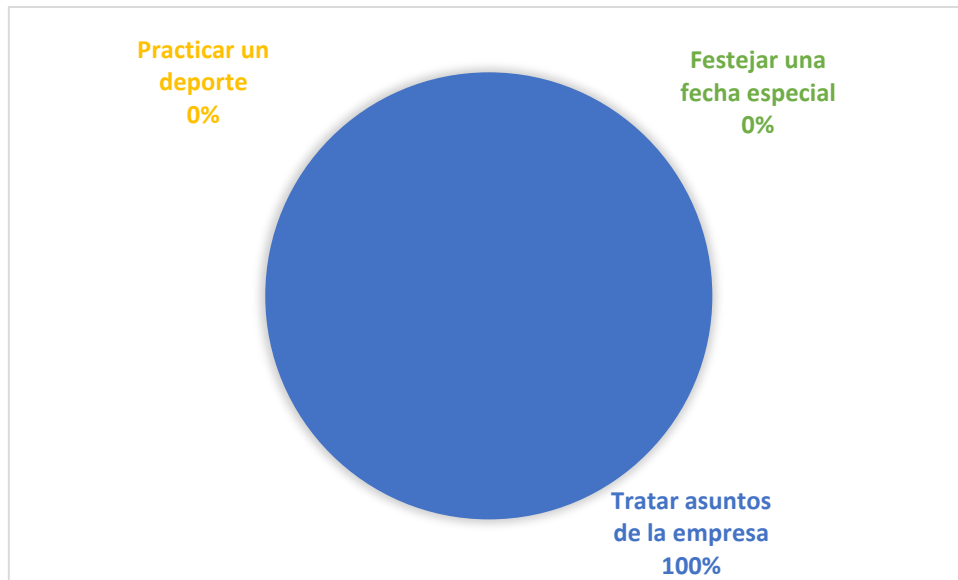
**¿Cuál es el motivo de las reuniones?**

**Objetivo:** Conocer el tipo de relación que tienen los empleados entre ellos y si solamente realizan reuniones para tratar asuntos de trabajo.

Alternativa	Frecuencia
Sí	4
No	3
<b>Total</b>	<b>7</b>



Alternativa	Frecuencia
Festejar una fecha especial	0
Tratar asuntos de la empresa	4
Practicar un deporte	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 4 manifiestan que sí realizan reuniones con sus compañeros de trabajo, equivalente al 57%; y 3 personas indicaron que no realizan reuniones fuera de la empresa con sus compañeros de trabajo, equivalente al 43% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, esas cuatro personas manifiestan que realizan reuniones fuera de su trabajo pero que siempre es para tratar asuntos de la empresa.

**Pregunta 24: Para finalizar, llene los cuadros que aparecen a continuación:**

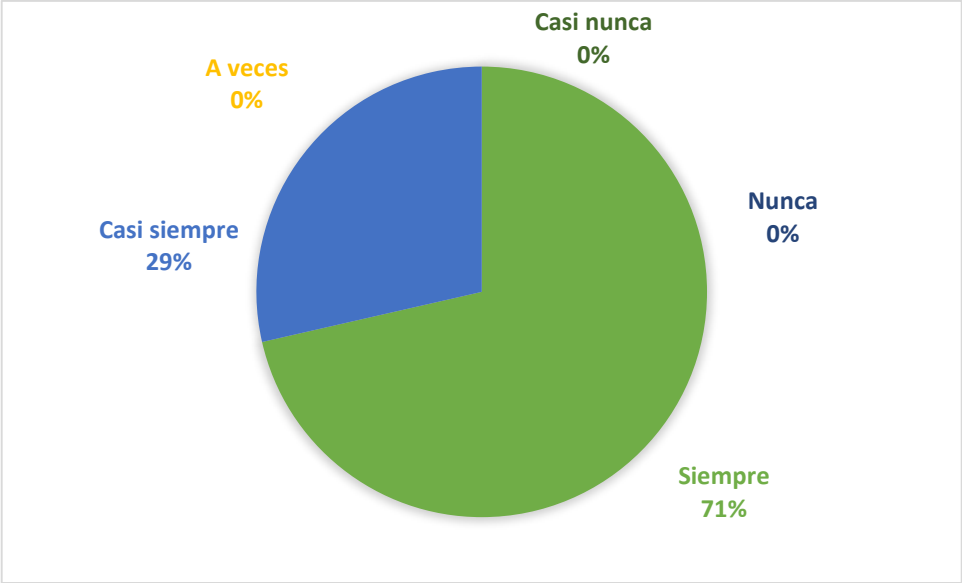
**¿Qué actividades realiza para lograr que los clientes se sientan satisfechos?**

**¿Qué características tienen los productos que se ofrecen a los clientes?**

**Objetivo:** Conocer un poco más del personal que labora en la sucursal y la frecuencia en la que realiza actividades para lograr que los clientes se sientan satisfechos y cómo considera el producto que ofrece a los clientes.

**Hago mi trabajo rápido**

Alternativa	Frecuencia
Siempre	5
Casi siempre	2
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

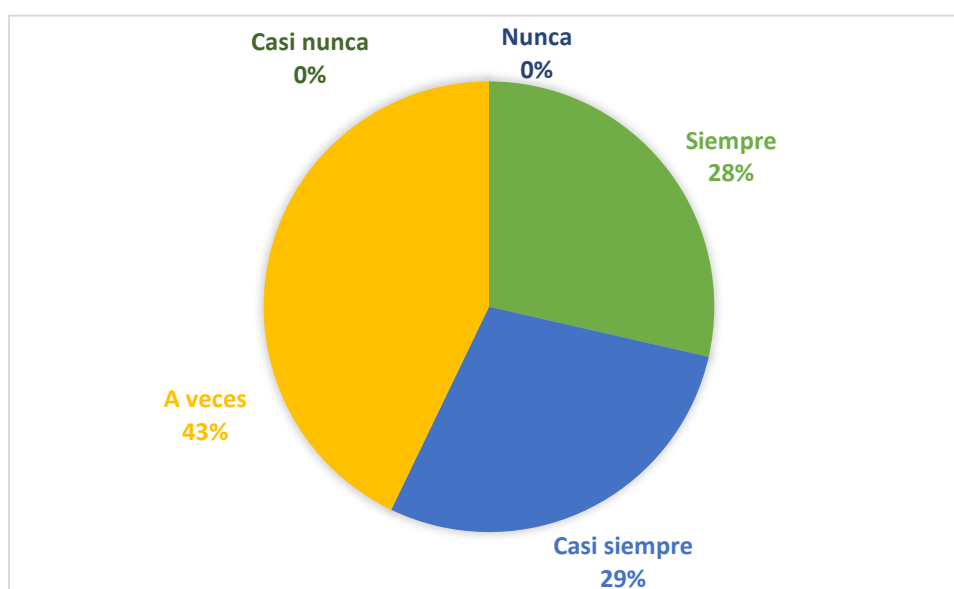


**Análisis e interpretación:** De acuerdo a lo anterior, de las 7 personas encuestadas, 5 manifestaron que siempre realizan su trabajo rápidamente, equivalente al 71%; y 2 personas indicaron que casi siempre realizan su trabajo de forma rápida, equivalente al 29% del total encuestado. Podemos concluir que

casi todo el personal realiza su trabajo de la forma más rápida posible.

### Busco aprender cosas nuevas

Alternativa	Frecuencia
Siempre	2
Casi siempre	2
A veces	3
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

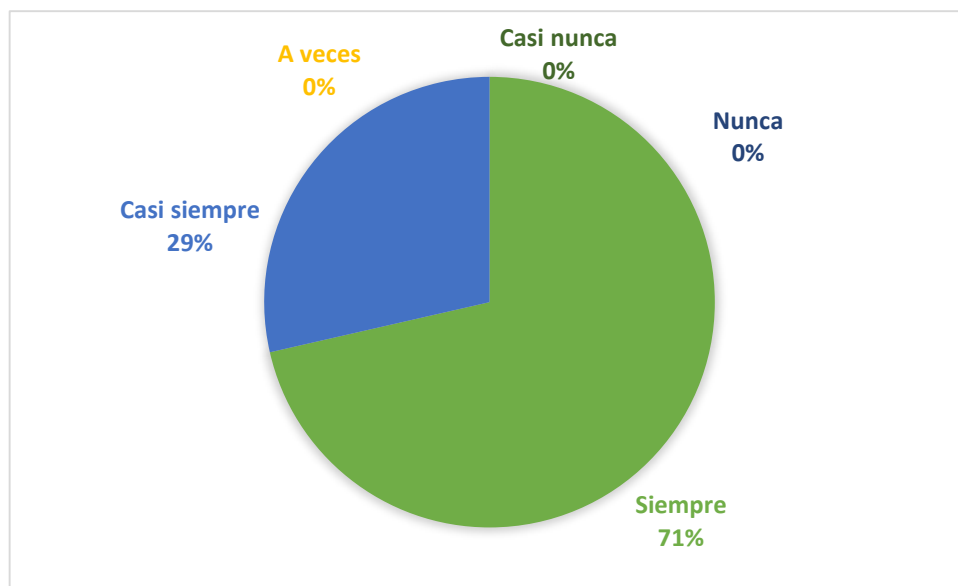


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 2 manifestaron que siempre buscan aprender cosas nuevas, equivalente al 28%; otras 2 personas indicaron que casi siempre buscan aprender cosas nuevas, equivalente al 29%; y, 3 personas consideran que a veces buscan aprender cosas nuevas en su trabajo, equivalente al 43% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que casi la mayoría del personal

no está buscando aprender cosas nuevas y se limita a quedarse con lo que ya sabe para realizar su trabajo diariamente.

### **Al hacer mi trabajo pienso en el cliente**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>
Siempre	5
Casi siempre	2
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 5 manifestaron que siempre al hacer su trabajo piensan en los clientes, equivalente al 71%, y, 2 personas indicaron que casi siempre piensan en los clientes al realizar su trabajo, equivalente al 29% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que casi todo el personal siempre piensa en el bienestar de sus clientes al realizar su trabajo.



### Soy amable y proactivo

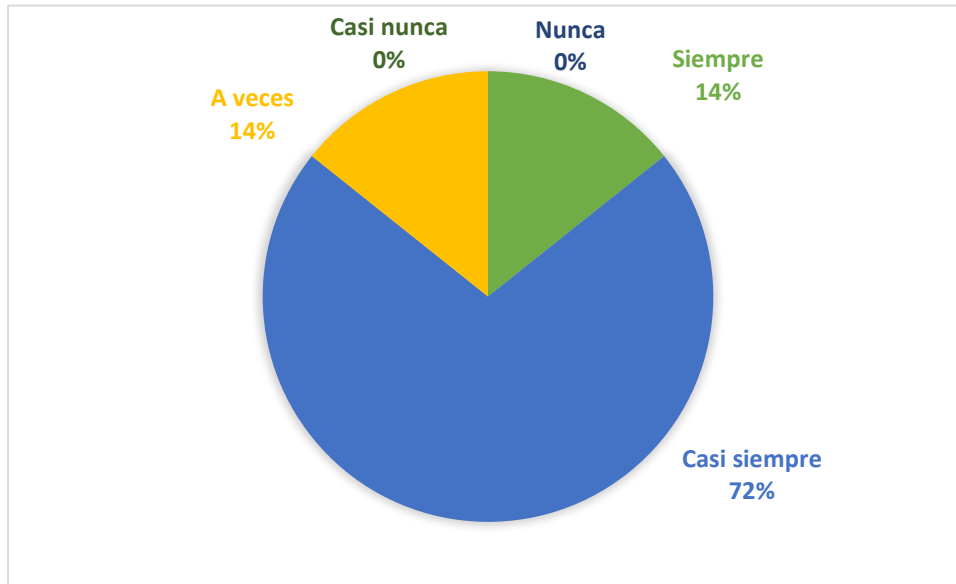
Alternativa	Frecuencia
Siempre	5
Casi siempre	2
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 5 manifestaron que siempre son amables y proactivos, equivalente al 71%; y, 2 personas indicaron que casi siempre son amables y proactivos al momento de realizar su trabajo, equivalente al 29% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, la mayoría de los empleados siempre son amables y proactivos con los clientes.

### Le proporciono al cliente lo que busca

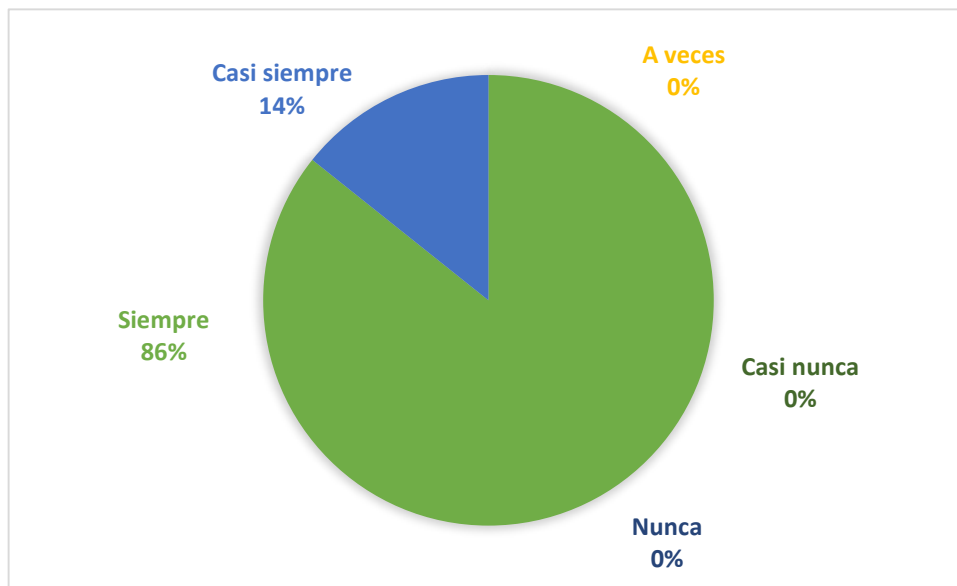
Alternativa	Frecuencia
Siempre	1
Casi siempre	5
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 1 persona manifiesta que siempre le proporciona al cliente lo que busca, equivalente al 14%; 5 personas indican que casi siempre le proporcionan al cliente lo que busca, equivalente al 72% del total encuestado; y, 1 persona considera que a veces le proporciona al cliente lo que necesita, equivalente al 14% del total. De acuerdo a lo anterior, el personal casi siempre le proporciona al cliente lo que busca o necesita al momento de presentarse a la sucursal.

**Le brindo al cliente la información que necesita para hacer su compra**

Alternativa	Frecuencia
Siempre	6
Casi siempre	1
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 6 manifiestan que siempre le brindan la información completa al cliente para hacer su compra, equivalente al 86%; y, 1 persona indica que casi siempre le brinda toda la información que necesita el cliente para hacer su compra, equivalente al 14% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, la mayoría de los empleados siempre le brindan al cliente la información que necesita para hacer su compra.

