

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE EJECUTIVOS Y OPERARIOS DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL DE PRENDAS DE VESTIR DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.”**

Trabajo de investigación

Presentado por:

Benavides Gutiérrez, Germán Giovanni      BG02007

León, Jessica Ivonne      LL01005

Rodas Rodríguez, Giovanni Alexander      RR01071

**Para optar al grado de:**

Licenciado(a) en Administración de Empresas

Julio de 2017

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**Universidad de El Salvador**

**Autoridades universitarias**

Rector: Maestro Roger Armando Arias

Secretario general: Maestro Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**Facultad de Ciencias Económicas**

Decano: Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice Decano: Licenciado Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretario: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Tribunal calificador**

Licenciada Marseilles Ruthenia Arias de Rodriguez

Licenciado Alfonso López Ortíz

Licenciado David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios todo poderoso y a la Virgencita por permitirme lograr esta meta tan anhelada, a mi madre Dora Edith León Robles, gracias por todo su esfuerzo para apoyarme y por sus enseñanzas, a mis hijos mi más grande motor para seguir adelante por apoyarme y entender el poco tiempo que tenía para estar con ellos, a mi tío Jaime Emilio León Robles por ser para mí como un padre apoyándome siempre demostrándome lo orgulloso que se siente de mí. A mis hermanos por estar siempre presente acompañándome.

A todo el resto de mi familia y amigos que de una u otra manera me impulsaron a seguir adelante.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor y a su apoyo lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos

Jessica Ivonne León

Agradezco a Dios como dador de la vida, a mi madre porque nunca perdió la fe en mí, mis hermanos que han llenado de ánimo mi camino, a mi esposa que ha estado conmigo en este tramo final, mis amigos que siempre me apoyaron en momentos de duda, a todos y cada uno de los compañeros a través de mi carrera en la Universidad de El Salvador que aportaron su granito de arena para que esto se convirtiera en realidad, y por ultimo a mis compañeros de trabajo de graduación quienes han sido fundamentales para la finalización de esta jornada de estudio.

German Giovanni Benavides Gutierrez.

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar al final de una de mis metas que me había propuesto, por darme la fuerza, los ánimos y hacerme una persona perseverante para lograr este propósito en mi vida. A mi querida abuelita Elba Campos por brindarme su apoyo moral, espiritual y económico y que nunca dejo de creer en mí, a mi querida madre Irma Elizabeth Rodríguez que siempre fue el apoyo incondicional económico y moral quien nunca me dejo y siempre hizo todo lo posible para que yo alcanzara esta meta, a mi tía Margarita Campos por sus enseñanzas metódicas y consejos fue un ejemplo para poner como meta la culminación de este trabajo, a mi tía Ana Rodríguez quien me apoyó económicamente, a mi abuelo Luis Santos (Q.D.D.G.) por su apoyo económico, mi Tío José Campos (Q.D.D.G.) quien me aconsejo y me guio para tener una perspectiva profesional en mi vida, a mi padrino Rene Hernández quien me dirigió académicamente para continuar mis estudios, a mi hermana por su apoyo, y mi esposa Mónica Ventura quien me apoyó para no desistir en terminar la carrera y continuar con más estudios y metas futuras, a mis suegros por su apoyo moral y espiritual, a mi padre Ernesto Rodas quien me brindo apoyo con consejos, a mis compañeros de tesis por brindarme confianza y creer en mi persona para lograr esta meta. Y a todas aquellas personas familiares y amigos que de alguna manera contribuyeron con el logro de esta meta.

Giovanni Alexander Rodas Rodríguez.

## Índice

Resumen .....	i
Introducción .....	iii
CAPÍTULO I Generalidades de la mediana empresa industrial de prendas de vestir y marco teórico del clima organizacional .....	1
A. Generalidades de la mediana empresa industrial de prendas de vestir.....	1
1. Concepto de empresa .....	1
2. Criterios de clasificación de la mediana empresa en El Salvador.....	1
3. Historia de la mediana empresa industrial de El Salvador .....	3
4. Importancia de la mediana empresa en El Salvador.....	4
5. Características de la mediana empresa.....	4
6. Factores que inciden en el desarrollo de la mediana empresa. ....	5
7. Contribución económica de la mediana empresa en El Salvador. ....	7
8. Instituciones que apoyan a la mediana empresa de El Salvador. ....	7
9. Medianas empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir del municipio de San Salvador.....	9
B. Generalidades de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V.....	10
1. Antecedentes .....	10
2. Filosofía actual de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V. ....	11
3. Proceso productivo .....	12
4. Estructura organizativa .....	14
5. Esquema de distribución de planta de producción empresa Los Capellanes,.... S.A. de C.V.....	15
C. Generalidades del Clima Organizacional .....	16
1. Conceptos .....	16
2. Enfoques del clima organizacional.....	18
3. Dimensiones del clima organizacional .....	19

5. Importancia.....	26
6. Ventajas y desventajas.....	26
7. Objetivos que persigue. ....	27
8. Definición de cultura organizacional .....	28
9. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional .....	29
D.Marco legal de la mediana empresa industrial .....	29
E.Marco Institucional .....	45
CAPÍTULO II Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador. ....	48
A. Importancia .....	48
B. Objetivos .....	48
C. Metodología de la investigación .....	49
1. Métodos de Investigación .....	49
2. Tipo .....	50
3. Diseño .....	50
4. Unidades de análisis.....	50
5. Fuentes de Información .....	51
7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	51
8. Determinación del universo y la muestra .....	53
D. Procesamiento de la información .....	56
1. Tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada en entrevistas y encuestas. ....	56
E. Descripción del diagnóstico sobre la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador.....	57
1. Relaciones interpersonales.....	57
2. Actitud hacia el trabajo .....	59
3. El Cambio.....	61
4. Colaboración en actividades fuera de su puesto.....	63

5. Cumplimiento de las tareas directamente asignadas.....	64
6. Innovación.....	65
7. Responsabilidad.....	66
8. Eficiencia.....	67
F. Alcances y limitaciones de la investigación.....	68
1. Alcances.....	68
2. Limitaciones.....	68
G. Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.....	69
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones.....	70
CAPÍTULO III Propuesta de mejora de la situación actual del clima organizacional para la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador....	72
A. Visión de la propuesta de mejora.....	72
B. Importancia de la propuesta.....	72
C. Objetivos que se pretenden conseguir con la propuesta.....	72
1. General.....	73
2. Específicos.....	73
D. Descripción de la propuesta.....	73
1. Modelo de evaluación clima organizacional.....	73
2. El clima organizacional de innovación.....	78
3. Perspectiva de grupo y clima de innovación.....	78
E. Políticas para la mejora y evaluación del clima organizacional.....	80
1. Reconocimiento y logro de objetivos.....	80
2. Motivación en el puesto.....	82
3. Trabajo en equipo.....	84
F. Modelo de un plan de capacitación para la mejora del clima organizacional de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V. ....	86
1. Plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional.....	87

2.	Objetivos del Plan de Capacitación .....	88
3.	Metas .....	89
4.	Estrategias .....	89
5.	Acciones a desarrollar. ....	89
6.	Recursos .....	93
7.	Financiamiento .....	95
G.	Herramientas de evaluación para el clima organizacional y el desempeño laboral 95	
1.	Estándares y medición de desempeño .....	95
2.	Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.....	96
3.	Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro .....	101
H.	Plan de implementación mejora de clima organizacional mediana empresa industrial de prendas de vestir Los Capellanes, S.A. de C.V.....	103
	Bibliografía.....	104
	Anexo 1 .....	96
	Anexo 2 .....	118
	Anexo 3 .....	146

## **Resumen**

Las medianas empresas industriales de prendas de vestir en El Salvador se han constituido como entes generadores de empleos, es por ello que su desarrollo es importante. Su forma de trabajar es bajo la modalidad de importación de materias primas, componentes o partes para aplicarles procesos de fabricación, y luego comercializar los productos terminados hacia los lugares de origen de dichos insumos, además de las instituciones que adquieren materias primas a nivel nacional y su mercado meta es nuestro país.

Estas compañías enfrentan una disminución en su rendimiento debido a que el clima organizacional dentro de las mismas no estimula adecuadamente el rendimiento laboral a falta de políticas, procedimientos y procesos que estimulen a los equipos de trabajo.

El objetivo de la presente busca brindar herramientas que permitan fortalecer el clima organizacional y en ese sentido mejorar el desempeño laboral de los trabajadores que son parte de las empresas del sector.

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso del método científico con el fin de garantizar la objetividad de los resultados, se empleó el análisis y la síntesis para interpretar los datos recolectados, estableciendo como universo las medianas empresas industriales de prendas de vestir del municipio de San Salvador y como unidades de análisis los ejecutivos y operarios.

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva correlacional y el diseño fue no experimental. Se utilizaron herramientas de recolección de información como la entrevista a través de su instrumento la guía de entrevista la cual estuvo dirigido a los ejecutivos de las entidades, además de la encuesta en la cual se utilizó el cuestionario que se aplicó al personal operativo de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V. como caso de estudio y la observación directa por medio de la cual obtuvimos datos relevantes para el estudio que fueron plasmados en la lista de cotejo.



Luego se procedió a llevar a cabo la tabulación, análisis e interpretación de la información lo cual ayudó a elaborar el diagnóstico de la situación que se presenta actualmente en estos negocios con respecto al desempeño laboral, para poder llegar a las conclusiones y emitir recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia empresarial.

Como consecuencia se concluyó que los negocios investigados presentan deficiencias en cuanto a la administración del clima organizacional relacionado con el liderazgo que ponen en práctica los mandos medios, la comunicación que en muchas ocasiones no es fluida ni asertiva, siendo el principal hallazgo que relaciones interpersonales son mayormente volátiles donde la gestión del ambiente es empírica.

A partir de los resultados obtenidos se propuso al gerente general de “LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.” empresa tomada como caso de estudio siendo la recomendación con más relevancia la aplicación de un modelo de clima organizacional que sirva como guía para la toma de decisiones administrativas en lo relacionado a clima organizacional de la mediana empresa industrial de prendas de vestir, también se brindaron opciones de políticas, capacitaciones e instrumentos de control para encaminar el ambiente institucional hacia la mejora del desempeño laboral.

## ***Introducción***

El desarrollo del presente trabajo da a conocer la elaboración del diagnóstico del clima organizacional para evaluar la situación actual de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador en relación al tema antes mencionado y su impacto en el desempeño laboral de los ejecutivos y operarios que laboran en dichas instituciones.

El trabajo consta de tres capítulos que se describen de la forma siguiente:

El capítulo I detalla las generalidades de la mediana empresa industrial de prendas de vestir, el marco teórico relacionado a clima organizacional además de la regulación legal que rige dichas instituciones.

El capítulo II consta de los métodos de investigación utilizados, los instrumentos de recolección de información así como las unidades de análisis, además dentro del texto se hallarán las interpretaciones de los resultados obtenidos en la ejecución del diagnóstico indagando la problemática actual; así como las conclusiones y recomendaciones que se realizaron por el equipo investigador.

El capítulo III se encontrará una propuesta de cómo mejorar el clima organizacional, las sugerencias van encaminadas a que sean auto sostenibles e innovadoras, que generen cambios permanentes, se presenta la forma de aplicación del modelo de clima organizacional que puede abarcar las necesidades actuales y futuras de la entidad, los objetivos que se persiguen, además de incluir una iniciativa para agregar la innovación como parte del clima organizacional; también una serie de recomendaciones para la aplicación de políticas institucionales, se incluye un plan de capacitación que permita al personal de la organización forjar competencias, por último se sugieren instrumentos de control, que permitan evaluar la evolución de los cambios en las personas, los que puedan permitir tomar decisiones respecto a la posibilidad de corregir el rumbo de las acciones a desarrollar que lleven a los objetivos propuestos.

## ***CAPÍTULO I Generalidades de la mediana empresa industrial de prendas de vestir y marco teórico del clima organizacional***

### ***A. Generalidades de la mediana empresa industrial de prendas de vestir.***

#### **1. Concepto de empresa**

En El Salvador el concepto legal de empresa es:

“La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”<sup>1</sup>

Otras definiciones de empresa las podemos tomar de los siguientes autores:

- “Una empresa es la unidad económica de producción. Combina los diferentes factores productivos (recursos naturales, trabajo y capital) para producir bienes y servicios que pone a disposición de los consumidores. Todo ello es organizado y coordinado por la dirección de la empresa que actúa siempre bajo condiciones de riesgo”<sup>2</sup>
- “Es un organismo social donde a través de coordinación de recursos se producen bienes y servicios”.<sup>3</sup>

Como equipo se concibe la empresa como:

La integración de recursos humanos, materiales y económicos orientados al crecimiento de las utilidades de la misma a través de la comercialización de bienes y servicios.

#### **2. Criterios de clasificación de la mediana empresa en El Salvador.**

En cada país del mundo existen diferentes formas de catalogar a las instituciones ya sea en micro, pequeñas, medianas o grandes, en el territorio nacional no hay un

---

<sup>1</sup> Código de Comercio Art. 553, D. L. No 671 08 de mayo de 1970, D. O. No 140 Tomo 228 31 de julio de 1970.

<sup>2</sup> Alfaro Jiménez, Josep, Pina Massachs Monserrat (2015) “Empresa y Administración”

<sup>3</sup> Münch Galindo, Lourdes, Pearson Educación (2007), “Administración”.

criterio universalmente aceptado dado que cada institución las clasifica según sus puntos de vista, necesidades u objetivos.

Se presenta a continuación un cuadro de diferentes instancias para establecer si están o no dentro del rango de mediana empresa:

Cuadro N° 1.

Criterios de clasificación de la mediana empresa recopilados por la Fundación Salvadoreña de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME)

INSTITUCIÓN	RANGOS
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	De 20 a 99 empleados o activos totales de \$85,714.29 hasta \$228,571.43
Asociación de Medianas y Pequeñas Empresas Salvadoreñas (AMPE)	De 20 a 99 empleados o activos totales de \$85,714.29 hasta \$228,571.43
Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)	De 50 a 199 empleados o ventas mensuales que oscilan de \$57,142.86 hasta \$380,000.00
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	De 50 a 99 empleados
Ministerio de Economía	Ingresos brutos desde \$1,000,001 hasta \$7,000,000
Ministerio de Hacienda	Para ser clasificado como mediano contribuyente según el MH de El Salvador, debe cumplir uno de los siguientes seis criterios: Pago de impuestos desde \$100,000.01 hasta \$1,000,000.00 Suma de ventas IVA desde \$4,000,000.01 hasta \$14,000,000.00 Compras totales IVA desde \$3,000,000.01 hasta \$12,000,000.00 Rentas gravadas desde \$1,500,000.01 hasta \$10,000,000.00 Total de costos y gastos de operación, declarados en Impuesto sobre la Renta desde \$1,500,000.01 hasta \$9,000,000.00 Retenciones y/o percepciones desde \$25,000.01 hasta \$50,000.00

En vista de lo anterior y con base a los criterios de clasificación, como equipo de investigación se considera mediana empresa como:

La organización de recursos humanos, económicos y materiales, ya establecida en el mercado y participando activamente en él, que cuenta con al menos 30 empleados y que sus ingresos brutos se encuentran entre \$1,000,001 a \$7,000,000.

### 3. Historia de la mediana empresa industrial de El Salvador<sup>4</sup>

Los orígenes de la mediana empresa se remontan a partir de la década de 1970 debido a las políticas que el Mercado Común Centroamericano (MERCOMUN) se implementó a fin de dar un nuevo impulso a la industrialización como una medida que los bienes elaborados a nivel local sustituyeran progresivamente a los importados, lo cual dio lugar a la formación de nuevas empresas con el objetivo de fabricar los artículos foráneos que la población demandaba.

El crecimiento que experimentó la actividad de fabricación de prendas de vestir en El Salvador en la década de 1990 se debió a la adopción de la estrategia de industrialización, basada en la promoción de exportaciones de artículos no tradicionales hacia terceros mercados. Esto impulsó a las autoridades gubernamentales a crear condiciones óptimas de competitividad en las operaciones de estas empresas, así como para su desarrollo.

Hoy en día, esta actividad se incluye en un régimen arancelario particular, en el cual los entes de este sector importan bienes semielaborados de compañías contratantes -en su mayoría extranjeras- para realizar alguna tarea que completa el proceso productivo, y luego envían o exportan los bienes terminados o más elaborados a las empresas matrices en el extranjero también existen organizaciones que venden sus productos a nivel nacional.

---

<sup>4</sup> Jonas, Sasume: El MERCOMUN y la ayuda Norteamericana, San José, Costa Rica, CSUCA, 1974, pag. 1

#### 4. Importancia de la mediana empresa en El Salvador.

Como unidad económica y social, es de gran importancia para el desarrollo del país, teniendo un papel preponderante de dicha economía, porque constituye una de las bases que han permitido diversificar la actividad productiva, satisfacer las necesidades del mercado a través de la producción de bienes y servicios además de ser un ente generador de empleos y por lo tanto de ingresos para las familias.

En el ámbito social ésta emplea una gran cantidad en mano de obra calificada y no calificada, permiten el desarrollo de las personas al promoverlos de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

#### 5. Características de la mediana empresa.<sup>5</sup>

Permiten elaborar un perfil más detallado de estas unidades empresariales, los criterios que se utilizan a continuación se han tomado de diferentes fuentes de información.

La Fundación de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), realizó una encuesta a un número de 410 empresas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, Santa Ana y San Miguel, con base a la investigación realizada la Fundación determinó las siguientes características:

- Tiene como principal cliente a los consumidores finales.
- La mayoría de estas entidades son maduras o estables, por el tiempo de permanencia en el mercado en el cual se desenvuelven. Se consideran maduras cuando tiene más de 10 años de realizar operaciones.
- El empleo promedio generado por estas, varía en términos geográficos, ya que la media estándar son 70 empleados permanentes, y 11 eventuales; en el área metropolitana de San Salvador reporta un nivel de empleo fijo de 35 personas.

---

<sup>5</sup> Desarrollo y Oportunidades de las Pequeñas y Medianas Empresas Salvadoreñas, año 2002, página 7

- Otro segmento de importancia lo constituyen las instituciones de servicios, del sector industrial, las mayoristas y/o detallistas, las instituciones del Estado y los mercados externos como destinos principales de sus ventas.
- No dependen de sus principales proveedores. Únicamente el 6% de estas organizaciones muestran un alto nivel de necesidad hacia sus proveedores. La oferta es destinada fundamentalmente al mercado nacional. La mediana empresa salvadoreña tiene una oferta exportable sub-desarrollada.
- La tercera parte de los empresarios tienen un nivel de conocimiento académico superior; el 28% de los propietarios y gerentes poseen títulos universitarios y el 4% ha realizado un post grado.
- En el aspecto político son importantes, porque son objeto de políticas por parte del gobierno como medidas de incentivos para el desarrollo de éstas, entre las cuales se tiene:
  - La Ley de Integración Monetaria, política sobre fomento a las inversiones, a las exportaciones y a la creación de asociatividad entre otras: siendo su finalidad crear mayores niveles de empleo y fomentar una sola competencia que promueva el desarrollo de las mismas.
  - Por la importancia que tiene éstas se hace necesaria la modernización productiva del país y de estimular las iniciativas que contribuyan, apoyen y fomenten la competitividad de ellas en El Salvador.

#### 6. Factores que inciden en el desarrollo de la mediana empresa.<sup>6</sup>

Se destacan las áreas generales que facilitan el desarrollo de las actividades de éstas.

- Las condiciones de competencia interna.

Los niveles de ventas de las empresas se relacionan con el comportamiento de la competencia en el mercado, la capacidad adquisitiva de la población, el aumento por parte de las grandes organizaciones que compiten nacionalmente, oferta de bienes y servicios del sector informal de la economía, incremento en la oferta por parte de otras

---

<sup>6</sup> Escobar Portillo, Orquidea, Modelo de cuadro de mando estratégico, Tesis Universidad Francisco Gavidia, Diciembre 2003

medianas compañías, el incremento en la oferta de productos importantes y la competencia desleal.

➤ El acceso al financiamiento.

Las necesidades de financiamiento para el desarrollo de las actividades de las medianas empresas presenta una serie de obstáculos entre las cuales se encuentran: la tasa de interés, el tipo o falta de garantías exigidas, excesos de requisitos, los plazos cortos otorgados para la cancelación de créditos, entre otros.

➤ El funcionamiento del Estado.

Es una parte importante en donde el Estado juega un papel determinante adoptando sistemas eficientes y eficaces, logrando minimizar el tiempo para realizar todos los trámites requeridos, para que las empresas se mantengan operando con la legalidad vigente en el país, refiriéndonos a las leyes tributarias, mercantiles, laborales, municipales, ambientales, constitucionales, tratados internacionales y en general todas las leyes en el territorio nacional.

➤ Calidad y costo de la infraestructura.

Entre los factores asociados al costo y la calidad de la infraestructura se encuentran: los costos de las tarifas de electricidad, los costos de tarifas de telecomunicación, entre otros, considerado actualmente como el obstáculo de mayor importancia.

➤ El Sistema tributario.

Es un factor que incide en las medianas empresas, debido a que existen elevados montos en los diferentes tipos de impuestos que las empresas deben pagar, por lo que les afecta considerablemente el desarrollo de éstas.

Entre otros factores que inciden en las medianas empresas para un mayor desarrollo, es el elevado costo al acceso de tecnología, disponibilidad de recurso humano calificado, accesos a mercados externos, los servicios de capacitación y consultoría, entre otros.



## 7. Contribución económica de la mediana empresa en El Salvador.

La mediana empresa contribuye a la economía de El Salvador según el siguiente detalle:

### ➤ Aportes a la economía salvadoreña.

Incremento en el Producto Interno Bruto (PIB), convirtiéndose en un factor clave de la economía nacional. Según la última encuesta económica del año 1999, el Ministerio de Economía estima que el sector de la mediana empresa contribuye en un 43.5% del total del PIB del país, clasificados según el número de empleados que oscilan de 20 a 99.<sup>7</sup>

### ➤ Aportes a la economía familiar.

La generación de empleos permite ingresos a la familia que estos a su vez se convierten en consumidores de las empresas y aumenta el flujo monetario en la economía del país, estas aportan el total de 151,687 empleos directos, según la última encuesta del Ministerio de Economía para el año 1999.<sup>8</sup>

## 8. Instituciones que apoyan a la mediana empresa de El Salvador.

En la actualidad en El Salvador, existen varias instituciones entre gubernamentales, privadas y organizaciones sin fines de lucro que proporcionan asistencia a las medianas empresas, en diferentes campos con el propósito que éstas tengan un exitoso desarrollo.

---

<sup>7</sup> Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) año 2002.

<sup>8</sup> Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas, (FUNDAPYME), pag. 7 año 2002

i. Instituciones gubernamentales.

➤ Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Brinda capacitación y asesoría sobre programas y proyectos los cuales se detallan a continuación:

- Asesorías formativas.
- Capacitación empresarial.
- Fortalecimiento a unidades de capacitación empresarial.

➤ *Ministerio de Economía*

A través de la Dirección de Comercio e Inversiones (DCI/MINEC) se encarga de promover e impulsar el desarrollo económico, del sector empresarial real, fuerte y sostenido con equidad, estableciendo las condiciones necesarias que permiten el incremento de la producción y la productividad, en el área de comercio e industria, la conducción de la política de inversión nacional y extranjera, el fortalecimiento empresarial y promoción de la exportaciones.

➤ *Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL).*

Ofrece las condiciones sobre la concesión de créditos, son los proyectos de la iniciativa privada, cuya ejecución se realice dentro del territorio nacional, preferentemente aquellos que la producción se destine al mercado externo y no contenga implicaciones ambientales adversas y las personas naturales o jurídicas que justifiquen su capacidad empresarial y la factibilidad técnica y económica del proyecto.

➤ *Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME).*

Una de las metas importantes es de fomentar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas nacionales, a través de la asociatividad, mejorando con ello su entorno y asegurando la existencia de una oferta adecuada de servicios de desarrollo empresarial. Por otra parte las empresas tendrán la oportunidad de acceder a innovadores productos y metodologías de capacitación.

ii. Instituciones privadas.

➤ *Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.*

Esta institución es de carácter gremial en la cual todo tipo de empresa se asocia para proteger sus derechos e intereses, así como también recibir beneficios, en lo referente a asesoría empresarial, capacitación entre otras actividades que contribuyen al desarrollo empresarial, sobre todo las medianas empresas.

➤ *Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES).*

Esta asociación defiende, representa los intereses, promueve el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas, mediante la ejecución de programas como es la capacitación y gestión empresarial, técnica dirigida al fortalecimiento del sector y la formación integral a fin de que ellas contribuyan positivamente a los cambios económicos y sociales del país.

➤ *Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).*

Es una agrupación o asociación de empresas del sector industrial, que representa los intereses o derechos de sus socios agremiados, siendo los patronos industriales, quienes se encargan de brindar apoyo jurídico, técnico, capacitación, fomentando y protegiendo al sector, mediante la asistencia técnica.

9. Medianas empresas dedicadas a la elaboración de prendas de vestir del municipio de San Salvador.

A continuación se encuentra un listado de las instituciones antes mencionadas, donde el criterio utilizado para seleccionarlas es del Ministerio de Economía usando la referencia de los ingresos brutos en el rango de \$1,000,001 a \$7,000,000:

1. Textiles y Confecciones Industriales, S.A. de C.V.
2. Los Capellanes, S.A. de C.V.
3. May Bendek Samuor de Bandak (Confecciones Samia)
4. MM Calcetines, S.A. de C.V.

## *B. Generalidades de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V.*

### 1. Antecedentes

Fue fundada en el año de 1988, operando bajo el nombre de Provocaciones, S.A. de C.V., como un ente destinado a satisfacer las necesidades del consumidor de ropa interior femenina en El Salvador, motivo por el cual inició lanzando al mercado una marca del mismo nombre logrando penetrar en un importante segmento de clientes a nivel nacional. Comienza a trabajar como maquila bajo el nombre de LOS CAPELLANES S.A. DE C.V. el 10 de octubre de 2002, y son autorizados como Depósito de Perfeccionamiento Activo por el Ministerio de Economía según acuerdo ejecutivo número 621, publicado en el diario oficial N° 110 tomo 363 de fecha 15/06/2004 y renovado en acuerdo ejecutivo número 1,403, publicado en el diario oficial N° 219 tomo 405 de fecha 24/11/2014.

En 2008 amplió las operaciones para brindar servicios de corte de tela y realizó inversiones financieras con la finalidad de incrementar la capacidad instalada de este departamento.

La empresa se encuentra ubicada en la Colonia San Luis Avenida 3 Block 6 Número 11, San Salvador, El Salvador, Centro América y cuenta con 117 empleados de los cuales 10 son administrativos, 8 técnicos, y el resto son operativos.

Actualmente trabaja con prestigiosas empresas extranjeras, tales como:

- Olian, con sus marcas Ana Lili, Atina Cristina y Olian Maternity, las cuales se confeccionan:
  - Vestidos casuales
  - Blusas
  - Vestidos para mujeres en estado de embarazo
- Eberjey Intimates, a quien se producen:
  - Pijamas para dormir
  - Salidas de baño.
  - Ropa interior para mujer

Con estas empresas existen únicamente contratos verbales, mediante los cuales le envían la materia prima y el diseño de los bienes a elaborar, insumos que Los

Capellanes S.A. de C.V. procesan, reenviando el producto final al proveedor dueño original de la mercadería.

## 2. Filosofía actual de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V.

### a. Misión

“Proveer un eficiente servicio de fabricación de prendas de vestir, con altos estándares de calidad, generando fuentes de empleo, desarrollando nuestras actividades en armonía laboral, adaptándonos a las constantes exigencias de los mercados internacionales, siendo dinámicos y confiables para garantizar la satisfacción de nuestros clientes”.

### b. Visión

“Ser una organización dinámica con altos ideales de responsabilidad social empresarial, en armonía con el medio ambiente, buscando permanentes beneficios para nuestros clientes, nuestros empleados y la comunidad”.

### c. Objetivos

- Mantener la generación actual de fuentes de trabajo y consolidarse como una empresa estable y prestigiosa.
- Fomentar la armonía dentro de las relaciones laborales, desarrolladas dentro de un ambiente de trabajo agradable, lo cual contribuirá a conservar las bajas tasas actuales de rotación de personal.
- Encaminar la filosofía operativa y administrativa hacia las diferentes formas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Evolucionar las prácticas industriales hacia el cuidado del medio ambiente orientándose a ser una empresa amigable con el mismo.

### d. Valores

- Servicio
- Calidad
- Confianza

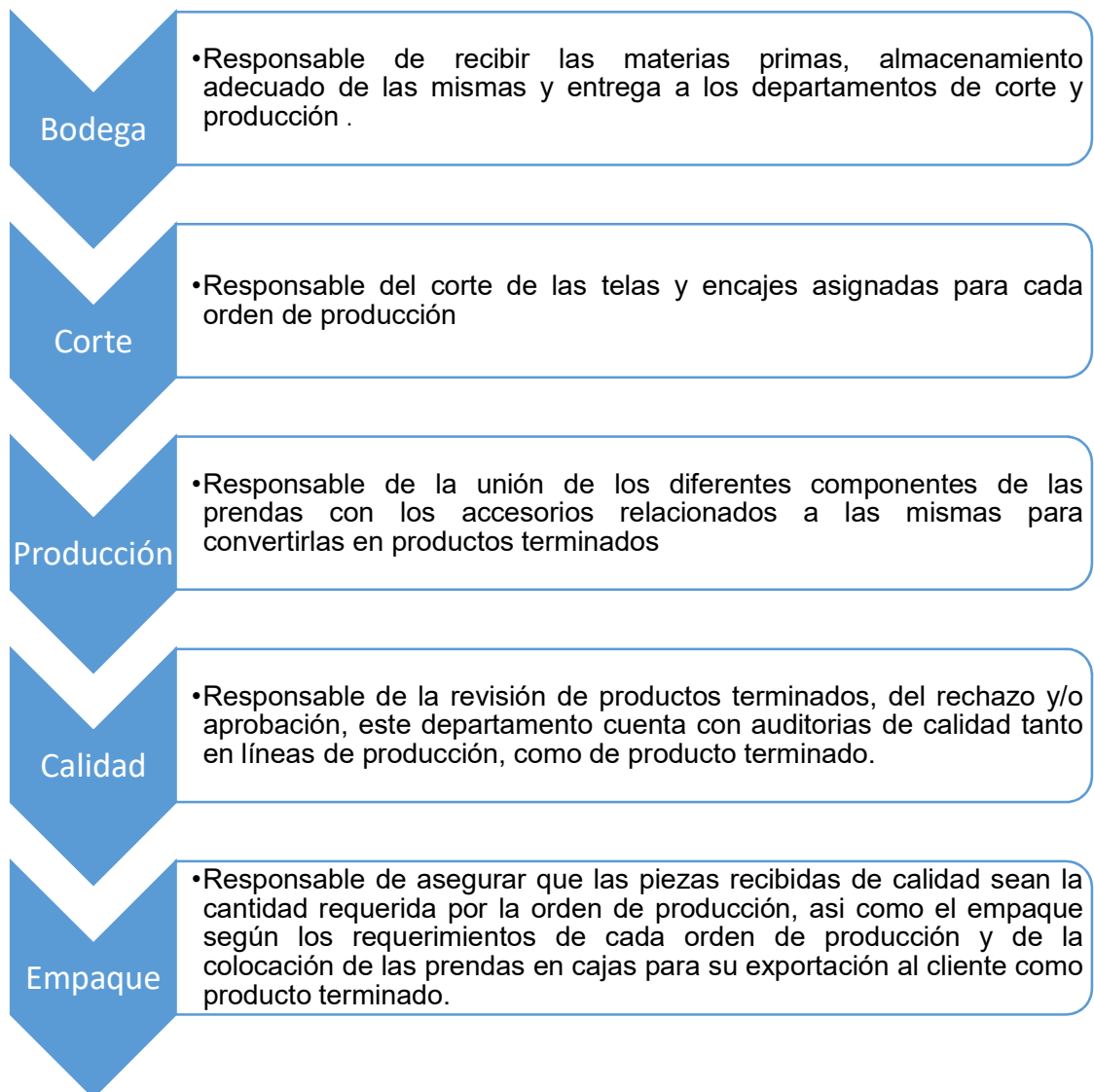
### 3. Proceso productivo

La empresa cuenta con dos líneas de producción, una para cada cliente, las cuales tienen características distintas debido al tipo de prendas que elabora, al cliente Eberjey trabaja bajo el sistema de módulos, donde cada uno de ellos hace un tipo específico de prenda de vestir, en el desarrollo de las operaciones las primeras a realizar y las últimas se hacen de manera compartida, es decir, no cuentan con una asignación específica por tipo de producto; también puede contar una mezcla de hasta 7 estilos al mismo tiempo dentro de la producción; mientras que para el Cliente Olian, se encuentra de la misma manera, pero en ella solamente cuenta con operaciones compartidas al final de la línea de producción y su mezcla de estilos no supera los 4.

La organización trabaja con el sistema de órdenes de producción, donde las mismas cuentan con la cantidad de estilos a elaborar, su distribución por tallas y la fecha máxima de exportación de las mismas.

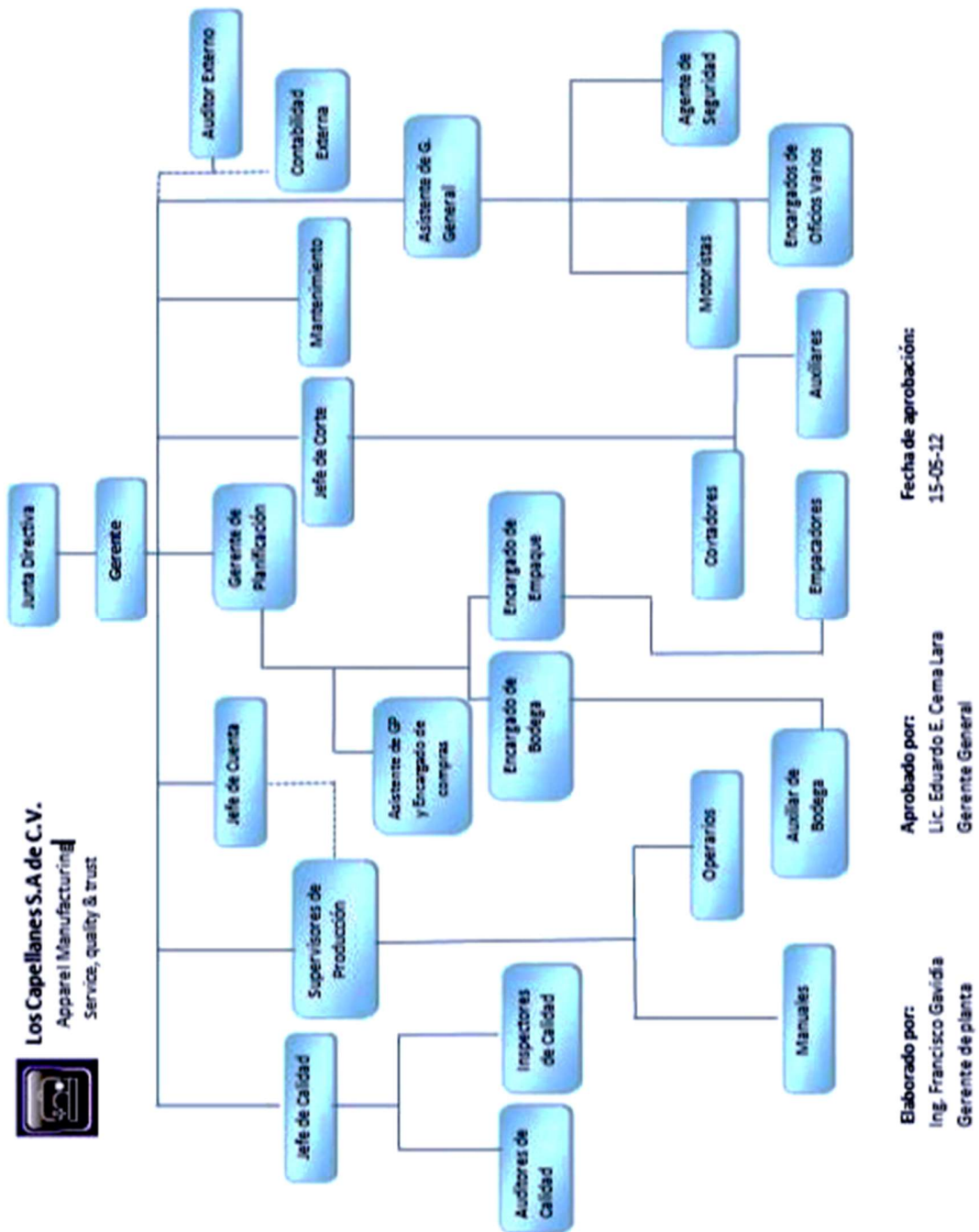
En general dentro de la empresa el proceso productivo se desarrolla de la siguiente manera:

Diagrama 1



4. Estructura organizativa

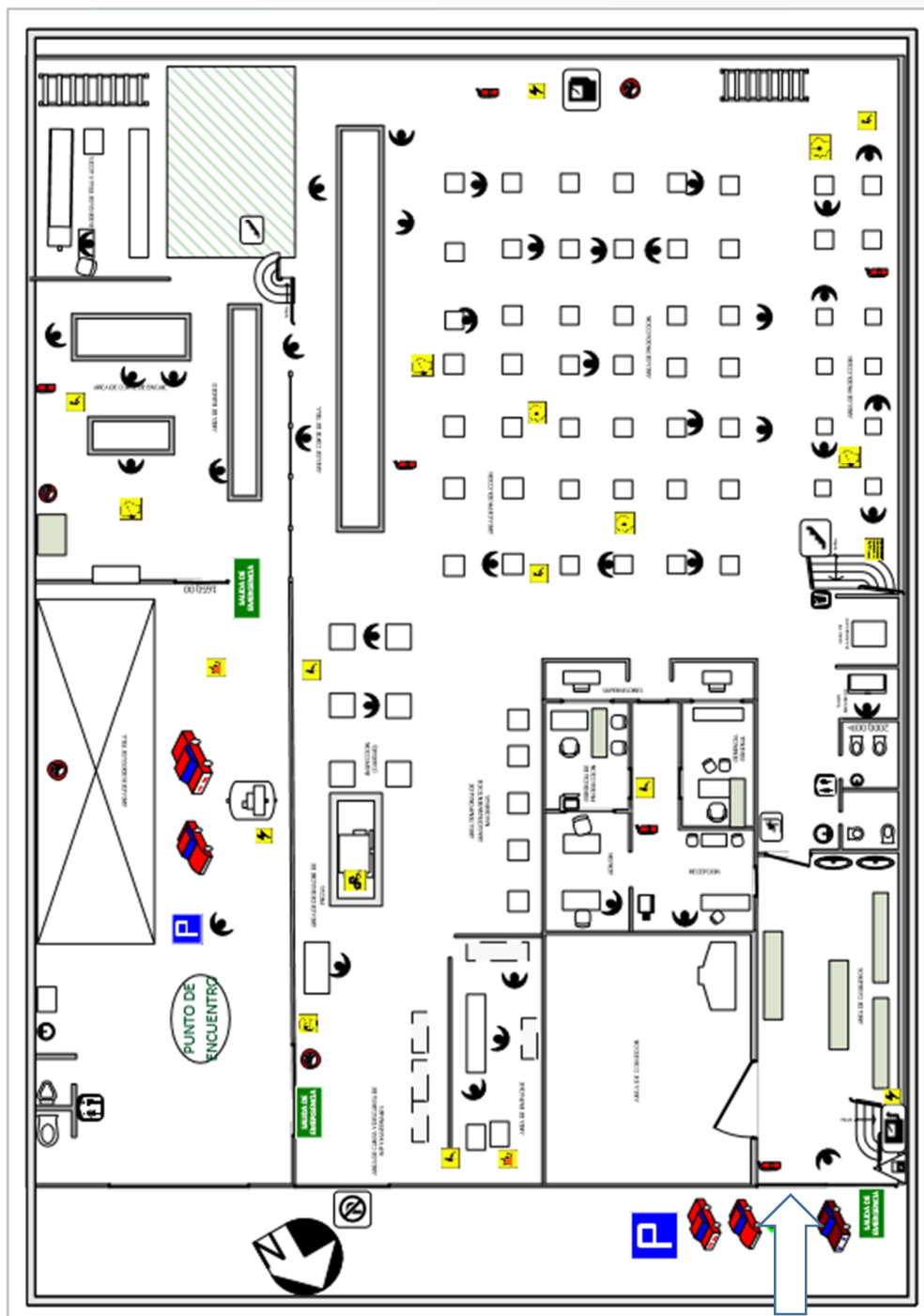
Diagrama 2





5. Esquema de distribución de planta de producción empresa Los Capellanes, S.A. de C.V.

Diagrama 3



Entrada principal

### *C. Generalidades del Clima Organizacional*

#### 1. Conceptos

Es el lugar en donde las personas se comunican entre sí. Una de las principales características de clima laboral es que influye en la conducta de los miembros de una organización, el grado de responsabilidad y cualidades, afectado también por diferentes variables como el ambiente físico, la estabilidad, etc.

Sánchez, Tejero & Retama (2000) mencionan:

“Es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.”<sup>9</sup>

Méndez (2006) afirma:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el colaborador de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.”<sup>10</sup>

La atención del tema en estudio está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión.

---

<sup>9</sup> Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000), Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En: AGULLO, E., REMESEIRO, C. y FERNANDEZ, J., Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva.

<sup>10</sup> Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Brunet (2004) afirma: “Las definiciones objetivas que privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes.”<sup>11</sup>

Palma (2004) señala: “Si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería, en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores.”<sup>12</sup>

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del entorno laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de conductas productivas que ellos manifiesten hacia la organización.

Marchant (2005) explica:

“Mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de actuaciones funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos sobre el tema en estudio deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.”<sup>13</sup>

El conocimiento del ambiente laboral proporciona información acerca de los procesos que determinan los procedimientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura de uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que este tema influye en el proceder manifestado de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad, condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

---

<sup>11</sup> Brunet, L. (2004), El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

<sup>12</sup> Palma, S. (2004), Escala del Clima Laboral CL – SPC; Manual.

<sup>13</sup> Marchant L, (2006) Actualización para el Management y El Desarrollo Organizacional, Primera Edición, Impresos El Mercurio de Valparaiso.

Goncalves (2000) asegura:

“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinadas conductas en los empleados.”<sup>14</sup>

Dessler (1996) plantea:

“No hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.”<sup>15</sup>

Después de lo anterior como equipo de investigación se concibe el clima organizacional como:

El conjunto de percepciones de los miembros de la organización, respecto a variables subjetivas y objetivas como el ambiente físico o la equidad económica, que se reflejan en las actitudes productivas de los miembros del equipo encaminadas al logro de los objetivos individuales y colectivos dentro de la empresa.

## 2. Enfoques del clima organizacional

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer.

Los autores mencionados anteriormente resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

---

<sup>14</sup> Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

<sup>15</sup> Dessler, Gary,(1996) Administración de Personal, segunda edición, Tipografía Barsa, S.A. México

- Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
- Remuneración: discernimiento de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: conocimiento del nivel de reto, de riesgo como tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras instituciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esos rasgos y propiedades; el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de comportarse de una persona en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

### 3. Dimensiones del clima organizacional<sup>16</sup>

Las Dimensiones del Clima Organizacional dada la susceptibilidad de ser medibles hacen factible realizar el diagnóstico del ambiente laboral. Es importante conocer las diferentes dimensiones que proponen los autores que estudian el clima de las organizaciones.

---

<sup>16</sup> Tesis, Guerra Villalta, Luis Roberto; Herrera Alfaro, Aida Guadalupe; Hidalgo Elías, Diana Penélope, "Clima Organizacional y Desempeño Laboral", Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, año 2012.

Likert mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estaba compuesto por 11 dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Otros autores como Bowers y Taylor, estudiaron 5 grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Al revisar cada una de las teorías de los diferentes autores se pueden identificar ciertas similitudes en las dimensiones que consideran importantes estudiar para conocerlo dentro de una organización no obstante aún no se ponen de acuerdo.

Por otro lado Litwin y Stinger postula la existencia de nueve dimensiones dándole igual importancia a cada una de ellas, y enunciando que cada una contribuiría a la exploración del clima existente en una determinada organización, siendo las dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Las dimensiones utilizadas por Litwin y Stringer son de valiosa utilidad ya que en las dimensiones que establece el hecho de permitir identificar ambientes laborales adecuados que conllevan a lo que se denomina Trabajo Decente, término que según la OIT es aquel que incluye la existencia de empleos suficientes (posibilidades de trabajar), la remuneración adecuada, la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales salubres de igual manera la seguridad social y la seguridad de ingresos.

- Estructura: Percepción sobre la cantidad de trámites, procedimientos, reglas y otras limitaciones a las cuales se tienen que enfrentar para cumplir con el desempeño de sus responsabilidades. Evalúa el énfasis que la organización da a los procesos burocráticos y no a un ambiente de trabajo más informal y con la libertad de actuar de forma independiente.
- Responsabilidad (empowerment): Es la capacidad de autonomía que los miembros de la organización tienen en la toma de decisiones para la resolución de conflictos e inconvenientes en el desarrollo de sus actividades. Sentimiento de responsabilidad y confianza en la realización de su trabajo, confianza percibida por parte de los supervisores y jefes.
- Recompensa: Es la percepción no solo respecto a los incentivos y pagos económicos en relación al trabajo desempeñado, sino también el reconocimiento, la valoración y la importancia que los jefes manifiestan al trabajador cuando tiene un rendimiento satisfactorio.
- Desafío: Percepción de los desafíos que les impone el trabajo desempeñado, es la promoción de riesgos por parte de la organización con el propósito de alcanzar objetivos y promover el surgimiento de ideas innovadoras dentro de la empresa.
- Relaciones: Percepción sobre todas las relaciones interpersonales que los empleados tienen al interior de la organización, incluye jefes, supervisores, compañeros y subalternos, evalúa la calidad de las relaciones la apertura por parte de todos los miembros de la empresa.
- Cooperación: Valoración sobre la existencia de un clima que favorece el trabajo en equipo, el apoyo y la unificación de esfuerzos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.
- Estándares: Énfasis que las organizaciones ponen sobre el rendimiento o cumplimiento de metas, puede ser interpretada como los requerimientos o expectativas que las organizaciones dan al rendimiento de sus miembros y de si estas son justas y realizables.

- Conflictos: Aceptación y respeto de las diferentes opiniones y diferencias que se presenten en el ámbito laboral, es la identificación de una capacidad de resolución de conflictos asertiva de parte de todo el personal de la organización.
- Identidad: Identificación que todos los miembros de la organización tienen de sí mismos, con su empresa. Valorización que hace cada persona de lo importante que es para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa. Implica compartir los valores y objetivos propios con los de la organización.

#### 4. Modelos de Clima Organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación entre diversos factores organizativos.

Al respecto se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39)

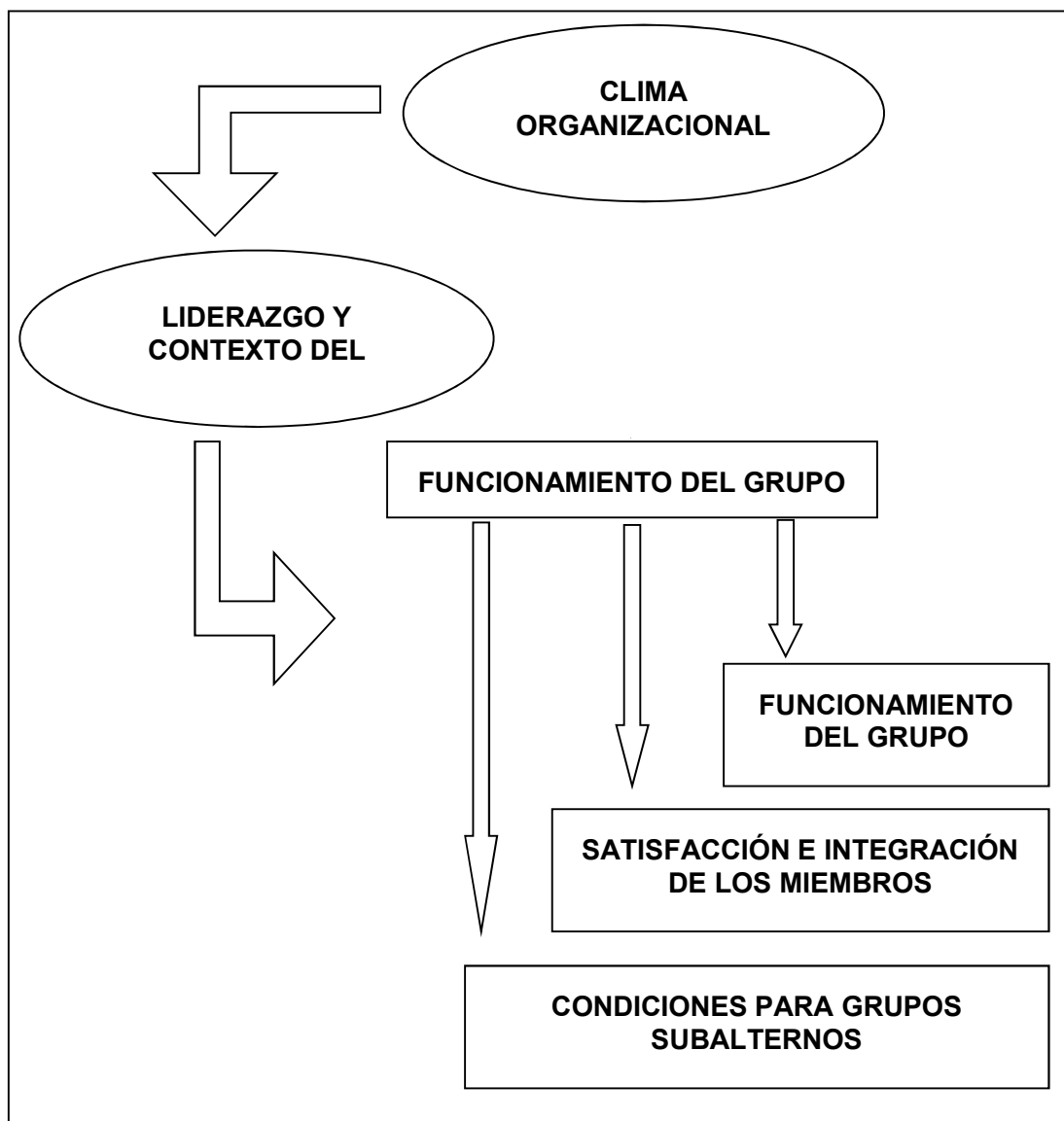
El clima organizacional tiene un proceso de influencia a través de líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ruben, Edel, Garcia, Arturo,: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita



Diagrama 4

Modelo de sistema de funcionamiento Organizacional de Katz y Kahn.<sup>18</sup>

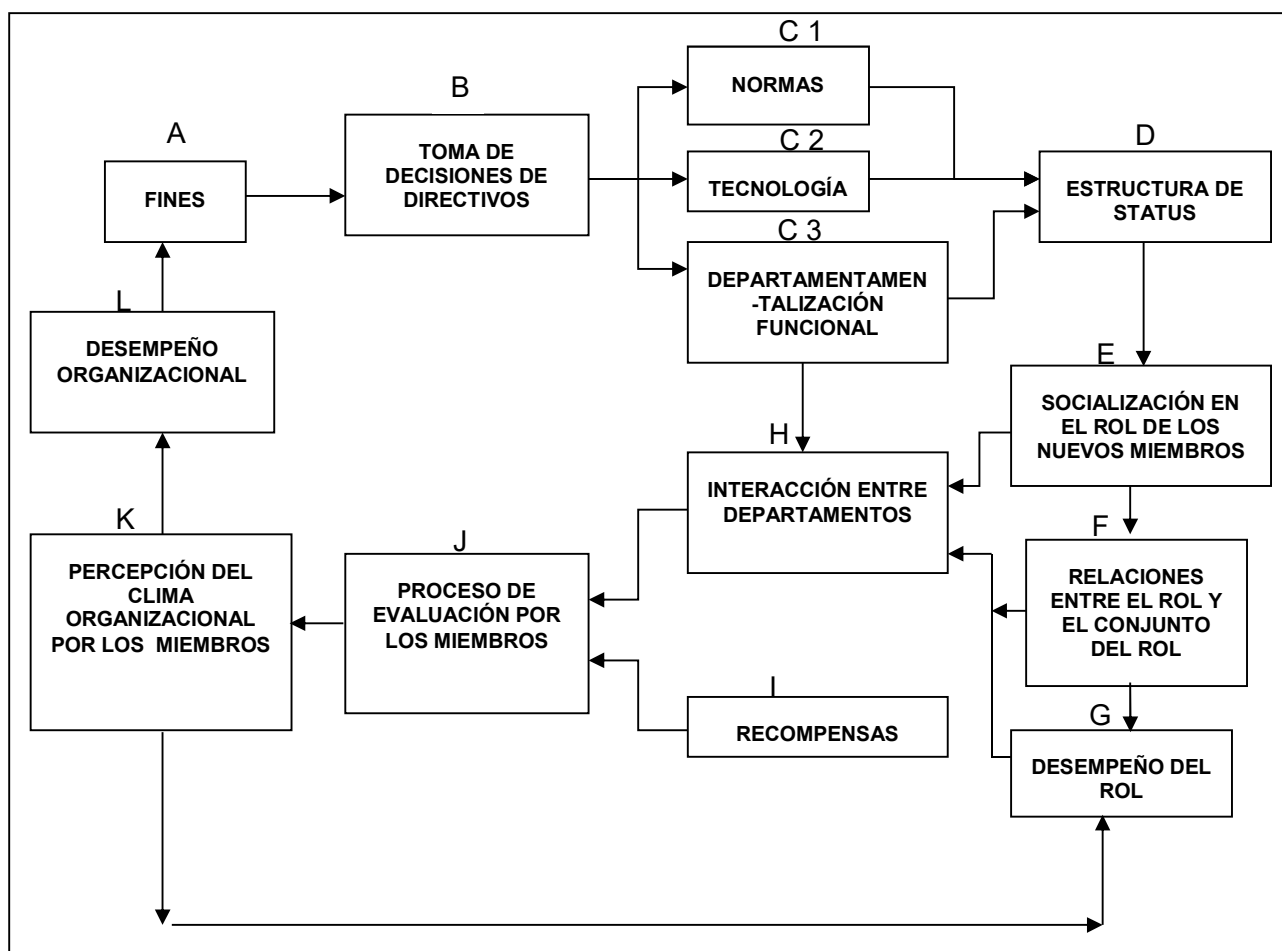
---

<sup>18</sup> Ruben, Edel, Garcia, Arturo,: (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita

Evans ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos de la propia organización.

Diagrama 6

Modelo de Clima Organizacional propuesto por Evans<sup>19</sup>

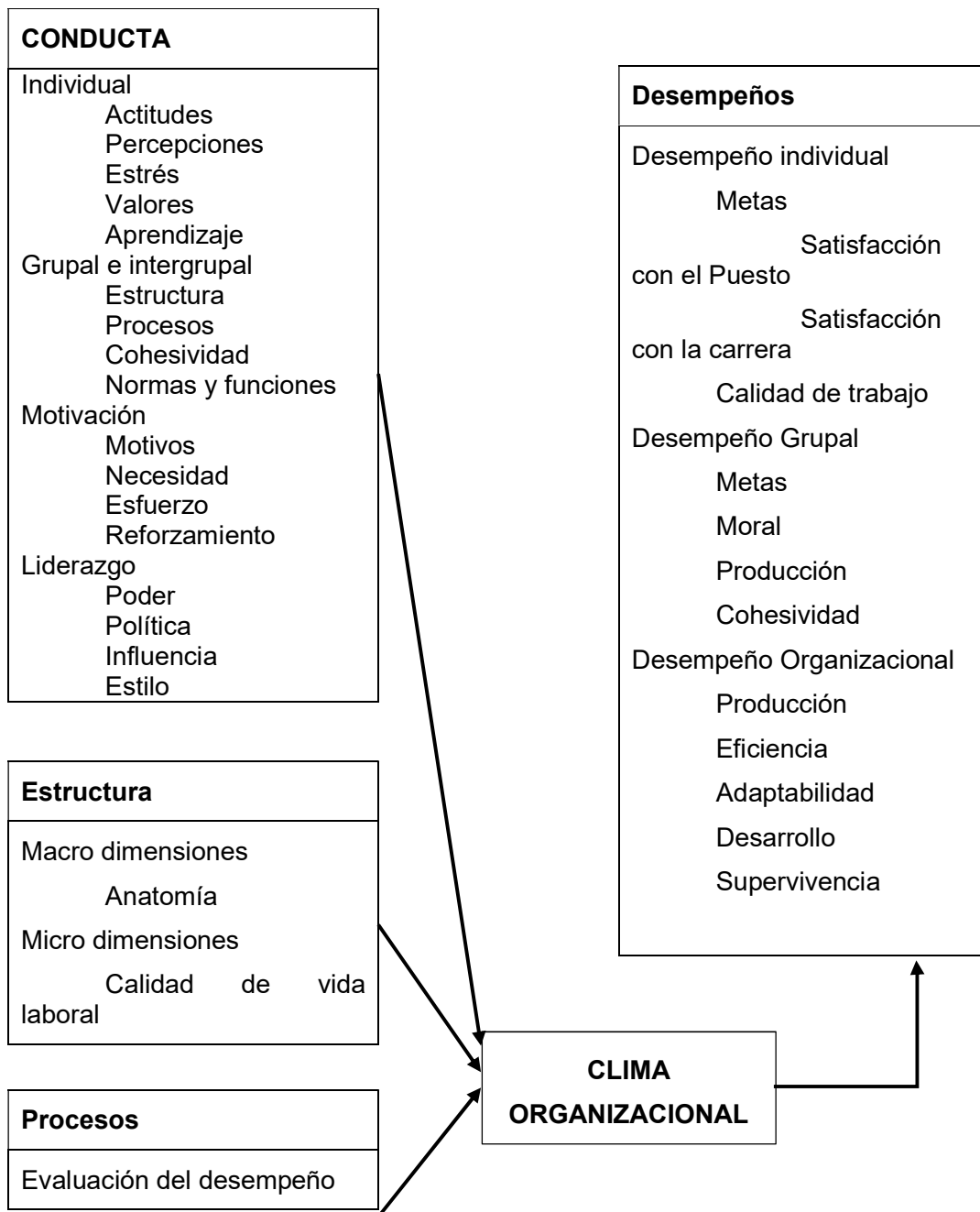


<sup>19</sup> Ruben, Edel, Garcia, Arturo, : (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita

<sup>20</sup> Ruben, Edel, Garcia, Arturo, : (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita

Diagrama 7

Modelo de Clima Organizacional de Gibson Colbs<sup>21</sup>



<sup>21</sup> Ruben, Edel, Garcia, Arturo, : (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita

Sistemas de recompensas
-------------------------

Comunicaciones
----------------

Toma de decisiones
--------------------

## 5. Importancia

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Sugiero eliminar este parrafo

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con excesivas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo reducirá su velocidad de crecimiento esto como consecuencia directa de las condiciones del ambiente laboral.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación de colaboradores, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores para la realización de sus actividades. Otra ventaja importante es el aumento del compromiso y lealtad hacia la empresa.

Por otra parte la medición constante proporciona una retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, bienestar, mejora de instrumentos o maquinarias, vestuario, equipos de protección, para estimular el cambio de las actitudes y conductas de los colaboradores; así como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

## 6. Ventajas y desventajas

El clima organizacional como un entorno donde se desarrollan las actividades de las personas y la interacción social entre ellas, realizar un estudio de cómo se encuentra

y las características que posee, como ventaja es encontrar las áreas de mejora donde pueden potencializarse de tal modo que puedan plantearse políticas y estrategias dirigidas a crear condiciones que aumenten la calidad, lo que se reflejará en mejoras en la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo, también podemos mencionar el progreso en la calidad de vida de las personas que se traduce no solo en resultados laborales sino también para todos los ambientes en que se desarrollan las personas con lo que el aporte no se vuelve solo a nivel empresarial sino a nivel social.

Dentro de las desventajas de realizar este tipo de estudios, es no dar el seguimiento constante y encaminado a los objetivos de crecimiento, la inversión en la realización del mismo y lo que posiblemente sea invertido en capacitaciones entre otras iniciativas, no generen los cambios deseados por la administración y lejos de ser una inversión queden a nivel de gasto, lo que a largo plazo en la dirección de la empresa serán consideradas las actividades e iniciativas de mejoras como gastos y actividades que no vale la pena realizar debido a la experiencia anterior si esta no diera los resultados esperados.

En esencia las ventajas y desventajas de realizar una investigación de clima organizacional, son similares a la realización de inversiones donde el riesgo de ganar o perder depende del seguimiento y esfuerzo que se genere a la misma. Se obtendrán los resultados que se persiguen, además la inversión en tiempo, dinero y recursos no solo es una visión institucional, sino también en el área social como aporte a la misma.

#### 7. Objetivos que persigue.

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento en la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.

- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general para convertirlos en líderes.

## 8. Definición de cultura organizacional

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas que han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo a un nivel visible.”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”.

La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas. Según una investigación llevada a cabo por Hofstede (1997) los valores de los empleados discrepan con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Ahora bien, Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los trabajadores, que persiste a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “mini sociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

Como equipo investigador con base a las definiciones anteriores consideramos la cultura organizacional como:

Conjunto de creencias, costumbres, formas de pensar y sentir de los miembros de una organización de maneras que se consideran correctas y necesarias con base a la experiencia para el desempeño de sus funciones, además de la resolución de problemas en donde los nuevos colaboradores se adaptan a las formas ya existentes aportando nuevas ideas para enriquecer el entorno.