### Los productos son frescos

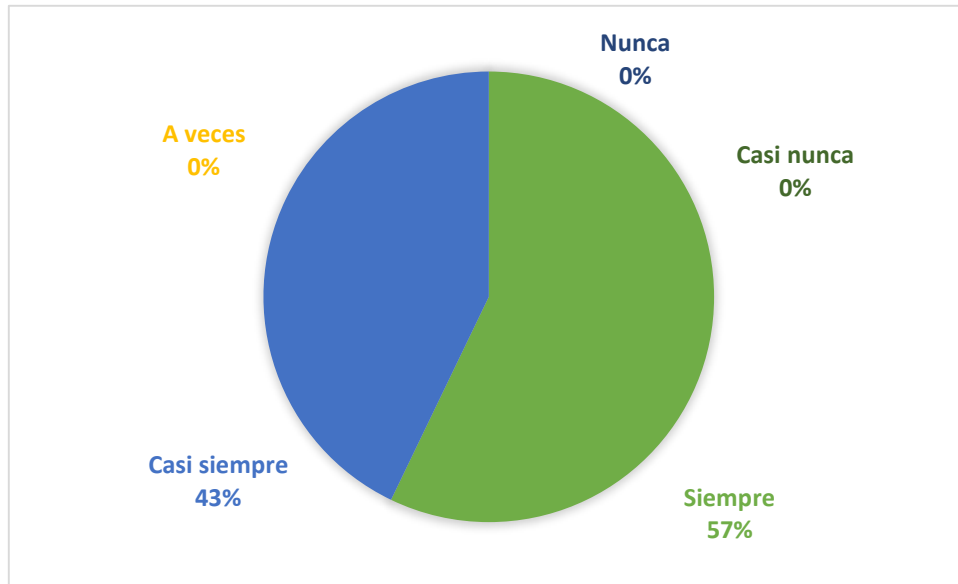
Alternativa	Frecuencia
Siempre	2
Casi siempre	4
A veces	1
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 2 personas manifestaron que siempre se encuentran frescos los productos que se ofrecen a los clientes, equivalente al 29%; 4 personas indicaron que casi siempre se ofrecen productos frescos, equivalente al 57%; y, 1 persona considera que a veces se venden productos frescos, equivalente al 14% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, la mayoría del personal indica que no siempre se venden productos frescos en las salas de ventas.

### Los productos tienen buena presentación e higiene

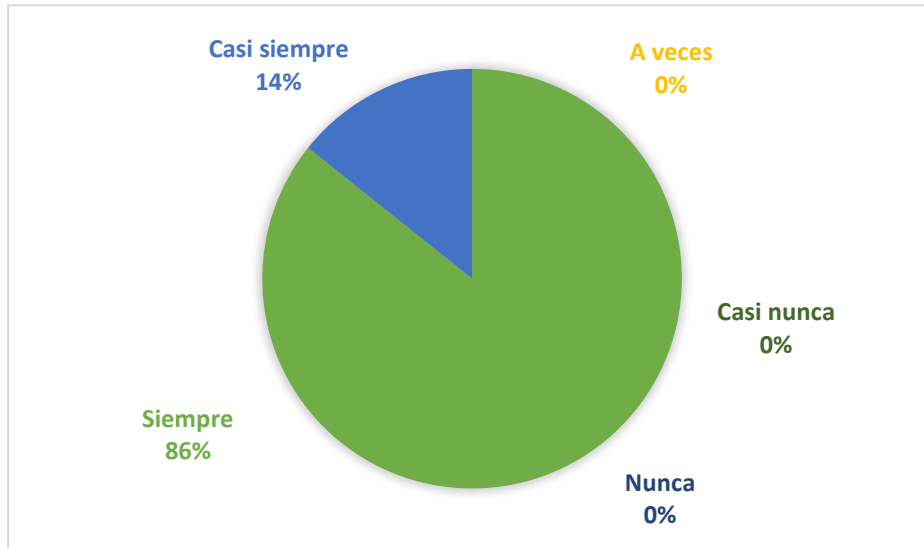
Alternativa	Frecuencia
Siempre	4
Casi siempre	3
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 4 manifestaron que siempre los productos tienen buena presentación e higiene, equivalente al 57%; y, 3 personas indicaron que casi siempre los productos tienen buena presentación e higiene en las salas de ventas, equivalente al 43% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, la mayoría del personal considera que siempre los productos que se ofrecen a los clientes tienen buena presentación y cumplen con los estándares de higiene.

### Los productos tienen buen sabor

Alternativa	Frecuencia
Siempre	6
Casi siempre	1
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 6 manifestaron que siempre ofrecen productos con buen sabor, equivalente al 86%; y 1 persona indica que casi siempre tienen productos con buen sabor en las salas de ventas, equivalente al 14% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, la mayoría del personal considera que siempre se venden productos con buen sabor.

### Los productos tienen un aroma agradable

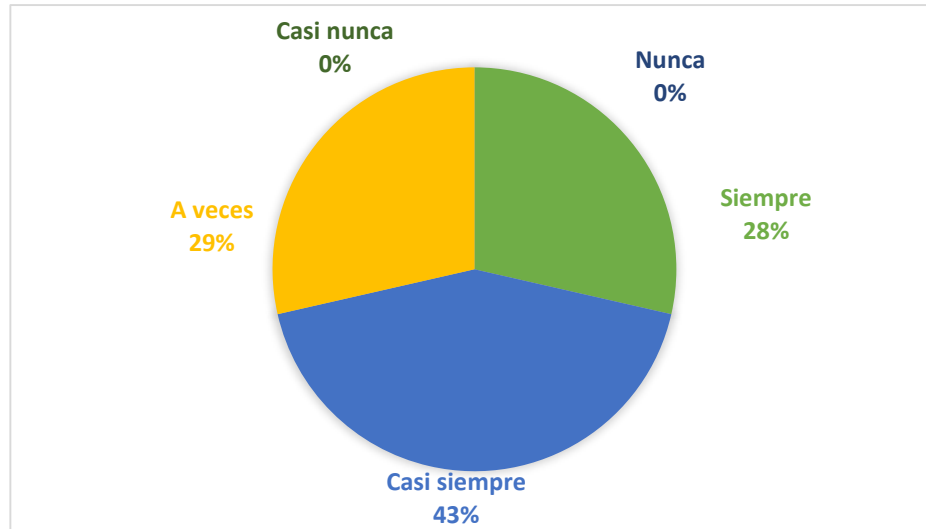
Alternativa	Frecuencia
Siempre	6
Casi siempre	1
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 6 manifestaron que siempre los productos que ofrecen tienen un aroma agradable, equivalente al 86%; y 1 persona indica que casi siempre los productos que se ofrecen en la sala de venta tienen un aroma agradable, equivalente al 14% del total encuestado. De lo anterior, podemos concluir que la mayoría del personal considera que si tienen productos con un aroma agradable.

### Los productos tienen un buen empaque

Alternativa	Frecuencia
Siempre	2
Casi siempre	3
A veces	2
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>

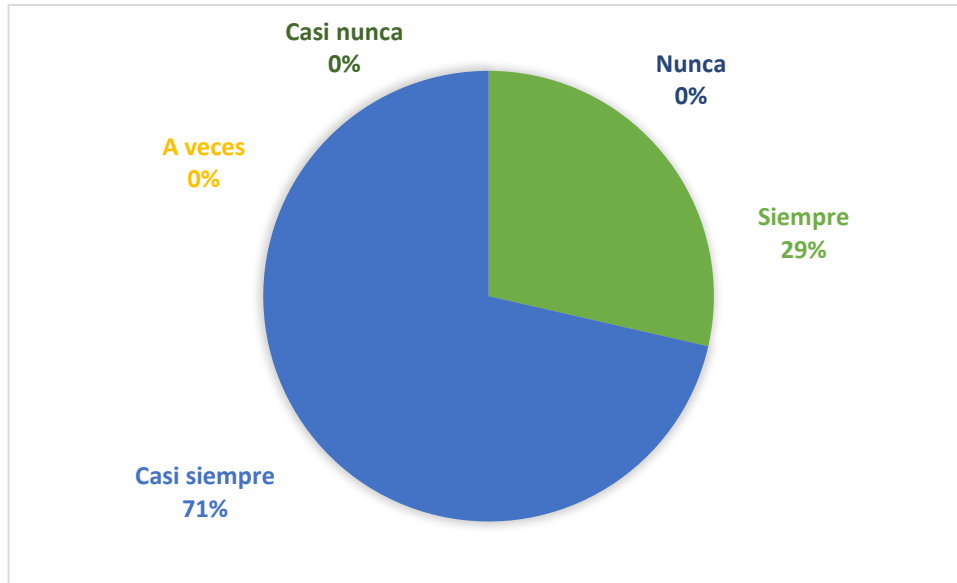


**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 2 personas manifestaron que siempre venden productos con un buen empaque, equivalente al 28%; 3 personas indicaron que casi siempre venden productos con buen empaque, equivalente al 43% del total; y, 2 personas manifestaron que a veces venden productos con buen empaque y a veces no, equivalente al 29% del total encuestado. De lo anterior, podemos concluir que la mayoría del personal considera que los productos que se venden tienen buen empaque, pero no podemos obviar el hecho que parte del personal considera que algunos productos no tienen el empaque adecuado.



### Los productos tienen buena consistencia

Alternativa	Frecuencia
Siempre	2
Casi siempre	5
A veces	0
Casi nunca	0
Nunca	0
<b>Total</b>	<b>7</b>



**Análisis e interpretación:** De las 7 personas encuestadas, 2 manifestaron que siempre los productos que se venden en la sucursal tienen buena consistencia, equivalente al 29%; y 5 personas indicaron que casi siempre los productos tienen la consistencia adecuada, equivalente al 71% del total encuestado. De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que la mayoría de personal considera que hay un alto porcentaje de productos que, si tienen la consistencia adecuada, pero que aún se debe de mejorar en algunos de ellos.

### **3.5.1. Conclusiones Generales**

Después de haber realizado las encuestas al personal del departamento de ventas que labora en la Empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador; y, de acuerdo a los resultados obtenidos de las mismas de forma grupal, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- o El personal conoce toda la información acerca de la empresa y las funciones o responsabilidades que debe desempeñar. Le Café se preocupa porque ellos sean unos buenos representantes de la marca en cada una de las salas de ventas, es decir que les brinda las herramientas necesarias para realizar su trabajo efectivamente. Para que el conocimiento se garantice, la empresa lleva a cabo capacitaciones constantemente para su equipo de trabajo y de esta manera puedan aprender cosas nuevas para poder desarrollar de mejor manera su trabajo.
  
- o El compromiso que el personal de la sucursal posee va, más allá de realizar sus funciones, ya que la mayoría de veces desempeñan más actividades que no están dentro de sus puestos. La proactividad que ellos tienen se ve reflejada en los buenos resultados que mes a mes obtienen

como equipo y para ellos es mejor trabajar de forma grupal.

A pesar de la proactividad que el equipo tiene, el personal realiza su trabajo por obligación y no porque esté de acuerdo con lo que hace; pero ellos mencionan que sí encuentran agradable las actividades que realizan diariamente y reciben un buen trato de parte de sus superiores.

o La toma de decisiones es compartida, dependiendo del escenario en que se encuentren; ellos deciden si deben de tomar decisiones frente a diversas dificultades individualmente, grupalmente o directamente con los jefes de la empresa. Ellos consideran que su opinión es importante y tomada en cuenta por cada compañero de trabajo, independientemente del cargo que desempeñen. Todos expresan que desarrollan sus actividades en un ambiente laboral agradable; pero cabe mencionar que un integrante del equipo de trabajo de la sucursal, considera que tiene mala comunicación con sus jefes.

o La herramienta motivacional más importante para el personal son los incentivos monetarios. Así mismo, ellos mencionan como factores motivacionales, el tener una mayor

participación en sus labores y toma de decisiones. Actualmente, la empresa sí les motiva con reconocimientos al momento de que el equipo llegue a su meta, pero estos no son monetarios.

- o Al consultarles por la relación que tienen con su equipo de trabajo, se puede notar que ellos tienen una relación estrictamente laboral y si se reúnen fuera del establecimiento, es solamente para hablar de asuntos laborales.
- o Las características que prevalecen en el equipo son: realizar su trabajo rápidamente, a veces buscan aprender cosas nuevas, siempre piensan en el bienestar de los clientes y sus necesidades, son amables y proactivos, y, brindan al cliente la información que necesita para hacer su compra.
- o De acuerdo a los productos que ofrecen en la sala de ventas, el personal considera que: no siempre se venden productos frescos, tienen buena presentación y cumplen con los estándares de higiene, tienen buen sabor y aroma agradable, casi siempre tienen el empaque adecuado, y, se debe de mejorar en la consistencia en algunos de ellos.

### **3.5.2. Recomendaciones**

Al conocer las opiniones del personal del departamento de ventas de la empresa y para mejorar en algunos aspectos que ellos mencionan, se realizan las siguientes recomendaciones:

- o Continuar con la realización de capacitaciones a todo el personal, ya que esto ayuda a que ellos conozcan de primera mano toda la información de la empresa y realizar su trabajo en cuanto a brindar la mejor atención al cliente posible. Estas capacitaciones se deben de hacer tanto con el antiguo y nuevo personal.
  
- o Incentivar la proactividad en el personal, que ellos conozcan las actividades en su puesto de trabajo y no lo hagan por obligación, sino que desean hacerlo y se sienten agradados con el trabajo que hacen diariamente. Además, se debe de promover el trabajo en equipo y en la buena relación que deben de tener como compañeros de trabajo. Para poder mejorar esto, se pueden realizar actividades de recreación, que impulsen a mejorar la comunicación y acercamiento entre ellos.

- o Lograr que todo el personal de la sucursal, sienta que se toman en cuenta sus opiniones y son participantes activos dentro de la empresa.
- o Aumentar los reconocimientos monetarios para el personal, cuando ellos realicen su trabajo de forma efectiva y logren cumplir las metas que les ha dado la empresa.
- o Inculcar en los empleados el deseo de aprender cosas nuevas.
- o La empresa debe de mejorar los productos que tiene en las salas de ventas. Por ejemplo, se puede realizar una lluvia de ideas con el equipo del departamento de ventas de la sucursal, de esta manera ellos pudieran expresar los productos que ellos consideran que no son frescos, que no tienen el empaque adecuado y en los que se debe de mejorar la consistencia.

### **3.6. Entrevista dirigida al Gerente de Mercadeo y Ventas de la Empresa Le Café S.A. de C.V.**

**Objetivo:** Conocer información importante acerca de la empresa y su forma de trabajar, su opinión del estado actual de la empresa y los productos y servicios que ofrecen; además que

esperan para el futuro. Las preguntas fueron similares a las que se le realizaron al personal que labora en el departamento de ventas de la sucursal ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador; esto con el fin de poder conocer si había igualdad o similitud en sus respuestas y si todos se encontraban situados en el mismo ambiente, con las mismas opiniones.

**Pregunta 1: ¿Cuál es la misión que persigue la empresa?**

**Respuesta:** La misión que la empresa persigue es siempre satisfacer las necesidades de los clientes, logrando que el segmento del mercado en el que nosotros nos relacionamos, pueda acceder a productos que normalmente se van a encontrar a costos y precios altos, y, de esta manera nosotros podamos brindarles estos productos a precios accesibles; dándoles siempre la calidad y el buen prestigio de nuestra materia prima.

**Pregunta 2: ¿Cómo visualiza a la empresa en un futuro?**

**Respuesta:** Por el momento nosotros tenemos 10 sucursales y una de la manera de visualizarnos sería llegar a todo El Salvador (es uno de nuestros más grandes objetivos), es decir a todos los municipios de este país (ya sean pueblos y también partes de las grandes ciudades), dándoles el mismo prestigio a todas las salas de ventas.