## 9. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional

### Clima Organizacional

- Surge de la percepción
- La persona es influenciada
- Depende de las conductas
- Se refleja en actitudes productivas

### Cultura Organizacional

- Surge de la costumbre
- La persona se adapta
- Depende de la experiencia
- Se refleja en la resolución de problemas

Fuente: equipo investigador con base a la teoría recopilada.

### *D. Marco legal de la mediana empresa industrial*

Dentro de la normativa jurídica que regula las instituciones en El Salvador, se mencionan a continuación las leyes en referencia a estas entidades:

a. Constitución de la República de El Salvador

Es la norma que rige el funcionamiento del estado y la organización de este, así como de sus instituciones, en ella se establecen los derechos y deberes civiles y políticos de la población. (Asamblea Constituyente Decreto N°38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 234, tomo 281 del 16 de diciembre de 1983)

ARTÍCULO 101.- El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.

Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

ARTÍCULO 115.- El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

b. Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización

Tiene como objeto regular el funcionamiento de las zonas francas y depósitos para perfeccionamiento activo, así como también define los beneficios y responsabilidades de las empresas que funcionan bajo estos regímenes. (Decreto legislativo N°405, del 03 de septiembre de 1998, publicado en el diario oficial N° 94, tomo 383 del 25 mayo de 2009).

ARTÍCULO 2.- Para efectos de la aplicación e interpretación de esta Ley, se establecen las siguientes definiciones:

a) Aceptación de la declaración de mercancías: es la fecha de registro en el sistema informático de la Dirección General de Aduanas (DGA), cuando se haya pagado y firmado electrónicamente, según corresponda. en caso que la declaración de mercancías no fuera firmada y pagada electrónicamente se considerará aceptada en



el momento en que ésta se presente ante la autoridad aduanera y el funcionario de aduanas registre dicho acto en el sistema informático del servicio aduanero;

b) Depósito para Perfeccionamiento Activo, conocido anteriormente como Recinto Fiscal, Área del territorio nacional, sujeta a un tratamiento aduanero especial, donde las mercancías que en ella se introduzcan para ser reexportadas, se reciben con suspensión de derechos e impuestos, para ser sometidos a proceso de transformación, elaboración o reparación y donde los bienes de capital pueden permanecer por tiempo ilimitado

d) Maquila o Ensamble, es todo aquel servicio prestado por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, a un contratante domiciliado en el extranjero, el cual le suministrará en los términos y condiciones convenidas, materias primas, partes piezas, componentes o elementos que aquella procesará o transformará por cuenta del contratante, el que a su vez los utilizará o comercializará según lo convenido;

e) Exportación indirecta, es el servicio prestado entre Depósitos para Perfeccionamiento Activo y Usuarios de Zona Franca que incorporen valor agregado al producto a ser exportado;

f) Reexportación, es la exportación de mercancías importadas sin haberlas sometido a procesos de transformación sustanciales.

g) Para el caso de la Industria textil, confección y maquila textil, se entenderán comprendidas actividades necesarias para producir, tales como: Diseño, teñido, corte, estampado, tejeduría, serigrafía, bordado, lavado, planchado, supervisión, control de calidad.

#### DE LOS USUARIOS DE ZONA FRANCA

ARTÍCULO 16.- Se entenderá por Usuario de Zona Franca a la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, debidamente autorizada por el Administrador de la Zona Franca de conformidad a esta Ley y su Reglamento General, para operar en la misma y dedicada a las actividades mencionadas.

ARTÍCULO 17.- El titular de una empresa Usuaria de Zona Franca, debidamente autorizado de conformidad a esta Ley y su Reglamento, gozará de los siguientes beneficios e incentivos fiscales:

- a) Libre internación a las Zonas Francas, por el periodo que realicen sus operaciones en el país, de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos y accesorios, utensilios y demás enseres, que sean necesarios para la ejecución de la actividad incentivada;
- b) Libre internación a las Zonas Francas, por el período que realicen sus operaciones en el país, de materias primas, partes, piezas, componentes o elementos, productos semielaborados, productos intermedios, envases, etiquetas, empaques, muestras y patrones, necesarios para la ejecución de la actividad incentivada de la empresa. De igual manera, podrán ingresar bajo el tratamiento antes mencionado maquinarias, aparatos y equipos y cualquier otro bien que tenga que destinarse a reparación por parte de los beneficiarios, incluso, los productos exportados que se reimporten en calidad de devolución;
- c) Libre internación por el período que realicen sus operaciones en el país, de lubricantes, catalizadores, reactivos, combustibles y cualquier otra sustancia o material, necesario para la actividad productiva;
- d) Exención total del Impuesto sobre la Renta por el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del ejercicio anual impositivo en que el beneficiario inicie sus operaciones. Esta exención, en caso de las sociedades, se aplicará tanto a la Sociedad titular como a los socios o accionistas, respecto a las utilidades o dividendos provenientes de la actividad favorecida. En caso que uno o más socios sean personas jurídicas, este beneficio será exclusivo de éstas, el cual no podrá trasladarse sucesivamente a sus socios;
- e) Exención total de los impuestos municipales sobre el activo y patrimonio de la empresa, por el período que realicen sus operaciones en el país, a partir del ejercicio de sus operaciones;
- f) Exención total del Impuesto Sobre Transferencia de Bienes Raíces, por la adquisición de aquellos bienes raíces a ser utilizados en la actividad incentivada. Los Concejos Municipales, dentro de sus facultades legales, con el objeto de promover el

desarrollo de sus respectivos municipios; podrán otorgar beneficios adicionales a los de la presente Ley. Los Usuarios de Zonas Francas, para poder gozar de los beneficios e incentivos fiscales establecidos en los literales a), b) y c) del presente artículo, deberán presentar a las autoridades aduaneras, las respectivas solvencias de pago al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a las diferentes Administradoras de Fondos de Pensiones, de las cotizaciones y retenciones efectuadas a sus trabajadores correspondientes al mes próximo anterior a aquel en el que se realice la internación de los productos, insumos y elementos necesarios para que puedan ejecutarse las actividades incentivadas por esta Ley. Se exceptúan de los beneficios contenidos en los literales a), b) y c) del presente artículo, la adquisición de los bienes y servicios siguientes: alimentación y bebidas, excepto agua envasada, productos que contengan tabaco, bebidas alcohólicas, arrendamiento de vivienda, muebles y enseres del hogar, artículos suntuarios o de lujo, vehículos para transporte de personas de forma individual o colectiva y mercancías, servicios de hoteles; en cuyo caso, su ingreso a las zonas francas estará supeditado a la presentación de la declaración de mercancías definitiva a pago si se trata de mercancías extranjeras o la presentación de los comprobantes de crédito fiscal o factura de consumidor final, si se tratare de compras de dichos bienes en el mercado local, en los cuales conste que se ha pagado el impuesto correspondiente; salvo que la actividad beneficiada requiera de dichos bienes o servicios para la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o comercialización.

#### CAPITULO IV DE LOS DEPÓSITOS PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO

ARTÍCULO 18.- Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, titulares de empresas que se dediquen a la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o las que se dediquen a la comercialización de bienes relacionados a las artesanías, industria textil, maquila textil o confección de ropa, para la exportación directa o indirecta al área Centroamericana o fuera de ésta, y que por razones técnicas justifiquen que no pueden estar ubicadas en Zonas Francas, podrán solicitar al Ministerio de Economía que su establecimiento sea declarado Depósito para Perfeccionamiento Activo, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Ubicación en zonas de vocación industrial, agrícola, comercial o agroindustria, calificado por la autoridad competente;
- b) Que sus instalaciones cumplan con condiciones adecuadas de seguridad industrial, laboral y ambiental;
- c) Estructura administrativa y financiera formal. Además, que sus establecimientos cumplan con las edificaciones e infraestructura y las necesarias a las actividades que desarrollarán, así como también el disponer de controles y registros contables de sus operaciones. Los Depósitos para Perfeccionamiento Activo que realicen ventas al mercado nacional, previa autorización del Ministerio de Economía, estarán sujetos a lo dispuesto en el Art. 3 de esta Ley, y cumplir con los siguientes requisitos:

#### 1. EDIFICACIONES Y OTRAS ÁREAS

- a) Oficinas administrativas y de mantenimiento;
- b) Oficina Delegación aduanera y fiscal, debidamente equipada;
- c) Caseta de control y vigilancia;
- d) Cerca perimetral;
- e) Zona verde: Como mínimo un 20% del área total.

#### 2. EDIFICACIONES NAVES INDUSTRIALES

- a) Oficinas;
- b) Producción o almacenaje;
- c) Bodega de Materia prima y producto terminado;
- d) Zonas de carga y descarga;
- e) Estacionamientos de vehículos y contenedores;
- f) Los servicios sanitarios necesarios para hombres y mujeres. En el caso de las empresas dedicadas a la comercialización de mercancías que se establezcan en un Depósito para Perfeccionamiento Activo, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 3-A de la presente Ley, o que realicen ventas al mercado nacional, el inicio de operaciones

deberá ser autorizado por el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Aduanas, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

ARTÍCULO 19.- El titular de una empresa, cuyo establecimiento haya sido declarado Depósito para Perfeccionamiento Activo, tendrá derecho a gozar de los beneficios e incentivos fiscales siguientes:

- a) Exención total por el periodo que realicen sus operaciones, de los derechos e impuestos que graven la importación de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos y accesorios, utensilios y demás enseres, necesarios para la producción exportable;
- b) Introducción, con suspensión de derechos e impuestos que graven la importación de materias primas, partes, piezas, componentes o elementos, productos semielaborados, productos intermedios, envases, etiquetas, empaques, muestras y patrones, necesarios para la ejecución de la actividad incentivada de la empresa por el período que realicen sus operaciones. De igual manera podrán ingresar bajo el tratamiento antes mencionado, maquinarias, aparatos, equipos y cualquier otro bien que tenga que destinarse a reparación por parte de los beneficiarios, incluso, los productos exportados que reingresen en calidad de devolución;
- c) Exención total de los impuestos que graven la importación, por el período que realicen sus operaciones, de lubricantes, catalizadores, reactivos, combustibles y cualquier otra sustancia o material, necesario para el proceso productivo, aun cuando no sea incorporada directamente en el producto compensador;
- d) Exención total de Impuesto sobre la Renta por el período que realicen sus operaciones, contados a partir del ejercicio anual impositivo en que el beneficiario inicie sus operaciones. Esta exención, en caso de las sociedades, se aplicará tanto a la sociedad titular como a los socios o accionistas, respecto a las utilidades o dividendos provenientes de la actividad incentivada. En caso que uno o más de los socios sean personas jurídicas, este beneficio será exclusivo de éstas, el cual no podrá trasladarse sucesivamente a sus socios;
- e) Exención total de los impuestos municipales sobre el activo y el patrimonio de la empresa, por el período que realicen sus operaciones a partir del inicio de las mismas;

f) Exención total del Impuesto Sobre Bienes Raíces, por la adquisición de aquellos bienes a ser utilizados en la actividad incentivada. Los Concejos Municipales, dentro de sus facultades legales, con el objeto de promover el desarrollo de sus respectivos municipios, podrán otorgar beneficios adicionales a los de la presente Ley. Para la importación de bienes que gocen de exención según lo establecido en esta Ley, las empresas calificadas como Depósito para Perfeccionamiento Activo, no necesitarán trámite previamente la aprobación de la orden de pedido, ni la solicitud y orden de franquicia aduanera de importación, por lo que la operación se autorizará con la sola presentación en debida forma de la declaración de mercancías respectiva. Los titulares de empresas cuyos establecimientos hayan sido declarados como Depósitos de Perfeccionamiento Activo, para poder gozar de los beneficios e incentivos fiscales establecidos en los literales a), b), y c) de este artículo, deberán presentar a las autoridades aduaneras, las respectivas solvencias de pago al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a las diferentes Administradoras de Fondos de Pensiones, de las cotizaciones y retenciones efectuados a sus trabajadores correspondientes al mes próximo anterior a aquel en el que se realice la internación de los productos, insumos y elementos necesarios para que puedan ejecutarse las actividades incentivadas por la presente Ley. Asimismo, para poder exportar de conformidad a lo dispuesto en el Artículo anterior de esta Ley, también será necesario presentar las solvencias mencionadas en el inciso anterior. Se exceptúan de los beneficios contenidos en los literales a), b) y c) del presente artículo, la adquisición de los bienes y servicios siguientes: alimentación y bebidas excepto agua envasada, productos que contengan tabaco, bebidas alcohólicas, arrendamiento de vivienda, muebles y enseres del hogar, artículos suntuarios o de lujo, vehículos para transporte de personas de forma individual o colectiva y mercancías, servicios de hoteles; en cuyo caso, su ingreso al Depósito para Perfeccionamiento Activo estará supeditado a la presentación de la declaración de mercancías definitiva a pago si se trata de mercancías extranjeras o la presentación de los comprobantes de crédito fiscal o factura de consumidor final, si se tratare de compras de dichos bienes en el mercado local, en los cuales conste que se ha pagado el impuesto correspondiente; salvo que la actividad beneficiada requiera de dichos bienes o servicios para la producción, ensamble o maquila, manufactura, procesamiento, transformación o comercialización.

c. Código de Comercio

Legisla todos los actos de comercio y cosas mercantiles, así también define quienes pueden ejercerlos. Determina los lineamientos necesarios para llevar y presentar la contabilidad y los requisitos para formar los tipos de sociedades empresariales en el país. (Decreto legislativo N°671, del 08 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo 228 del 31 de julio de 1970)

Los artículos relacionados para esta normativa es todo el Código de Comercio ya que se relacionan con el sector en estudio.

d. Ley del Instituto Salvadoreño de Seguro Social

Cubre los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, por causa de enfermedades, accidentes comunes, maternidad, y vejez, entre otros. Esta es una prestación obligatoria para todos los trabajadores no importando el tipo de empresa ni su actividad económica. (Decreto legislativo N°1263, del 03 de diciembre de 1953, publicado en el diario oficial N° 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1959.)

ARTÍCULO 33.- Las cuotas de los patronos no podrán ser deducibles en forma alguna de los salarios de los asegurados. El patrono que infringiere esta disposición será sancionado con una multa de cien a quinientos colones, sin perjuicio de la restitución de la parte del salario indebidamente retenido. El patrono deberá deducir a todas las personas que emplee y que deben contribuir al régimen del Seguro Social, las cuotas correspondientes a los salarios que les pague y será responsable por la no percepción y entrega de tales cuotas al Instituto, en la forma que determinen los reglamentos. El patrono estará obligado a enterar al Instituto, las cuotas de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señalen los Reglamentos. El pago de cuotas en mora se hará con un recargo del uno por ciento por cada mes o fracción de mes de atraso.

e. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

Comprende el conjunto de disposiciones y procedimientos, mediante los cuales se recolectan y administran las cotizaciones efectuadas por los trabajadores y que son destinadas a pagarles las prestaciones que deben reconocérseles a fin de cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte en que se ven inmersos. (Decreto legislativo N°927, del 20 de diciembre de 1996, publicado en el diario oficial N° 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996)

ARTÍCULO 19.- Las cotizaciones establecidas en este Capítulo deberán ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad, según corresponda, en la Institución Administradora en que se encuentre afiliado cada trabajador. Para este efecto, el empleador descontará del ingreso base de cotización de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones a que se refiere el artículo 16 de esta Ley, y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado cada afiliado, y trasladará estas sumas, junto con la correspondiente a su aporte, a las Instituciones Administradoras respectivas. La declaración y pago deberán efectuarse dentro de los diez primeros días hábiles del mes siguiente a aquél en que se devengaron los ingresos afectos, o a aquél en que se autorizó la licencia médica por la entidad correspondiente, en su caso. El empleador o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad que no pague oportunamente las cotizaciones de los trabajadores, deberá declararlas en la Institución Administradora correspondiente, dentro del plazo señalado en el inciso anterior de este artículo, sin perjuicio de la sanción respectiva. La declaración deberá contener los requisitos que disponga la Superintendencia de Pensiones. Cada Institución Administradora deberá informar a la Superintendencia de Pensiones sobre el incumplimiento a lo establecido en este artículo, para que ésta proceda a imponer las sanciones respectivas de conformidad a lo que se señala en el Título II de esta Ley. Para ello, la Superintendencia de Pensiones determinará mediante instructivo los requerimientos de información específicos.



f. Ley del Registro de Comercio

Regula la inscripción de matrículas de comercio por parte de todos los entes empresariales que operan en el país y los actos y contratos mercantiles que realizan; además, norma el depósito y registro de sus balances generales, estados de resultados y de cambios en el patrimonio que deben efectuar en las oficinas respectivas los cuales deben ir acompañados del dictamen del auditor fiscal. (Decreto legislativo N° 642, del 12 de junio del 2008, publicado en el diario oficial n° 120, tomo 379 del 27 de junio 2008.)

Artículos relacionados: 63 al 72 de la ley antes mencionada.

Los artículos se refieren a la obligación de las empresas de inscribirse en el registro de comercio, los aranceles a cancelar, periodo de inscripción y los documentos mercantiles que deben inscribir en él, con los derechos a cancelar por los mismos.

g. Código de Trabajo

Su objeto es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones; y se fundamenta en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. (Decreto legislativo N°15, del 31 de julio del 1972, publicado en el diario oficial N°142 tomo 236)

ARTÍCULO 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador. No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415. Forma escrita: omisión no afecta validez

ARTÍCULO 18.- Sin perjuicio de lo que este Código dispone para los casos de excepción, el contrato individual de trabajo, así como su modificación o prórroga, deberá constar por escrito, en tres ejemplares; cada parte contratante conservará uno de éstos y el patrono remitirá el tercero a la Dirección General de Trabajo, dentro de los ocho días siguientes al de su celebración, modificación o prórroga. La omisión de las anteriores formalidades no afectará la validez del contrato. El contrato escrito es una garantía en favor del trabajador, y su falta será imputable al patrono.

ARTÍCULO 19.- El contrato de trabajo se probará con el documento respectivo y, en caso de no existir el documento, con cualquier clase de prueba.

ARTÍCULO 20.- Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho de que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados

ARTÍCULO 21.- La presunción establecida en el Art. 413 no tendrá aplicación, y el trabajador estará obligado a probar sus afirmaciones, cuando dentro de los ocho días siguientes al día en que haya empezado a prestar sus servicios, el patrono dé aviso a la Dirección General de Trabajo de que el trabajador se negó a otorgar el contrato por escrito, salvo que al practicarse la investigación del caso, se compruebe que es falso lo afirmado por el patrono. El Secretario de la Dirección acusará recibo del aviso del patrono para los efectos judiciales o administrativos consiguientes.

ARTÍCULO 22.- El trabajador está obligado a reclamar del patrono el otorgamiento del respectivo documento dentro de los ocho días siguientes al día en que empezó a prestar sus servicios. Si el patrono se negare a otorgarlo, el trabajador deberá, finalizado el plazo a que se refiere el inciso anterior, comunicarlo a la Dirección General de Trabajo a más tardar, dentro de los ocho días siguientes y el Secretario de la Dirección acusará el recibo correspondiente. Si los avisos resultasen contradictorios o en caso de recibirse uno solo, el Director General mandará inmediatamente a practicar una investigación al lugar de trabajo, pudiendo designar a este efecto a un delegado suyo. El encargado de esta investigación tratará ante todo de que las partes otorguen el contrato por escrito, y si esto no fuere posible, practicará las averiguaciones pertinentes a fin de establecer, si el o los avisos se

dieron en tiempo y cuál deberá tomarse como verdadero. La resolución del investigador será tomada como cierta por las autoridades judiciales o administrativas competentes.

#### h. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

Establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los centros laborales, a fin de establecer el marco básico de garantías para que los trabajadores tengan un nivel adecuado de protección de salud y seguridad al momento de ejecutar sus tareas. (Decreto legislativo N° 254 del 21 de enero de 2010, publicado en el diario oficial N°82, tomo 387 del 5 de mayo de 2010)

Artículos: La normativa mencionada es aplicable en su totalidad al sector.

#### i. Código Municipal

Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de cada municipio, por lo cual las alcaldías están acreditadas a imponer impuestos a todas aquellas empresas con fines de lucro que operan en la localidad. (Decreto legislativo N°274, del 31 de enero de 1986, publicado en el diario oficial N° 23, tomo 290 del 05 de febrero de 1986)

ARTÍCULO 3.- La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;

6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

j. Ley del Medio Ambiente

Su finalidad es la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y uso sostenible de los recursos naturales en El Salvador. (Decreto legislativo N° 233, del 02 de marzo del 1998, publicado en el diario oficial n° 79, tomo 339 del 04 de mayo del año 1998)

ARTÍCULO 21. - Toda persona natural o jurídica deberá presentar el correspondiente Estudio de Impacto Ambiental para ejecutar las siguientes actividades, obras o proyectos:

- a) Obras viales, puentes para tráfico mecanizado, vías férreas y aeropuertos;
- b) Puertos marítimos, embarcaderos, astilleros, terminales de descarga o trasvase de hidrocarburos o productos químicos;
- c) Oleoductos, gaseoductos, poliductos, carboconductos, otras tuberías que transporten productos sólidos, líquidos o gases, y redes de alcantarillado;
- d) Sistemas de tratamiento, confinamiento y eliminación, instalaciones de almacenamiento y disposición final de residuos sólidos y desechos peligrosos;
- e) Exploración, explotación y procesamiento industrial de minerales y combustibles fósiles;
- f) Centrales de generación eléctrica a partir de energía nuclear, térmica, geotérmica e hidráulica, eólica y maremotriz;
- g) Líneas de transmisión de energía eléctrica;
- h) Presas, embalses, y sistemas hidráulicos para riego y drenaje;
- i) Obras para explotación industrial o con fines comerciales y regulación física de recursos hídricos;
- j) Plantas o complejos pesqueros, industriales, agroindustriales, turísticos o parques recreativos;

k) Las situadas en áreas frágiles protegidas o en sus zonas de amortiguamiento y humedales;

l) Proyectos urbanísticos, construcciones, lotificaciones u obras que puedan causar impacto ambiental negativo;

m) Proyectos del sector agrícola, desarrollo rural integrado, acuicultura y manejo de bosques localizados en áreas frágiles; excepto los proyectos forestales y de acuicultura que cuenten con planes de desarrollo, los cuales deberán registrarse en el Ministerio a partir de la vigencia de la presente ley, dentro del plazo que se establezca para la adecuación ambiental;

n) Actividades consideradas como altamente riesgosas, en virtud de las características corrosivas, explosivas, radioactivas, reactivas, tóxicas, inflamables o biológico–infecciosas para la salud y bienestar humano y el medio ambiente, las que deberán de adicionar un Estudio de Riesgo y Manejo Ambiental;

ñ) Proyectos o industrias de biotecnología, o que impliquen el manejo genético o producción de organismos modificados genéticamente; y

o) Cualquier otra que pueda tener impactos considerables o irreversibles en el ambiente, la salud y el bienestar humano o los ecosistemas.

ARTÍCULO 86. Constituyen infracciones a la presente ley, y su reglamento, las acciones u omisiones cometidas por personas naturales o jurídicas, inclusive el Estado y los Municipios las siguientes:

a) Iniciar actividades, obras o proyectos sin haber obtenido el permiso ambiental correspondiente;

b) Suministrar datos falsos en los estudios de impacto ambiental, diagnósticos ambientales y cualquier otra información que tenga por finalidad la obtención del permiso ambiental;

c) Incumplir las obligaciones contenidas en el permiso ambiental;

d) No rendir, en los términos y plazos estipulados, las fianzas que establece esta

Ley;

- e) Autorizar actividades, obras, proyectos o concesiones, que por ley requieran permiso ambiental, sin haber sido éste otorgado por el Ministerio;
- f) Otorgar permisos ambientales, a sabiendas de que el proponente de la actividad, obra, proyecto o concesión no ha cumplido con los requisitos legales para ello;
- g) La negativa del concesionario para el uso o aprovechamiento de recursos naturales a prevenir, corregir o compensar los impactos ambientales negativos que produce la actividad bajo concesión dentro de los plazos y términos que para tal efecto haya sido fijados, tomando en cuenta los niveles de los impactos producidos;
- h) Violar las normas técnicas de calidad ambiental y de aprovechamiento racional y sostenible del recurso;
- i) Impedir u obstaculizar la investigación de los empleados debidamente identificados, pertenecientes al Ministerio u otra autoridad legalmente facultada para ello, o no prestarles la colaboración necesaria para realizar inspecciones o auditorías ambientales en las actividades, plantas, obras o proyectos;
- j) Emitir contaminantes que violen los niveles permisibles establecidos reglamentariamente;
- k) Omitir dar aviso oportuno a la autoridad competente, sobre derrame de sustancias, productos, residuos o desechos peligrosos, o contaminantes, que pongan en peligro la vida e integridad humana; y
- l) No cumplir con las demás obligaciones que impone esta ley

#### k. Código Tributario

Detalla los principios y normas jurídicas aplicables a las obligaciones tributarias que se originan de los impuestos establecidos por el estado a las transacciones comerciales que se lleven a cabo en el territorio nacional, con excepción de las obligaciones establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales. (Decreto legislativo N° 230, del 14 de diciembre del 2000, publicado en el diario oficial n° 241, tomo 349 del 22 de diciembre del año 2000.)

Artículos relacionados:

En la presente legislación implica el cumplimiento toda de la normativa plasmada en ella y su reglamento.

I. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Establece las cantidades y las condiciones del tributo que se transfiere al Estado Salvadoreño para la realización de obras de beneficio social y mantenimiento del mismo. (Decreto legislativo N° 134, del 18 de diciembre del 1991, publicado en el diario oficial n° 242, tomo 313 del 21 de diciembre del año 1991).

En la Ley antes mencionada obliga y dicta las reglas para el cálculo y aplicación del impuesto que ésta determina, donde para una empresa se relaciona todo lo amparado bajo la misma.

m. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios.

Comprende las reglas, condiciones y excepciones por las cuales se genera el impuesto al intercambio de bienes muebles así como la prestación de servicios de cualquier índole. (Decreto legislativo N° 296, del 24 de julio del 1992, publicado en el diario oficial n° 143, tomo 316 del 31 de julio del año 1992)

Artículos relacionados: implica la adopción de toda la ley ya que toda actividad comercial se encuentra gravada bajo el régimen del IVA, salvo excepciones contempladas en otras leyes, por ejemplo la Ley de Zonas Francas, que brinda beneficios del no pago de impuestos.

*E. Marco Institucional*

Las instituciones que se encargan de vigilar el cumplimiento de las leyes mencionadas anteriormente son las siguientes:

- a. Asamblea Legislativa de El Salvador, es la responsable de la modificación de la Constitución de la República.

- b. Ministerio de Economía, regula las actividades económicas de los actores de comercio, estableciendo políticas y normativas al respecto.
- c. En el caso del Código de Comercio, son múltiples instituciones las que se relacionan con este tipo de normativa, ya que en el documento se ventilan diversos temas relacionados con distintas entidades, entre las que podemos mencionar, Centro Nacional de Registro, Corte Suprema de Justicia (en el caso de los contratos mercantiles).
- d. Instituto Salvadoreño del Seguro Social, brinda servicios de salud a sus derechohabientes tanto públicos como privados, por medio de prestaciones que les garanticen un nivel aceptable de vida en el desempeño de sus actividades laborales, beneficios a los que tienen derecho debido al dinero que aportan como cotizantes a nivel individual.
- e. Administradoras de Fondos para Pensiones (AFP'S), instituciones financieras privadas encargadas de administrar los fondos y ahorros de pensiones generados por los aportes de los trabajadores y patronos, con el propósito que los primeros reciban una cobertura monetaria durante su periodo de jubilación.
- f. Centro Nacional de Registros, garantiza la seguridad jurídica del comercio y la propiedad intelectual, en lo concerniente a los derechos de marcas, nombres y patentes; además pone a disposición del público información financiera de las organizaciones como balance general, estado de resultados y de cambios en el patrimonio debidamente auditados.
- g. Ministerio de Trabajo, tiene como misión potenciar las relaciones laborales, basándose en el diálogo, la concertación social y la participación de todos los sectores, con la finalidad de mejorar las condiciones y la calidad de vida de los trabajadores.



- h. Alcaldía Municipal de San Salvador, elabora y ejecuta políticas de tipo social, ambiental cultural y económica en la localidad donde opera, además se encarga de recolectar y administrar los impuestos provenientes de las actividades que realizan los entes empresariales de su jurisdicción.
- i. Ministerio de Medio Ambiente, se encarga de la gestión ambiental del país, su objeto es revertir la degradación ecológica y la reducción de riesgos socio-ecológicos. Así mismo, es el encargado de realizar la política nacional de medio ambiente.
- j. Ministerio de Hacienda, dirige armoniza y ejecuta la recaudación fiscal mediante la administración de la política tributaria plasmada en la legislación salvadoreña.

## ***CAPÍTULO II Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador.***

### ***A. Importancia***

La determinación de la situación actual en las medianas empresas industriales de prendas de vestir con respecto al clima organizacional fue de gran relevancia porque se conoció la situación actual de las organizaciones que fueron investigadas lo cual ayudó a identificar si estas carecen de políticas y procedimientos para generar la mejora del desempeño laboral y de esta forma poder crear más adelante iniciativas que sirvan como base para el crecimiento de las instituciones a través de la búsqueda de la excelencia de cada uno de los miembros de sus equipos.

### ***B. Objetivos***

#### **1. General**

Realizar una evaluación de las condiciones del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de ejecutivos y operarios de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador.

#### **2. Específicos.**

- Evaluar la situación actual del clima organizacional de las entidades antes mencionadas.
- Indagar si las empresas cuentan con políticas, procedimientos o directrices a través de métodos de desarrollo para el mejoramiento del ambiente laboral.
- Recabar información para conocer el punto de vista y sentimientos del personal dentro de las organizaciones.

### *C. Metodología de la investigación*

#### 1. Métodos de Investigación

##### a. Método Científico

Se recurrió a este método ya que es la base de toda investigación, que permitió descifrar el camino más conveniente para mejores resultados y recabar la información necesaria.

Los pasos que fueron seguidos para la aplicación de este método fueron:

- Hacer una pregunta
- Investigar sobre el tema
- Elaborar hipótesis operativa
- Comprobar la hipótesis operativa
- Analizar los datos y emitir conclusiones
- Compartir los resultados obtenidos

Lo anterior permitió organizar un proceso demostrable mediante los instrumentos de recolección de información que arrojaron datos importantes y así poder interpretar la realidad que viven estas instituciones.

##### b. Métodos Auxiliares:

###### i. Hipotético Deductivo

Fueron los pasos desarrollados en la investigación realizada, entre los que se pueden mencionar, observar el fenómeno, elaborar hipótesis, emitir conclusiones con el fin de brindar soluciones a la problemática investigada dentro del sector de la mediana empresa industrial de prendas de vestir.

###### ii. Análisis

La aplicación fue necesaria, porque las variables a investigar se fragmentaron en sus partes principales para estudiarlas individualmente.

En este caso se separó a la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador en sus funciones, procedimientos, procesos y las políticas relacionadas al clima organizacional, lo cual permitió establecer un diagnóstico de su situación actual.

### iii. Síntesis

Se hizo un conjunto de las partes de todos los aspectos relacionados al tema en el cual se estudió las entidades y de esta manera interpretar las políticas, procedimientos y procesos que permitirán la mejora en las instituciones.

## 2. Tipo

Descriptiva Correlacional:

Se utilizó este tipo de investigación para buscar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetivos o cualquier otro fenómeno que fue sometido a un análisis siendo su finalidad conocer la relación entre dos o más variables en particular.

Donde se indagó en relación a como se encuentran vinculado el clima organizacional respecto al desempeño laboral de los trabajadores.

## 3. Diseño

El estudio se realizó de manera no experimental, ya que no se contó con el control de las variables y no se generó ninguna condición que interviniera en ellas, se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural dentro de las organizaciones.

## 4. Unidades de análisis

Estas fueron:

- a. Los operarios y todos los departamentos de la empresa como caso de estudio.
- b. Los ejecutivos entendiéndose como los miembros que desarrollan puestos de gerencias o jefaturas.

- c. Los propietarios de las empresas que desempeñan alguna función gerencial dentro de ellas.

## 5. Fuentes de Información

### a. Primarias:

Fueron los ejecutivos o propietarios que desempeñan puestos dentro de las organizaciones, el personal administrativo y los operarios de la mediana empresa industrial de prendas de vestir.

### b. Secundarias:

Fue consultada bibliografía, páginas web, los anteriores relacionados directamente a clima organizacional y desempeño laboral; trabajos de investigación e información relevante de las empresas a través de la cual se obtuvieron los conceptos básicos y los principales problemas relacionados a la temática.

## 6. Sujetos de estudio.

Para el desarrollo de la investigación el sujeto de estudio fue el sector de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador, con la empresa caso de estudio "Los Capellanes, S.A. de C.V."

## 7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

### a. Técnicas

#### i. Entrevista.

A través de la cual se obtuvo información respecto a diferentes variables relacionadas a la investigación por medio de una entrevista estructurada realizada ejecutivos de las entidades del sector.

#### ii. La encuesta.

Esta técnica fue dirigida a los operarios y administrativos de la mediana empresa industrial de prendas de vestir que se tomó como caso práctico; mediante preguntas

cerradas, donde se obtuvo la información necesaria para conocer la influencia del clima organizacional en el desempeño del empleado, tanto individual como grupal.

iii. La observación directa.

Permitió obtener un punto de vista lo más objetivo posible en que puedan identificarse los problemas relacionados al clima organizacional y que no pudiesen obtenerse a través de otras técnicas.

b. Instrumentos

i. Cuestionario:

La metodología que se utilizó para la elaboración, aplicación, tabulación y análisis del cuestionario para evaluar el Clima Organizacional de la mediana empresa industrial de elaboración de prendas de vestir, teniendo como referencia un formulario para la recolección de datos, evaluando con base a las siguientes variables: relaciones interpersonales, actitud hacia el trabajo, el cambio, colaboración en actividades fuera de su puesto, el cumplimiento de las tareas directamente asignadas, innovación, responsabilidad y eficiencia.

Se utilizó para la recolección de datos una serie de preguntas cerradas de opción múltiple de carácter anónimo donde el personal se sintió libre para contestar; se consideró para el cuestionario un total de veintidós preguntas.

ii. Guía de entrevista

La Metodología que se utilizó para la elaboración, aplicación y análisis fue la entrevista estructurada, contando con un rango de veintisiete preguntas que abarcaran los indicadores mencionados en la técnica del cuestionario.

iii. Lista de Cotejo

Se desarrolló un formato de observación que fue una guía para no perder de vista cómo estuvo el ambiente laboral de la mediana empresa industrial de prendas de vestir, cualificando los indicadores antes mencionados; mismo que será llenado por

los observadores, donde fue aplicada la técnica no participante para solo tomar registros (el investigador del proyecto y una persona externa a las empresas).

## 8. Determinación del universo y la muestra

Para ejecutar la investigación, se establecieron como universo la mediana empresa de elaboración de prendas de vestir del municipio de San Salvador de las cuales se tomaron 4 empresas que cuentan con el criterio mencionado con base al Ministerio de Economía que las establece en el rango de ingresos brutos anuales de \$1,000,000.01 a \$7,000,000.00 anuales

### a. Empresas que cumplen el criterio del universo

Listado de medianas empresas industriales de prendas de vestir del municipio de San Salvador:

5. Textiles y Confecciones Industriales, S.A. de C.V.
6. Los Capellanes, S.A. de C.V.
7. May Bendek Samuor de Bandak (Confecciones Samia)
8. MM Calcetines, S.A. de C.V.

### b. Universo

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de información se consideraron los miembros del sector de la mediana empresa industrial de prendas de vestir los cuales son un promedio de 28 ejecutivos, además de 97 operarios y administrativos de la entidad a tomar como referencia para la investigación haciendo un universo de 125 personas.

### c. Muestra

Para la ejecución de los instrumentos de recolección de información, las unidades de análisis se dividieron en dos universos lo que se tradujo en la obtención de dos muestras:

- i. En la entrevista se tomaron como universo los ejecutivos de las empresas del sector con un aproximado de 28 personas, es decir, 7 jefaturas por organización tomando como referencia la institución caso de estudio.
- ii. Para el cuestionario se consideraron los operarios y personal administrativo, se tomó una población de 97 empleados con los que contaba la empresa en el momento de la ejecución de los instrumentos.

#### d. Cálculo de Muestras

##### i. Entrevista estructurada

La aplicación de este instrumento se desarrolló a través de un censo, debido a la viabilidad para su elaboración por la cantidad de personas a las que se aplicó el instrumento.

##### ii. Cálculo de la muestra para aplicación del cuestionario:

Fórmula estadística a utilizar:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Simbología:

n= tamaño de la muestra a obtener

N= número de la población

Z= nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población: este se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal, generalmente se emplea el 95% y 99% de confianza. Lo anterior significa que si un tamaño de muestra se calcula utilizando el 95% de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95%.



$p$ = probabilidad de éxito, probabilidad que las respuestas estén vinculadas a que se percibe un clima organizacional agradable dentro de las organizaciones.

$q$ = probabilidad de fracaso, probabilidad que las respuestas estén vinculadas a que no se percibe un clima organizacional agradable dentro de las empresas.

$E$ = nivel de error permisible, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados, para determinar el porcentaje de personas en toda la población que contestaría de igual manera.

iii. Ejecución de fórmula para el cálculo de la muestra

Datos a utilizar:

N= 97 personas

Z= 95%

p= 0.5

q= 0.5

E=0.10

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (97)}{(0.10)^2 (97-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 49 \text{ empleados}$$

Utilizando los valores antes mencionados se obtuvo una muestra de 49 operarios a los cuales se les desarrollo el cuestionario.

*D. Procesamiento de la información*

Luego de aplicados los instrumentos, se utilizaron herramientas informáticas para la clasificación, tabulación, elaboración de gráficos, análisis e interpretación de la información, las cuales fueron Microsoft Windows 10, Microsoft Word y Microsoft Excel.

1. Tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada en entrevistas y encuestas.

Terminada la etapa de recolección de información a través de las técnicas e instrumentos mencionados anteriormente, se procedió a ordenar la información recopilada en los cuestionarios y de las entrevistas estructuradas, datos que se presentaran en un cuadro resumen.

En relación a las encuestas, estas fueron aplicadas a los empleados del área operativa de la empresa caso de estudio, presentando los datos mediante una tabulación de las mismas, que presenta la pregunta, su objetivo, las respuestas propuestas, las frecuencias absolutas y relativas, los totales una gráfica representativa para visualizar mejor la información y por último la interpretación de las preguntas.

Todo el proceso descrito anteriormente fue el fundamento para realizar un diagnóstico con la finalidad de conocer la situación actual, fundamentar conclusiones y recomendaciones que aporten a la elaboración de una propuesta para la ejecución de un modelo de clima organizacional que se refleje en la mejora del desempeño laboral de los ejecutivos y operarios de la mediana empresa industrial de prendas de vestir.

### *E. Descripción del diagnóstico sobre la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador.*

#### 1. Relaciones interpersonales

Al conocer la percepción de los operarios en relación a comunicarse entre ellos y todo el personal de la empresa, el 53% identifica que solo a veces esta es buena; el 37% indica que siempre, el 2% que solo cuando hay problemas y por último el 8% que nunca hay, con lo anterior se observó que el traslado de información fluida y oportuna es una dificultad dado que la mayor parte del personal percibe que solo en ocasiones existe buena comunicación.

También se identificó que el 49% a veces se encuentra libre de expresar sus ideas, el 20% que siempre; el 12% solo si hay problemas y el 18% que nunca; la barrera de expresarse puede ser generada por la apertura de los supervisores a escuchar las experiencias de su equipo, esto puede disminuir el interés por mejorar la forma de hacer el trabajo ya que se ve bloqueado a expresar nuevas alternativas de realizarlo.

En cuanto a que los supervisores o coordinadores discuten temas de desempeño laboral con sus equipos de trabajo, el 43% que solo a veces, el 16% que siempre se discute, el 35% solo si hay problemas y el 6% que nunca, con lo que se identifica que estos tópicos no son abordados lo que impide que se discutan nuevas formas para realizar las actividades laborales, además de ser señales que los supervisores tienen dificultades para escuchar a su personal y transmitir los avances que pueden generarse en relación a su práctica.

La comodidad que se aprecia entre los compañeros, refleja el 55% de los trabajadores quienes tienen buenas relaciones interpersonales entre ellos, mientras que el 41% solo en ocasiones, el resto no se siente conforme y busca la independencia de quienes los rodean; esto refleja que los miembros de la organización aprecian en su mayoría el bienestar con sus compañeros, pero una gran parte no comparte este sentimiento todo el tiempo, se considera de manera normal esta tendencia dificulta que todos los miembros de la organización se encuentren satisfechos plenamente respecto a sus compañeros.

La comunicación en un 77% percibe que es buena, mientras que el 31% dice que solo a veces y la minoría dice que nunca, lo que indica que gran parte del personal se comunica de manera clara con sus compañeros así como los supervisores para transmitir instrucciones con sus sub alternos.

Con lo anterior se determinó que las relaciones interpersonales al ser inestables, es decir, no contar con una sólida relación entre ellos, afecta su desempeño laboral por causa de incomodidades que pueden percibir sean estas reales o imaginarias, donde la falta de constancia por parte de los supervisores en la comunicación con sus equipos y el apoyo que brindan a los mismos concreta la dificultad de que los operarios puedan mejorar o mantener sus estándares de desempeño, así como realizar aportes a la empresa con base a sus experiencias.

Lo mencionado expresa la necesidad de la realización de actividades de integración del personal para limar asperezas y colocar bases más sólidas en sus relaciones interpersonales que no sean solamente relacionadas con lo laboral, así también capacitar a los supervisores y coordinadores en competencias de liderazgo para la gestión de sus equipos.

En cuanto a las organizaciones informales dentro de las empresas, la gran mayoría solamente cuenta con cooperativas internas de ahorro y préstamo, con tasas de interés accesibles a los empleados y en algunas de ellas despensas familiares para la adquisición de comestibles de primera necesidad, a pesar de ello no realizan reuniones sociales tanto formales como informales por la apatía del personal de participar o aportar a las mismas, donde las fiestas o situaciones similares, al no estar todos de acuerdo las consideran fuera de lugar y no participan.

Cabe mencionar que dentro de los problemas en las relaciones interpersonales más comunes se encuentran la falta de respeto a los bienes ajenos, calumnias y sobre todo el no colaborar entre ellos donde la frase “eso no me toca a mí” es recurrente, lo que refleja claramente el alejamiento del trabajo en equipo, ausencia de colaboración aunque en la encuesta muchos reflejen que si se encuentran dispuestos a colaborar.

En cuanto a los liderazgos, estos se fundamentan en la línea jerárquica principalmente donde las decisiones se concentran en la gerencia general y muchas ocasiones cuando existen conflictos entre las jefaturas estos se resuelven de manera discreta a través de la gerencia general y sin involucrar a los mandos medios o dependencias de la máxima autoridad en la oficina.

Con lo anterior se notó que las organizaciones al no contar con el patrimonio para establecer de manera formal un departamento de recursos humanos y presupuestar alguna cantidad para capacitar; tienen que vivir bajo el hecho que los problemas los resolverán de la mejor manera posible de acuerdo a sus conocimientos y experiencias pero no bajo una visión global de clima organizacional.

(Ver anexo 1, preguntas 2, 3, 4 y 10; de anexo 2 preguntas 6, 7, 22, 25 y 27)

## 2. Actitud hacia el trabajo

El 59% de los trabajadores se sienten altamente comprometidos con las actividades que desarrollan, hay una parte considerable el 35% que solo en ocasiones lo siente, dejando un 4% solo si hay problemas y el resto nunca lo hace; lo que manifiesta que los miembros de la organización se sienten ligados con las actividades que

desempeñan; pero existe una parte importante de los empleados que no tiene un vínculo a gran nivel con la organización y es otra señal de la influencia de los supervisores o coordinadores que no permite el desarrollo dentro de la misma.

Al referirnos a la responsabilidad con el éxito de la organización el 84% dice que siempre se siente comprometido y un 12% a veces, por último un 4% que solo lo hace si hay problemas; se observó como las personas consideran que su actuación en la empresa se refleja en el éxito de la misma, y solo una pequeña parte no percibe que sus actividades estén relacionadas con el buen funcionamiento de la compañía.

También un 75% dice que sus diligencias asignadas contribuyen a su desarrollo personal por lo que están cómodos realizándolo porque los hace crecer como persona, el 33% que solo a veces, al final un 2% que nunca considera que sus actividades contribuyen a su progreso personal.

En cuanto a conocer si sus actividades juegan un papel importante en la institución el 92% percibe que siempre, un 8% a veces; con lo que identificamos que la gran mayoría saben que su trabajo genera valor en la organización y es fundamental para la misma.

Respecto al orgullo que sienten de pertenecer a ella, el 80% manifestó que si lo tienen y el resto solo a veces, lo que demuestra que la entidad está en gran estima por parte de los empleados operativos.

Lo anterior da una perspectiva que los trabajadores se sienten comprometidos, orgullosos y satisfechos de trabajar en la institución para lograr el éxito y desarrollo de sus actividades que son la base fundamental para el crecimiento; pero una parte de los empleados piensa que su vínculo con la organización puede ser mejorado ya que no se sienten plenamente identificados con ella.

Este tipo de empresas cuentan con la ventaja de que sus contrataciones en su totalidad las realizan a largo plazo, lo que genera un sentido de pertenencia y que la rotación de personal sea poca, también colabora la ubicación ya que estar en las zonas metropolitanas hace que las personas no tan fácil dejen sus empleos ya que la mayoría de este tipo de rubros se encuentran en zonas rurales, con el deseo de mantenerse en la misma institución el recurso humano examina sus posibilidades de

crecimiento y como pueden acceder a ellas, aprovechando así las ventajas de ubicación y accesibilidad de las compañías, buscando estas mejoras las personas aspiran ser más eficientes, pero ello depende en gran medida de la carga laboral y la iniciativa de cada persona, puede tener mucho ánimo pero la carga laboral no lo deja crecer o tener obligaciones acorde a su tiempo y capacidad.

Pero no con la iniciativa de seguirla, lo que pasa muchas veces con la parte operativa, que es muy difícil que ellos sientan palpable la posibilidad de que si se comprometen a aprender y superarse podrán hacerlo dentro de la compañía.

(Ver preguntas anexo 1, preguntas 5, 6, 7, 8 y 9; de anexo 2 preguntas 3, 15, 23)

### 3. El Cambio

El 41% de los empleados considera que a veces aplica cambios a futuro, si en el presente no le fueron fructíferas las sugerencias brindadas; un 39% que no volverá a aplicarlas si no le funcionaron en la actualidad y el resto solo si hay problemas, lo que sugiere que la mentalidad del equipo de trabajo es cerrada ya que no realizaría cambios a futuro si en la actualidad no le funcionan los que lleva a cabo o las sugerencias puestas en práctica.

El 73% de todas las personas entrevistadas busca formas de hacer más fácil y rápido su labor, mientras que el 24% a veces y el 2% solo si hay problemas, todos tratan de mejorar su desempeño en la medida que toman la iniciativa para hacerlo, donde uno de los factores que influye son las bonificaciones a las que pueden tener acceso por el cumplimiento de las metas de producción requeridas por la empresa.

Con lo anterior se identificó la necesidad de realizar mejoras en la comunicación de todos, de tal modo que ésta sea fluida, también será necesario capacitar al personal respecto a la forma de cómo ven el cambio ya que si ellos no ven frutos que se generan en el presente, no aceptaran nuevas formas de hacer las cosas si algunas no les funcionaron, entender que de los errores se puede aprender y aplicarlas mejor en el futuro; además inducirlos a tomar la iniciativa en distintas formas de realizar su

trabajo como parte del pensamiento creativo y de mejora continua ya que sus actividades lo permiten a diario.

Este tipo de empresas a pesar de sus volúmenes de personal (no menores a 100 empleados) la rotación oscila entre el 8% y 12% anual, con lo que se reducen los tiempos relacionados a curvas de aprendizaje y mejora la experiencia con ello los cambios son un poco más difíciles de aplicar por el hecho que la forma de realizar el trabajo actualmente se encuentra muy arraigada.

En cuanto a la preparación de nuevos integrantes en la compañía, cuenta con planes de inducción o re inducción para refrescar los conocimientos de los que regresan o son nuevos en la empresa, y relacionado al párrafo anterior es mínimo por la experiencia que se requiere para todos los puestos.

La preparación con capacitaciones no es algo que se busque para mejorar, únicamente como necesidades ya que preparar al equipo solo se realiza para cumplir alguna normativa o se le dan nuevas funciones a algún miembro de la organización.

Los ejecutivos de las empresas prefieren cubrir plazas operativas con personal externo a la organización lo que enfatiza que para puestos de supervisión o administrativos se prefiere ascender al personal interno.

En los ascensos del personal no existen planes establecidos para dicho fin, sino que se evalúa de una manera subjetiva la probabilidad que desempeñe bien un cargo en la empresa, lo que se traduce en desconocimiento de las nuevas oportunidades a las que se puede aspirar lo que genera falta de iniciativa por no saber los nuevos objetivos que se pueden perseguir.

Al haber iniciativas de cambios en las entidades, sus miembros muchas veces no participan en la elaboración de manuales, organigramas o procesos ya que se centraliza la visión en lo que aspira la gerencia y no se apoya en las aportaciones que pudieran hacer con base a sus experiencias presentes o pasadas.

(Ver preguntas anexo 1, preguntas 12, 13 y 15; de anexo 2, preguntas 2, 8, 10, 12, 14 y 21)



#### 4. Colaboración en actividades fuera de su puesto

Según la percepción de los operarios el 53% piensa que sus supervisores o coordinadores solo a veces les brindan apoyo para superar las dificultades, mientras que el 30% concibe que siempre, un 12% solo si hay problemas y el resto que nunca reciben asesoría, lo que señala que los superiores en muchas ocasiones no brindan todo el apoyo a su personal; dichos porcentajes manifiestan la necesidad de la capacitación de los supervisores para brindar apoyo en lo que necesite, dejando de manifiesto que su jefe inmediato identifiquen estas necesidades objetivas y relacionadas al trabajo ya que pueden ser solo excusas del personal para el no cumplimiento de sus metas.

En cuanto al altruismo, el 69% toma la iniciativa de ayudar a sus compañeros, un 24% a veces, y el resto no colabora con su equipo. Los empleados se identifican en su mayoría con las necesidades de sus compañeros y están dispuestos a ayudar al identificar una necesidad, siempre y cuando no disminuya su producción individual.

Al requerir ayuda de los operarios fuera de sus actividades el 73% de ellos dice que siempre lo hace, mientras que el 22% solo a veces, y un 4% solo si hay problemas, lo anterior confirma que el personal se siente comprometido ya que está en la disposición de colaborar aun fuera de sus actividades previamente asignadas.

Se retoma el tema de la capacitación de los supervisores y las necesidades de que se mejoren sus competencias ampliamente con el fin de que sus equipos perciban el apoyo que les brindan, en relación a la colaboración de los miembros de la organización, la mayoría presenta la disposición de ayudar, pero existe una fracción de los empleados que no lo hace si no es requerido donde siempre alguien que se encuentra indiferente al momento de realizar trabajos en equipo o de colaborar en actividades fuera de sus responsabilidades habituales.

En referencia a la relación que existe entre colaboración y recompensas económicas, las organizaciones se encuentran dentro del promedio de mercado, en cuanto a la parte operativa, el 90% de los empleados percibe el sueldo mínimo vigente, mientras

que en la parte administrativa si se encuentra bajo los niveles de mercado, salvo lo anterior, la insatisfacción laboral es mayormente expresada en los primeros niveles de la empresa por los costos de la canasta básica comparados con lo que perciben.

Las actividades que se generan fuera del puesto de trabajo, es decir, un mayor aporte a la organización es considerada como una cualidad para que esta persona pueda ser tomada en cuenta para ascensos, lo cual no es seguro y en la cultura organizacional en varias ocasiones es mal visto por los compañeros de trabajo ya que observan los frutos más no el esfuerzo realizado para el crecimiento.

(Ver preguntas anexo 1, preguntas 1, 16 y 17; de anexo 2, preguntas 4, 5 y 26)

#### 5. Cumplimiento de las tareas directamente asignadas.

Respecto al cumplimiento de sus actividades, el 39% de las personas están dispuestas a trabajar fuera de su horario normal, sin percibir reconocimiento económico para cumplir sus actividades, el 45% solo en ocasiones aportaría más tiempo, el 12% solo si hay problemas y un 4% que nunca se quedaría en sus actividades sin remuneración económica, esto contrasta respecto al compromiso con la organización; pero la disposición de brindar su tiempo para el cumplimiento de sus actividades diarias no es reflejada si no se traduce en reconocimiento económico.

En relación a que si la empresa brinda todas las herramientas necesarias para el desarrollo de estas, el 78% de las personas considera que se las proporcionan, el 20% que solo a veces y el 2% que nunca recibe estos equipos, indica que la empresa brinda lo básico para el desarrollo del trabajo, parte de los trabajadores percibe que no recibe todos los materiales; se debe a que existen utensilios que son solicitados y no brindados al personal dado que son sub utilizados o usados de manera errónea.

Algunos colaboradores que esperan se les proporcionen más instrumentos pero en algunos de los casos son fuera de las necesidades básicas o del adecuado uso que se le podría dar; para comprometerse con la entidad la mayoría de las personas no están dispuestas a dar su tiempo en el cumplimiento de sus actividades cuando es necesario, sino cuentan con el reconocimiento económico, pero consideran que

pueden llevarlo a cabo si hay problemas o si es requerido por la gerencia, en este sentido la organización siempre realiza el pago por el tiempo extra y se ve reflejado en el pago de las prestaciones correspondientes.

(Ver preguntas anexo 1, preguntas 18 y 22; de anexo 2, preguntas 17 y 18)

## 6. Innovación

El 69% de las personas si reciben nuevas ideas para hacer su trabajo con mayor productividad, las acepta y las práctica; el 29% a veces las ejecuta, mientras que el 6% aplica nuevas técnicas cuando hay problemas, la mayoría del personal está dispuesto a ejecutar nuevas ideas para mejorar sus actividades lo que confirma la búsqueda de mejorar dentro de su trabajo y ser más eficientes aunque una parte considerable no las desarrolla por su resistencia al cambio y la falta de liderazgo de sus supervisores.

Cambiando los papeles, el 18% del equipo considera que al brindarle nuevas ideas a los supervisores de hacer el trabajo siempre las aplica, mientras que el 57% manifiesta que solo a veces; un 10% solo si hay problemas y el 14% que nunca son puestas en ejecución las nuevas ideas, estos resultados nos reflejan muy pocas veces las ideas aportadas por el personal son puestas en práctica ya sea por la inoperatividad de las mismas o por que difieren de la visión de producción de los supervisores, ya que es criterio de los supervisores la ejecución de las mismas y más de alguna vez puede pasar por alto una buena idea de parte de las aéreas operativas.

Lo anterior expone que los miembros de la organización están dispuestos a aportar nuevas ideas y llevarlas a cabo pero encuentran barreras en ocasiones de los supervisores o de los mismos compañeros donde son limitados sus aportes por la cultura general de la organización de tener paradigmas fuertemente cimentados bajo el lema “siempre se ha hecho así”.

En este apartado, se confirma que las empresas no cuentan con un plan formal de capacitación que se traduce a que las actividades normalmente desarrolladas sigan de la misma forma y no se incurra en nuevas iniciativas para mejorar, tampoco se

tienen planes de carrera para el personal que se traduce en falta de iniciativas por parte de ellos para poder generar cambios ya que estos podrían no verse reflejados en la trayectoria de su trabajo.

Respecto a los planes a mediano y largo plazo las directrices de los mismos son elaboradas directamente por la gerencia general y los propietarios de las instituciones considerando los cambios en la industria y los requerimientos de los clientes, pero la participación se reduce a quienes las desarrollan sin tomar en cuenta los mandos medios quienes pueden aportar nuevas ideas con base a experiencia y lo que se vive en el piso de trabajo.

(Ver preguntas anexo 1, preguntas 11 y 14; de anexo 2, preguntas 9, 11 y 24)

## 7. Responsabilidad

El 39% de los encuestados indica que si no cumplirá con las metas asignadas siempre notifica a sus supervisores antes de que se venza el plazo, en tanto que el 47% indica que solo a veces notifica con antelación que no podrá cumplir; un 8% avisa solo si hay problemas, por ultimo un 6% nunca avisa que no cumplirá.

Lo anterior indica que a las personas les es indiferente en gran medida notificar el no cumplimiento de sus actividades, por ello no le prestan atención ya que la gran mayoría solo a veces o si hay problemas notifican sin tomar en cuenta que muchas ocasiones sus actividades depende la secuencia de los procesos productivos y cumplimiento de objetivos de la organización.

Las empresas son responsables con sus empleados en brindar las condiciones mínimas necesarias de seguridad y salud ocupacional requeridas por las leyes vigentes, el equipo de trabajo en ocasiones no cumple las normas de la organización lo que puede generar accidentes de trabajo y estos a su vez desequilibrar el clima organizacional por el hecho que la institución seria libre de responsabilidad si es por negligencia de los colaboradores.

Se brinda empoderamiento a todos a través de la participación por medio de sugerencias para que se comprometan a que sus aportaciones puedan ser funcionales en el desarrollo eficiente y eficaz de su trabajo.

(Ver preguntas anexo 1, pregunta 19; de anexo 2, preguntas 1, y 13)

## 8. Eficiencia.

Un factor para ser eficiente es requerir ayuda cuando se necesita, por ello el 51% de la organización la solicitan oportunamente ya sea a sus supervisores o a otra persona de la empresa donde el 43% a veces lo requieren, por ultimo un 6% notifican solo si encuentra problemas; las opiniones se encuentran sumamente divididas, donde la mitad del personal si pide ayuda y la otra mitad no, lo anterior refleja la necesidad de hacer conciencia que los objetivos de la empresa deben de ser prioridad para todos los miembros, con ello notificar a tiempo si requieren apoyo y de esa manera lograrlos no como trabajadores independientes sino como organización.

En relación al cumplimiento de sus actividades en el horario de trabajo el 90% de los empleados siempre cumple sus responsabilidades, y el 10% solo a veces, se relaciona principalmente al hecho que las personas buscan cumplir sus actividades asignadas con la motivación de que al alcanzar sus metas esperan una recompensa económica.

En este caso lo que el personal presenta es deficiencias en la comunicación en el sentido de informar oportunamente cuando necesita apoyo para el cumplimiento de sus metas, ya que como se ha mencionado en muchas ocasiones en este proceso productivo lleva una secuencia y se vuelve un obstáculo si alguna no es realizada a tiempo y de forma correcta además de que las actividades asignadas en el día a día no hayan sido cumplidas.

Las compañías que no cuentan con las funciones claras en su personal y los puestos de trabajo plenamente identificados y limitados tienden a ser menos eficaces ya que las limitaciones de cada puesto son vagas, fácilmente se puede sobrecargar algún departamento o posición, por la falta de control o claridad en lo que debe de hacer a

raíz de la falta de descriptores de puestos que las medianas empresas no cuentan, lo que reduce considerablemente en momentos clave la efectividad de los equipos de trabajo a todo nivel.

En cuanto a la eficiencia de la parte operativa esta es medida a través de métricas de productividad y calidad, las cuales son tomadas por supervisores y sus auxiliares, son tabuladas y registradas estadísticamente, lo cual ayuda a observar además de premiar así como generar llamadas de atención entre otras técnicas para que los menos productivos suban su nivel, medidas que muchas veces no generan mayor impacto que la del momento de recompensar o reprender.

(Ver preguntas anexo 1, preguntas 20 y 21; de anexo 2, preguntas 17 y 19)

## *F. Alcances y limitaciones de la investigación*

### 1. Alcances

El presente estudio permitirá el diseño de herramientas administrativas que servirán de guía a la mediana empresa industrial de prendas de vestir para que facilite la formación de políticas, procedimientos y normas que logren propósitos a largo plazo en cuanto al clima organizacional.

El documento a realizar permitirá a las entidades fomentar la cultura organizacional como un tema prioritario dentro de la organización.

Con la elaboración del modelo se contribuirá al desarrollo de las actividades para el uso eficiente de los recursos humanos que permita alcanzar las metas de las organizaciones objeto de estudio.

### 2. Limitaciones

En la presente indagación se presentaron inconvenientes que afectaron la recolección de la información, los cuales se mencionan a continuación:

Los sujetos de estudio contaban con tiempos muy limitados para ejecutar los instrumentos de investigación, donde algunas de las respuestas no fueron con la profundidad que se esperaba y la realización de ellos en cuanto al tiempo fue más largo de lo proyectado.

El acceso a las áreas operativas de las empresas fue limitado por la seguridad en los procesos de producción ya que algunas de ellas elaboraban similares prendas de vestir.

Las empresas no contaban con un espacio ideal para la realización de los cuestionarios, por ello se utilizaron instalaciones improvisadas.

## *G. Conclusiones y Recomendaciones de la investigación*

### 1. Conclusiones

- A. Las relaciones interpersonales no son estables y esto repercute en todos los aspectos del clima organizacional.
- B. Los supervisores o coordinadores no cuentan con habilidades de liderazgo desarrolladas que permitan conocer experiencias de sus equipos para ponerlas en práctica o adaptarlas para a las actividades actuales.
- C. La comunicación necesita mejoras para que sea más concreta y clara de tal modo no deje dudas tanto en las instrucciones que se brindan, como las ideas que se transmiten en relación a la labor realizada. La forma de cómo perciben y reaccionan respecto a los cambios actualmente son concebidas a corto plazo ya que las personas actúan con base a resultados inmediatos, no cuentan con una visión que estas mejoras son para resultados a largo plazo cuando se ponen en práctica.
- D. La disposición a colaborar de parte de los empleados de la organización es fuerte en intenciones, pero en el piso de trabajo se observó que muchas veces no es puesta en práctica, los supervisores no brindan el ejemplo a sus equipos ya que en la gran mayoría solo a veces brindan un apoyo consistente a sus empleados cuando estos lo requieren y las circunstancias lo ameritan.