**Pregunta 3: ¿De qué manera da a conocer la misión y visión a sus empleados?**

**Respuesta:** Normalmente con la relación que podemos tener con ellos, y, las capacitaciones y talleres que impartimos en los que damos a conocer cuál es la imagen de la marca que nosotros queremos manejar y la manera que ellos tienen que representarnos en cada una de las salas de ventas.

**Pregunta 4: ¿Existe alguna persona que se encargue de realizar la selección y reclutamiento para contratar al personal?**

**Respuesta:** Sí, es una persona de recursos humanos.

**Pregunta 5: ¿Conoce el personal las diferentes funciones y responsabilidades de cada área de trabajo?**

**Respuesta:** Al ser una empresa que se está empezando a expandir, aun somos pocas las personas que nos encontramos en ella, entonces las actividades son muy amplias, es decir las que cada persona posee. Por lo tanto, el personal conoce a grandes rasgos las funciones del equipo, pero no en sí específicamente o de manera detallada en un manual de funciones.

**Pregunta 6: ¿Se practican los valores de la empresa por parte del personal?**



**Respuesta:** En su mayoría.

**Pregunta 7:** ¿Conocen los empleados el reglamento interno del trabajo y las sanciones que conllevan al incumplimiento del mismo?

**Respuesta:** Únicamente verbales, porque aún se está realizando el Reglamento Interno de la empresa, el cual se va a presentar al Ministerio de Trabajo para su debida aprobación.

**Pregunta 8:** ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?

**Respuesta:** Sí, la relación entre el equipo es bastante cercana. Sin embargo, aún hay personas que tienen una relación bastante distante, tanto con los gerentes como con los supervisores de las áreas; pero la mayor parte del equipo sabe que puede tener un acceso total a cualquiera de nosotros.

**Pregunta 9:** ¿Cómo considera la comunicación entre usted y el personal? ¿Qué medios utiliza para comunicar la información?

**Respuesta:** Siento que es una muy buena comunicación, tanto cuando estamos juntos, como a través de los medios de comunicación que utilizamos; que en este caso son las extensiones y el correo electrónico, en su mayoría nos comunicamos a través de los correos electrónicos para dejar

plasmado cualquier indicación o apoyo que necesitamos de su parte.

**Pregunta 10: ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en el proceso de toma de decisiones?**

**Respuesta:** Sí, por lo menos se hacen algunas propuestas de acción y se evalúan de acuerdo a la facilidad del personal en general y de la rentabilidad que pueda llegar a tener en negocio. La suma de ambas partes nos hace tener la mejor decisión, para que sea al final más sencilla de cumplir, más práctica y que al mismo tiempo nos asegure la rentabilidad del negocio. El personal quizás tiene una participación en la toma de decisiones de un 30 o 40% y nosotros el restante.

**Pregunta 11: ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?**

**Respuesta:** Sé que existen factores que los motivan, sin embargo, siempre se nota que hay parte del equipo que está un poco desmotivado; muchas veces es por la exigencia del área. Me he percatado en ellos, que lo que los motiva talvez son promociones del personal (es decir ascensos), cambios de puesto, cambios del lugar de trabajo (por ejemplo, de una sucursal a otra sucursal con mayor jerarquía), reconocimiento público de

su excelente desempeño y los bonos económicos que se les brindan al personal.

**Pregunta 12: ¿Considera que las prestaciones que la empresa brinda, satisface las necesidades del personal?**

**Respuesta:** Considero que las personas si se sienten felices con las prestaciones que la empresa brinda, pero sé que se les puede brindar más. Sé que ellos en este momento se encuentran felices, porque se imaginan, a lo mejor, que eso es lo único que la empresa puede brindar. Pero si hay otras actividades motivacionales que la empresa tiene, para que el equipo pueda ver que aún somos más abiertos de lo que ellos creen y más flexibles.

**Pregunta 13: ¿La empresa brinda recompensas y estímulos por el cumplimiento de metas?**

**Respuesta:** Sí, si tiene el equipo un cumplimiento de 6 meses seguidos de sus metas en ventas y una buena rentabilidad en la sucursal, se procede a brindarles alguna actividad de recreación. De igual manera si el equipo cumple su meta en ventas en un mes, cada persona de la sala de ventas recibe su propio bono. También tenemos concursos de ritmos de ventas de algún específico producto, por los cuales se da a cambio de un

buen resultado, actividades recreativas o se les brindan tarjetas de regalo o cualquier artículo que los pueda motivar.

**Pregunta 14: ¿La empresa realiza convivios (desayunos, snacks, almuerzos o cenas) como fuente de recreación para empleados?**

**Respuesta:** Usualmente se realiza ese tipo de actividades, sobre todo para festividades del día del padre o el día de la madre, se lleva a festejar a los padres y madres de los empleados de la empresa; de igual forma en el día del niño, se realizan actividades para los hijos del equipo. También, después de temporadas fuertes, al menos una vez al mes al año, se realiza una salida en general con la empresa, para que las personas puedan sentirse motivadas y un poco más cerca de todo el equipo, que puedan salir de sus oficinas o de las salas de ventas y tener un contacto más allá fuera de las puertas de nuestro trabajo. Además, no puede faltar nuestra fiesta navideña.

**Pregunta 15: ¿Con qué frecuencia se hacen reuniones de trabajo?**

**Respuesta:** Una vez a la semana. Estas reuniones son rotativas, una semana es con el jefe de la sucursal, la siguiente con el sub-jefe de la sucursal y así sucesivamente.

**Pregunta 16: ¿Se realiza evaluación de desempeño al personal?  
¿Con qué frecuencia? ¿Tiene algún mecanismo para evaluar el  
desempeño de sus empleados?**

**Respuesta:** Hay dos tipos de evaluaciones, la evaluación que se hace por sucursal, una cada quince días, que es una inspección total de la sucursal, para estar verificando que todos los artículos se mantengan limpios, ordenados, los productos con la calidad que deseamos; y una visita semanal, para estandarizar el servicio.

A los tres meses luego de una promoción del personal, se realiza una evaluación de rendimiento, de acuerdo a esa evaluación, se realiza una nivelación salarial. Posteriormente, a los seis meses, se realiza otra evaluación para considerar el desempeño total de esta persona dentro de una misma plaza (porque esto no se puede medir en los primeros tres meses, ya que el conocimiento no ha sido suficiente).

**Pregunta 17: ¿Existen programas de capacitación en la empresa?  
¿De qué tipo?**

**Respuesta:** Si tenemos programas de capacitación. La mayoría están desarrollados por los profesionales de la empresa, por ejemplo, si hay una capacitación de buenas prácticas de manufactura, la cual se realiza a través del ingeniero industrial que se encuentra dentro de la planta, el cual tiene

bastante conocimiento y está certificado en el área. Eso nos permite a nosotros ahorrar, en cuanto a ese tipo de capacitaciones. Por otro lado, contamos con el apoyo de Insaforp, para la mayoría de capacitaciones del servicio al cliente, incluso para nosotros los gerentes, para algún estudio que nosotros necesitamos adquirir, también podemos acceder a ello, al igual que el personal; si ellos tienen interés en alguna capacitación, lo pueden tomar, siempre y cuando aporten a las funciones que ellos realicen dentro de la plaza en la que están.

**Pregunta 18: ¿Se fomenta el trabajo en equipo?**

**Respuesta:** Sí, pero es un poco complicado, porque siempre ha habido bastante competencia entre salas de ventas y entre salas de ventas con puntos de producción. Trabajar con el clima laboral, ha sido una de las cosas más difíciles, considero tanto para el área de marketing, como para el área de recursos humanos. Es un poco complicado, pero si se trata de fomentar el trabajo en equipo.

**Pregunta 19: ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?**

**Respuesta:** Si estamos realizando todo tipo de actividades para hacer que sea más fácil y para hacer más interactiva la relación entre todos, pero el ambiente laboral siempre se ve afectado por un par de personas, que nosotros los detectamos como focos,

que nos alertan, pensamos que estas personas pueden estar contaminando a su equipo alrededor, y eso nos afecta bajando el rendimiento de las personas, porque una persona que está motivada, no va a rendir de la misma manera que una persona que no está motivada en su trabajo.

**Pregunta 20: Según su criterio ¿Cuáles son las deficiencias que existen dentro de la empresa?**

**Respuesta:** Considero que uno nunca termina de encontrar aspectos que debe de mejorar. Una de las primeras deficiencias, es que aún estamos estructurando formalmente la empresa, están integrándose cada vez más personas, sobre todo por el área profesional; recordemos que Le Café empezó como una empresa empírica, un negocio el cual comenzó con un par de esposos por la necesidad de subsistir en un país que estaba sufriendo una crisis económica, al inicio se mantuvieron ellos dos, pero poco a poco Le Café fue creciendo y cada vez se necesitaron más personas que pudieran apoyar el desempeño y desarrollo de la empresa; es así como se han ido agregando más personas. Sin embargo, considero que el área financiera todavía es una de las que se encuentran más débiles, puesto que no poseemos a un contador que esté totalmente calificado para el cargo, y, un analista financiero fuera algo excelente que pudiéramos tener, porque por este momento, los análisis financieros cada área

los está realizando; y, un análisis financiero nos podría permitir tener una visión más objetiva de los resultados que nuestros proyectos están teniendo. También, considero que el personal en las salas de ventas es bastante limitado, por ejemplo, en cada sucursal se tienen de 4 a 5 personas; es bastante difícil cubrir a una persona incapacitada y es bastante notorio con bajo rendimiento si una persona falta en alguna sucursal.

**Pregunta 21: ¿Se ha motivado al personal para que asuma un mayor control de su trabajo?**

**Respuesta:** Al principio se tenía bastante deficiencia en esto, ya que se podría decir que por cada paso que daban, tenían que pedir permiso o tenían que estar consultado; sin embargo, hay muchas personas que tienen años de estar en Le Café y sabemos que conocen muy bien todos los procesos, de igual forma conocen muy bien los pros y los contras de cada decisión que ellos tomen. Si no los dejamos tomar las decisiones por su parte, nunca vamos a tener los mejores resultados, porque se va a notar inseguridad al momento de atender a los clientes y lo que menos quiere una empresa cuando se está atendiendo a un cliente, es transmitir inseguridad. Entonces, una persona que conoce su puesto, que ha experimentado todo tipo de decisiones,



va a brindar una imagen más segura y un empoderamiento total de lo que el puesto implica.

**Pregunta 22: ¿Cuál es el recurso más importante dentro de su empresa?**

**Respuesta:** El personal. Considero que todo el talento humano es el recurso más importante que nosotros podemos tener, porque es quien nos tiene cara a cara con el cliente (quien nos representa).

**Pregunta 23: ¿Cómo considera a su empresa en relación con sus competidores?**

**Respuesta:** Una competencia casi al hilo, porque con nuestra competencia estamos casi en los mismos lugares, en lugares pequeños y con grandes cantidades de personas en un mismo espacio; entonces, podría decirse que uno podría aprovechar eso, pero una pequeña experiencia de un cliente puede generar lo peor a la empresa en general. Por eso siempre buscamos tratar de ir siempre delante de la competencia, por ejemplo, una de las cosas con las que estamos tratando ahorita es con el servicio al cliente, porque la calidad de nuestros productos ha mejorado bastante, la presentación de nuestros productos ha mejorado increíblemente; entonces ahora estamos con la parte frontal, es decir con los que tienen el contacto directo con

el cliente y ver la manera en que podamos hacer que nuestras instalaciones, una a una, vayan siendo más confortables con los clientes, más de lo que las salas de ventas de la competencia ofrece a los clientes; en cuanto a imagen, reputación y calidad de nuestro personal.

**Pregunta 24: ¿Considera que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece?**

**Respuesta:** Si lo podría enumerar del 1 al 100%, podría decir que los clientes están satisfechos en un 90%, porque el segmento en que nosotros nos encontramos, es un segmento de mercado que tiene poco recurso económico, pero un nivel de exigencia bastante alto; esto sumado algunas veces a niveles de estudios no tan altos. Si al cliente se le ha mostrado un producto con excelente calidad una vez, después de esto, siempre nos está exigiendo lo mismo; la mejor calidad, los mejores sabores, la mejor presentación, al precio más bajo; entonces es un poco complicado en ese aspecto.

### **3.6.1. Conclusiones Generales**

Luego de realizar la entrevista al Gerente de Mercadeo y Ventas de la Empresa Le Café, y, de acuerdo a sus respuestas, se ha determinado lo siguiente:

- o La empresa tiene muy bien seleccionado el mercado al cual le venden, ofreciéndoles productos de excelente calidad y con precios más accesibles que la competencia.
- o Una de sus visiones, es aumentar el número de sucursales que poseen y poder llegar a todos los departamentos del país.
- o El personal que labora en la sucursal (al ser reducido), está a cargo de varias funciones en la sala de venta, de igual forma no se posee un manual de funciones, ni un reglamento interno que detalle cada una de las actividades que debe realizar el equipo y las sanciones que conlleve el incumplimiento de ello.
- o El nivel de confianza del equipo es bastante bueno, pero aún hay personas que tienen una relación bastante distante con los gerentes o supervisores de la sala de venta. Siempre se fomenta una excelente comunicación, ya sea por medio de las extensiones o por medio del correo electrónico.
- o En cuanto a la toma de decisiones, se utiliza tanto la opinión de los jefes, como la opinión del personal del departamento de ventas; esto con el fin de tener la mejor

decisión (más sencilla de cumplir, más práctica y que al mismo tiempo asegure la rentabilidad del negocio). El personal tiene una participación en la toma de decisiones de un 30 o 40%.

- o Hay una parte del equipo que se encuentra desmotivado, muchas veces por la exigencia del área.
- o Los factores motivacionales más importantes (a consideración del Gerente de Mercadeo y Ventas de la empresa) son: ascensos, cambios de puesto, cambios de lugar de trabajo, reconocimiento público y bonos económicos.
- o Las recompensas que la empresa utiliza actualmente son: actividad de recreación (con el departamento de ventas), al momento de cumplir 6 meses seguidos su meta de ventas; bono económico (individualmente), al cumplir su meta de ventas mensualmente; regalías (sucursal completa), al ser ganadores de los mejores ritmos de ventas de un producto en específico (se compite entre salas de ventas).
- o La empresa realiza convivios con el personal, en las siguientes celebraciones: día de la madre, día del padre, día del niño, después de temporadas fuertes para festejar el buen trabajo y excelentes resultados, y, fiesta navideña.

- o Las reuniones de trabajo con el personal de la sucursal (tanto con jefes y sub-jefes), se realizan semanalmente.
- o Se realizan dos tipos de evaluaciones de desempeño al personal, una cada quince días, que es una inspección total de la sucursal, para verificar que los artículos se mantengan limpios, ordenados y con la calidad que deseamos; y una visita semanal, para estandarizar el servicio.  
  