- E. La organización brinda todas las herramientas básicas necesarias para el desarrollo de las actividades de trabajo que ejecuta cada uno de los miembros de la organización según su área de trabajo; pese a ello los colaboradores no se identifican en ocasiones con las metas que persigue la empresa, por ello no están dispuestos a dar más de su tiempo sin remuneración económica para cumplir con las metas o los objetivos que se persiguen, dejando de lado que es un bien común el que se persigue manteniendo la empresa en marcha.
- F. Al proponer nuevas ideas, se enfrentan al prejuicio de los supervisores que en muchas ocasiones solo ellos tienen la razón o contar rumores de sus compañeros que al hacer esto quieren quedar en buenos términos con sus superiores, lo que limita la aportación de nuevas ideas que tiene que romper con el paradigma “así se ha hecho siempre”.

## 2. Recomendaciones

- A. Desarrollar actividades que estimulen el trabajo en equipo, de tal modo que los operarios conozcan la importancia de las relaciones interpersonales y lo productivo que pueden ser, si enfocan el esfuerzo de todos hacia el mismo fin común.
- B. Realizar un proceso de preparación para los supervisores que permita desarrollar sus competencias de liderazgo y las relaciones interpersonales para enfocarse en el avance de equipos de trabajo, además de aprender a escuchar.
- C. Desarrollar formas de comunicarse asertivamente transmitir la información, fomentar una cultura de aceptación del cambio sean estos a corto o largo plazo de tal modo que cuenten con una visión a futuro, no solamente esperen resultados rápidos.
- D. Crear políticas que incentiven la colaboración a los miembros de la organización que permitan no necesariamente sean estimulados con reconocimiento económico para convertir en hábitos la disposición de ayudar en la organización, mientras que los coordinadores aprendan a identificar plenamente las necesidades reales de sus equipos de trabajo para auxiliar en todo momento.



- E. Relacionado con las herramientas para desarrollar el trabajo, la empresa puede buscar nuevas formas de hacerlo más eficiente a través de tecnología o ideas por medio de asesorías para reducir uso excesivo de recursos, en cuanto al compromiso con los objetivos de la empresa, generar un proceso de aprendizaje, donde la política de la visión de la organización y el camino que persigue la misma sean asimilados poco a poco por cada uno de los miembros de tal modo que conciban la organización como parte de ellos y que depende de su compromiso el éxito de la misma.
- F. Fomentar iniciativas de lluvias de ideas para mejorar las formas de realizar el trabajo, recibiendo aportación de todos no importando su rango, junto a ello agregar al plan de capacitaciones relacionadas con la superación de las barreras mentales o paradigmas, para que la aceptación de nuevas ideas sea tomado como un aporte importante en todos los sentidos.

### ***CAPÍTULO III Propuesta de mejora de la situación actual del clima organizacional para la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador***

#### ***A. Visión de la propuesta de mejora***

Generar un ambiente que permita el aumento del desempeño y la motivación de los empleados de la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador, en un periodo de 1 a 3 años, utilizando recursos económicos, materiales didácticos, capacitaciones dirigidas a todos los miembros de la organización.

#### ***B. Importancia de la propuesta.***

Dentro de las instituciones, el tema en estudio aporta la generación de un medio que permite mejorar el ejercicio de las actividades de los integrantes que la conforman lo que conlleva a un entorno más agradable para realizar las labores cotidianas y que fomente la participación, genere trabajo en equipo y permita la aportación de nuevas ideas sin ser juzgados y tomando en cuenta las opiniones recibidas.

Este reconoce que todos se sientan identificados con la misión y la visión de la compañía, que ordena los objetivos individuales a los grupales porque genera el sentido de pertenencia e importancia que a su vez incentiva a que cada uno aporte más de lo esperado y desee regresar el siguiente día porque su presencia es importante para las metas grupales.

#### ***C. Objetivos que se pretenden conseguir con la propuesta***

## 1. General

Desarrollar un modelo de Clima Organizacional por medio de un caso ilustrativo, que facilite la evaluación del desempeño del personal en la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador.

## 2. Específicos

- a. Plantear la estructura con las herramientas necesarias que contribuya a que los empleados realicen de mejor manera las actividades en la mediana empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador.
- b. Elaborar un programa de capacitación hacia los empleados administrativos y operativos, un plan de implementación que apoyen la ejecución del modelo, con el fin de generar un ambiente laboral que resulte en un mejor desempeño de sus actividades.
- c. Proponer instrumentos de control que permitan la comparación de los resultados obtenidos, con la manera de realizar su trabajo a fin de identificar y corregir los inconvenientes que se presenten para garantizar la consecución de los objetivos estipulados.

### *D. Descripción de la propuesta*

#### 1. Modelo de evaluación clima organizacional

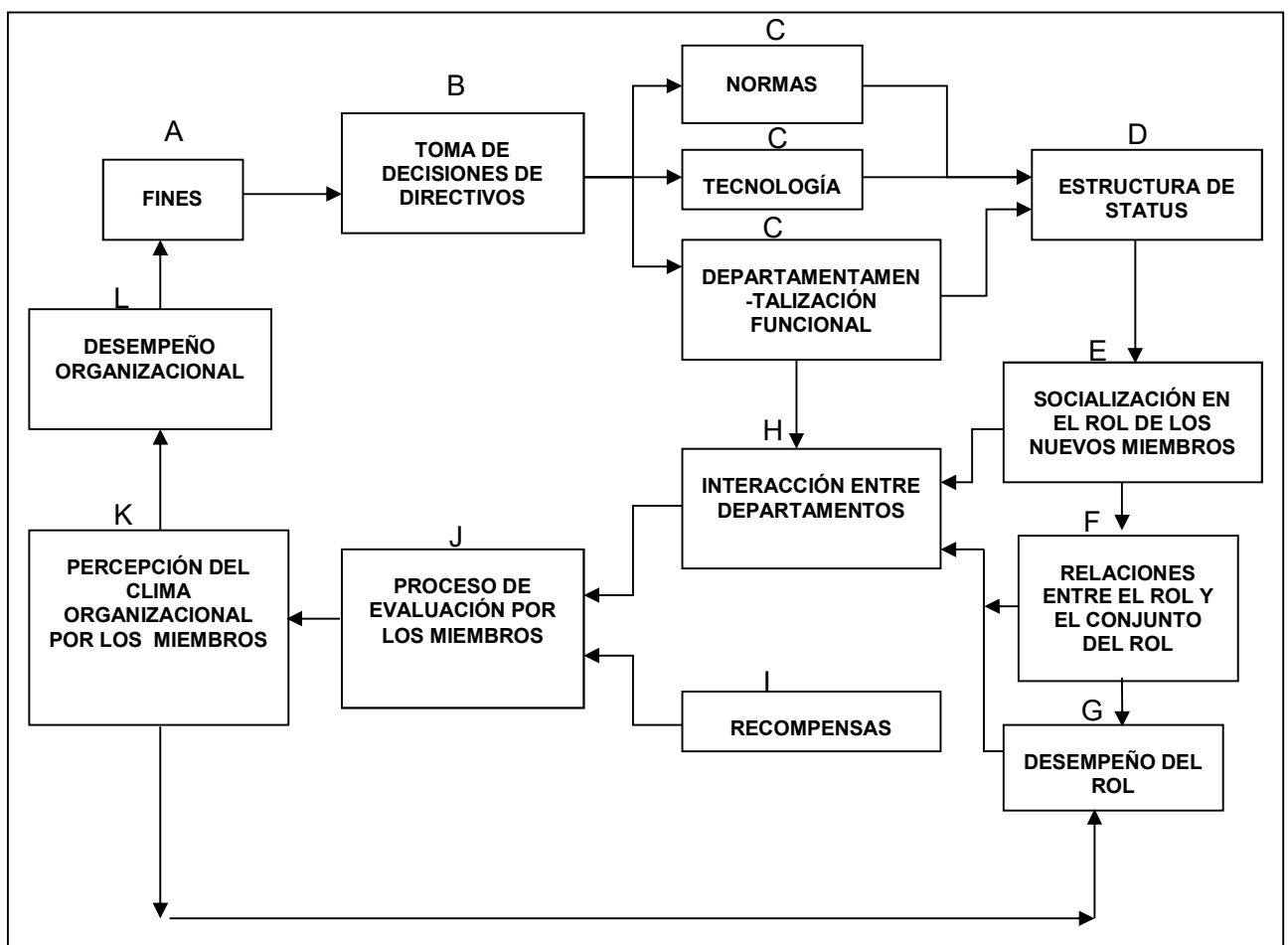
El modelo de evaluación con base a Evans el cual parte de la consideración que define a una institución como un sistema abierto, expresa que está determinado por una serie de influencias externas y tiene repercusiones sobre la empresa, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos de la propia organización como objetivos, liderazgo, motivación, control, toma de decisiones, etcétera.

Para llevarlo a cabo, se propone trabajar en una serie de dimensiones que se detallan a continuación:

- **Desafío en el trabajo y variedad:** considerando este apartado como la aplicación de acciones para que la dinámica laboral no se convierta en algo rutinario y tedioso, sino que se encomienden a los miembros de la institución actividades que pongan a prueba sus habilidades así como variantes a sus responsabilidades diarias con el fin de que las jornadas no sean extenuantes e impliquen constantes cambios.
- **Importancia del trabajo:** realizar campañas de concientización, reforzado con la comunicación de los líderes de cada puesto por pequeño que sea es trascendental para el logro de los objetivos de la organización.
- **El conflicto de la tarea:** dentro de las funciones del personal, crear de la manera más clara y sencilla posible las responsabilidades del personal según su lugar dentro del organigrama, principalmente de los que tengan muchas tareas asignadas, de tal modo que en las actividades a ejercer no se genere un conflicto entre ellas debido a la importancia de las mismas, ya que pueden surgir situaciones donde existan múltiples urgencias y el responsable sea la misma persona.
- **La carga excesiva del papel o rol a desempeñar:** este es uno de los problemas identificados, que con facilidad se dan en las instituciones debido a que siempre se presentan nuevas actividades a desarrollar y generalmente se delegan a quien es capaz de realizarlas, sin considerar la carga actual de responsabilidades, para evitar esto tanto las jefaturas como mandos medios deberán manejar claramente las actividades que desarrolla cada persona a su cargo y tener un listado de las tareas pendientes junto con la prioridad de cada una de ellas, así se podrá observar si es conveniente o no aumentarla según las responsabilidades y la capacidad de cada persona.
- **La consideración de la dirección:** incorporar al manual de puestos una actualización de la visión de cada una de las plazas, de tal modo que todas se encuentren enlazadas con la empresa.
- **Preocupación de dirección y conocimiento:** integrar el camino de línea

jerárquica junto a un plan de carrera con una visión a largo plazo, que se inicia con las capacitaciones que se recomiendan más adelante y hacerlo público para los trabajadores de la empresa.

Diagrama 8 Modelo de Clima Organizacional propuesto por Evans



En el modelo todo inicia y termina en los fines que persigue la organización, éstos deberían ser considerados y tomar en cuenta ya que son la base para la toma de decisiones por parte de los ejecutivos, a través de reuniones de trabajo, se ejecutara la evaluación de los resultados no solo monetarios, sino de estructura organizacional, cambios en infraestructura para la mejora, rubros de inversión, etcétera. Dichas asambleas se encaminaran en el establecimiento y revisión de las normas de la

compañía que permitan continuar con el rumbo adecuado para la entidad o corregirlo, se establecerá la tecnología necesaria para ejecutarla y mejoras de la misma, que conlleve la preparación del personal así como los recursos monetarios para obtenerla o si será desarrollada por la misma compañía; con ello se propondrán mejoras a la departamentalización que sea necesaria para que cada unidad operativa cuente con ámbitos de acción bien establecidos y funcionen de manera consecuente y lógica considerando que cada división sea estrictamente necesaria para la optimización de los recursos; por último establecer, modificar o mejorar la estructura jerárquica o de estatus donde queden plenamente definidas las relaciones de mando de tal modo de evitar la dualidad de ésta o que se encuentren fuera del área donde se realizarán las actividades de los trabajadores con ello buscar reducir la burocracia pero manteniendo los puntos clave de control.

Al realizar la inducción o re inducción de nuevo personal, agregar la socialización del rol que desempeñaran a través de uno o dos días de práctica, tanto de las operaciones normales, como de situaciones que medirán sus competencias técnicas como sociales, donde se dirija a la integración de la relación del puesto de trabajo como entre las distintas áreas, donde se genera no solo la relación entre los compañeros sino también con otros departamentos de la institución y que cooperen indiferentemente del lugar en que desempeña su trabajo.

En esta parte agregar la revisión y propuesta de nuevas recompensas que se establecen a partir de los parámetros de evaluación que se crean para cada estación de desarrollo de actividades y con ello las formas que los reconocimientos sean entregados, posteriormente se realizan los procesos de evaluación, donde se consideran tanto el desempeño como la interacción de departamentos, al tener los resultados de las evaluaciones se puede conocer la percepción de clima organizacional por los empleados.

Se evaluará esta percepción con los resultados de la empresa comparado con las metas establecidas al inicio y agregando el factor de la manera en que se percibe la empresa internamente como externamente, donde se tomarán en cuenta los elementos controlables e incontrolables.

Se ejecuta en forma de sistema de apreciación objetivo el rendimiento de los empleados en una organización, valorando la actuación y las metas logradas por la persona en el desempeño diario, por este medio se localizaran problemas de supervisión de los trabajadores, su integración a la entidad o al cargo que ocupa, desaprovechamiento del potencial, así como el nivel de motivación en la realización de sus tareas, aspectos que permitirán estimar el rendimiento global del colaborador.

El proceso de evaluación implica:

- a. Establecer y revisar normas de ejecución de las actividades.
- b. Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas
- c. Volver a presentar la información al colaborador, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias, y así siga realizando su labor dentro del rango esperado.

También es de suma importancia, porque permitirá a la organización el reconocimiento del desempeño de cada trabajador, y deberá tomar conciencia cómo desarrolla una actividad clave en los sistemas de recompensa.

El reconocimiento será necesario para:

- a. Asignar recursos en un ambiente dinámico donde se evite la rutina
- b. Recompensar a los empleados de forma verbal, como materialmente
- c. Retroalimentarlos acerca de sus actividades actuales
- d. Mantener relaciones cordiales con sus compañeros y superiores
- e. Dirigir y desarrollar al personal
- f. Cumplir con las leyes nacionales y los reglamentos internos de la empresa

Acompañando al modelo de Evans se propone desarrollar un sub clima de innovación donde se trata principalmente de combinar diferentes perspectivas en la solución de problemas. En este apartado se trata de una iniciativa que permita no solo la mejora del desempeño laboral, sino generar un cambio actitudinal que brinde al personal la oportunidad de crear soluciones u opciones para realizar de manera más ágil y eficaz el trabajo, lo cual permitiría que los problemas sean solucionados por iniciativa de los empleados y no tengan que esperar apoyo externo para solucionar.

## 2. El clima organizacional de innovación

Para que éste exista realmente debe haber creatividad que genere formas más eficientes de realizar las actividades, ésta es impulsada por un ambiente de libertad, comunicación y debate, mientras que la puesta en acción se fomenta con tolerancia al error, independencia y tendencia a tomar riesgos.

Los elementos del contexto que influyen sobre la implementación de la cultura de innovación son la estrategia, el liderazgo y la estructura institucional encaminada al descubrimiento de nuevas formas de ser más eficientes y eficaces.

Por otra parte, en una entidad innovadora los líderes deben preocuparse por las tareas y por las personas pero también por el cambio. Uno de los roles más importantes que ellos juegan en la organización es crear las condiciones para modernizar a través del involucramiento y la tolerancia.

Se propone que se promueva lo anterior a través de factores de motivación, de recursos y de explotación. Finalmente las instituciones que han demostrado tener éxito en este tema son aquellas flexibles y rápidas para responder a través de grupos especializados.

El trabajo en equipo, en particular, funciona como una herramienta importante en el surgimiento de la innovación y sus características pueden ayudar a entender la nueva forma de realizar las tareas.

## 3. Perspectiva de grupo y clima de innovación

Se propone que éste favorezca la creatividad a través de:

- a. La visión de innovación compartida, fomentada por el vínculo del trabajador con la empresa.
- b. El ambiente generado por el liderazgo por medio de un ambiente dinámico y motivante.
- c. La disposición para el trabajo en equipo mediante la integración del objetivo de la empresa con el del trabajador. .



Por su parte, el liderazgo que la impulsa pertenece a las personas capaces de apoyar, dirigir y proteger recursos para un proyecto además de soportar tolerancia al fracaso.

En relación con la estructura organizacional, desde la perspectiva de asociación se puede evaluar mediante el estudio de las unidades de ejecución. Un ambiente favorable facilita la integración orientándolos a trabajar de manera independiente, con objetivos bien definidos y la capacidad para tomar decisiones.

Se propone que:

- a. El “Objetivo de innovación” es un factor para valorar y se entiende como el tipo de mejora que persigue dentro de la entidad ya sea eficiencia, mejora continua, etc.
- b. “Flexibilidad” permite conocer si existe facilidad para salir del área funcional y formar equipos además de cuánta dependencia mantienen los miembros con las líneas de mando jerárquicas con las que tienen relación.

Los elementos del contexto que influyen sobre el clima son la estrategia, el liderazgo y la estructura.

El modelo conceptual propone que uno de los factores es la estrategia a través de la visión compartida donde la meta de grupo es tomada como propia por cada uno de los miembros.

El trabajo en equipo, en particular, funciona como una herramienta importante en el surgimiento de un ambiente innovador y sus características pueden ayudar a entenderlo.

Se propone que está influenciado por la estructura que permite la organización de las tareas en equipos que determina su autonomía y sus objetivos.

Para aplicar el concepto se proponen dos factores:

- a. La “Claridad” en la trasmisión de la visión
- b. El “Propósito” de innovación, es decir, si existe entre las personas un sentido de cambio dirigido a mejorar su desempeño.

Los factores fomentados por los líderes son de tres tipos: de motivación, de recursos y de explotación. El modelo propuesto considera que los primeros dos son medidas directas del clima de creatividad y el tercero de implementación o explotación de la innovación.

Los factores de motivación son:

- a. “Confianza y Apertura” que implica la libertad para expresar las ideas
- b. “Conflicto y Debate” que se refiere a la discusión constructiva y al respeto por la diversidad de opiniones.

Los factores de recursos contribuyen a la creatividad a través de:

- a. “Desafíos e involucramiento”, es decir, la inspiración, los impulsos y el estímulo intelectual.
- b. El “Apoyo y espacio para las ideas” que es el tiempo dedicado y la atención que se da a las propuestas innovadoras.

Los factores de explotación consisten en:

- a. “Tolerancia al riesgo y fracaso” entendida como la aceptación de la incertidumbre y la ambigüedad en los proyectos innovadores;
- b. “Libertad de decisión” o autonomía para tomar la iniciativa.

Un ambiente de innovación favorable facilita la integración de equipos orientados a trabajar de manera independiente, con objetivos bien definidos y la capacidad para tomar decisiones.

#### *E. Políticas para la mejora y evaluación del clima organizacional*

##### 1. Reconocimiento y logro de objetivos

a. Objetivo:

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

b. Intervención:

Reuniones quincenales en las cuales se traten los logros y fracasos del departamento.

Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

Establecimiento de metas individuales, por grupo o por área que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

Las cuales deberán formarse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

c. Personal objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

d. Recursos

Infraestructura: La programación quincenal de las juntas deberá considerar el ambiente donde se realizarán, dependiendo del número de personas por cada grupo y podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

Materiales y Equipo: Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Adicionalmente, entregar a los convocados en la primera reunión una libreta destinada a llevar los apuntes necesarios la cual deberá llevar a todas las asambleas.

Personal: Para esta intervención no será necesario recurso humano ajeno a la empresa y asistirán los departamentos agendados.

Tiempo estimado: Cada una tendrá una duración mínima de 30 minutos y un máximo de 60. Inicialmente de manera quincenal y después de 3 meses evaluar si se mantiene el periodo entre reunión y reunión o se cambiara el intervalo de las mismas.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzada, además del tiempo que las personas estarán fuera de sus actividades y no serán productivas en el lapso de la junta.

Responsable: Cada jefe de unidad y departamento figura como el encargado de cada actividad y de la estructura de las mismas. De igual forma, deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo, además este elaborará un resumen la cual se trasladará a gerencia general.

## 2. Motivación en el puesto

### a. Objetivo

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro de sus responsabilidades.

b. Intervención:

Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo. En un periodo de cada dos años en el cual se tomarán en cuenta las sugerencias del equipo.

Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades fuera de su trabajo por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas reconociendo a través de tiempo libre remunerado como una de las alternativas.

No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios o bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su con las actividades que desempeña.

Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

Revisar las descripciones de los puestos cada tres años con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

c. Recursos

Infraestructura: Una sala para realizar las reuniones de trabajo.

Materiales y Equipo: Carteleras informativas para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, papel reciclado para la impresión de publicaciones internas y los que puedan ser de utilidad para la realización de anuncios según el caso.

Personal: La gerencia general debe realizar la revisión a prestaciones, beneficios, escala salarial y será la responsable de administrar la información antes mencionada delegando las actividades que no sean con carácter confidencial.

Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 2 años. El enriquecimiento de los puestos podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

Presupuesto: Considerar una cantidad anual para incentivos no económicos como ejemplo certificados de compra de supermercado o de consumo en diferentes establecimientos conocidos como Gift Cards. Debe tomarse en cuenta al Gerente de Producción quien es el responsable del área operativa de capital humano que figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará, la confidencialidad de los datos relacionados a quienes recibirán los incentivos y porque motivos o méritos, además de transmitir las sugerencias del personal en cuanto a estos beneficios.

### 3. Trabajo en equipo

#### a. Objetivo

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas más eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

#### b. Intervención

Fortalecer la identificación del colaborador con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.

Reforzar la identificación, participación y pertenencia del colaborador con sus compañeros por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Rotar los grupos laborales de manera aleatoria, a fin de que todos los involucrados se conozcan y logren integrar conjuntos con diferentes personas.

Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y con los demás.

Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de grupos.

Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el responsable de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

#### c. Recursos

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa, salvo cuando se generen actividades fuera de las instalaciones.

Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias, salvo que las actividades lo requieran.

Personal: Gerencia General realizará la planificación y desarrollo de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad, tomando en cuenta que el empleado realice las mismas operaciones en diferentes grupos. Los eventos de integración general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.

Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual de recursos humanos la capacitación para los jefes de cada área. El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre las unidades de la empresa será fortalecida a través de un buen comportamiento entre los responsables de cada departamento. Recursos humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyen en la interacción del personal.

*F. Modelo de un plan de capacitación para la mejora del clima organizacional de la empresa Los Capellanes, S.A. de C.V.*

El plan de capacitación y desarrollo de mejoramiento del clima organizacional se proyecta para el año 2018 y constituye un instrumento que determina las prioridades y conocimientos a los colaboradores de la mediana empresa industrial de Prendas de Vestir del municipio de San Salvador, Los Capellanes S.A. de C.V.

La cual es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo del tema en estudio, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador en su entorno el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la misma.

Además un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implementación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido el aprendizaje constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, también contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El proyecto incluye a todos los trabajadores de la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios empleados, identificados en las fichas de desempeño laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos, con un presupuesto asignado.



## 1. Plan de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional

### a. Actividad de la empresa

LOS CAPELLANES S.A de C.V., es una empresa industrial dedicada a la elaboración de prendas de vestir, ubicada en el municipio de San Salvador.

### b. Justificación

El recurso más importante en cualquier empresa lo forma el personal asignado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización, en la cual la conducta y rendimiento del recurso humano influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una entidad alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ámbito de trabajo y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento de las responsabilidades de cada persona.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionando a la optimización y mejoramiento del ambiente laboral.

En tal sentido se plantea el presente plan de capacitación a los ejecutivos y operarios de la organización.

c. Alcance

El presente plan de orientación y aprendizaje es de vital aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador, Los Capellanes. S.A. de C.V.

d. Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a elevar el nivel de beneficio de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de Los Capellanes, S..A de C.V., persiguiendo lo siguiente:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores.
- Generar conductas positivas y mejoras en el ambiente de trabajo, el rendimiento y la calidad y, con ello elevar la motivación.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa para su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes dentro de la EMPRESA, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a evitar la obsolescencia de la fuerza laboral.

2. Objetivos del Plan de Capacitación

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para

otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima organizacional satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

### 3. Metas

Capacitar al 100% gerentes, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa industrial de prendas de vestir del municipio de San Salvador, Los Capellanes S.A. de C.V.

### 4. Estrategias

Las estrategias a emplear en la ejecución de las capacitaciones son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente, mediante la exposición de los que las realizan y escuchando recomendaciones de como pueden ser más eficientes.
- Presentación de casos particulares de su área que se hayan presentado en el pasado y como fueron resueltos para hacerlos parte de la cultura organizacional.
- Metodología de exposición – diálogo.

### 5. Acciones a desarrollar.

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado continúe a mejorar la calidad de los recursos humanos.

Para ello se está considerando lo siguiente:

- a. Temas de capacitación
  - i. Liderazgo

Dirigido a: personal administrativo y mandos medios de las organizaciones un estimado de 16 personas.

Tiempo de capacitación: 8 horas

Presupuesto de la capacitación:

Capitador: \$450.00 (más IVA) brinda los siguientes beneficios:

- Completo material didáctico y equipo productivo
- Diploma de participación
- 50 fotografías digitales a colores por grupo

Local y alimentación \$238.00 (más IVA) incluye:

- Salón
- Estación de agua y café.
- Almuerzo
- Refrigerio, mañana y tarde.
- Pantalla de proyección
- Rotafolio.

Estimado de inversión: \$688.00 (más IVA)

Intervalo de tiempo para su desarrollo: entre los meses de enero a marzo de 2018.

- ii. Gestión del Cambio

Dirigido a: personal administrativo de las empresas un estimado de 113 personas dividido en grupos en cinco grupos que oscilaran entre 22 a 24 personas, esto

dependerá del número de personas activas en las entidad al momento de realizar la capacitación.

Tiempo de desarrollo: 8 horas por grupo.

Presupuesto de la capacitación:

Capacitador: \$2,250.00 (más IVA) brinda los siguientes beneficios:

- Completo material didáctico y equipo productivo
- Diploma de participación
- 50 fotografías digitales a colores por grupo

Local y alimentación \$1,680.00 (más IVA) incluye:

- Salón
- Estación de agua y café.
- Almuerzo
- Refrigerio, mañana y tarde.
- Pantalla de proyección
- Rotafolio.

El total de inversión para dicha capacitación: \$3,390.00 (más IVA)

Intervalo de tiempo para su desarrollo: entre los meses de enero a febrero de 2018.

### iii. Trabajo en equipo y comunicación efectiva

Dirigido a: personal administrativo de las empresas un estimado de 113 personas dividido en grupos en cinco grupos que oscilaran entre 22 a 24 personas, esto dependerá del número de personas activas en las institución al momento de realizar la capacitación.

Tiempo de desarrollo: 8 horas por grupo.

Presupuesto de la capacitación:

Capacitador: \$2,250.00 (más IVA) brinda los siguientes beneficios:

- Completo material didáctico y equipo productivo
- Diploma de participación
- 50 fotografías digitales a colores por grupo

Local y alimentación \$1,680.00 (más IVA) incluye:

- Salón
- Estación de agua y café.
- Almuerzo
- Refrigerio, mañana y tarde.
- Pantalla de proyección
- Rotafolio.

El total de inversión para dicha capacitación: \$3,390.00 (más IVA)

Intervalo de tiempo para su desarrollo: entre los meses de mayo a julio de 2018.

#### iv. Motivación en el trabajo

Dirigido a: personal administrativo y mandos medios de las empresas un estimado de 16 personas.

Tiempo: 8 horas

Presupuesto de la capacitación:

Capacitador: \$450.00 (más IVA) brinda los siguientes beneficios:

- Completo material didáctico y equipo productivo
- Diploma de participación
- 50 fotografías digitales a colores por grupo

Local y alimentación \$238.00 (más IVA) incluye:

- Salón
- Estación de agua y café.
- Almuerzo
- Refrigerio, mañana y tarde.
- Pantalla de proyección
- Rotafolio.

Dicha capacitación tendrá una inversión de: \$688.00 (más IVA)

Intervalo de tiempo para su desarrollo: entre los meses de enero a marzo.

## 6. Recursos

### a. Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, Psicólogos, etc.

### b. Materiales

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rota folio, equipo multimedia, computadoras, proyectores de video, y ventilación adecuada permita la comodidad de los participantes donde se recomienda estar a 24 grados centígrados.

Documentos técnico educativo: entre ellos se tienen: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

### c. Financieros

Los montos a utilizar para la capacitación en el tema de dinero, se plantea el siguiente presupuesto general para las mismas:

<b><i>Inversión</i></b>	<b><i>Monto</i></b>
Alquiler del local	\$ 3,836.00
Facilitador	\$ 5,400.00
Cambios e imprevistos	\$ 923.60
<b><i>Total Inversión en recurso humano</i></b>	<b>\$ 10,159.60</b>

Ver anexo 4



d. Cronograma de aplicación de capacitaciones.

**Cronograma de actividades a realizar para la propuesta de mejora de desempeño laboral a través del clima organizacional**

	AÑO 2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>												
<b>Capacitaciones</b>												
<b>Liderazgo</b> Dirigido a: Mandos medios y administrativos Tiempo de capacitación: 8 horas												
<b>Trabajo en Equipo y comunicación efectiva</b> Dirigido a: Todos el equipo de trabajo Tiempo de capacitación: 8 horas												
<b>Motivación en el trabajo</b> Dirigido a: Mandos medios y administrativos Tiempo de capacitación: 8 horas												
<b>Gestión de aceptación al cambio</b> Dirigido a: Todos los miembros de la empresa Tiempo de capacitación: 8 horas												
<b>Monitoreo de conductas</b>												
Evaluaciones de desempeño, actividades pasadas												
Evaluaciones de desempeño, actividades futuras												
<b>Estimulo laboral</b>												
Reconocimiento a la labor realizada												
Conversatorio con todo el personal, enfocado a recibir ideas de mejora.												

En el cuadro se recomiendan los meses para cada capacitación, sugiriendo el día sábado para su realización, donde queda sujeto a la empresa la mejor fecha dentro del periodo propuesto para su desarrollo.

## 7. Financiamiento

El monto de inversión de estas capacitaciones, será financiada con ingresos propios presupuestados por Los Capellanes, S.A. de C.V. y donde se buscara en todo momento el apoyo de INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), para la reducción de costos en dichas formaciones.

### ***G. Herramientas de evaluación para el clima organizacional y el desempeño laboral***

No hay forma de desarrollar alguna actividad al largo plazo, si no se establecen herramientas para medir o evaluar la evolución del objetivo y confirmar si se encuentra en el camino deseado, por ello se recomienda una guía para mantenerse sobre la dirección del mejoramiento del clima organizacional.

#### 1. Estándares y medición de desempeño

La evaluación requiere en un primer momento el establecimiento de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de manifiesto las normas específicas de desarrollo de actividades mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y acciones en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato, los cuales pueden ser desarrollados por el responsable de recursos humanos o las gerencias responsables del área.

La evaluación de desempeño requiere en un primer momento el establecimiento de estándares que constituyen los parámetros de medición para conocer si se está desarrollando de la manera esperada el trabajo asignado en forma clara y objetiva; estas directrices se desprenden directamente del manual de puestos, que ponen de

manifiesto el análisis realizado de los lugares de trabajo. Con base a lo anterior los instrumentos medición son elaborados y mejorados para adaptarlos según la evolución de la organización y el criterio de los responsables de recursos humanos.

Cuando se carece de modelos de comparación, estos pueden desarrollarse a partir de la observación directa de las acciones junto con conversaciones con los ejecutores de las actividades, supervisores o gerentes de área, así ser agregados al manual de puestos y por consiguiente a las herramientas de control.

Los sistemas de medición que se plantean más adelante serán de uso fácil, confiable y que califiquen los elementos esenciales que determinan la eficiencia del empleado. Las observaciones se proponen llevarse a cabo en forma directa e indirecta. Se plantean mediciones de manera cuantitativa, las cuales permiten mayor objetividad en la evaluación, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Además se brindan herramientas subjetivas que son las calificaciones no verificables, que su grado de precisión se basa en la objetividad del evaluador.

## *2. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado*

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. La técnica propuesta se detalla a continuación:

- Escalas de puntuación:

El responsable debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Se propone para la evaluación las siguientes escalas de puntuación:

Objetivo: evaluar de manera rápida y eficaz tanto actitudes como actividades del área operativa.

Instrucciones:

Llenar los campos de información general de manera clara.

En el área de desempeño llenar con una escala de 1 a 10 (diez como superior y uno como inferior) respecto a la observación que se realiza del personal operativo, para el caso se brindan dos escalas por cada categoría.

Los Capellanes, S.A. de C.V.											
Matriz de evaluación del desempeño laboral áreas operativas											
Nombre de la persona evaluada: _____ Puesto: _____											
Evaluador: _____ Fecha: _____											
Desempeño		Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Calidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Cantidad del trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Rapidez en el trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Dedicación al trabajo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Definiciones:											
Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.											
Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.											
Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.											
Malo: Comportamiento ineficiente											
Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.											
Observaciones: _____											
_____											

Objetivo: evaluar de manera rápida y eficaz tanto actitudes como actividades del área administrativa.

Instrucciones:

Llenar los campos de información general de manera clara.

En el área de desempeño marcar con una X cuando en la observación se cumplan los criterios detallados al cumplir alguna de las condiciones brindadas.

Los Capellanes, S.A. de C.V.				
Matriz de evaluación del desempeño laboral áreas administrativas y jefaturas.				
Personal administrativo. Calificación correspondiente al _____				
Nombre del evaluado: _____ Depto.: _____				
Categoría: _____ Evaluador: _____				
Desempeño	Inferior	Regular	Bueno	Superior
Conocimiento del trabajo a su cargo	Sólo conoce el mínimo de trabajo de rutina.	Conoce lo básico de su puesto: desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así mismo conoce todas las demás labores en relación con éste.
Calidad en el trabajo	Comete errores constantemente; no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	Comete un mínimo errores. De vez en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede trabajar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Preciso en sus actividades. No es necesario verificar su trabajo.
Cantidad de trabajo	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Pierde tiempo en actividades secundarias.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde tiempo.	Cumple con las tareas asignadas. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de	A veces es irresponsable, necesita cierta	No requiere de supervisión continua. Se	Responsable todo el tiempo, no requiere de supervisión alguna.

	continuar solo su trabajo.	supervisión para cumplir con su trabajo.	responsabiliza y cumple.	
Iniciativa y participación	Raramente tiene sugerencias: con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas.	Dinámico, asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.
Disciplina	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.	En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa; lo cual hace saber a sus superiores.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Cuidadoso en su cumplimiento.
Espíritu de colaboración	Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este (a) empleado (a).
Observaciones: _____ _____ _____				

Este tipo de evaluación se propone realizarla cada 4 meses donde permitirá tomar medidas correctivas y evaluarlas para confirmar si estas han sido aplicadas por el equipo de trabajo o no se ha generado ningún cambio.

### *3. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro*

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Bajo esta herramienta se propone la autoevaluación que lleva a los empleados a efectuar una introspección donde puede constituir una técnica muy útil. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas; al usarlas para establecer las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación y conciencia en el proceso de mejoramiento.

Objetivo: evaluar de manera rápida y eficaz la percepción del empleado en cuanto a sí mismo y a las actividades que realiza.

Instrucciones:

Llenar los campos de información general de manera clara.

En el área de desempeño marcar con una X según la percepción del miembro de la organización.



Los Capellanes, S.A. de C.V.			
Matriz de auto evaluación de desempeño laboral para todas las áreas de la organización. Calificación correspondiente al _____ Nombre del colaborador: _____ Departamento: _____			
Criterios de miembros del equipo.	Nunca	Regularmente	Siempre
1. Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día.			
2. Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo.			
3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo.			
4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.			
5. Soy productivo casi todo el tiempo.			
6. Estoy dedicado a mi trabajo			
7. Respaldo las metas de la empresa.			
8. Mi trabajo me da satisfacción personal.			

***H. Plan de implementación mejora de clima organizacional mediana empresa industrial de prendas de vestir Los Capellanes, S.A. de C.V.***

Para la aplicación del plan de mejora, se proyecta la presentación de la investigación hacia la junta directiva y gerencias de la empresa caso de estudio en fecha tentativa 28 de septiembre de 2017, donde se coordinara una presentación de 2 horas la cual se realizará en las instalaciones de la entidad y entregando un ejemplar en donde se detalle la propuesta de mejora del clima organizacional dirigido a Los Capellanes, S.A. de C.V.

Luego de la exposición, se propone la aplicación de la siguiente agenda con el fin de lograr el entendimiento de la propuesta y los beneficios que puede generar su implementación:

- Lectura del documento por parte de los involucrados en la aprobación de la propuesta, donde en este espacio se coordinara un tiempo de 2 semanas.
- Aclaración de dudas, para el viernes 13 de octubre tener un nuevo encuentro con los miembros de la empresa para atender las interrogantes respecto al documento en una jornada de 4 horas.
- Asesoría para la puesta en práctica, dar un seguimiento y apoyo en las dudas que puedan surgir en la aplicación de la propuesta a través de reuniones programadas en periodos de quince días con duración de una hora, de tal modo que en la implementación se pueda apegar aún más a los requerimientos de la compañía.

## **Bibliografía**

### Libros:

- Alfaro Jimenez, Josep, Pina Massachs Monserrat (2015) “Empresa y Administración”
- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000), Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo. En: AGULLO, E., REMESEIRO, C. y FERNANDEZ, J., Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Brunet, L. (2004), El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). Teoría general de la administración. 7ma edición. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill
- Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Gonzalez, Zeferino, Filosofía Elemental, Tomo Primero, Madrid 1873
- Hernández Sampieri Roberto (2010) “Metodología de la investigación” 5ª edición, Mc Graw Gill.
- Marchant L, (2006) Actualización para el Management y El Desarrollo Organizacional, Primera Edición, Impresos El Mercurio de Valparaiso.
- Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Münch Galindo, Lourdes, Pearson Educación (2007), “Administración”.
- Palma, S. (2004), Escala del Clima Laboral CL – SPC; Manual.
- Sainz, E. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Lilmod.

- Rojas Soriano, Raúl (2013) "Guía para realizar investigaciones sociales" Plaza y Valdez, S.A. de C.V.

Leyes:

- Constitución de la República, Asamblea Constituyente Decreto N°38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 234, tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.
- Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, D. L. No 405 03 de septiembre de 1998, D. O. No 176 Tomo 340 23 de septiembre de 1998,
- Código de Comercio, D. L. No 671 08 de mayo de 1970, D. O. No 140 Tomo 228 del 31 de julio de 1970.
- Ley del Seguro Social, D. L. No 1263 03 de diciembre de 1953, D. O. No 226 Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, D. L. No 927 20 de diciembre de 1996, D. O. No 243 Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.
- Ley de Registro de Comercio, D. L. No 271 15 de febrero de 1973, D. O. No 44 Tomo 238 del 05 de marzo de 1973.
- Código de Trabajo, D. L. No 142 23 de junio de 1972, D. O. No 142 Tomo 236 del 31 de julio de 1972.
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, D. L. No 254 21 de enero de 2010, D. O. No 82 Tomo 387 del 05 de mayo de 2010.
- Código Municipal de San Salvador, D. L. No 274 31 de enero de 1986, D. O. No 23 Tomo 290 del 05 de febrero de 1986.
- Ley del Medio Ambiente, D. L. No 233 02 de marzo de 1998, D. O. No 79 Tomo 339 del 04 de mayo de 1998.
- Código Tributario, D. L. No 230 14 de diciembre de 2000, D. O. No 241 Tomo 349 del 22 de diciembre de 2000.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, D. L. No 134 18 de diciembre de 1991, D. O. No 242 Tomo 313 del 21 de diciembre de 1991.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, D. L. No 296 24 de julio de 1992, D. O. No 143 Tomo 316 del 31 de julio de 1992.

#### Sitios Web

- [www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio](http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todos\\_de\\_razonamiento](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todos_de_razonamiento)
- <https://barcakaleb.wordpress.com/2014/03/10/metodo-hipotetico-deductivo/>
- [http://javiergarciavillanueva.blogspot.com/2015/09/habilidades-del-pensamiento-critico-y\\_16.html](http://javiergarciavillanueva.blogspot.com/2015/09/habilidades-del-pensamiento-critico-y_16.html)

#### Revistas

- Desafíos y Oportunidades de la Pequeñas y Medianas Empresas Salvadoreñas, (FUNDAPYME). Año 2002.

**ANEXOS**

## Anexo 1

Cuestionario de investigación para los operarios de la mediana empresa industrial de prendas de vestir.

Tabulación de cuestionario

1. El coordinador brinda apoyo para superar las dificultades que se presentan.

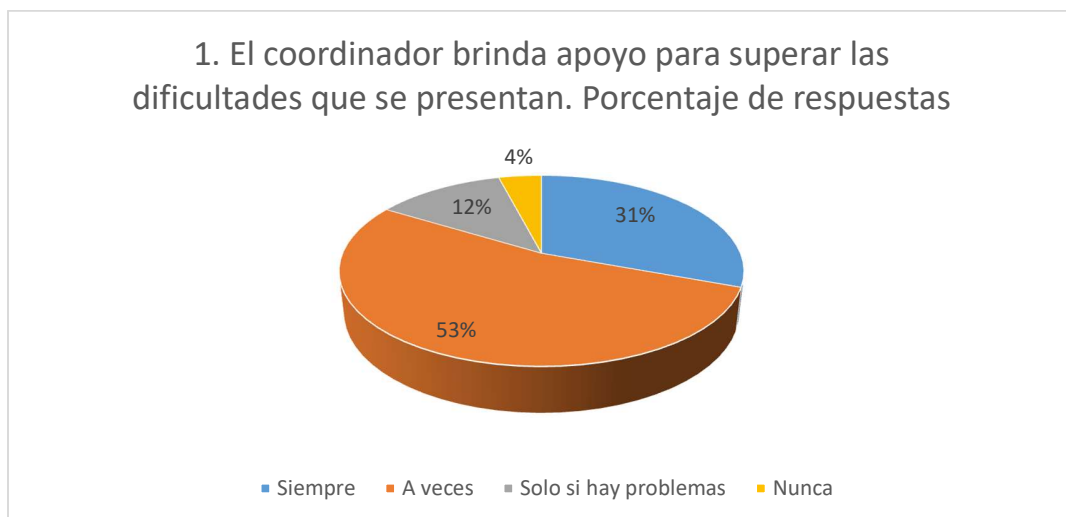
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber si el coordinador proporciona ayuda en las dificultades de sus colaboradores

Cuadro 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	31%
A veces	26	53%
Solo si hay problemas	6	12%
Nunca	2	4%
Totales	49	100%

Grafico 1



Interpretación: El 53% percibe que solo en ocasiones recibe apoyo por parte de sus coordinadores, esto se debe al volumen de personal que maneja cada supervisor y las diferentes actividades que ellos realizan. El 31% considera que siempre cuentan con respaldo, a raíz de que realizan operaciones críticas dentro del proceso productivo, el resto manifestó que no aprecia.

2. Dentro de la organización hay una buena comunicación entre los trabajadores

Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Evaluar como es la comunicación entre los empleados dentro de la empresa

Cuadro 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	37%
A veces	26	53%
Solo si hay problemas	1	2%
Nunca	4	8%
Totales	49	100%

Grafico 2



Interpretación: El 53% de los encuestados respondió que a veces tienen buena comunicación entre los trabajadores, mientras que el 37% dijo que siempre, lo que refleja que en la empresa las relaciones tienen un nivel de aceptación bajo porque la mayoría de veces no se entiende de manera clara lo que se busca transmitir, el resto percibe que esta solo se da cuando es necesario.



3. En la empresa soy libre de expresar mis puntos de vista aunque sean diferentes a los del resto de colaboradores.

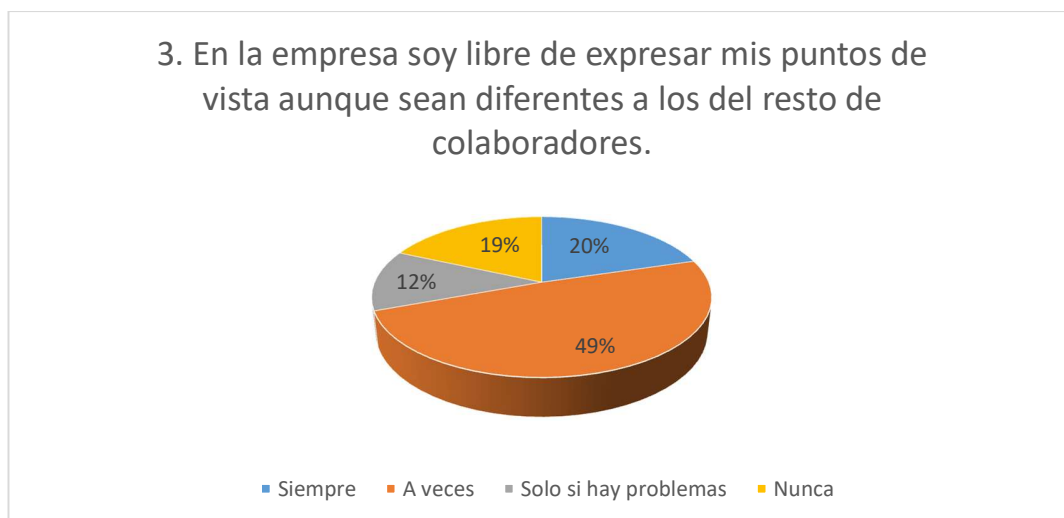
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber si el personal tiene la facilidad de expresar su opinión sin ser juzgado

Cuadro 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	20%
A veces	24	49%
Solo si hay problemas	6	12%
Nunca	9	19%
Totales	49	100%

Grafico 3



Interpretación: Un 49% de los encuestados informa que a veces es libre de expresar sus puntos de vista, mientras que un 20% dice que siempre, por lo que la mayoría del personal no puede opinar abiertamente sin sentir que serán rechazados de inmediato, el resto opina que solo en ocasiones son tomados en cuenta.

4. Los supervisores discuten constantemente con sus trabajadores de temas relacionados al desempeño laboral.

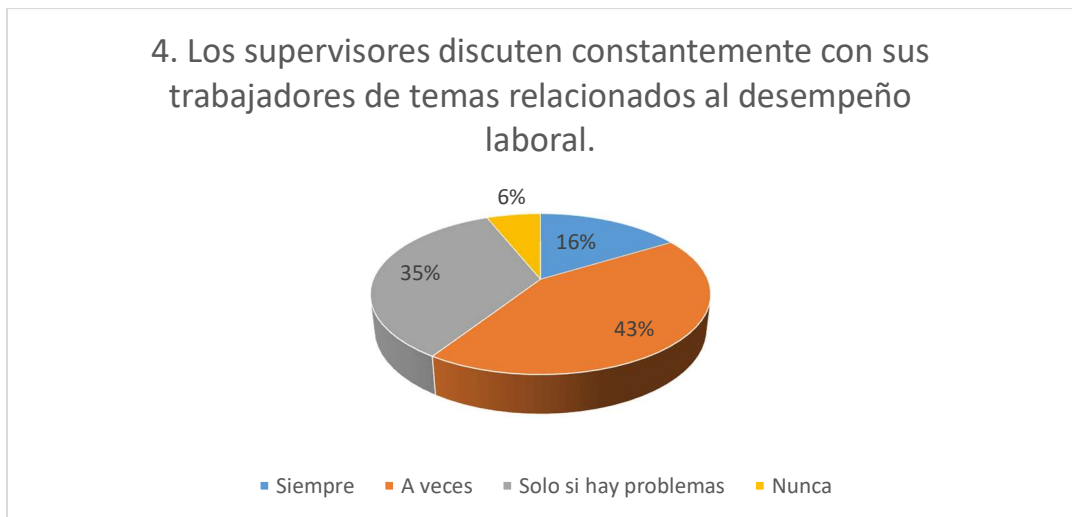
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Conocer como es la relación entre supervisores y colaboradores.

Cuadro 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	16%
A veces	21	43%
Solo si hay problemas	17	35%
Nunca	3	6%
Totales	49	100%

Grafico 4



Interpretación: De los encuestados un 43% indico que a veces discuten constantemente con los trabajadores por su desempeño laboral, un 35% informa que solo cuando ocurre algún problema, lo anterior indica que no son abordados temas de trabajo, por ejemplo como mejorar un proceso, ocasionalmente o solo si se suscitan dificultades para desarrollar las actividades, el 16% opinan que si se afronta esta temática, el 6% manifestó que nunca sucede; lo que afirma que por parte de los supervisores no evalúan el desempeño laboral.

5. Existe un alto nivel de compromiso de los trabajadores en relación al desarrollo de sus actividades.

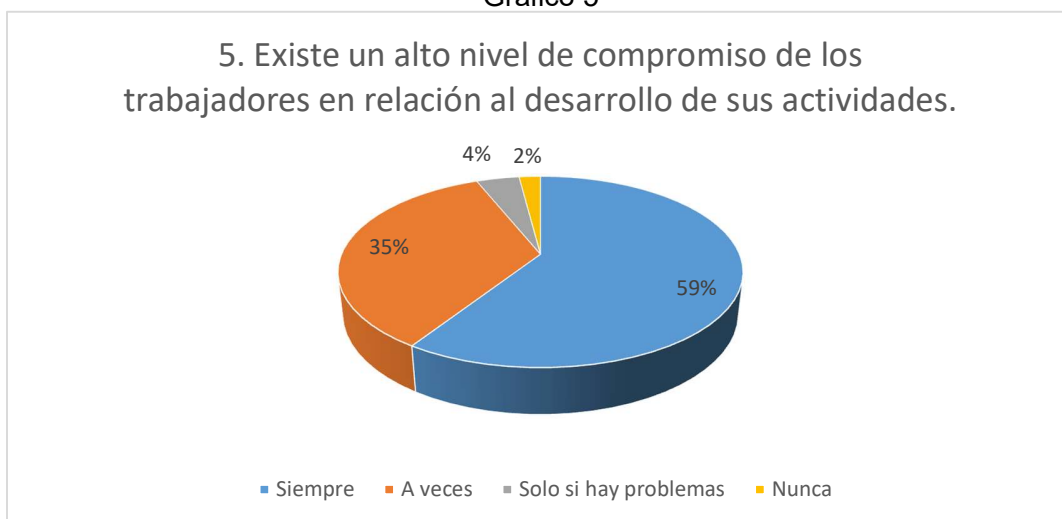
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Evaluar cual es el nivel de compromiso que poseen los trabajadores para el desempeño de sus funciones según la percepción del encuestado.

Cuadro 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	59%
A veces	17	35%
Solo si hay problemas	2	4%
Nunca	1	2%
Totales	49	100%

Grafico 5



Interpretación: Un 59% de los encuestados dice que siempre existe un alto nivel de compromiso en el desarrollo de sus actividades, un 35% dice que a veces, por lo que el personal se siente con el deber de realizar sus actividades en el tiempo requerido, el resto no le da la importancia debida a su trabajo.

6. Se siente comprometido con el éxito de la empresa.

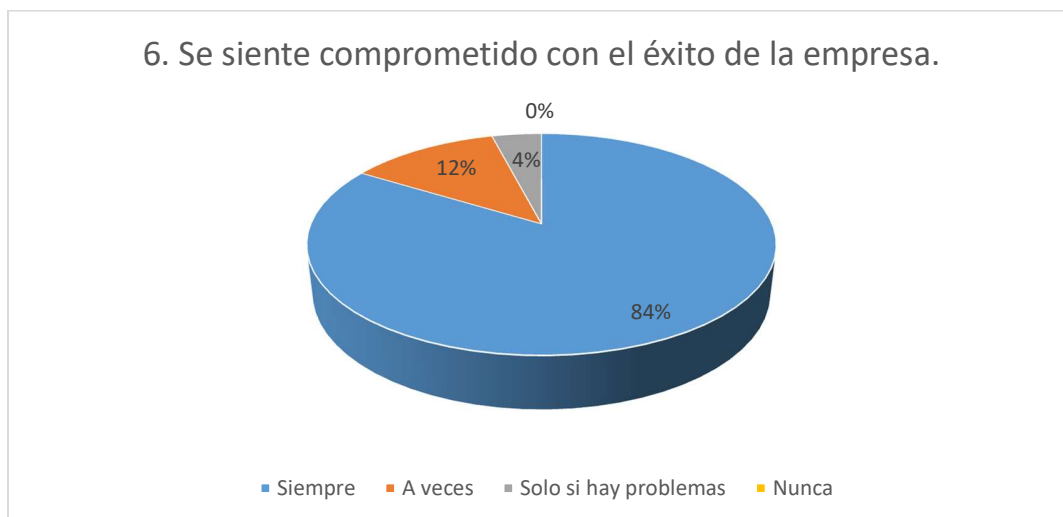
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Identificar si los empleados tienen interés por ayudar al crecimiento de la empresa.

Tabla 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	84%
A veces	6	12%
Solo si hay problemas	2	4%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 6



Interpretación: El 84% menciona que siempre, el 12% en ocasiones, y un 4% solo si hay problemas, por lo que se observa que la mayoría de los empleados se identifican con los objetivos de la empresa y buscan alcanzarlos.

7. Las actividades que realiza promueven su desarrollo personal.

Siempre

A veces

Nunca

Objetivo: Evaluar si los empleados se sienten motivados con las funciones que desempeñan.

Tabla 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	65%
A veces	16	33%
Nunca	1	2%
Totales	49	100%

Gráfico 7



Interpretación: El 65% informa que siempre hay actividades que promueven su desarrollo personal, un 33% nos participó que a veces, las actividades que son asignadas en la empresa buscan el crecimiento de los empleados que las ejecutan y así es comprendido por los operarios. Solo un 2% no se siente satisfecho con las actividades diarias que realiza.

8. Su trabajo juega un papel importante en el éxito de la empresa.

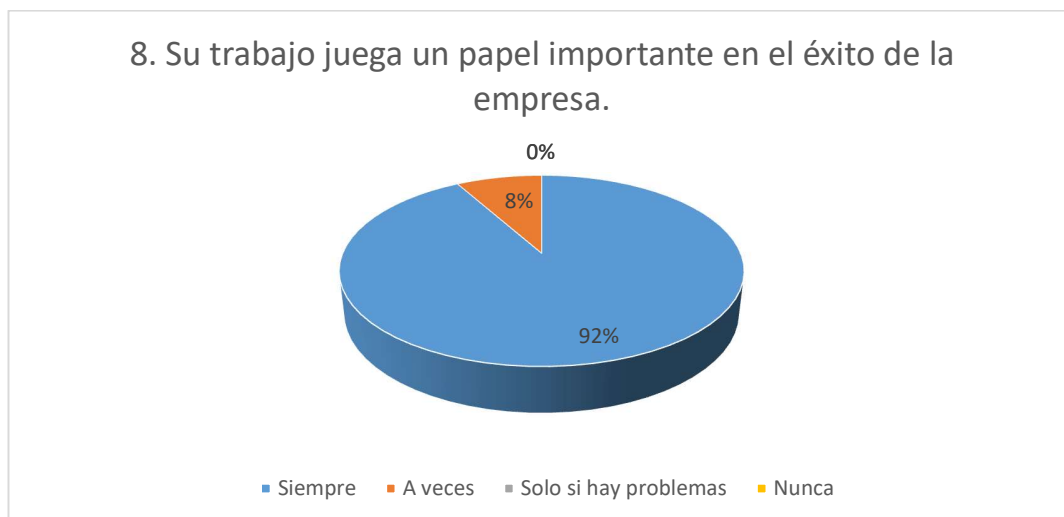
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber qué nivel de importancia tiene el trabajador para la empresa.

Tabla 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	92%
A veces	4	8%
Solo si hay problemas	0	0%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 8



Interpretación: El 92% opina que su trabajo juega un papel importante para el éxito de la empresa mientras que el resto solo a veces, lo cual confirma que los integrantes de ella se consideran parte vital para que la organización cumpla sus objetivos.

9. Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa.

Siempre

A veces

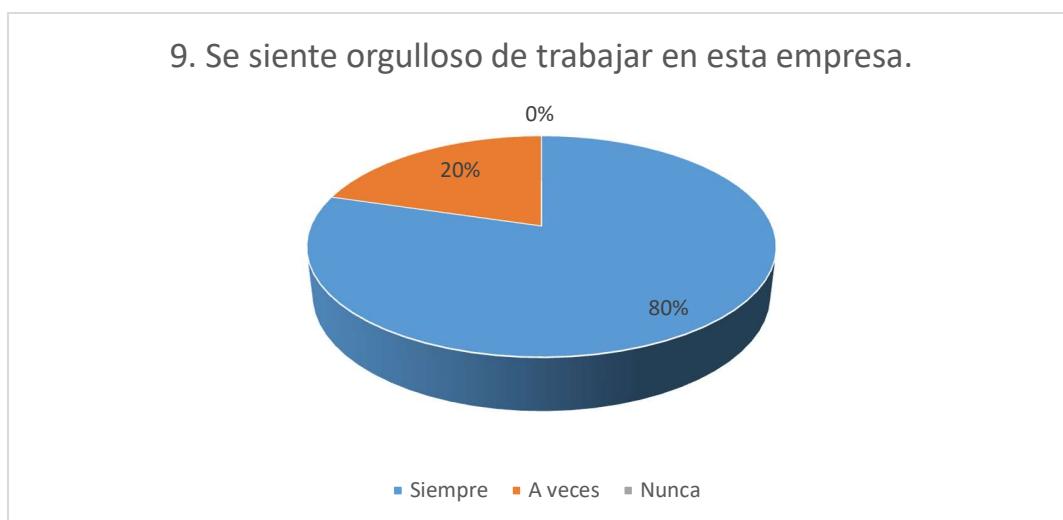
Nunca

Objetivo: Evaluar si el colaborador se siente optimista en el lugar donde labora

Tabla 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	80%
A veces	10	20%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 9



Interpretación: El 80% opino que se siente orgulloso de trabajar en la entidad, mientras que un 20% menciona que a veces, esto hace que los empleados tengan en gran estima la imagen de la organización ya que perciben que la institución es honrada y se interesa por el bienestar de ellos.

10. Se siento cómodo entre sus compañeros de trabajo.

Siempre

A veces

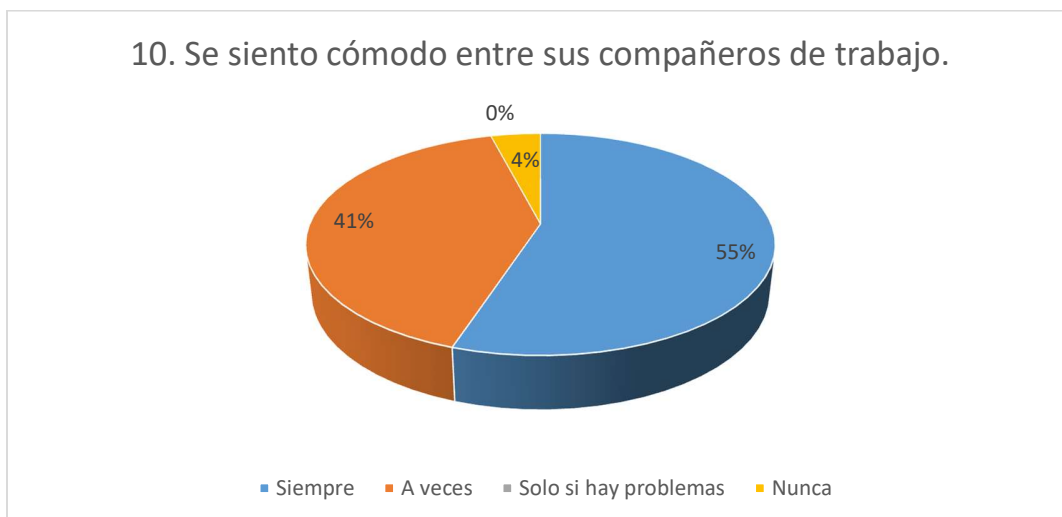
Nunca

Objetivo: Identificar si las relaciones interpersonales entre los colaboradores es satisfactorio para el encuestado.

Tabla 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	55%
A veces	20	41%
Solo si hay problemas	0	0%
Nunca	2	4%
Totales	49	100%

Grafico 10



Interpretación: Un 55% siempre está cómodo entre sus compañeros, el 41% a veces, refleja que la calidad de las relaciones interpersonales son aceptables en la organización, se necesita algún tipo de mejora ya que una parte importante del equipo solo en ocasiones le es agradable la compañía de sus colegas.



11. Si le proponen nuevas formas de realizar su trabajo, las lleva a la práctica para evaluar si son mejores que las actuales.