Además de estas evaluaciones, luego de una promoción del personal, se realiza una evaluación de rendimiento, de acuerdo a esa evaluación, se realiza la nivelación salarial, posteriormente a los seis meses, se realiza otra evaluación para considerar el desempeño de esta persona dentro de su nuevo puesto.
- o La empresa tiene programas de capacitación. La mayoría están desarrollados por los profesionales de la empresa (por ejemplo, por el Ingeniero Industrial de la empresa); por otro lado, la empresa cuenta con el apoyo de Insaforp, para capacitaciones del servicio al cliente. De igual forma el personal puede solicitar cualquier tipo de capacitación, siempre y cuando aporte a las funciones que realizan dentro de la plaza en que se encuentran.

- o Trabajar con el clima laboral, ha sido una de las cosas más difíciles, tanto para el área de marketing, como para el área de recursos humanos. El ambiente laboral siempre se ve afectado por un par de personas, las cuales afectan bajando el rendimiento de sus compañeros de trabajo.
  
- o Una de las deficiencias de la empresa, es que aún se está estructurando formalmente; cada vez se están integrando más personas a la familia Le Café. Otra de las grandes deficiencias de negocio, es no tener un departamento financiero, ya que no se posee un contador que esté totalmente calificado para el cargo; de igual manera se requiere un analista financiero, para tener una visión más objetiva de los resultados que los proyectos están teniendo. También se considera, que el personal de las salas de ventas es muy limitado, y, no hay margen de maniobra correcto para cubrir incapacitaciones o alguna falta imprevista.
  
- o La empresa motiva al personal para que asuma un mayor control en su puesto de trabajo, conociendo su puesto a la perfección, experimentando las mejores decisiones; para brindar una imagen más segura de la empresa y un empoderamiento total de lo que el puesto implica.

- o Según la opinión del Gerente de Mercadeo y Ventas, el recurso más importante dentro de su empresa es el personal que labora en ella. Considera que el talento humano es quien los tiene cara a cara con el cliente o quien los representa.
  
- o Le Café se encuentra al mismo nivel de la competencia, por eso se está trabajando con el servicio al cliente (para poder sobresalir sobre otras empresas en este aspecto).
  
- o Según la opinión del Gerente de Mercadeo y Ventas de la empresa, considera que los clientes están satisfechos en un 90% de los productos y servicios que ofrece. El cliente siempre les exige la mejor calidad, los mejores sabores, la mejor presentación y los precios más bajos.

### **3.6.2. Recomendaciones**

Después de haber concluido con los aspectos más importantes de la entrevista realizada al Gerente de Mercadeo y Ventas de la Empresa Le Café, podemos mencionar las siguientes recomendaciones:

- o Formular un Manual de Funciones y Reglamento Interno para el personal de la sala de ventas, esto con el fin de tener detallado cada una de las actividades que debe realizar el equipo y las sanciones que conlleve el incumplimiento de ello.
  
- o Aumentar el nivel de participación en la toma de decisiones, del personal que labora en el departamento de ventas de la sucursal.
  
- o Inculcar un ambiente laboral adecuado, en el que el 100% del personal esté agradado por las funciones que realiza, las recompensas (ya sean monetarios o no) que recibe y con el equipo que trabaja diariamente.
  
- o Finalizar con la estructura organizacional, contratando a personal adecuado para el Departamento de Finanzas de la empresa. Con esto se podría tener más orden en cada una de las salas de ventas y se tendría más control si se tiene el inventario y cantidad de personal adecuado en cada una de las sucursales de la empresa.
  
- o Buscar un nivel de satisfacción total (100%) de los clientes, en cuanto a los productos y servicios que ofrece la empresa.



**CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

**DIRIGIDA A LOS JEFES DEL**

**DEPARTAMENTO DE VENTAS, PARA**

**APLICAR EL EMPOWERMENT COMO**

**HERRAMIENTA MOTIVACIONAL**

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS, PARA APLICAR EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA  
MOTIVACIONAL**

**4.1. Propuesta de utilización del Empowerment como herramienta  
motivacional para el Departamento de ventas de la empresa Le  
Café, de la sucursal ubicada en el municipio de Apopa,  
departamento de San Salvador**

El ambiente laboral es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, quienes buscan una continua mejora del ambiente laboral en su empresa, y, de esta forma puedan alcanzar un aumento en la productividad, teniendo un balance con la satisfacción de su recurso humano.

El programa propuesto, servirá como una herramienta administrativa que beneficiará tanto a la empresa, como a los empleados. Esta propuesta ayudará a la mejora del clima organizacional, mediante la implementación del Empowerment al equipo que labora en el Departamento de Ventas de la sucursal ubicada en el municipio de Apopa. Contiene la descripción de las acciones propuestas encaminadas a alcanzar el correcto desempeño laboral, programas de incentivos, beneficios y capacitaciones, técnicas de comunicación, evaluación y seguimiento del plan de acción; además de la creación e

implementación de los manuales administrativos y el reglamento interno de trabajo.

Esta propuesta, contribuirá a fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la empresa, viéndose reflejado en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

El desarrollo de un Plan de Empowerment, se inicia con el planteamiento de diferentes etapas, las cuales permitirán al personal del departamento de ventas, estar informados sobre lo que es el Empowerment como estrategia motivacional.

#### **4.1.1. Importancia de la propuesta**

Esta propuesta ofrecerá a la empresa importantes ventajas, permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de objetivos y metas establecidas. De igual manera, este programa está orientado hacia el futuro prometedor de la empresa y el de su personal. El clima organizacional es un instrumento novedoso que permite el éxito de las organizaciones, y, deben de tomar en cuenta el recurso humano como factor primordial, ya que es parte de la personalidad del negocio.

Es muy importante mencionar que el lugar de trabajo es considerado por muchas personas como el segundo hogar, esto

debido a la convivencia junto a sus compañeros de trabajo, en ocasiones por más de 8 horas. El ambiente laboral, se refiere precisamente al clima que se crea y se vive en el trabajo, los estados de ánimo que poseen y cómo estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

La presente investigación, aportará una estrategia motivacional (el Empowerment), con la finalidad de lograr un mejor desempeño del personal del Departamento de Ventas de la sala de ventas. Esta propuesta será de utilidad informativa y práctica a la empresa, para proveer tanto al propietario, gerentes, jefes y personal; las herramientas necesarias que genere un ambiente agradable de trabajo, en el que toda persona pueda desempeñarse y a la vez satisfacer sus necesidades laborales y personales, al mismo tiempo beneficiará a los consumidores, en cuanto a un mejor servicio y atención, brindando productos de la mejor calidad.

#### **4.1.2. Generalidades de la Propuesta**

##### Misión:

Aportar diferentes factores y procedimientos que ayuden a implementar el Empowerment, como herramienta motivacional para influir positivamente en el ambiente laboral del departamento

de venta de la empresa, desarrollando el talento humano, motivando un ambiente de confianza y excelente comunicación, para lograr así una mayor efectividad de los empleados.

Visión:

Desarrollar una herramienta motivacional sólida, que beneficie tanto a los propietarios, empleados y clientes; con la finalidad de lograr el mejor clima organizacional y obteniendo los mejores resultados a corto y largo plazo.

Objetivo General:

Realizar una propuesta con enfoque a la utilización del Empowerment, como herramienta motivacional para el departamento de ventas; facilitando estrategias que contribuyan a la efectividad laboral del personal de la empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un sistema administrativo de apoyo, enfocado en la utilización del Empowerment, el cual servirá como estrategia motivacional y de esta forma el personal pueda cumplir con la efectividad deseada por los propietarios. Por medio de este sistema, se podrá aumentar la eficiencia

aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los empleados, invitando a aumentar la responsabilidad en sus puestos. Se establecerá una estructura en donde la toma de decisiones sea tomada también desde los niveles jerárquicos más bajos.

- Proponer un programa de capacitaciones, enfocado en el desarrollo del personal y motivación del talento humano. Estas capacitaciones promoverán el trabajo en equipo y liderazgo, con la finalidad de mejorar la calidad del clima organizacional del departamento de ventas.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño, que permita crear nuevas políticas para mejorar la toma de decisiones, que permita determinar si existe la necesidad de retroalimentar y detectar errores en el diseño del puesto.
- Establecer actividades de convivencia entre el personal del Departamento de Ventas, para mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa, fomentando el compañerismo, tomando conciencia de la importancia del trabajo grupal.

- Proponer un sistema de recompensas e incentivos para aumentar el nivel de motivación de los empleados.

Meta General:

Realizar una propuesta con enfoque a la utilización del Empowerment, como herramienta motivacional para el departamento de ventas; facilitando estrategias que contribuyan a mejorar en un 100% la efectividad laboral del personal de la empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Metas específicas:

- Elaborar un sistema administrativo de apoyo, enfocado en la utilización del Empowerment, el cual servirá como estrategia motivacional y de esta forma el personal pueda cumplir en un 99% con la efectividad deseada por los propietarios.
- Proponer un programa de capacitaciones, enfocado en el desarrollo del personal y motivación del talento humano. Estas capacitaciones promoverán en un 98% el trabajo en equipo y liderazgo, con la finalidad de mejorar la calidad del clima organizacional del departamento de ventas.

- Implementar en un 98% un sistema de evaluación de desempeño, que permita crear nuevas políticas para mejorar la toma de decisiones, que permita determinar si existe la necesidad de retroalimentar y detectar errores en el diseño del puesto.
- Establecer actividades de convivencia entre el personal del departamento de ventas, para mejorar en un 99% el ambiente laboral dentro de la empresa, fomentando el compañerismo, tomando conciencia de la importancia del trabajo grupal.
- Proponer un sistema de recompensas e incentivos para aumentar en un 97% el nivel de motivación de los empleados.

#### **4.1.3. Nuevo Esquema de Empowerment**

Lo primero que debe de hacer la Empresa Le Café, es reconocer una necesidad de cambio.

A medida que la empresa va mejorando en cuanto a los productos que ofrece, e incrementa el talento humano para su desarrollo; es cada vez más necesario tener estrategias motivacionales, que ayuden al personal del Departamento de Ventas de la



sucursal a poder brindar el mejor servicio a los clientes que visitan la sucursal diariamente.

Es vital que los niveles gerenciales o mandos directivos, se comprometan para aceptar el cambio, y permitan que se trabaje en relación a la aplicación del Empowerment en la organización.

Los beneficios al aplicar este plan son:

- ❖ La aplicación del Empowerment mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- ❖ Promueve la colaboración y participación activa de los empleados de la empresa.
- ❖ Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante los cambios en el clima organizacional de la empresa.

Para aplicar el Empowerment como estrategia motivacional, se dará cumplimiento a las siguientes etapas:

Etapa 1:

Planificación para el desarrollo de un nuevo plan utilizando el Empowerment como herramienta motivacional. En esta etapa,

se dará a conocer a todo el personal del departamento de ventas, las nuevas estrategias y políticas que se manejarán para mejorar el clima organizacional de la sucursal, y, se verá reflejado en el excelente servicio al cliente que el personal brindará, lo cual repercutirá en el incremento de las ventas. El traslado de la información se realizará por medio de reuniones, primero a nivel gerencial, luego para cada jefe y sub-jefe de la sucursal, después dichos jefes compartirán la información con su equipo de trabajo.

En esta fase, se darán a conocer los manuales creados posteriormente, los cuales regulan el comportamiento deseado de los trabajadores y permiten crear un compromiso de poder dentro de sus puestos de trabajos.

#### Etapa 2:

Capacitación del aprendizaje y la cultura hacia el personal, con el fin de inculcar el Empowerment. Se creará autonomía por medio de la creación de nuevas normas de trabajo, que sirvan de guías para todo el personal de la empresa, ya que podrán tomar decisiones sobre lo más conveniente en la comercialización y distribución de los productos, que se verá reflejado en la atención que se le brinde a cada uno de los clientes.

En esta fase, se implementará el Programa de Capacitaciones que será detallado posteriormente.

### Etapa 3:

Aplicación de programas para lograr el funcionamiento de trabajo en equipo y toma de decisiones, utilizando la herramienta del Empowerment.

En este momento, los empleados ya recibieron la información necesaria para tomar las mejores decisiones, ahora solo queda mantener este nuevo estilo de trabajo, el cual se podrá cumplir implementando incentivos que ayuden a crear un deseo de mejora en cada una de las actividades que realizan en la sala de ventas.

Para poder iniciar con esta propuesta, debemos recordar la misión y visión de la empresa:

### **MISIÓN**

“Elaborar productos de pastelería y panadería de excelente calidad para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes en un ambiente cálido y comfortable”

## **VISIÓN**

“Ser una empresa líder y ejemplo en El Salvador por nuestra estabilidad y crecimiento destacado por la fortaleza, seguridad y confianza de nuestros empleados fomentando el desarrollo local y el crecimiento económico en un ambiente lleno de beneficios para nuestros empleados y accionistas”

Al visualizar estos dos conceptos, podemos resaltar las siguientes frases: “satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes en un ambiente cálido y confortable”, “fortaleza, seguridad y confianza de nuestros empleados” y “un ambiente lleno de beneficios para nuestros empleados”.

Debido a que se busca mejorar la calidad de la atención al cliente, el personal que labora en la sucursal, debe ofrecer un buen trato al cliente mediante una buena comunicación, y para lograr una comunicación eficaz, se requiere que el personal sea debidamente motivado y capacitado.

Un programada de capacitación eficaz, está orientado a asegurar la competencia del personal, tanto de nuevo ingreso como del existente. Así mismo, para contratar personal adecuado y competente a la empresa, se requiere de un análisis de puestos

donde se detalle el perfil de cada puesto de tal manera que se haga un buen reclutamiento y selección de personal.

Mediante la capacitación, el personal adquiere nuevas habilidades para:

- o Tratar y entender al cliente.
- o Tomar decisiones para dar solución a problemas.
- o Trabajar en equipo.
- o Utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa.

Cuando el personal tenga mayor libertad de acción, como consecuencia de otorgarle más confianza al compartir la información general de la empresa (como los objetivos, metas, responsabilidades del puesto, manuales de organización y procedimientos, etc.), los empleados se sentirán más involucrados y participativos.

De igual manera, se debe de implementar la cultura de trabajo en equipo, esto comprometerá al personal a lograr una meta en común, para lo cual es necesario delegar responsabilidades.

Para tener personal motivado, es necesario otorgar reconocimientos e incentivos, para lo cual se requiere establecer un método formal. También se deben establecer estándares de desempeño para que puedan ser mejorados eficientemente por el personal. La empresa se puede auxiliar contratando especialistas que brinden capacitación e implanten métodos formales de incentivos, así como un seguimiento de éstos, puede ser un profesional interno, o un especialista externo. Cabe recalcar, que todas estas variantes, serán explicadas posteriormente para su implementación.

#### **4.1.4. Sistema Administrativo de Apoyo**

Con el objetivo de brindarle a los empleados, documentos normativos que se puedan utilizar como apoyo para la organización, el cual contiene las herramientas necesarias para orientar las funciones y relaciones ideales de trabajo de los empleados. Este sistema incluye la creación de un Manual de Bienvenida a la Empresa, la implementación de un Reglamento Interno y el cumplimiento de un Código de Ética. La empresa podrá tomar consideración de estos instrumentos primeramente en la sucursal ubicada en el Municipio de Apopa,

departamento de San Salvador; previamente si se considera que han tenido un efecto positivo en el establecimiento, se llevará a todas las sucursales del país.

#### **4.1.4.1. Manual de Bienvenida a la Empresa**

Es un documento que se entregará a cada una de los empleados (ya sean antiguos o nuevos), el cual incluye la información necesaria de la empresa, para que los colaboradores puedan conocer acerca de la empresa, las funciones que desempeñaran y lo que la organización espera de sus trabajadores.

A continuación, se presenta la propuesta de dicho manual:

# **MANUAL DE BIENVENIDA A LA EMPRESA**

**Le Café S.A. de C.V  
Sucursal Municipio de  
Apopa, Departamento de  
San Salvador**





## Contenido

	Página
Introducción	1
Historia de la Empresa	3
Situación Actual de la Empresa	4
Misión y Visión de la Empresa	5
Valores, Objetivos y Políticas de la Empresa	5
Sucursales	8
Productos	9
Organigramas	10
Derechos y Obligaciones	12
Tipos de Bajas	13
Tiempo y forma de pago	14
Prestaciones	14

"Es un placer tenerte como miembro de nuestra familia, para nosotros es una enorme alegría ver crecer Le Café y poder posicionarnos como una de las empresas más importantes en el país, todo esto es, sin dudar, por la ayuda de tu talento humano"

Atentamente Familia Rivera  
Propietarios de Empresa Le Café

## **Introducción**

El presente documento, busca llevar a conocer sobre la Empresa Le Café S.A. de C.V. a todo el personal que labora en la sucursal ubicada en el Municipio de Apopa, departamento de San Salvador. Para esto queremos que te sientas parte de la familia de este hermoso negocio, y, de la mano podamos brindar a los clientes la mejor experiencia, con los mejores productos y la mejor atención.

Al ser parte de nuestro personal, llegar a ser parte primordial de nuestra empresa, ya que con tu responsabilidad, esfuerzo y dedicación; llegaremos a alcanzar cada una de las metas que nos hemos propuesto como grupo de trabajo. Al hablar de trabajo en equipo, buscamos personal que se sienta agrado con las funciones que desempeña en la empresa, y como organización trabajaremos para que cada día sea un honor trabajar en esta exitosa empresa; y, de esta manera podamos proyectar esa satisfacción y buen trabajo a nuestros clientes.

En el presente manual, encontrarás nuestra historia, misión y visión, objetivos, valores, tus derechos y obligaciones, entre otros aspectos importantes para tu desempeño dentro de nuestro negocio.

1

**¡BIENVENIDOS AL MEJOR EQUIPO DE TRABAJO DE LA EMPRESA LE CAFÉ”**

Creemos que la vida te ha regalado una gran experiencia y eres muy afortunado de poder trabajar en el mejor ambiente y con un gran grupo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y tu disposición de cooperar en lo que la empresa requiere.

Estamos muy felices de que te hayas unido a nuestra gran familia. Esperamos que luego de poder presentarte este manual, aprendas información importante de la empresa y que este compromiso que te transmitiremos se vea reflejado en la atención que le brindarás a cada uno de nuestros clientes en la sala de venta.

Para nosotros el talento humano o personal del departamento de ventas es lo más importante y no solamente buscamos la prosperidad del negocio, al contrario, buscamos la satisfacción, bienestar, tranquilidad y seguridad de nuestros empleados.

Una vez más Bienvenido a nuestro equipo, ahora eres parte de una empresa líder en el municipio de Apopa, conocida por sus productos de calidad y excelente atención al cliente.

Recuerda la meta es tuya, tu dedicación hablará por ti. 2

## Historia de la Empresa Le Café S.A. de C.V.

Sus inicios fueron en un garaje. La misma mesa en que se compartían los alimentos, era la misma en donde se producía. Luego inició su primer establecimiento en la esquina del Parque de la Ciudad de Quezaltepeque. La familia Rivera se emprendió a crear un negocio del que los destacaría bajo un concepto Gourmet a precios accesibles, lo que les permitió poder fundar Le Café, un lugar donde las familias salvadoreñas compartieran más que un pastel.

Durante las fiestas patronales de Quezaltepeque, el 10 de diciembre del año 2004 incursionan en el negocio de panaderías, pastelerías y cafeterías; aun viéndose afectados por no tener la maquinaria necesaria, no fue una limitante para poder llegar al paladar de los salvadoreños y conquistarlos por la variedad de sus productos.

En el año 2009, se constituye la empresa Le Café S.A. de C.V. impulsándolos a expandirse y llegar a más familias



salvadoreñas, abriendo operaciones en Metrosur, Apopa, Aguilares, Ciudad Arce, Avenida Delgado, Guazapa y Nueva Concepción.

### **Situación Actual de la Empresa**

La situación actual de la Empresa Le Café S.A. de C.V. es que se encuentra en expansión, ya que en este momento se está realizando una renovación completa de la marca (logo, publicidad y remodelación de sucursales); además se tiene planeado construir más sucursales en todo El Salvador, las cuales contarán con todas las características de las demás sucursales y que abrirán sus puertas a finales de este año o a principios del próximo.

La empresa se considera en una situación económica estable, además brinda a sus clientes productos de calidad y además una buena atención; de igual forma está posicionado en la mente de los consumidores, y que goza de la preferencia en cuanto a la pastelería gourmet en los departamentos de San Salvador y Chalatenango.

Actualmente Le Café cuenta con 9 sucursales, que junto con su equipo de trabajo (aproximadamente 90 talentos) hacen comercializar sus productos a través de las siguientes formas: consumo en las salas de venta, producto vendido en las salas de venta para llevar y venta institucional, teniendo centralizada la fabricación de sus productos en la Planta de Producción que está ubicada en Nejapa.

4

### **Misión**

Elaborar productos de pastelería y panadería de excelente calidad para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes en un ambiente cálido y confortable.

### **Visión**

Ser una empresa líder y ejemplo en El Salvador por nuestra estabilidad y crecimiento destacado por la fortaleza, seguridad y confianza de nuestros empleados fomentando el desarrollo local y el crecimiento económico en un ambiente lleno de beneficios para nuestros empleados y accionistas.

### **Valores**

Están plenamente definidos y son de conocimiento y aceptación de todos los empleados de la compañía.

- Responsabilidad
- Lealtad
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Respeto

- Solidaridad

### **Objetivos**

Se encuentran definidos y están dirigidos al crecimiento organizacional de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

- Ser una empresa pastelera innovadora en la producción de alimentos con excelente calidad, cumpliendo con las exigencias de los clientes.
- Mantener la higiene requerida en nuestros productos.
- Ser una empresa que provee productos a precios accesibles.
- Mejorar la imagen de la empresa con la ayuda de nuestro departamento de ventas y marketing, utilizando diversas herramientas publicitarias y promocionales.
- Lograr un excelente posicionamiento en el mercado para que los clientes prefieran a nuestra empresa sobre la competencia.
- Incrementar el nivel de ventas de la empresa.
- Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa y realizar las mejoras necesarias.

## **Políticas**

Las políticas que maneja la empresa tanto en el área de ventas como en el de producción son las siguientes:

- Los horarios de trabajo están sujetos a cambio para la comodidad de los empleados.
- Se brindan todas las prestaciones de ley.
- Supervisar y evaluar a los empleados por lo menos una vez al mes o las veces que fuere necesario.
- Cada sucursal tiene el responsable de abrir diariamente su lugar de trabajo.
- Prohibido el uso de celular dentro del horario de trabajo.
- Utilizar el uniforme completo, según el área en que se encuentre.
- Utilizar productos de calidad en la elaboración de alimentos y mantener la higiene necesaria.
- Realizar reuniones de personal al menos dos veces al mes o cuando fuere necesario.



## Sucursales

Por el momento, Le Café cuenta con 9 sucursales las cuales se detallan en el siguiente recuadro con la ubicación exacta y el año en que abrieron sus puertas:



Parque Moran,  
Quezaltepeque  
(2005)



Barrio El Centro,  
Quezaltepeque  
(2007)



Metrosur, San  
Salvador (2010)



Apopa (2011)



Aguilares (2013)



Ciudad Arce  
(2013)



Avenida Delgado,  
Quezaltepeque  
(2013)



Nueva  
Concepción  
(2014)



Guazapa  
(2015)

## Productos

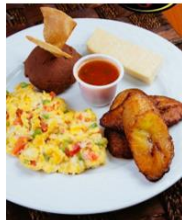
Le Café S.A. de C.V brinda a todos los clientes variedad de productos de calidad y a un excelente precio, por ejemplo:



Pasteles, postres y repostería



Bebidas calientes y frías



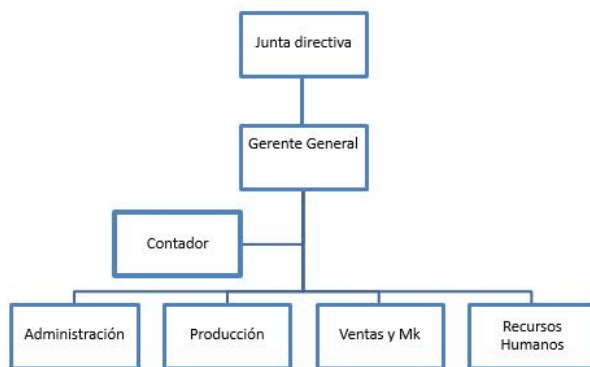
Desayuno y almuerzos

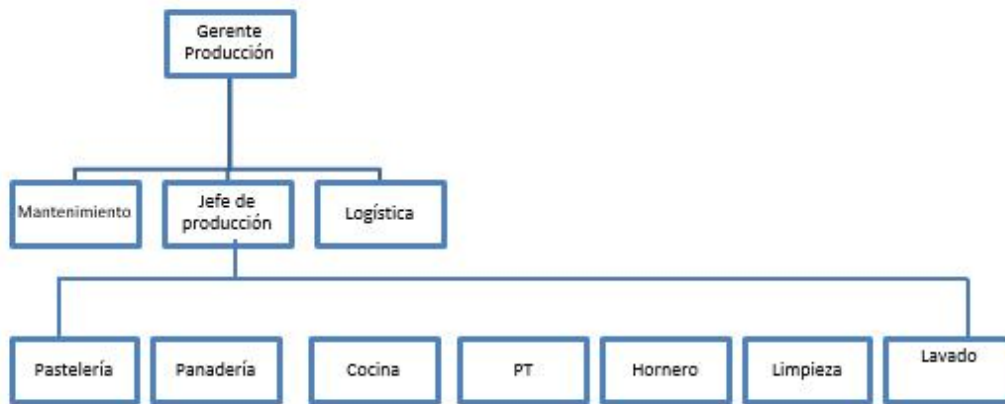


Panadería, pan dulce y salado  
Velas y otros productos

## Organigramas

En cada uno de los siguientes organigramas se presenta la estructura de la empresa:





## **Derechos y Obligaciones**

### **1. Derechos**

- ✓ Todos los empleados de nuestra empresa, gozarán de capacitaciones, además contarán con todos los beneficios e incentivos económicos; siempre y cuando cumplan con las obligaciones impuestas por la empresa.
  
- ✓ Los empleados gozarán de su salario y bonos, siempre y cuando respeten su jornada laboral y lleguen al cumplimiento de meta en ventas establecida por el negocio.
  
- ✓ Los empleados gozan de toda la protección establecida en el Código de Trabajo, como lo son los horarios de acuerdo a la ley, con sus respectivos tiempos de descanso.

### **2. Deberes**

- ✓ Desempeñar su trabajo con total agrado y responsabilidad posible.
  
- ✓ Mantener un buen trato y respeto hacia sus compañeros de trabajo.

- ✓ Tener conocimiento de todas las políticas y normas que la empresa posee, de igual forma respetarlas.
- ✓ Asistir a todas las actividades realizadas por la empresa, ya sean actividades sociales, capacitaciones o reuniones; recuerda que esto ayuda en tu formación profesional.
- ✓ Hacer un uso adecuado de las instalaciones y maquinaria de la empresa, recuerda que las necesitas para realizar bien tu trabajo.

### **Tipos de Bajas**

- ❖ Renuncia voluntaria. En el caso de querer dejar tu puesto de trabajo, debes de acercarte primero a tu Jefe y luego de conversar las razones, si no existe cambio de opinión, deberás acercarte a nuestro Departamento de Recursos Humanos, a realizar una entrevista de salida y realizar toda la documentación para tu retiro.
- ❖ Terminación de contrato. Se aplicará según la decisión de jefes y propietarios al llegar a la necesidad de tener que rescindir de algún empleado, siempre cumpliendo la Ley del Código de Trabajo.

### **Tiempo y forma de pago**

Los cortes de pago son quincenales, por lo tanto, se realizan dos pagos al mes, efectuados en una cuenta personal proporcionada por un banco del país.

### **Prestaciones**

Las prestaciones que te brinda la empresa, son todas las establecidas por la ley, por ejemplo, pago adecuado, vacación anual, aguinaldo, seguro social, etc. Además, la empresa brinda a todos los empleados de las sucursales, un descuento por la compra de productos en la empresa y en el área de producción, se le brinda al personal desayuno y almuerzo gratis.

Todos los empleados, recibirán dos uniformes para poderlos utilizar de lunes a jueves y otro uniforme para utilizarlo el fin de semana. Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo, por tal motivo se te invitará a diversos cursos de capacitación.

Sin más que agregar, esperamos este documento sirva de ayuda para tu crecimiento en la empresa y que te sientas bienvenido y un miembro más de esta hermosa familia Le Café.

#### **4.1.4.2. Reglamento Interno**

Es un instrumento que se crea con el objetivo de regular las relaciones que tienen los empleados con los jefes de la empresa.

Es un documento que incluye las acciones generales del personal, que es probable que se presenten en determinadas circunstancias que se presenten en el clima laboral de la empresa. La aplicación de normas siempre es buena, ya que permite estandarizar lo que es correcto o incorrecto de realizar en un ambiente laboral.

Se ha visto a bien realizar este documento, ya que, por parte de los directivos de la empresa, se nos mencionó que aún no contaban con uno, se cree conveniente y necesario la aplicación del mismo, para crear un orden y buen desempeño laboral de cada uno de los miembros del departamento de ventas que labora en la sala de ventas.

A continuación, se presenta la propuesta de este reglamento, el cual se implementará primeramente en la sucursal ubicada en el municipio de Apopa:



# **REGLAMENTO INTERNO**

**Le Café S.A. de C.V  
Sucursal Municipio de  
Apopa, Departamento de  
San Salvador**



## Contenido

	Página
Introducción	1
Capítulo I: Admisión y Contratación del personal	3
Capítulo II: Derechos y Obligaciones del empleado	5
Capítulo III: De la jornada y horario de trabajo	6
Capítulo IV: De la asistencia, puntualidad y permanencia	7
Capítulo V: Del sistema remunerativo	8
Capítulo VI: De las horas extras	9
Capítulo VII: De las faltas y sanciones	10
Capítulo VIII: Permisos y licencias	13
Capítulo IX: Premios y estímulos	15
Capítulo X: De la higiene y seguridad	15
Capítulo XI: De las consideraciones y apelaciones	16
Capítulo XII: Disposiciones complementarias	17

"Es un placer tenerte como miembro de nuestra familia, para nosotros es una enorme alegría ver crecer Le Café y poder posicionarnos como una de las empresas más importantes en el país, todo esto es, sin dudarlo, por la ayuda de tu talento humano"

Atentamente Familia Rivera  
Propietarios de Empresa Le Café

## Introducción

Al inicio de este documento, se brindarán todas las políticas generales de la empresa, las cuales deberán ser respetadas por todo el personal de la empresa, independientemente del puesto que desempeñe en el negocio.