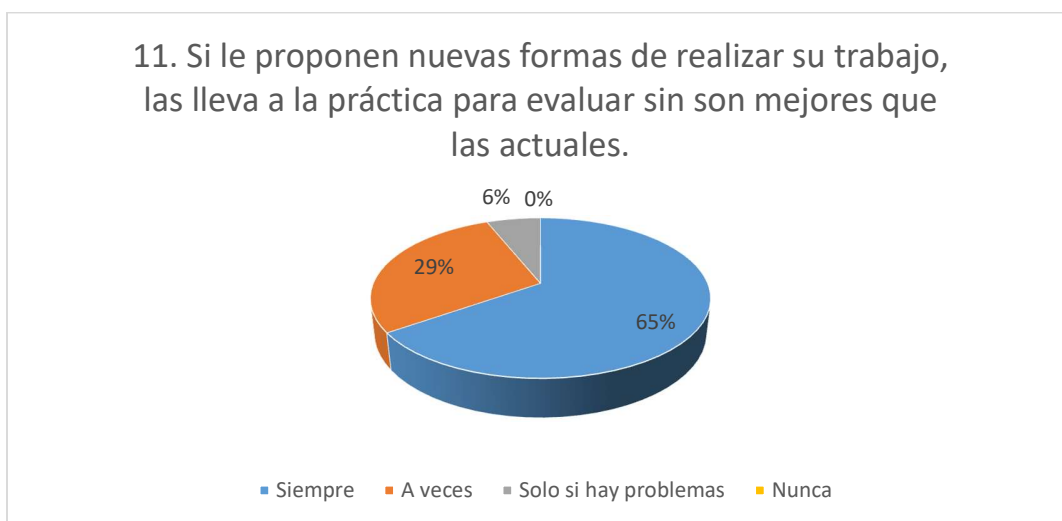
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber qué nivel de apertura a los cambios tienen los empleados

Tabla 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	65%
A veces	14	29%
Solo si hay problemas	3	6%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 11



Interpretación: De los encuestados un 65% siempre lleva a la práctica nuevas formas de realizar su trabajo si se lo proponen, el 29% a veces, lo que demuestra que los empleados están dispuestos a realizar cambios para mejorar la forma de realizar sus funciones.

12. . Cuando le plantean cambios, su actitud hacia ellos es positiva.

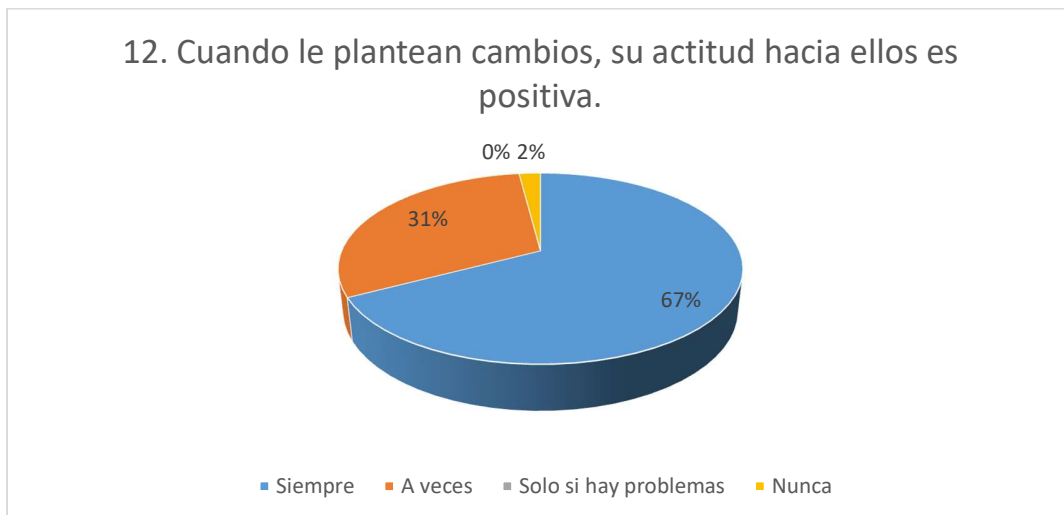
Siempre                      A veces                      Nunca

Objetivo: Evaluar cuál es la reacción en cuanto a los cambios que se le planteen al trabajador

Tabla 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	67%
A veces	15	31%
Solo si hay problemas	0	0%
Nunca	1	2%
Totales	49	100%

Grafico 12



Interpretación: El 67% de los encuestados menciono que reacciona de manera positiva y acepta los cambios planteados, el 31% que solo en ocasiones y la minoría que no los acepta, con lo que identificamos que la mayor parte del personal está dispuesta a realizar mejoras pero hay que trabajar en el porcentaje restante para que se rompa el paradigma del miedo a nuevas formas de trabajo.

13. Al llevar a la práctica los cambios que le hicieron saber y estos no funcionaron, no vuelve a aceptar sugerencias a futuro.

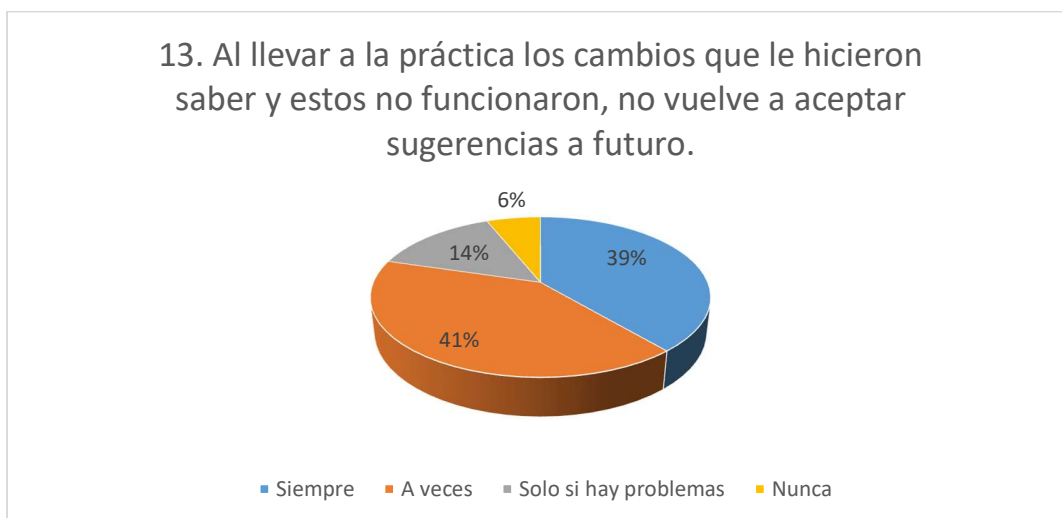
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Razonar el nivel de madurez que tienen los empleados al aceptar nuevas sugerencias, si las anteriores no funcionaron.

Tabla 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	39%
A veces	20	41%
Solo si hay problemas	7	14%
Nunca	3	6%
Totales	49	100%

Grafico 13



Interpretación: El 39% de los encuestados respondieron que siempre no vuelven a aceptar sugerencias a futuro, el 41% dijo que a veces vuelve aceptar las sugerencias, lo que nos indica que el personal tiene apertura para acceder a nuevas ideas, realizando cambios que le permitan desempeñar mejor su trabajo.

14. Si plantea nuevas ideas de hacer el trabajo, el supervisor las escucha y toma en cuenta.

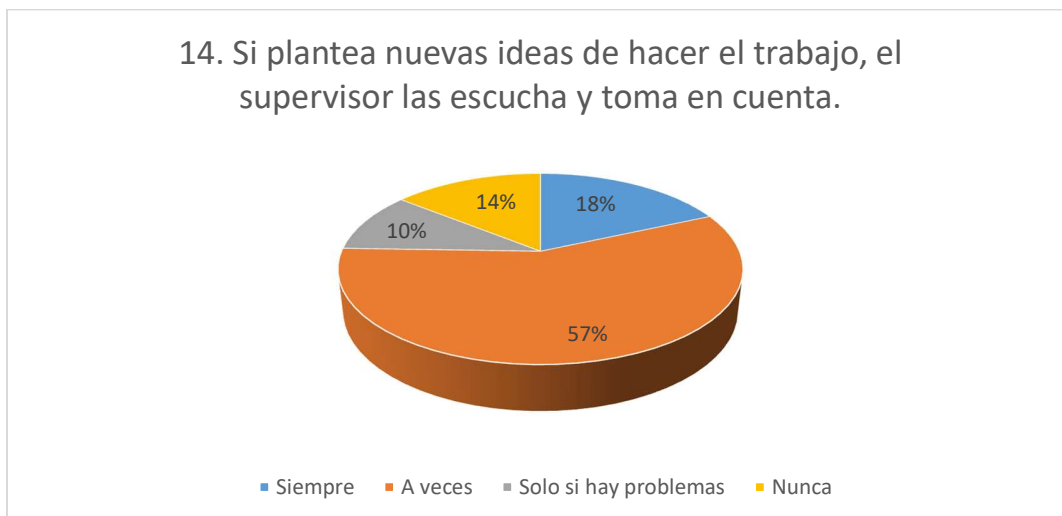
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber si la opinión de los empleados es tomada en cuenta por su jefe inmediato

Tabla 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	19%
A veces	28	57%
Solo si hay problemas	5	10%
Nunca	7	14%
Totales	49	100%

Grafico 14



Interpretación: El 18 % de los encuestados respondieron que toman en cuenta su opinión para realizar mejor su trabajo, el 57% solo a veces. Por lo tanto concluimos que la opinión del trabajador es tomada en cuenta por su jefe inmediato lo que ayuda a realizar cambios que favorezcan a la empresa.

15. Al realizar su trabajo, siempre busca formas de hacerlo más fácil y rápido.

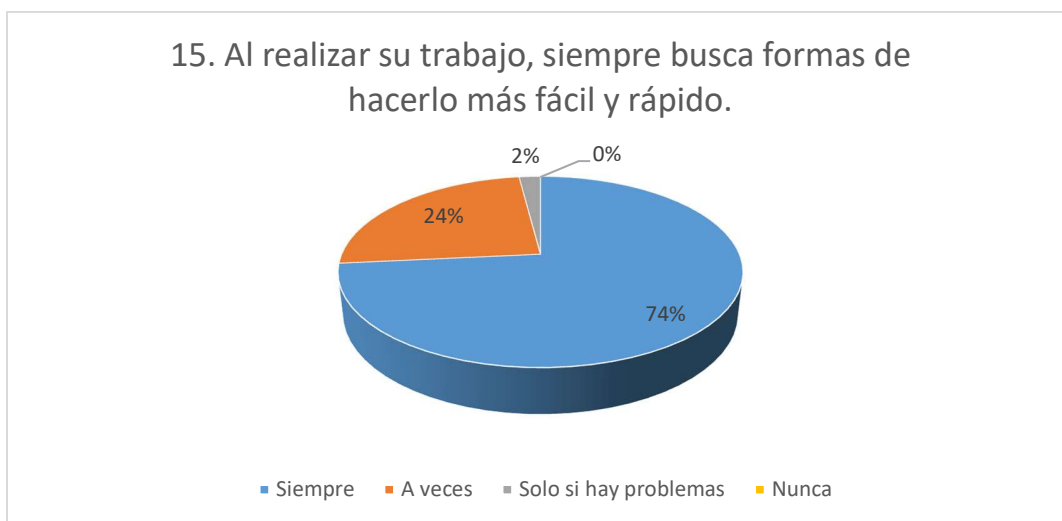
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Evaluar si el trabajador optimiza su tiempo y hace buen uso de sus recursos

Tabla 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	74%
A veces	12	24%
Solo si hay problemas	1	2%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 15



Interpretación: El 73% de los encuestados dijo que siempre busca formas más rápidas y fáciles de realizar su trabajo, el 24% solo a veces. Por lo tanto concluimos que el mayor porcentaje de los empleados tiene la iniciativa de crear nuevas ideas para realizar más rápido su trabajo.

16. Si observa que alguno de sus compañeros necesita ayuda en su trabajo, lo apoya

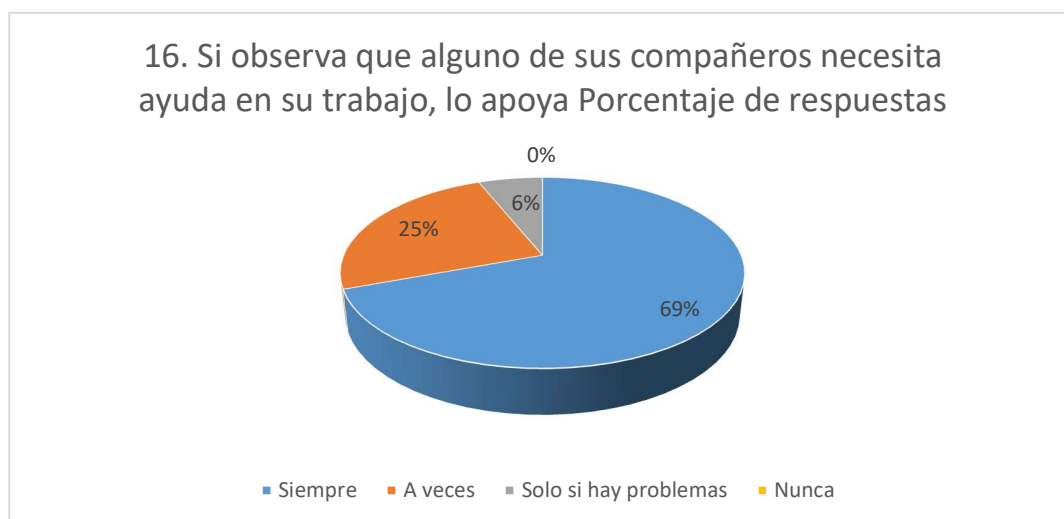
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber qué nivel de compañerismo existe entre los empleados

Tabla 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	34	69%
A veces	12	25%
Solo si hay problemas	3	6%
Nunca	0	0%
Totales	49	

Grafico 16



Interpretación: El 69 % de los encuestados dijo que siempre ayudaba a sus compañeros, el 25% solo a veces. Por lo tanto concluimos que los empleados se colaboran entre ellos para el desarrollo de sus actividades lo que facilita la realización de actividades en el menor tiempo posible

17. Esta dispuesto a ayudar fuera de sus actividades asignadas, si se lo piden.

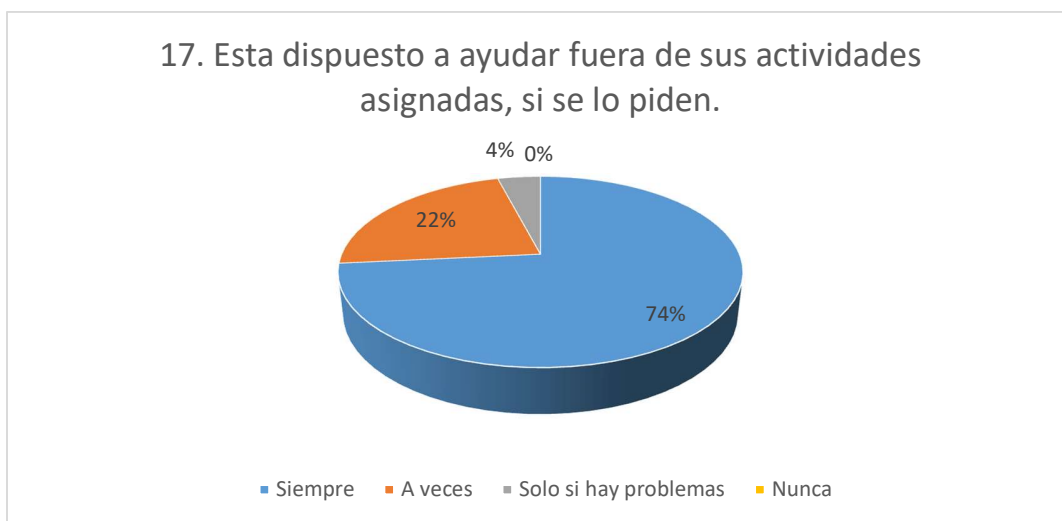
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Saber qué nivel de cooperación hay entre los empleados a desarrollar actividades ajenas a sus funciones

Tabla 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	74%
A veces	11	22%
Solo si hay problemas	2	4%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 17



Interpretación: El 73% de los encuestados dijo que siempre está dispuesto a ayudar fuera de sus actividades asignadas si se lo piden, el 22% solo a veces. Por lo tanto concluimos que los empleados tienen disponibilidad para ayudar en actividades ajenas a sus asignaciones de manera voluntaria.

18. Si es indispensable se queda más del tiempo de trabajo aun cuando no se lo reconozcan económicamente.

Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Evaluar el nivel de compromiso que tiene el empleado hacia la empresa

Tabla 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	39%
A veces	22	45%
Solo si hay problemas	6	12%
Nunca	2	4%
Totales	49	100%

Grafico 18



Interpretación: El 39% de los encuestados respondieron que siempre se quedan más del tiempo de trabajo aunque no se lo reconozcan, el 45% dijo que a veces vuelve aceptar las sugerencias. Por lo tanto concluimos que los empleados acceden a terminar su trabajo fuera de su jornada laboral como apoyo a la empresa sin esperar retribución económica.



19. Si no cumple las metas asignadas por el supervisor, lo informa antes de que se cumpla el plazo.

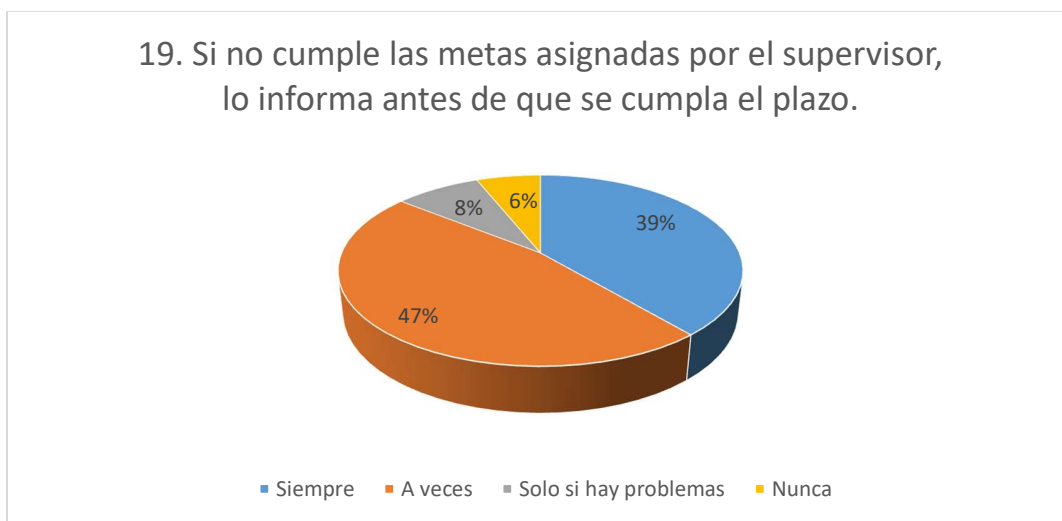
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Medir el nivel de comunicación entre el trabajador y sus supervisores

Tabla 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	39%
A veces	23	47%
Solo si hay problemas	4	8%
Nunca	3	6%
Totales	49	100%

Grafico 19



Interpretación: El 39 % de los encuestados dijo que siempre informa antes a su supervisor que no va a cumplir con sus metas asignadas, el 47% solo a veces. Por lo tanto concluimos que no hay buena comunicación entre supervisor y empleado porque no notifica a su superior en el tiempo considerado como plazo para que desarrollen sus actividades.

20. Si necesita ayuda por parte del supervisor u otra persona en la empresa lo informa oportunamente.

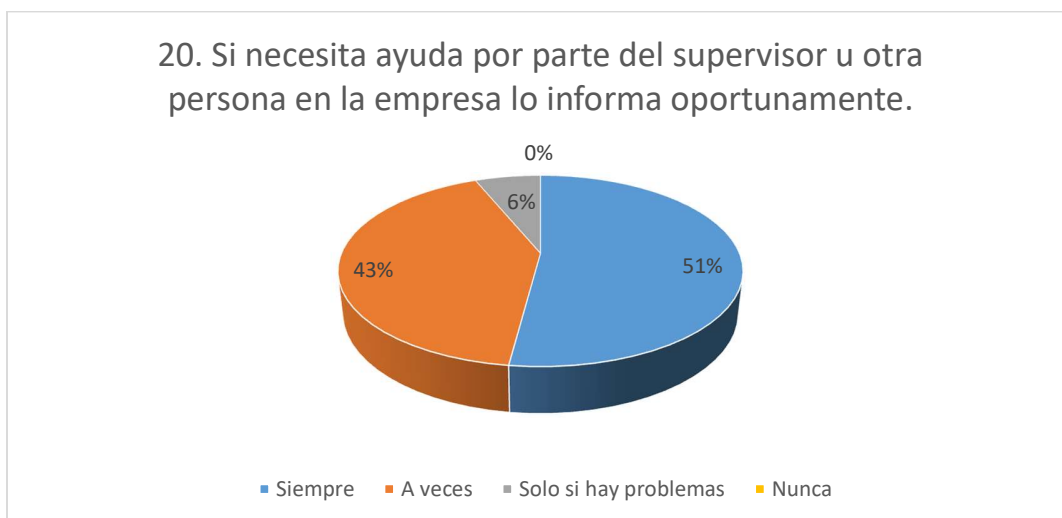
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Evaluar que tan fácil es para el empleado solicitar apoyo oportunamente dentro de la institución

Tabla 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	51%
A veces	21	43%
Solo si hay problemas	3	6%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 20



Interpretación: El 51% de los encuestados dijo que siempre informa antes a su supervisor si necesita ayuda, el 41% solo a veces. Por lo tanto concluimos que solamente la mitad de los empleados está pendiente de informar a su supervisor que necesita ayuda.

21. Normalmente cumple con sus actividades asignadas en el tiempo de trabajo.

Siempre

A veces

Nunca

Objetivo: Medir si la carga de trabajo va acorde al tiempo destinado para ejecutar las funciones del puesto

Tabla 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	90%
A veces	5	10%
Nunca	0	0%
Totales	49	100%

Grafico 21



Interpretación: El 90% de los encuestados dijo que siempre cumple con sus metas de trabajo en el tiempo establecido para realizarlo, el 10% solo a veces. Por lo tanto concluimos que los empleados se preocupan por cumplir con la cantidad de trabajo que les asignan en el tiempo destinado para ejecutar las funciones del puesto.

22. Recibe por parte de la empresa todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

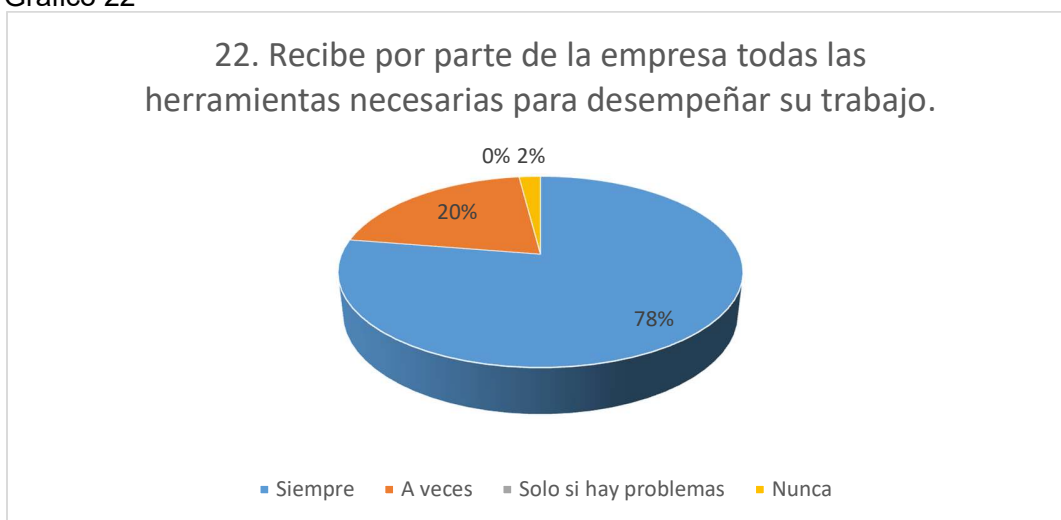
Siempre                      A veces                      Solo si hay problemas                      Nunca

Objetivo: Conocer si el empleado cuenta con los insumos necesarios para el desarrollo de su trabajo

Tabla 22

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	38	78%
A veces	10	20%
Solo si hay problemas	0	0%
Nunca	1	2%
Totales	49	100%

Grafico 22



Interpretación: El 78% de los encuestados dijo que siempre recibe las herramientas necesarias por parte de la empresa para cumplir con su trabajo, el 20% solo a veces. Por lo tanto concluimos que la empresa cuenta con los insumos necesarios para el desarrollo del trabajo de cada uno de los empleados.

**Anexo 2**

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

Entrevista estructurada

Objetivo de la entrevista:

Recolectar información y datos relacionados al punto de vista que tienen los ejecutivos de la mediana empresa industrial de prendas de vestir respecto al clima organizacional de sus instituciones, la información obtenida será utilizada para fines académicos.

Datos del entrevistado:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_ Tiempo \_\_\_\_\_ de  
laborar: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: Masculino \_\_\_\_\_  
Femenino \_\_\_\_\_

1. ¿El personal de la empresa labora en condiciones físicas requeridas por las leyes vigentes?

Objetivo: Saber si la empresa cumple con las condiciones físicas necesarias para que el personal desarrolle sus actividades de acuerdo a las leyes vigentes y según la perspectiva del entrevistado.

- a. Si  
b. No

Si la respuesta es afirmativa, ¿qué normativas cumple?

Si la respuesta es negativa, ¿por qué no se da el cumplimiento? y ¿está consciente de los riesgos para la empresa?

Las Normativa del ministerio de salud, Ley de seguridad e higiene ocupacional, el cuerpo de bomberos de El salvador.

Tabla 23

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	100.0%
No	0	0.0%
Totales	28	100%

Grafico 23



En este caso, todos los entrevistados indicaron que si cumplen con las leyes vigentes, esto claro está por ser una obligación que constantemente es objeto de verificación por el Ministerio de Salud a través de la unidad de salud más cercana.

2. ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo y rotación del personal operativo anual presente en la organización o departamento a su cargo?

Objetivo: Identificar el nivel de ausentismo y rotación del personal operativo existente en la organización.

- a. 0% al 4%
- b. 4.1% al 8%
- c. 8.1% al 12%
- d. Más del 12%

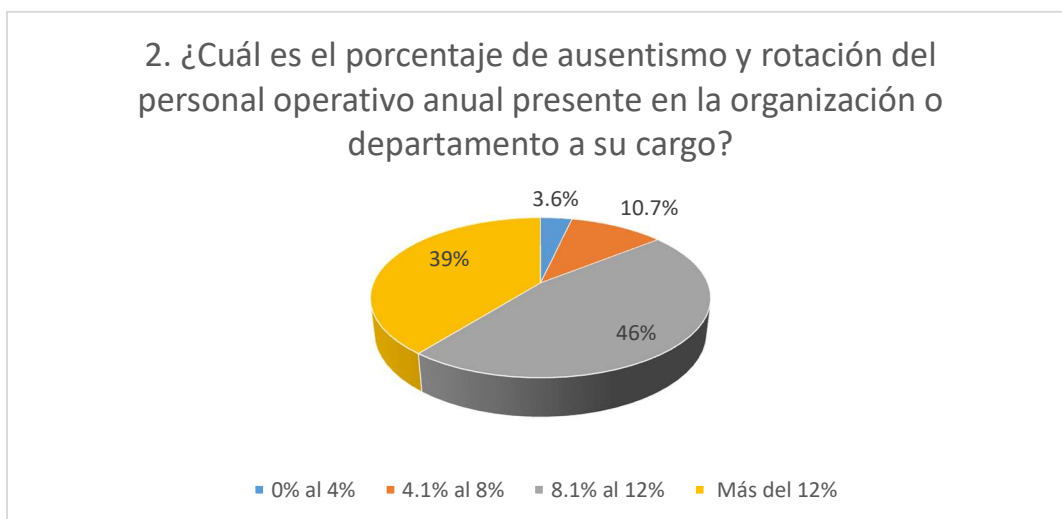
Las dos categorías suman el porcentaje antes mencionado

Objetivo: Identificar el nivel de ausentismo y rotación del personal operativo existente en la organización. 35

Tabla 24

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
0% al 4%	1	3.6%
4.1% al 8%	3	10.7%
8.1% al 12%	13	46%
Más del 12%	11	39%
Totales	28	100.0%

Grafico 24



El 46.4% de los entrevistados indica que su rotación es aproximadamente entre 8.1% al 12% y el 39.3% que más del 12%, comentan que este porcentajes relativamente altos son para ellos los parámetros normales dentro de la industria ya que no requiere mano de obra calificada de difícil preparación, mientras que el 10.7% comenta que su rotación es del 4.1% al 8% y el reto menor al 4% de rotación, en este caso nos indicaron que esto se debe al estilo de liderazgo de la organización.

3. ¿Cuáles son los tipos de contrato laboral que manejan?

- a. Indefinido
- b. Temporal
- c. Con plazo fijo de contratación (mayor a 6 meses)

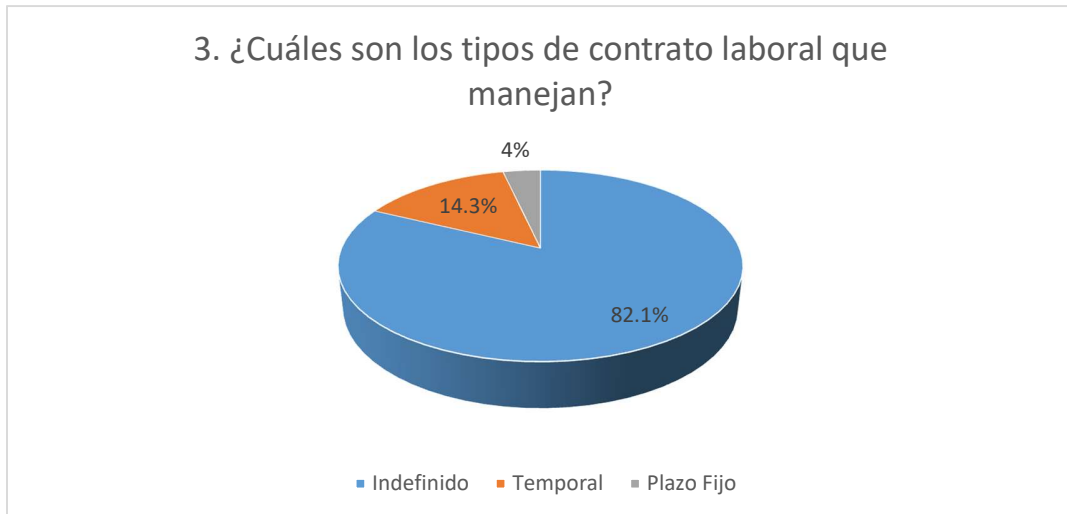
Las contrataciones temporales no existen ya que por el tipo de empresa producen antes de los periodos comerciales

Objetivo: Indagar las diferentes formas de contratación que maneja la empresa.

Tabla 25

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Indefinido	23	82.1%
Temporal	4	14.3%
Plazo Fijo	1	4%
Totales	28	100%

Grafico 25



El 82.1% de las compañías realizan una contratación indefinida, ya que en alguna medida simplifica el proceso del contrato individual, el 14.3% realiza las contrataciones de manera temporal debido a que los aumentos de trabajo son por determinadas temporadas, por último un 3.6% que realizan las contrataciones a un año plazo para evitar la acumulación de pasivos laborales.