Luego de la mención de políticas importantes, se desarrolla el respectivo reglamento que contiene disposiciones internas, que regular las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

La finalidad de este documento, es establecer normas genéricas de comportamiento laboral, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales.

Este instrumento es de aplicación a todos los funcionarios y colaboradores de la empresa, y, será responsabilidad de la gerencia y encargados de la sucursal, velar por el cumplimiento y divulgación del mismo.

Políticas Generales de la Empresa:

- ✓ Los días laborales están comprendidos de lunes a domingo y cada empleado tendrá el derecho de un día libre a la

semana. El día contendrá tres turnos, una de apertura, uno intermedio y el de cierre.

- ✓ El pago será efectuado quincenalmente, el salario será proporcional al cargo que desempeñe en la empresa.
- ✓ Fomentar la creatividad en el personal, para crear productos innovadores.
- ✓ Mantener un clima organizacional adecuado, que integre las acciones de nuestros empleados con la misión y visión de la empresa. Se debe velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros de la organización.

Políticas de los empleados:

- ✓ El personal debe cumplir con responsabilidad su hora de entrada y salida. Cada empleado deberá registrarse al entrar a su jornada, como también su hora de salida.
- ✓ Debe existir respeto entre todos los miembros de la empresa y mantener una buena conducta en el desempeño de sus funciones.

- ✓ Usar adecuadamente el uniforme de trabajo que la empresa proporciona.
- ✓ Uso eficaz y responsable de los recursos materiales y financieros con los que dispone la empresa. El personal debe mantener la higiene y seguridad dentro de la empresa, manteniendo un estricto control de los alimentos.
- ✓ Mantener y mejorar continuamente la relación que el personal tiene con los clientes.

#### Capítulo I: Admisión y Contratación del personal

Art. 1: La selección y contratación de personal, es facultad de la empresa, delegando siempre a nuestro colaborador del Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos y demás requisitos establecidos por la empresa.

Art. 2: El Departamento de Recursos Humanos, podrá exigir los documentos y exámenes que crea conveniente para la selección de personal.

Art. 3: Ningún colaborador podrá ingresar a prestar sus servicios, si no ha concursado previamente por la plaza vacante.

Art. 4: La empresa podrá suscribir contratos de trabajo según las necesidades de la empresa, pudiendo ser a tiempo limitado o ilimitado.

Art. 5: Aprobado el nuevo colaborador en la empresa, este queda sujeto a un periodo de prueba máximo de un mes.

Art. 6: Todo trabajador nuevo, recibirá de la organización, orientación sobre información importante de la empresa, entregándole su respectivo Manual de Bienvenida a la empresa, además se le explicará las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

Art. 7: Cada colaborador que ingrese a la empresa, tendrá un expediente personal, el cual será administrado por el Departamento de Recursos Humanos.

## Capítulo II: Derechos y Obligaciones del empleado

Art. 8: El personal que labora en la empresa, goza de los siguientes derechos:

a) Todos los empleados de nuestra empresa, gozarán de capacitaciones, además contarán con todos los beneficios e incentivos económicos; siempre y cuando cumplan con las obligaciones impuestas por la empresa.

b) Los empleados gozarán de su salario y bonos, siempre y cuando respeten su jornada laboral y lleguen al cumplimiento de meta en ventas establecida por el negocio.

c) Los empleados gozan de toda la protección establecida en el Código de Trabajo, como lo son los horarios de acuerdo a la ley, con sus respectivos tiempos de descanso.

Art. 9: Los colaboradores de la empresa, deben de sujetarse a las siguientes obligaciones:

a) Desempeñar su trabajo con total agrado y responsabilidad posible.

b) Mantener un buen trato y respeto hacia sus compañeros de trabajo.

c) Tener conocimiento de todas las políticas y normas que la empresa posee, de igual forma respetarlas.

d) Asistir a todas las actividades realizadas por la empresa, ya sean actividades sociales, capacitaciones o reuniones; recuerda que esto ayuda en tu formación profesional.

e) Hacer un uso adecuado de las instalaciones y maquinaria de la empresa, recuerda que las necesitas para realizar bien tu trabajo.

### Capítulo III: De la jornada y horario de trabajo

Art. 10: La jornada de trabajo es de ocho horas y se cumplen en el horario establecido por la empresa, ya sea en el turno matutino, intermedio o vespertino; con un día de descanso a la semana.

Art. 11: El Departamento de Recursos Humanos, es el responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal. 6



#### Capítulo IV: De la asistencia, puntualidad y permanencia

Art. 12: Todo el personal, tienen la obligación de asistir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido; además de registrar su asistencia de ingreso y salida en los sistemas de control. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerada como falta.

Art. 13: Vencida la hora oficial de ingreso, el personal tendrá una tolerancia de 10 minutos, los mismos que se descontarán.

Art. 14: Se considera como falta:

- a) No asistir al centro de trabajo en día laboral.
- b) Ingresar después del tiempo establecido en el artículo anterior del presente reglamento.
- c) No registrar su ingreso al centro de trabajo.

Art. 15: El personal que incurra en reiteradas ocasiones tarde al trabajo, se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta.

Art. 16: Toda ausencia al trabajo, debe ser justificada por el empleado dentro del tercer día de la ausencia. Las faltas de

asistencias ocurridas por motivo de enfermedad, se deben de comprobar con la constancia médica expedida por el ISSS.

Art. 17: El colaborador deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo establecido, el desplazamiento fuera de su puesto de trabajo, se hará con conocimiento del jefe inmediato.

#### Capítulo V: Del sistema remunerativo

Art. 18: Remuneración económica, es aquella que los empleados perciben en concepto a la labor y cargo que desempeñan dentro de la organización. La forma de pago, se efectuará en la cuenta bancaria proporcionada por cada empleado al empezar a laborar en la empresa.

Art. 19: La remuneración estará sujeta a los descuentos de ley (AFP, ISSS, Renta, etc.).

Art. 20: Cualquier aclaración que el empleado solicite sobre su remuneración, deberá realizarse en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

## Capítulo VI: De las horas extras

Art. 21: Horas extras o sobre tiempo, es el trabajo laborado fuera de la jornada establecida, estas deberán ser autorizadas por el Jefe inmediato o Gerencia de la empresa.

Art. 22: La prestación de trabajo en horas extras, es de carácter voluntario, nadie puede ser obligado a realizarlas. El trabajo extraordinario, puede ser realizado en cualquier tiempo y circunstancia, todo depende de las necesidades del servicio.

Art. 23: La empresa compensará al colaborador, con la tasa del 100% del valor de la hora normal, independientemente el día de la semana que realice las horas extras.

Art. 24: Si el empleado no cumple con las horas extras habiéndose comprometido con la empresa a realizarlas y no tenga justificación por ello, se le considera como falta laboral, y se le aplicará la amonestación correspondiente, efectuada por el Departamento de Recursos Humanos.

Art. 25: No se considera como horas extras, los trabajos realizados en los siguientes casos:

a) El tiempo adicional que utiliza el personal para cumplir su trabajo habitual.

b) Cualquier trabajo realizado después del horario establecido y el cual no cuente con autorización de la empresa.

### Capítulo VII: De las faltas y sanciones

Art. 26: Las faltas en el trabajo, están constituidas por aquellas acciones u omisiones del colaborador que implican violación de sus obligaciones, las cuales afectan directamente al negocio, dañando la imagen de la misma.

Constituyen faltas de los colaboradores:

a) Incumplimiento de las normas del presente reglamento.

b) Faltar al centro de trabajo, sin causa justificada.

c) Ausentarse en su puesto de trabajo, sin la debida autorización de su jefe inmediato.

d) Solicitar o recibir obsequios o beneficios de cualquier clase por la ejecución de cualquier actividad fuera del cargo que desempeñe, o cualquier abuso de autoridad.

e) Negligencia en el desempeño de sus funciones.

f) Disponer ilícitamente de bienes de sus compañeros de trabajo.

g) No utilizar, alterar o hacer desaparecer la tarjeta de control de asistencia; por ejemplo, registrar la asistencia propia o de otro colaborador, sin presentarse al centro de trabajo.

h) Realizar rifas o actividades de carácter mercantil en el centro de trabajo, que sea de beneficio propio o el de terceras personas.

i) Faltar al respecto, ya sea amenazando o agrediendo en cualquier forma a un superior o compañero de trabajo.

j) Proporcionar o sustraer documentos e información de la empresa, ya sea técnica o administrativa, a entidades ajenas a la empresa, sin previa autorización de la gerencia.

Art. 27: El empleado que incurra habitualmente en las faltas previstas en las disposiciones anteriores, se podrán hacer acreedores de las siguientes sanciones, según lo crea conveniente en analista de recursos humanos:

a) Amonestación verbal.

b) Amonestación escrita.

c) Suspensión de 1 a 15 días, sin goce de sueldo.

d) Despido inmediato.

Art. 28: Las sanciones serán impuestas por el Departamento de Recursos Humanos, teniendo en cuenta lo siguiente:

a) Naturaleza de la falta y grado de afectación.

b) Antecedentes del colaborador y reincidencia de la falta, lo cual será verificado en el portafolio del empleado.

c) Circunstancia en que se cometió la falta, previa investigación del caso.

d) Responsabilidad del colaborador en la empresa.

### **Capítulo VIII: Permisos y licencias**

Art. 29: Se concederá permiso de ausencia al centro de trabajo con goce de sueldo, por lo siguientes motivos (debidamente comprobados):

a) Por razones de salud.

b) Por capacitación.

c) Por matrimonio del trabajador (cinco días).

d) Por maternidad (ciento veinte días).

e) Por fallecimiento de familiar en el núcleo familiar (tres días).

Art. 30: Los permisos por asuntos particulares para salir del centro de trabajo en horas laborales, serán concedidos por el jefe inmediato; este tiempo ausente será sin goce de sueldo.

### Capítulo IX: Premios y estímulos

Art. 31: La empresa podrá recompensar a su personal por su capacidad, puntualidad, honestidad, disciplina y contribución a lograr los objetivos institucionales. Estas recompensas pueden ser de carácter monetario o social.

### Capítulo X: De la higiene y seguridad

Art. 32: La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los empleados, mediante la prevención y eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones y propiedades de la empresa.

Art. 33: Los colaboradores están obligados a cumplir las siguientes normas de higiene y seguridad:

- a) Cuidar y dar uso apropiado, a los equipos que la institución le hubiere proporcionado y estuviesen bajo su responsabilidad.
- b) Conservar su lugar de trabajo de forma ordenada y limpia.



c) Usar correctamente los servicios higiénicos, resguardando la salud de los colaboradores.

d) Apagar las maquinas, equipos y fluido eléctrico, al término de su labor diaria; así como mantener cerradas las conexiones de agua de la institución.

Art. 34: Está terminantemente prohibido el uso de armas dentro de la empresa, a excepción del vigilante del establecimiento.

Art. 35: La empresa eventualmente realizará exámenes médicos, con la finalidad de preservar la salud y prevenir al personal de cualquier tipo de enfermedad.

#### Capítulo XI: De las consideraciones y apelaciones

Art. 36: Es deber de la empresa solucionar de forma rápida las consultas, quejas y reclamos de los colaboradores. El empleado puede formular sus inquietudes por escrito al Departamento de Recursos Humanos, quien deberá resolver en primera instancia, dentro de los tres días hábiles siguientes de presentado el reclamo. En caso de no solucionarse, el afectado podrá apelar dentro de los cinco días hábiles posteriores de la respuesta por parte del analista de recursos humanos.

16

## Capítulo XII: Disposiciones complementarias

Art. 37: La empresa se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen el presente reglamento, a fin de mejorar la aplicación.

Art. 38: Los casos no contemplados en este reglamento, serán solucionados aplicándose la razón, buena fe, sentido común, y lógica, en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

Art. 39: El presente reglamento, entrará en vigencia a partir del siguiente día de su presentación al personal.

Agradecemos la confianza obtenida hacia nuestra empresa al ser parte de nuestra familia. Esperamos los mejores resultados y que cada colaborador tome en cuenta cada una de nuestras políticas de trabajo, el cumplimiento de esto se verá reflejado en los resultados obtenidos y en la aceptación de los clientes al reflejar un trabajo digno de ellos.

Cualquier consulta, recuerde realizarla a su jefe inmediato, el cual puede apoyarse con el Departamento de Recursos Humanos.

#### **4.1.4.3. Código de Ética**

La ética se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables, supone la elaboración de un juicio para determinar lo que es correcto o no; la ética es una norma que señala cómo deberían actuar los integrantes de una sociedad.

La ética profesional pretende regular las actividades que se realizan dentro de la organización, en este sentido, se trata de una disciplina que hace referencia a las situaciones que se pueden presentar dentro de la empresa.

El siguiente documento tiene como objeto establecer los principios a los que debe regirse el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la empresa, independientemente del lugar y puesto de trabajo que desempeñen.

Este instrumento tiene como finalidad ser una referencia formal que se aplicará a todos los colaboradores, de los cuales se espera una conducta personal y profesional, que sea adecuada para los diferentes segmentos de la sociedad.

# CÓDIGO DE ÉTICA

**Le Café S.A. de C.V**  
**Sucursal Municipio de**  
**Apopa, Departamento de**  
**San Salvador**



## Contenido

	Página
Nuestra Empresa	1
Ámbito de aplicación	1
Valores y principios generales	2
Relaciones de la empresa con los clientes	3
Relaciones de los empleados con sus superiores	3
Relaciones con los proveedores	4
Relaciones con la comunidad	4
Relación con el mercado	5
Conductas aceptables e inaceptables	5
Responsabilidades de la empresa hacia los clientes	7
Responsabilidades de la empresa hacia los empleados	8
Responsabilidades de la empresa hacia la comunidad	9
Responsabilidades de los empleados hacia la empresa	10
Responsabilidades del Comité de Ética	10
Cumplimiento del Código de Ética	11

"Es un placer tenerte como miembro de nuestra familia, para nosotros es una enorme alegría ver crecer Le Café y poder posicionarnos como una de las empresas más importantes en el país, todo esto es, sin dudar, por la ayuda de tu talento humano"

Atentamente Familia Rivera  
Propietarios de Empresa Le Café

## Nuestra Empresa

### **MISIÓN**

Elaborar productos de pastelería y panadería de excelente calidad para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes en un ambiente cálido y confortable.

### **VISIÓN**

Ser una empresa líder y ejemplo en El Salvador por nuestra estabilidad y crecimiento destacado por la fortaleza, seguridad y confianza de nuestros empleados fomentando el desarrollo local y el crecimiento económico en un ambiente lleno de beneficios para nuestros empleados y accionistas.

### Ámbito de aplicación

Este documento es de aplicación obligatoria para todo el personal que labora en la Empresa Le Café, el cual regirá los siguientes aspectos: principios y valores, relaciones, conductas aceptables e inaceptables, responsabilidades y cumplimiento del mismo.

## Valores y Principios generales

Nuestra empresa está dirigida a los siguientes principios y valores:

- Responsabilidad con los compromisos adquiridos para la empresa.
- Lealtad hacia la empresa ofreciendo el mejor esfuerzo personal.
- Honestidad con cada uno de los colaboradores.
- Trabajo en Equipo.
- Respeto, reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes.
- Solidaridad.
- Ética, aplicando las mejores prácticas.

### Relaciones de la empresa con los clientes

- Tomar en consideración las opiniones de los clientes para una mejora en el servicio y los productos ofrecidos en nuestras salas de ventas.
- Ser cortés y eficientes con cada uno de los clientes, ofreciendo información clara, de acuerdo a sus necesidades; buscando soluciones que faciliten las relaciones y la creación de clientes fieles a nuestra empresa.

### Relaciones de los empleados con los jefes, gerentes o propietarios

La relación entre los empleados con los jefes, gerentes o propietarios, debe fundamentarse en la comunicación transparente y oportuna de la información, que permita crear un ambiente de confianza y que busque los resultados esperados por la entidad.



### Relaciones con los proveedores

Nuestra empresa, adopta el programa de evaluación, desarrollo y calificación de proveedores, de manera que se pueda dar preferencia a:

- A los proveedores que buscan la mejora continua de la calidad en la relación entre la empresa y ellos, respetando la dignidad humana y preservación del medio ambiente, prestadores de servicios que obedezcan las leyes vigentes.
- A los proveedores que presenten criterios profesionales y éticos, aprobados por nuestras necesidades, es decir, garantizando la mejor relación costo-beneficio.

### Relaciones con la comunidad

Todo colaborador en el momento de representar a la empresa, debe actuar conforme a los principios éticos, respetando los valores culturales y reconociendo la importancia de la comunidad para el éxito de la empresa.

Tenemos como compromiso asegurar el respeto en nuestra estrategia de marketing y relaciones públicas, evitando a toda costa cualquier información fuera de la realidad de nuestros productos y servicios.

#### Relación con el mercado

Estamos dispuestos a crear una competencia sana con las empresas que se encuentran en nuestro mismo rubro, nuestra competitividad debe ser ejercida con base en nuestra capacidad de negociación con nuestros proveedores y en la gestión correcta de nuestros márgenes de gastos.

#### Conductas aceptables e inaceptables

Se espera del personal que labora en la empresa:

- Actuar siempre en defensa de los mejores intereses de la empresa, manteniendo la información de la empresa en estricta confidencialidad.
- Ejercer su trabajo eficaz y eficientemente.

- Reconocer honestamente los errores cometidos, primeramente, aprendiendo de ellos y luego comunicándoselos a su jefe inmediato.
- Presentar críticas y sugerencias constructivas, siempre velando la calidad del trabajo.
- Actuar de forma atenta y cortés con cada uno de sus compañeros de trabajo.
- Respetar la jerarquía.
- Preservar nuestro patrimonio físico.
- Tener una buena comunicación, independientemente el cargo que desempeñe en la empresa.
- La imagen que represente de la Empresa Le Café, es su mayor compromiso, cualquier acción o actitud puede perjudicar al negocio.

Por otro lado, entre las conductas inaceptables tenemos:

- El patrimonio de la empresa no debe ser utilizado para fines o beneficios personales o involucrando a terceros.

- No contratar a parientes o familia, sin autorización del Departamento de Recursos Humanos o los propietarios de la empresa.
- Es prohibida cualquier actitud que discrimine, perjudique o favorezca a las personas con quienes mantenemos contacto profesional.

#### Responsabilidades de la empresa hacia los clientes

Para fomentar la responsabilidad con los clientes, Le Café debe seguir los siguientes lineamientos:

- Excelente atención hacia los clientes.
- Ofrecer los productos innovadores y de la mejor calidad.
- Brindar atención personalizada.
- Ofrecer eventualmente promociones de productos.
- Aplicar la honestidad.
- Establecer un sistema de buzón de quejas y sugerencias.

## Responsabilidades de la empresa hacia los empleados

Para fomentar la responsabilidad de Le Café hacia los empleados, se deben de seguir los siguientes lineamientos:

- Crear un comité de ética, que se encargue del cumplimiento del presente documento.
- Ofrecer seguridad y estabilidad laboral.
- Respetar los derechos de los trabajadores.
- Asegurarse que las ideas de los empleados se valoren y se respeten, ofreciendo un liderazgo inspirador, haciendo que los empleados se sientan parte importante dentro de la empresa.
- Crear un ambiente de trabajo donde haya una genuina sinceridad, interés y respeto mutuo. Inculcar en el personal un sentimiento fraternal hacia nuestra empresa.
- Explicar la necesidad de un cambio cultural, de igual forma, reconocer y premiar a quienes practican las nuevas normas y encabecen esfuerzos exitosos de cambios.

## Responsabilidades de la empresa hacia la comunidad

Para fomentar la responsabilidad de Le Café hacia la comunidad, la empresa debe de seguir los siguientes lineamientos:

- Establecer programas que fomenten la salud física y mental.
- Evitar totalmente la venta de productos de mala calidad, que perjudiquen la salud de nuestros clientes.
- Evitar totalmente acciones que contaminen el medio ambiente.
- Cada transporte de la empresa, debe de ser utilizado con total responsabilidad por parte de sus motoristas.
- Apoyar eventos culturales del municipio.
- Ayudar a organizaciones gubernamentales o no gubernamentales.

## Responsabilidades de los empleados hacia la empresa

Para fomentar la responsabilidad de los empleados hacia la empresa, ellos deben seguir los siguientes lineamientos:

- Leer, comprender y cumplir este instrumento; siendo ejemplo de conducta ética con sus compañeros del centro de trabajo.
- Divulgar este contenido a su equipo de trabajo.
- Comunicar a su jefe inmediato casos de incumplimiento de este código.

## Responsabilidades del Comité de Ética

Este grupo de colaboradores, deberá elaborar y revisar constantemente este instrumento; de igual forma estar pendiente de:

- Recibir informaciones de violaciones al Código de Ética y garantizar la confidencialidad de la información recibida.

- Realizar la investigación correspondiente, para la toma correcta de decisiones.
- Evaluar permanentemente la pertinencia y entendimiento de este documento.

#### Cumplimiento del Código de Ética

En caso de dudas sobre cuál debe ser la conducta correcta a adoptar, busque ayuda sincera y transparente; ya sea con su jefe inmediato o directamente con el Comité de Ética de la empresa, nuestra organización asegura la confidencialidad total en la conducción de estos asuntos y el compromiso de buscar la mejor solución posible.

Este documento refleja los valores y la cultura adecuada que posee la Empresa Le Café, su cumplimiento revela el compromiso del profesionalismo y transparencia en todas nuestras acciones.

El no respeto de este código someterá al personal a acciones disciplinarias.



#### **4.1.5. Programa de Capacitaciones y Desarrollo Profesional del Personal**

El Sistema de Capacitaciones y Desarrollo para el Departamento de Ventas de la Empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador; será propuesto para el primer semestre del año 2017.

Este instrumento se ha creado de acuerdo a las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa.

La capacitación es un proceso educacional (altamente importante) de carácter estratégico, mediante la cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos o habilidades específicas relativas al trabajo, optimizando los recursos de la empresa.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, este Sistema de Capacitaciones se lleva a cabo para contribuir a:

- ❖ Elevar el nivel de productividad de los empleados, mejorando así el rendimiento de la empresa.
  
- ❖ Mejorar la comunicación entre el personal.

- ❖ Mantener la salud física y mental de los trabajadores.
- ❖ Mantener al personal al día con los constantes avances tecnológicos.

Uno de los objetivos más importantes de este programa, es incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y toma de decisiones propia.

Para cumplir esto, las estrategias a utilizar son: presentación de casos de posibles escenarios que se pueden llegar a presentar en sus puestos de trabajo, realización de talleres en los cuales se pueda exponer temas importantes y en los cuales se cree un ambiente de diálogo con el personal.

Ahora bien, pueden existir varios tipos de capacitaciones, los cuales se explican a continuación:

- ❖ Capacitación Inductiva. Es aquella que se orienta a facilitar la integración del colaborador a su nuevo puesto de trabajo.
- ❖ Capacitación Preventiva. Es aquella orientada a prevenir los cambios que se producen dentro y fuera de la empresa. Esta capacitación tiene como propósito la preparación del

personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevos métodos de trabajo o la utilización de nuevos equipos.

- ❖ Capacitación Correctiva. Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas. Su fuente original es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa.
  
- ❖ Capacitación para el desarrollo de carrera. Estas actividades están orientadas a facilitar al personal a ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación los prepara para el futuro diferente a la situación actual, en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puesto y con ello la importancia de la necesidad de instruirles.

Los tipos de capacitación enunciados anteriormente, pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- ❖ Formación. Su propósito es impartir conocimientos básicos, orientados a proporcionar una visión general y amplia, con relación al contexto de desenvolvimiento.

- ❖ Actualización. Se orienta a brindar conocimientos y experiencias, derivadas de recientes avances tecnológicos en una determinada actividad.
- ❖ Especialización. Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias, o al desarrollo de habilidades respecto a un área determinada.
- ❖ Perfeccionamiento. Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- ❖ Complementación. Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo una parte de los conocimientos o habilidades demandadas por su puesto, y, requiere alcanzar el nivel que este exige.

Tanto en los tipos, como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- ❖ Nivel Básico. Se orienta al personal que se inicia en el desempeño de un puesto, tiene como objetivo proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridas para el desempeño del puesto de trabajo.

- ❖ Nivel Intermedio. Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en determinado puesto de trabajo, su objetivo es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y desempeño.
  
- ❖ Nivel Avanzado. Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un puesto de trabajo específico, su objetivo es preparar a los colaboradores para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Según lo mencionado con anterioridad, los temas a desarrollar en cada una de las capacitaciones, estará enfocado primeramente a las necesidades que se pudieron observar dentro de la investigación de campo, dichos temas van enfocados: Empowerment, inducción y procesos y trabajo en equipo.

El recurso humano que se utilizará, podrá ser interno o contrataciones externas, esto dependiendo del grado de especialización que se solicite para impartir el entrenamiento. Los recursos materiales a utilizar son la infraestructura, mobiliario y equipo, y, documentos técnico-educativos.

La inversión financiera de este programa, será cubierta al 100% por ingresos propios de la Empresa Le Café, de igual manera, se espera minimizar estos gastos con el apoyo financiero de Insaforp.

A continuación, se presenta la propuesta del presupuesto semestral de este programa:

<b>Tema</b>	<b>Empresa que impartirá la capacitación</b>	<b>Persona encargada</b>	<b>Duración</b>	<b>Gasto de inversión</b>
El Empowerment	Empresa Le Café	Gerente de Mercadeo y Ventas	2 meses De lunes a viernes (1 hora diaria)	\$ 100.00
Inducción y Procesos	Empresa Le Café	Gerente de Mercadeo y Venta y Analista de Recursos Humanos	2 meses Lunes, miércoles y viernes (1 hora diaria)	\$ 150.00
Trabajo en Equipo	Insaforp	-	2 meses Día sábado (1 hora diaria)	\$ 300.00
<b>Total</b>				<b>\$ 500.00</b>

#### **4.1.6. Sistema de Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño es un instrumento para mejorar el desempeño del personal que labora en la empresa, ya que, mediante este sistema, se pueden detectar problemas de supervisión, falta de conocimiento o incluso hasta falta de motivación.

Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La evaluación de desempeño, resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa, como por ejemplo la selección de personal y ejecución de capacitaciones.
  
- Ayudar a los empleados, brindándoles información importante que ayuda a mejorar su rendimiento en el futuro.

Este tipo de evaluaciones no tendría sentido, si no se establecen junto con el trabajador, estrategias de mejoramiento continuo.

Existen elementos comunes que pueden surgir al momento de realizar una evaluación de desempeño, los cuales se detallan a continuación:

- Estándares de desempeño. Estos constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. El analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.
- Mediciones del desempeño. Son los sistemas de calificación de cada labor. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas, estas mediciones tienden a ser de índole cuantitativa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.
- Elementos subjetivos del evaluador. Este tipo de mediciones, puede conducir a distorsiones de la calificación, esto puede ocurrir con mayor frecuencia



cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, por ejemplo, puede ser afectado por los prejuicios personales, o, por efecto de acontecimientos recientes del empleado, además los evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas.

Así mismo, existen varios métodos de evaluación de desempeño, como: métodos de escala, métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación, métodos con acento en la comparación entre sujetos, etc.

En esta ocasión para nuestra propuesta, seleccionaremos el Método de Escala, el cual utilizaremos para medir el desempeño de los empleados del departamento de ventas de la Empresa Le Café, sucursal ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Este sistema lo realizará el Jefe de la sucursal, en conjunto con el Gerente de Mercadeo y Ventas. Se llevará a cabo al menos dos veces al mes y será realizado sin previo aviso al personal.

El esquema predeterminado a utilizar con todos los empleados será el siguiente:

FACTORES	CALIFICACIÓN				
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE
<b>Cumplir meta en ventas</b>	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
<b>Calidad al realizar el trabajo (satisfacción de los clientes)</b>	Excelente calidad en el trabajo	Buena calidad en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b>	Conoce a perfección el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce una parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
<b>Cooperación con sus compañeros</b>	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b>	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad (coopera al realizar lluvia de ideas)</b>	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Cumplimiento de horarios</b>	Excelente cumplimiento de horarios	Buen cumplimiento de horarios	Razonable cumplimiento de horarios	Casi siempre cumple con sus horas de trabajo	Nunca cumple con los horarios establecidos
<b>TOTAL</b>					

El total, se verá reflejado en cuantas veces se repite la calificación.

Posteriormente, se hará la evaluación comparando el puntaje obtenido con el cuadro que se presenta a continuación:

EL COLABORADOR HA TENIDO UN:	FORMA PARTE DEL SIGUIENTE INTERVALO	RECOMENDACIONES
<b>Excelente desempeño del cargo</b>	Mayor puntaje en la calificación "Optima"	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo realizado hasta el momento, porque usted desempeña su trabajo de la forma correcta
<b>Buen desempeño del cargo</b>	Mayor puntaje en la calificación "Buena"	Se recomienda mantener el esfuerzo para continuar con el desempeño obtenido hasta el momento, no dejando pasar ninguna oportunidad de mejora
<b>Regular desempeño del cargo</b>	Mayor puntaje en la calificación "Regular"	Se recomienda tratar de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas
<b>Inaceptable e insuficiente desempeño del cargo</b>	Mayor puntaje en las calificaciones "Apenas aceptable" y "Deficiente"	Se recomienda que trate de reorganizar su desempeño en la empresa, ya que por el momento no cumple con las exigencias que la empresa solicita

A partir de la aplicación de este sistema, se desea mejorar el desempeño de cada uno de los empleados de la sucursal. Cabe mencionar que cada uno de los resultados, será documentado en su archivo personal, para que pueda ser tomado en cuenta por cualquier decisión que deban tomar los jefes o propietarios de la empresa.

#### **4.1.7. Actividades de convivencia y compañerismo**

Al momento de trabajar o tener a cargo un grupo de personas, el factor más importante que determina el éxito o fracaso es: el compañerismo. La cohesión entre los integrantes, ayuda a que se exploten las capacidades individuales, que cada uno brille con su propia estrella, sin cabida a actos de egoísmo. Los equipos cuyos miembros comparten valores, normas de conducta y metas; son aquellos que tienen más posibilidad de triunfar. Además, el compañerismo hace más amena la vida cotidiana en los centros de trabajo.

Para lograr este ambiente laboral ideal, se propone un calendario de actividades de convivencia y compañerismo; el cual será presentado a cada miembro del Departamento de Ventas de la Empresa Le Café, sucursal ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Esta propuesta se realiza, ya que recordemos que uno de los datos curiosos que recibimos de la investigación, es que el equipo que labora en la empresa, solamente tiene un vínculo laboral, y, se cree conveniente mejorar al 100% los vínculos de comunicación, sana convivencia y compañerismo.

A continuación, se presenta el calendario antes mencionado, el cual será explicado al grupo de trabajo, de igual manera, cabe mencionar que cada actividad será realizada por el Gerente de Ventas y Mercadeo, junto con la ayuda del Analista de Recursos Humanos y la colaboración de al menos un integrante del grupo de ventas de la sala de ventas.

<b>CALENDARIO ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA Y COMPAÑERISMO AÑO 2017</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MOTIVO - EXPLICACIÓN</b>	<b>FECHA TENTATIVA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>
Día de San Valentín	Se llevará a cabo una cena con todo el personal, ambientando el lugar de acuerdo a la ocasión, de igual manera se llevarán a cabo rifas y juegos para aumentar el compañerismo entre el equipo	18 de febrero	Restaurante Tucson, Centro Comercial La Gran Vía	\$350.00
Semana Veranera	En esta semana el equipo ambientará la sucursal de acuerdo a la llegada del verano, todos los días podrán usar diferentes accesorios de verano y el que aporte la idea más innovadora	Del 20 al 26 de marzo	Empresa Le Café, Sucursal de Apopa	\$100.00

	será acreedor de un premio			
Día de las madres	Se realizará un almuerzo invitando a todas las madres o abuelas del personal, en dicho evento se pedirá a todo el personal que cree una presentación para su madre (por ejemplo, cantar, manualidad, etc.), la mejor presentación será premiada con un pastel Premium	13 de mayo	Empresa Le Café, Sucursal de Apopa	\$200.00
Día de los padres	Se realizará un desayuno con todos los padres o abuelos del personal, en dicho evento se realizará un juego para ver quien conoce más a su papa, el ganador será acreedor de boletos para ver un partido de su equipo favorito	24 de junio	Empresa Le Café, Sucursal de Apopa	\$200.00
Campamento	Se llevará a cabo un campamento de dos días con todo el personal, en	19 y 20 de agosto	Casa de Cristal, Cerro Verde	\$350.00

	esta actividad se realizarán varios tipos de talleres, en los cuales se ayudará a mejorar el trabajo en equipo y potenciar las habilidades de tomar decisiones correctamente			
Día de los niños	En esta actividad, se invitarán a todos los hijos del personal, por la tarde habrá muchas actividades para ellos, como piñatas, payasos, juegos; en los cuales no solo se divertirán los niños, sino que también los padres. Además, deberán ir disfrazados y el mejor disfraz se ganará cinco entradas para ver una película en el cine	7 de octubre	Empresa Le Café, Sucursal de Apopa	\$300.00
Gran fiesta de fin de año	Será una fiesta temática, la cual ofrecerá a los invitados	15 de diciembre	Centro de Ferias y Convenciones, CIFCO	\$1,000.00

	comida y bebidas, para que puedan compartir con los compañeros de trabajo y agradecer por el término de un exitoso año. En este evento se premiará al mejor empleado del año, el cual se medirá de acuerdo al resultado de las evaluaciones de desempeño que se realizaron en todo del año			
<b>TOTAL</b>				<b>\$2,500.00</b>

#### **4.1.8. Sistema de Recompensas e Incentivos**

El Sistema de Recompensas e Incentivos, se trata de uno de los instrumentos más directos y precisos para ligar el buen rendimiento con los incentivos, por lo tanto, es una potente herramienta para modelar los comportamientos. La utilización de este sistema, puede acreditarse a un individuo o a un grupo de trabajo.



Por lo tanto, podemos decir que una recompensa es un premio que se le da al empleado para que haga un trabajo excepcional; estas pueden ser monetarias (certificados de regalo o dinero en efectivo) o no monetarias (diplomas, fiestas o incluso un reconocimiento verbal en público o privado). La idea es mostrarle aprecio al colaborador, para animarle a continuar sus logros.

Por otro lado, un incentivo es una manera de motivar a los empleados para que hagan un mejor trabajo en el futuro. La idea es fomentar un mejor desempeño de los trabajadores, ya que puede que no estén alcanzando las metas deseadas.

Se ha creado una propuesta para aplicar en la Empresa Le Café, sucursal ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador; esta propuesta consiste en un sistema de recompensas e incentivos (monetarios y no monetarios).

A continuación, se han creado cuadros explicando cada tipo de recompensa:

### **Recompensas e Incentivos Monetarios**

<b>Meta</b>	<b>Recompensa</b>
Lograr meta en ventas mensual (individual)	Bono de \$30.00

Lograr meta en ventas mensual (equipo de trabajo completo)	Bono de \$10.00
Mejor evaluación de desempeño por tres meses consecutivos	Retribución de \$25.00
Perseverancia en la empresa durante un año completo	Bonificación de \$45.00

### Recompensas e Incentivos No Monetarios

Meta	Recompensa
Mejor resultado en evaluación de desempeño (mensualmente)	Acreedor de pin (Yo amo ser líder), este pin creará una filosofía de poder en el clima organizacional de la sala de ventas. Los clientes serán testigos del cambio en el liderazgo e independencia que tomarán los empleados
Empleado que aplique el Empowerment en su puesto de trabajo	Utilización del Delantal de Oro, el cual lo utilizará por un mes y le permitirá liderar el equipo durante ese mes. Este delantal será de dos colores diferentes, el primero será de color café oscuro y si el empleado es acreedor de este reconocimiento por dos meses consecutivos, el delantal será de color amarillo
Actitud positiva al cambio	Recibirá vales de productos canjeables en la sucursal
Participación excepcional en actividades realizadas en el calendario 2017	Cena para dos personas en el restaurante de preferencia del ganador (Valorado en \$40.00)

## Bibliografía

- **Metodología de la Investigación**  
Quinta Edición  
Editorial Mc Graw Hill  
Roberto Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Baptista
  
- **Manual del Empowerment: como conseguir lo mejor de sus trabajadores**  
Edición Gestión 2000  
Editorial Gower Publishing Limited, Reino Unido  
Terry Wilson
  
- **Las 3 claves para el empowerment**  
Editorial Granica  
Ken Blanchard, John Carlos y Alan Randolph
  
- **Empowerment para su equipo**  
Editorial Mc Graw Hill  
Mini Meredith y Kenneth Murrell
  
- **Fundamentos de la mercadotecnia**  
Edición 42  
Phillip Kotler y Gary Amstrong

- **La Gerencia de Empresas**

Peter Drucker

Editorial Edhasa

- **Tesis "Implementación de un programa con enfoque en recursos humanos para el mejoramiento del clima organizacional en la Tartaleta Café and Deli de la ciudad de San Miguel, en el año 2012"**

Universidad de El Salvador

Ana Celena Martínez, Celia María Orellana y Mayra Villegas

- **Código de Trabajo** de la República de El Salvador

Asamblea Legislativa

- **Sitios Web:**

<https://www.facebook.com/lecafeelsalvador/>

<http://cafeypastelerialecafe.blogspot.com/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment-2/>

<http://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/>

<https://prezi.com/eamclcpurpqd/ejemplos-de-empowerment-y-coaching/>

<https://prezi.com/oxoklvadkrh/aplicacion-de-un-plan-de-empowerment-para-el-aprovechamiento/>

**ANEXOS**

## ANEXO N°1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Encuesta dirigida al personal de la empresa Le Café, ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador**

Le agradecemos formar parte de este estudio, su participación consiste en contestar el siguiente cuestionario con la finalidad de obtener información para mejorar aspectos de la empresa. La información obtenida en este cuestionario tendrá un uso estrictamente confidencial.

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya al diseño de una propuesta con enfoque en la utilización del Empowerment como herramienta motivacional.

**Indicaciones:** Marque con una "X" la opción que considere pertinente, mostrando la mayor sinceridad e imparcialidad posible.

1. ¿Conoce con claridad la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?  
Sí\_\_ No\_\_

2. ¿Considera que usted y sus compañeros, conocen las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeña?  
Sí\_\_ No\_\_
3. ¿Alguna vez ha desempeñado una actividad que no le corresponda?  
Frecuentemente\_\_ Eventualmente\_\_ Nunca\_\_
4. Generalmente, ¿Cómo desarrolla sus actividades?  
Solo\_\_ En equipo\_\_
5. En caso de existir un problema cuando realiza su trabajo, para solucionarlo acude a:  
Compañeros de trabajo\_\_ Jefe\_\_ Usted mismo\_\_
6. ¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?  
Sí\_\_ No\_\_
7. Las ordenes o instrucciones, se llevan a cabo por:  
Porque estoy de acuerdo en lo que hago\_\_  
Porque tengo la obligación de hacerlo\_\_
8. Dentro de sus actividades que realiza, ¿Tiene la libertad para hacer lo que usted crea más conveniente?  
Sí\_\_ No\_\_ A veces\_\_
9. ¿Son de su agrado las tareas que realiza actualmente?  
Sí\_\_ No\_\_
10. ¿Cuenta con instructivos para realizar sus tareas?  
Sí\_\_ No\_\_
11. Enumere del 1 al 10 (siendo 10 lo mejor) ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de motivación en su trabajo?  
Sueldo\_\_ Estabilidad laboral\_\_  
Buen trato\_\_ Toma de decisiones propia\_\_  
Bonificaciones\_\_ Reconocimientos\_\_  
Horarios de trabajo\_\_ Buena comunicación laboral\_\_  
Aprender cosas nuevas\_\_ Condiciones físicas de lugar\_\_
12. ¿Existe reconocimiento por parte de los jefes de la empresa, por su esfuerzo y aportaciones a la empresa?  
Sí\_\_ No\_\_

13. ¿Ha recibido alguna vez un ingreso extra por la forma en que trabaja?  
Sí\_\_ No\_\_
14. ¿Qué tan frecuentes se realizan las reuniones de trabajo?  
Semanal\_\_ Quincenal\_\_ Mensual\_\_  
Trimestral\_\_ Anual\_\_
15. ¿Existen programas de capacitación dentro de la empresa?  
Sí\_\_ No\_\_
16. ¿Cómo percibe el ambiente laboral en la empresa?  
Muy agradable\_\_ Agradable\_\_  
Poco agradable\_\_ Nada agradable\_\_  
Insoportable\_\_
17. ¿Cómo califica la comunicación entre sus compañeros y usted?  
Buena\_\_ Regular\_\_ Mala\_\_
18. ¿Cómo califica la comunicación entre su jefe y usted?  
Buena\_\_ Regular\_\_ Mala\_\_
19. ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de sus labores?  
Sí\_\_ No\_\_
20. ¿Considera que de parte de sus superiores hay un trato adecuado hacia su persona y le motivan a desarrollar eficientemente sus labores?  
Sí\_\_ No\_\_
21. ¿Se siente responsable de las actividades que realiza?  
Sí\_\_ No\_\_
22. ¿Qué tanta confianza le han dado en este trabajo?  
Mucha\_\_ Poca\_\_ Nada\_\_
23. ¿Hace reuniones con sus compañeros de trabajo?  
Sí\_\_ No\_\_  
Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es el motivo de las reuniones?  
Festejar una fecha especial\_\_  
Tratar asuntos de la empresa\_\_  
Practicar un deporte\_\_  
Otros (Especifique) \_\_\_\_\_



24. Para finalizar, llene los cuadros que aparecen a continuación:

¿Qué actividades realiza para lograr que los clientes se sientan satisfechos?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Hago mi trabajo rápido					
Busco aprender cosas nuevas					
Al hacer mi trabajo pienso en el cliente					
Soy amable y proactivo					
Le proporciono al cliente lo que busca					
Le brindo la información que necesita para hacer su compra					

¿Qué características tienen los productos que se ofrecen a los clientes?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Son frescos					
Tienen buena presentación e higiene					
Tienen buen sabor					
Tienen un aroma agradable					
Tienen buen empaque					
Tienen buena consistencia					

## ANEXO N°2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



### Entrevista dirigida al Gerente de Mercadeo y Ventas de la Empresa Le Café

Le agradecemos formar parte de este estudio, su participación consiste en contestar el siguiente cuestionario con la finalidad de obtener información para mejorar aspectos de la empresa. La información obtenida en este cuestionario tendrá un uso estrictamente confidencial.

**Objetivo:** Recopilar información que contribuya al diseño de una propuesta con enfoque en la utilización del Empowerment como herramienta motivacional.

**Indicaciones:** Conteste las siguientes interrogantes mostrando la mayor sinceridad e imparcialidad posible.

1. ¿Cuál es la misión que persigue la empresa?
2. ¿Cómo visualiza a la empresa en un futuro?
3. ¿De qué manera da a conocer la misión y visión a sus empleados?
4. ¿Existe alguna persona que se encargue de realizar la selección y reclutamiento para contratar al personal?
5. ¿Conoce el personal las diferentes funciones y responsabilidades de cada área de trabajo?

6. ¿Se practican los valores de la empresa por parte del personal?
7. ¿Conocen los empleados el reglamento interno del trabajo y las sanciones que conllevan al incumplimiento del mismo?
8. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?
9. ¿Cómo considera la comunicación entre usted y el personal?  
¿Qué medios utiliza para comunicar la información?
10. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados en el proceso de toma de decisiones?
11. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?
12. ¿Considera que las prestaciones que la empresa brinda, satisface las necesidades del personal?
13. ¿La empresa brinda recompensas y estímulos por el cumplimiento de metas?
14. ¿La empresa realiza convivios (desayunos, snacks, almuerzos o cenas) como fuente de recreación para empleados?
15. ¿Con qué frecuencia se hacen reuniones de trabajo?
16. ¿Se realiza evaluación de desempeño al personal? ¿Con qué frecuencia? ¿Tiene algún mecanismo para evaluar el desempeño de sus empleados?
17. ¿Existen programas de capacitación en la empresa? ¿De qué tipo?
18. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
19. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?
20. Según su criterio ¿Cuáles son las deficiencias que existen dentro de la empresa?
21. ¿Se ha motivado al personal para que asuma un mayor control de su trabajo?
22. ¿Cuál es el recurso más importante dentro de su empresa?
23. ¿Cómo considera a su empresa en relación con sus competidores?
24. ¿Considera que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece?

**ANEXO N° 3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	(Semanas)				(Semanas)				(Semanas)				(Semanas)				(Semanas)				(Semanas)				(Semanas)				(Semanas)							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inicio de asesoría con docente			■	■																																
Reuniones con asesor de grado			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Selección del tema			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Recolección de información de bibliografía			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Presentación del anteproyecto					■	■	■	■	■	■	■	■																								
Aprobación del anteproyecto									■	■	■	■																								
Desarrollo del Capítulo 1													■	■	■	■																				
Desarrollo del Capítulo 2																	■	■	■	■																
Investigación de campo																	■	■	■	■																
Desarrollo del Capítulo 3																					■	■	■	■												
Desarrollo del Capítulo 4																					■	■	■	■												
Reuniones finales del trabajo																					■	■	■	■												
Presentación del trabajo final																									■	■	■	■								
Defensa de trabajo																													■	■	■	■				