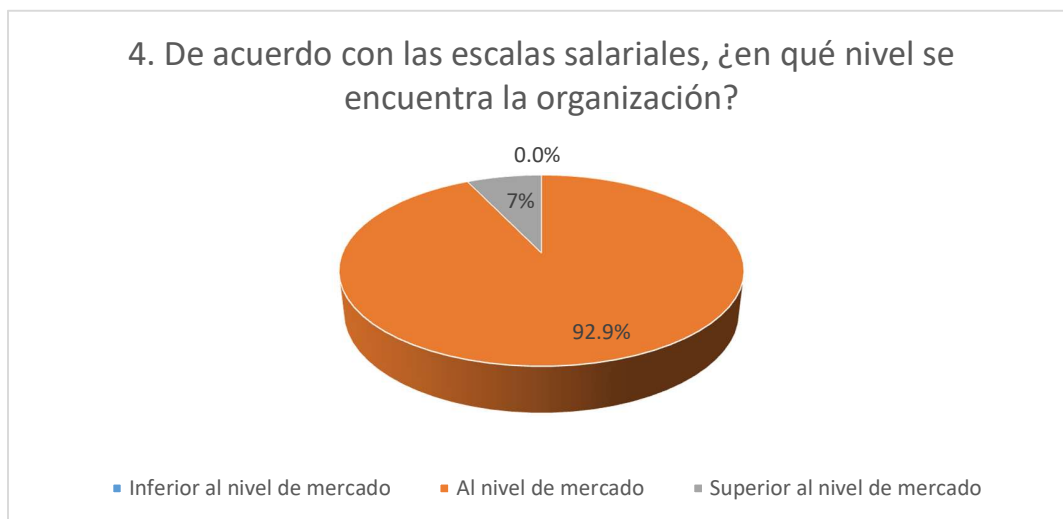
4. De acuerdo con las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?
- Inferior al nivel del mercado
  - Al nivel del mercado
  - Superior al nivel del mercado
- A nivel operativo los sueldos están en el rango promedio del mercado, aunque administrativamente se ubica en un rango menor

Objetivo: Saber el punto de vista del entrevistado respecto al nivel salarial que maneja actualmente la organización

Tabla 26

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Inferior al nivel de mercado	0	0.0%
Al nivel de mercado	26	92.9%
Superior al nivel de mercado	2	7%
Totales	28	100%

Grafico 26



El 92.9% se encuentra a nivel de mercado en cuestión de salarios, esto debido al apegarse a manejar los mínimos establecidos por la ley en las áreas operativas, en cuanto a las administrativas también se encuentran a niveles de mercado, el 7.1% se encuentra superior al mercado, debido a que otorgan un porcentaje adicional a lo que la ley indica.

5. En que niveles jerárquicos considera que hay mayor insatisfacción salarial.
  - a. Operativos
  - b. Mandos medios
  - c. Administrativos y gerenciales

Por las políticas salariales establecidas en el país.

Objetivo: Identificar cual es el nivel jerárquico con mayor insatisfacción salarial, según el criterio de los entrevistados.

Tabla 27

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Operativos	25	89.3%
Mandos mendios	2	7.1%
Administrativos y gerenciales	1	4%
Totales	28	100%

Grafico 27



En la insatisfacción salarial, el 89.3% de los ejecutivos considera que a niveles operativos debido a que el sueldo mínimo vigente no logra cubrir las necesidades actuales, mientras que en mandos medios se encuentra insatisfecho un 7.1% y por último los administrativos y gerenciales en un 3.6%.

6. La empresa, ¿cuenta con grupos laborales formales o informales? Por ejemplo, cooperativas, equipos deportivos etc.
- a. Si
  - b. No
    - i. Si la respuesta es afirmativa, Cuales son las organizaciones internas de trabajadores con que cuenta la empresa.
    - ii. Si la respuesta es negativa, ¿su empresa promueve la formación de ellos?  
Cooperativa de trabajadores, que permite el ahorro y préstamo

Objetivo: Saber si la empresa cuenta con asociaciones formales o informales ajenas al organigrama de la empresa.

Tabla 28

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	75.0%
No	7	25.0%
Totales	28	100%

Grafico 28



Indagando en la organización de los empleados, el 75.0% de los entrevistados cuentan con organizaciones informales, principalmente cooperativas internas, que brindan opciones de préstamo y ahorro a los trabajadores, y solo el 25.0% que no cuenta con ningún tipo de organización a iniciativa de los trabajadores. La oportunidad de ahorro y obtención de créditos a una tasa de interés preferencial ayuda en situaciones de emergencia al personal.

7. ¿Qué tipo de eventos o reuniones sociales organiza la empresa y con qué frecuencia?

- i. No se realizan ningún evento de tipo social, por la apatía del nivel operativo

Objetivo: Identificar de qué manera la empresa impulsa las buenas relaciones interpersonales entre empleados.

8. ¿La empresa tiene un plan de inducción o re-inducción en procesos y aspectos organizativos?
- Si
  - No
    - Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué medios o técnicas utiliza para desarrollar la inducción?
    - Si la respuesta es negativa ¿Por qué no hay un plan de inducción?

Objetivo: Indagar si la empresa cuenta con un proceso establecido para dar a conocer los procesos generales a sus empleados ya sea que trabajen por primera vez en la organización o re ingresen a la misma.

Tabla 29

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	100.0%
No	0	0.0%
Totales	28	100%

Gráfico 29



Todas las empresas cuentan con planes de inducción para el personal nuevo y re inducción para personal que por cualquier motivo se haya retirado de la empresa y luego haya regresado a la misma. Estas introducciones a la empresa, varían unas respecto a otras en la formalidad y metodología ya que en unas los puntos a tratar se encuentran en una lista de chequeo, otras es una hoja impresa con los aspectos relevantes y relativos al puesto de trabajo.

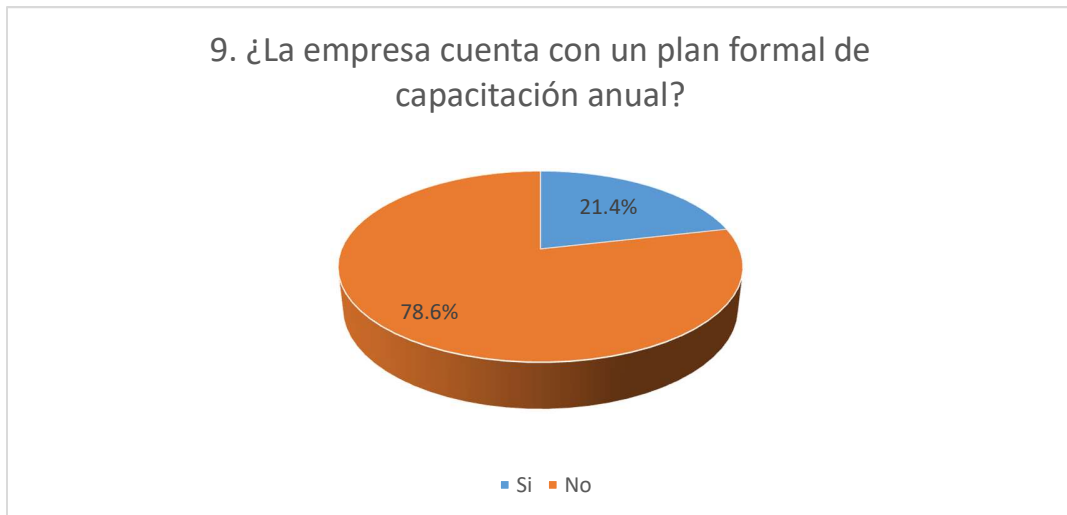
9. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual?
- a. Si
  - b. No
    - i. Si la respuesta es afirmativa, bajo que parámetros se define el plan de capacitación.
    - ii. Si la respuesta es negativa, porque cree que no se ha elaborado este tipo de plan.  
La mayoría de empresas no cuenta con un plan formal de capacitación

Objetivo: Evaluar si los ejecutivos conocen los planes de capacitación de la organización, si los hay.

Tabla 30

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	21.4%
No	22	78.6%
Totales	28	100%

Gráfico 30



En las organizaciones 78.6% de los ejecutivos tienen conocimiento que la compañía no cuenta con un plan de capacitación, mientras que un 21.4% considera que si existe debido a que mas de alguna ocasión han participado en una en relación a su cargo o futuros cargos.

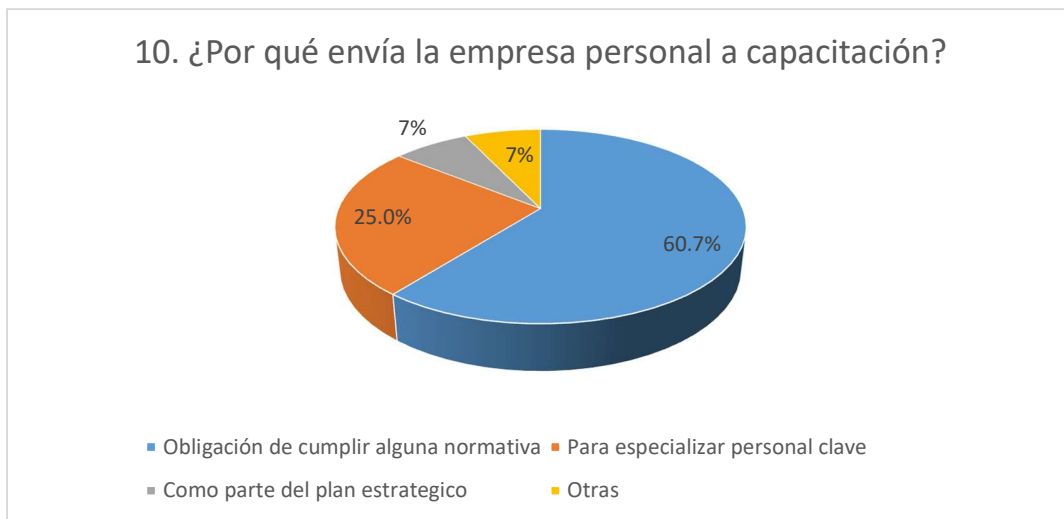
10. ¿Por qué envía la empresa personal a capacitación?
- Obligación de cumplir alguna normativa.
  - Para especializar a personal clave, según su área de trabajo.
  - Como parte del plan estratégico de la organización para mejorar sus ventajas competitivas.
  - Otras, favor indicarnos cuales son: \_\_\_\_\_

Objetivo: saber los motivos por los que la empresa envía a su personal a capacitarse.

Tabla 31

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Obligación de cumplir alguna normativa	17	60.7%
Para especializar personal clave	7	25.0%
Como parte del plan estratégico	2	7%
Otras	2	7%
Totales	28	100%

Grafico 31



Las capacitaciones en la empresa son brindadas en un 60.7% para cumplir alguna normativa legal vigente o nueva, mientras que el 25.0% conoce que la empresa brinda este tipo de herramientas de desarrollo para personal clave, el 7.1% percibo que las capacitaciones se brinda siendo parte del plan estratégico de la empresa y el resto por otros motivos, ya sean preferencias, necesidades pendientes de cubrir entre otras;

esto indica claramente que las empresas no cuentan con una visión de cómo manejar sus capacitaciones y las mejoras que se pueden conseguir a través de ellas.

11. ¿La empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores?

a. Si

b. No

i. Si es afirmativa, que criterios utiliza para priorizar los planes de carrera.

ii. Si es negativa, existe alguna razón en particular por lo que no se ha desarrollado este tipo de planes

Muy pocas personas dentro de las áreas operativas de la organización buscan superarse, mientras que en las áreas administrativas, es algo que se da según las necesidades o competencias van ascendiendo dentro de la organización.

Objetivo: Saber si la empresa ha implementado planes de carrera para dar motivación a sus trabajadores y de esta manera disminuir la deserción laboral

Tabla 32

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	28.6%
NO	20	71.4%
Totales	28	100%

Grafico 32



En cuanto a contar con un plan de crecimiento, el 71.4% percibe que no se cuenta con un plan formal, donde se encuentren claras las siguientes posiciones a las que puede crecer en la estructura organizativa, mientras que el 28.6% considera que si se cuenta con un plan de carrera. Los resultados de esta pregunta nos reflejan



algunos ejecutivos conocen el camino que se puede seguir mientras que la gran mayoría lo desconoce o simplemente la institución no cuenta con él.

12. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles de cubrir con personal de fuera de la organización?
- Jefaturas o Gerencias Administrativas
  - Jefaturas operativas
  - Cargos de confianza
  - Operativos

Objetivo: Investigar si a criterio del entrevistado en la empresa es necesario utilizar personas que no están dentro de ella para asignar un cargo.

Tabla 33

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Jefaturas o gerencias administrativas	1	3.6%
Jefaturas operativas	3	10.7%
Cargos de confianza	2	7%
Operarios	22	79%
Totales	28	100%

Grafico 33



El 78.6% de los entrevistados, indica que para cubrir puestos de trabajo es mejor personal externo a la entidad, mientras que el 10.7% considera que las jefaturas operativas como supervisores de cada área, el 7.1% que los cargos de confianza y el resto que las gerencias administrativas, con lo anterior se pone de manifiesto que la

facilidad de cubrir debido a que la especialización no es tan escasa con respecto al resto de cargos en las instituciones.

13. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?

a. Si

b. No

i. Si es afirmativa, de qué forma participa el personal en las decisiones.

A través de sugerencias en el momento que se brinda una indicación, es decir, al momento de ver el trabajo a realizar aportan sugerencias que nacen de su experiencia, donde aportan para realizar más eficiente y eficaz el trabajo.

ii. Si es negativa, porque no participa.

Objetivo: Identificar si se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para mejorar el desempeño de su área.

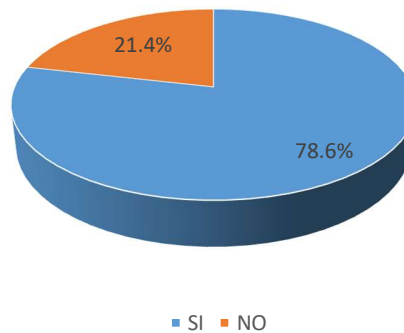
Tabla 34

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	78.6%
NO	6	21.4%
Totales	28	100%

Grafico 34

En la participación en la toma de decisiones el 78.6% percibe que participa en ella y el resto que no, el medio de involucramiento es principalmente la propuesta de

13. ¿El personal de la organización tiene participación directa en decisiones propias de su área?



sugerencias en todo momento, por distintos medios para que estas sean tomadas en cuenta.

14. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?

- a. Si
- b. No

- i. Si es afirmativa, de qué forma se le informa al empleado el plan de carrera o incentivos a los que puede acceder.

Una información formal no la hay, sino que los operarios observan el crecimiento que pueden tener en la empresa con base a su desempeño y las oportunidades que pueden generarse, pero toda oportunidad se brindara al empleado que demuestre con hechos que su trabajo supera las expectativas.

- ii. Si es negativa, porque no se informa al personal de éstos beneficios.

Objetivo: Evaluar si los empleados tienen conocimiento de las probabilidades de crecimiento y los incentivos que pueden obtener.

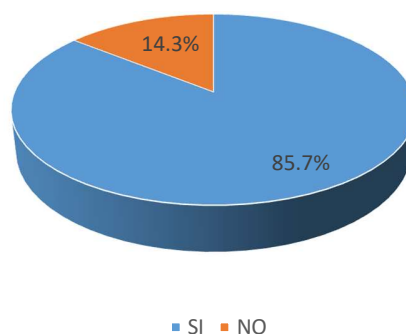
Tabla 35

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	85.7%
NO	4	14.3%
Totales	28	100%

Gráfico 35

Las personas que se encuentran a cargo de los ejecutivos, un 85.7% conocen las posibilidades de crecimiento, mientras que el resto no, estas posibilidades se concretan cuando las personas demuestran competencias que pueden ser mejor

14. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?



aprovechadas en otras áreas de trabajo, pero siempre con la lucha contra el paradigma de "si hago más nunca me lo reconocen" por parte de las áreas operativas.

15. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la organización?

- a. Si
- b. No

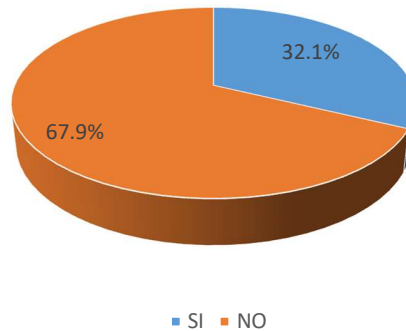
Objetivo: Averiguar en qué medida el personal se interesa en conocer sus capacidades de autovaloración y el interés de crecer dentro de la misma.

Tabla 36

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	32.1%
NO	19	67.9%
Totales	28	100%

Grafico 36

15. ¿El personal se ve interesado en conocer su proyección profesional/laboral en la organización?



El 67.9% del personal no se ve interesado en conocer su crecimiento profesional en la empresa, mientras que un 32.1% percibe que los miembros de la compañía si se encuentra con el ánimo de crecer en la organización, esto puede deberse al nivel cultural en la sociedad donde se enseña a no preguntar hasta donde pueden llegar, sino a conseguir un trabajo que les dé comer, no más.

16. En la organización, ¿qué niveles jerárquicos y que áreas tienen mayor impacto sobre el personal?

Objetivo: Indagar que puestos dentro de la estructura organizativa influyen más en el personal.

La gerencias generales y de producción son las que tienen más influencia en el personal, pero son observadores de quien tiene la última palabra y se abocan a él en situaciones problemáticas o de urgencias.

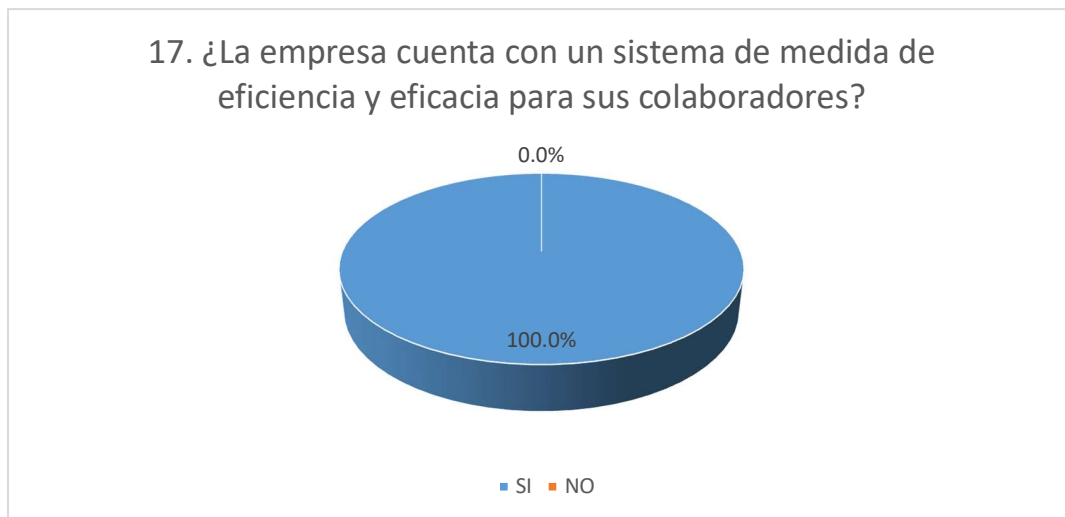
17. ¿La empresa cuenta con un sistema de medida de eficiencia y eficacia para sus colaboradores?

- a. Si
- b. No
  - i. Si es afirmativa, de qué forma mide la eficiencia y eficacia. Se mide en la mayoría de empresas por instrumentos que cuenta cuantas piezas o prendas ha elaborado en un determinado tiempo y controles de calidad del trabajo realizado donde genera una estadística de la cantidad de errores que comete un operario, los controles son sistematizados que genera las estadísticas de sus resultados.
  - ii. Si es negativa, porque no han establecido un sistema de medición para sus empleados.

Tabla 37

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	100.0%
NO	0	0.0%
Totales	28	100%

Grafico 37



Todos los ejecutivos entrevistados manifiestan que si tienen parámetros para medir la eficiencia y eficacia de los colaboradores, algunos más estructurados que otros, pero todos con el fin de evitar la perdida de tiempo de los trabajadores, también que las cosas sean hechas bajo las normas de calidad establecidas.

18. ¿Qué procesos hacen para que el personal mantenga o supere sus indicadores de desempeño positivos y a la vez mejore los negativos?

Objetivo: Saber la política de la empresa respecto a las formas de como genera la mejora continua del personal y como incentiva a los empleados cuando su desempeño se encuentra abajo de lo esperado.

Las compañías entrevistadas se refieren principalmente a los económicos tanto en productividad como calidad, estos pueden variar según el tipo de prendas que se encuentra produciendo y la factibilidad de su elaboración, la cantidad de piezas a producir etc.

19. ¿La organización que usted representa, posee un manual actualizado de funciones, objetivos y un organigrama?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con herramientas básicas necesarias para tener clara su estructura organizativa y la delimitación de sus funciones.

La compañía cuentan con organigramas que reflejan su estructura organizativa, pero el 90% de ellas no cuentan con un manual de funciones.

20. ¿Con que frecuencia la organización actualiza este manual y organigrama?

Objetivo: Conocer el periodo de tiempo en que la empresa considera necesario actualizar sus herramientas básicas de su estructura organizativa.

Los manuales si los hay, se actualizan cada 3 años mientras que el organigrama cada año, dependiendo del dinamismo de las empresas y su crecimiento.

21. ¿Tanto los manuales, como el organigrama es socializado o tiene participación los colaboradores en este desarrollo?

Objetivo: Saber si la empresa toma en cuenta la opinión del personal en la elaboración del organigrama y los manuales así también como es la forma que se lo dan a conocer.

La forma de socializar los organigramas es a través de las pizarras informativas, donde los colaboradores a niveles medios y operativos no tienen participación en la elaboración de dichos instrumentos.

22. ¿Cuáles son los problemas más comunes que encuentra la organización en las relaciones interpersonales de los empleados?

Objetivo: Conocer los problemas comunes que se presenta en la empresa en cuanto a clima organizacional.

El respeto a los bienes ajenos, relaciones amorosas que pueden generar conflictos físicos entre las personas, la colaboración hacia otras áreas o compañeros que no son parte de las actividades del puesto son de los problemas más comunes que se pueden generar a nivel de personal.

23. Bajo su concepción y conocimiento de la empresa ¿Qué hace que unos cargos sean más eficientes que los otros?

Objetivo: Conocer los motivos o factores que hacen que determinados puestos en la empresa sean más eficientes que los otros.

En general los principales factores entre las empresas son la carga laboral de los trabajadores y la iniciativa de ellos para hacer bien su trabajo.

24. ¿Las directrices organizacionales, como se elaboran y quienes participan?

Objetivo: Conocer como elabora la empresa sus principales estrategias empresariales y quienes son tomados en cuenta para su elaboración.

Se elaboran a través de los planes de producción a mediano y largo plazo, ya que de estas depende el funcionamiento de la industria.



25. ¿Posee la empresa un plan de comunicación para difundir los cambios en el organigrama, políticas y procedimientos?

a. Si

b. No

i. Si es afirmativa, de qué forma aplica ese plan de comunicación

ii. Si es negativa, porque no razón no lo aplica

No existe en las compañías un plan de comunicación escrito, los cambios se hacen saber, cuando se dan ya sea por la vía jerárquica o por medio de las pizarras informativas; si los cambios son de fondo e implican a toda la empresa, se notifican en reuniones generales para informar de primera mano a todo el personal del cambio realizado.

Objetivo: Indagar si la empresa tiene definido como comunicar los cambios a nivel organizacional.

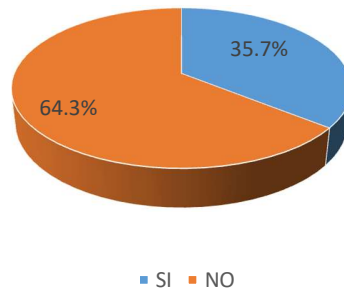
Tabla 38

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	35.7%
NO	18	64.3%
Totales	28	100%

Grafico 38

El 64.3% comenta que no se cuenta con un plan de comunicación de manera formal o sistemática, sino que los cambios se hacen saber hasta el nivel jerárquico que son necesarios, mas no a toda la compañía, y el resto considera que si existe un plan ya sea formal o informal para comunicar los cambios. En resumen las compañías no

25. ¿Posee la empresa un plan de comunicación para difundir los cambios en el organigrama, políticas y procedimientos?



cuentan con canales de comunicación establecidos para dar a conocer sus cambios internos.

26. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

Objetivo: Conocer que consideran los ejecutivos como rasgos para ser un líder.

Iniciativa, innovación, seguridad confianza en sí mismo, son algunos de los rasgos comunes que presentan los ejecutivos de las empresas como los fundamentales para los líderes en la organización.

27. ¿Qué líderes administrativos y mandos medios considera usted que son los más estratégicos?

Objetivo: Saber que puestos dentro de la organización son líderes estratégicos para la empresa.

Tres puestos fundamentales en el área administrativa, son las gerencias de producción, responsable de importaciones y exportaciones, y los apoyos a gerencias generales, y en cuanto a los mandos medios los vitales son los supervisores de bodega y líneas de producción.

1. ¿Cuáles son los rasgos de un líder en la organización?

Objetivo: Conocer que consideran los ejecutivos como rasgos para ser un líder.

Iniciativa, innovación, seguridad confianza en sí mismo, son algunos de los rasgos comunes que presentan los ejecutivos de las empresas como los fundamentales para los líderes en la organización.

2. ¿Qué líderes administrativos y mandos medios considera usted que son los más estratégicos?

Objetivo: Saber que puestos dentro de la organización son líderes estratégicos para la empresa.

Tres puestos fundamentales en el área administrativa, son las gerencias de producción, responsable de importaciones y exportaciones, y los apoyos a gerencias generales, y en cuanto a los mandos medios los vitales son los supervisores de bodega y líneas de producción.

ANEXO 3: lista de cotejo.

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

Modelo de Lista de Cotejo

Objetivo: Recolectar datos informativos de observación de conductas en los operarios de la empresa, para conocer cómo son las relaciones interpersonales entre ellos.

Número	Comportamiento	Observaciones	
		SI	NO
	<b>Relaciones interpersonales</b>		
1	Saludan a sus compañeros	X	
2	Se comunican entre departamentos		X
3	Elevan el tono de voz sin necesidad	X	
4	Actitud mental positiva		X
5	Se comunican por su nombre y no por sobre nombres	X	
6	Discusiones constantes entre el personal	X	
	<b>Responsabilidad</b>		
1	Inicia sus labores en el horario indicado		X
2	Reporta sus problemas de trabajo de inmediato	X	
3	Administra su tiempo para no tener atrasos		X
4	Gestionar los permisos de manera oportuna		X
5	Usa las herramientas de forma adecuada	X	
6	Informa si hay errores en el trabajo al detectarlo y busca soluciones	X	
	<b>Normativas de la empresa</b>		
1	Vestuario de acuerdo al desarrollo de su trabajo		X
2	Uso de equipo de seguridad		X
3	Cuidar los bienes de la empresa	X	
4	Ingreso de celulares dentro de la planta de producción	X	
5	Ingerir alimentos en planta de producción	X	
6	Ingresar a áreas de trabajo no autorizadas para su cargo		X

ANEXO 4: cotización de capacitaciones



**EVENTOS**  
Alquiler de Salones para Eventos Corporativos

**Alquiler de Salones  
para eventos  
corporativos**

GRUPO  
**CORESPE**



**EVENTOS**  
Alquiler de Salones para Eventos Corporativos

**Salón Bambúes:**

Capacidad:	Tipo Escuela	Tipo U	Conferencia
	45 Personas	30 Personas	60 Personas



## Paquete de Capacitaciones: Servicio de Salón y Banquetes

	Tipo de Jornada	Incluye	Precio
Salón Bambúes	Media Jornada	Refrigerio AM, Uso de Salón, pantalla de proyección, rotafolio, estación de agua y café.	\$9.00
	Jornada Completa	Almuerzo, Refrigerio AM y PM, Uso de Salón, pantalla de proyección, rotafolio, estación de agua y café.	\$14.00
Salón Hormiga	Media Jornada	Refrigerio AM, Uso de Salón, pantalla de proyección, rotafolio, estación de agua y café.	\$9.00
	Jornada Completa	Almuerzo, Refrigerio AM y PM, Uso de Salón, pantalla de proyección, rotafolio, estación de agua y café.	\$13.00
Salón Águila	Media Jornada	Refrigerio AM, Uso de Salón, pantalla de proyección, rotafolio, estación de agua y café.	\$9.00
	Jornada Completa	Almuerzo, Refrigerio AM y PM, Uso de Salón, pantalla de proyección, rotafolio, estación de agua y café.	\$13.00

*Precios no incluyen IVA / Precio por persona / Más de 15 personas no cancela el uso de salón.*

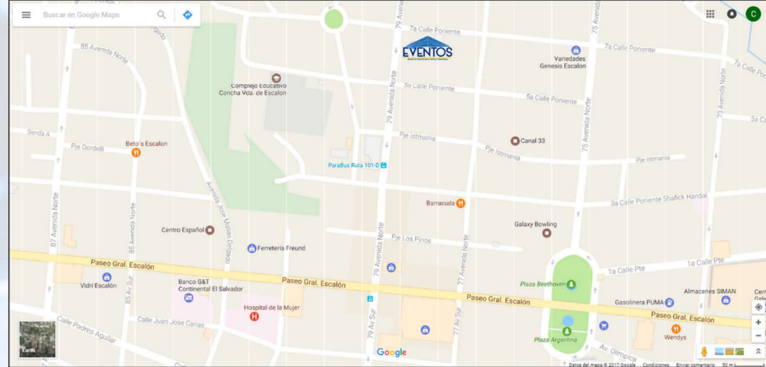
## Ponemos a su disposición alquiler de salas para capacitaciones y reuniones:

- Amplios salones con aire acondicionado, ordenados de acuerdo a su necesidad.
- Alquiler de Equipo de proyección.
- Rotafolio y Servicio de Fotocopias.
- Estación de Agua y Café durante la jornada.
- Servicio Especial de Restaurante y Coffee Break.
- Servicio WIFI (Fibra Óptica).
- Personal especializado en el Servicio al Cliente.



## Programa una visita y conózcenos

79 Avenida Norte, # 422 "BIS", Colonia Escalón, San Salvador. (Rutas de Autobus: R-101D y R-16)



¡Nos encantaría trabajar con usted, conozca nuestras promociones!

Fredy Salmerón  
fredy@corespe.com  
Tel: 2532-1415



## Oferta económica

Nombre legal del oferente:	APRENDA S.A. de C. V.
NIT:	0614-150402-104-6
IVA:	141712-7
Número de Participantes:	25
Número de grupos:	1 grupo
Fecha de realización:	junio 2017 De 8:00 AM a 5:00 PM
Número de horas:	8 horas por grupo
Costo por cada grupo:	USD \$ 450.00 más IVA
Costo total en letras:	Cuatrocientos cincuenta dólares más IVA

NOTA: SI SE TRAMITA CON EL INSAFORP, NO TENDRÁ NINGUN COSTO, PUES TODO SE FINANCIARÍA CON ESE APOYO.

Incluye:

- Completo Material didáctico y equipo productivo;
- Diploma de participación;
- 50 fotografías digitales a colores Por grupo.

No incluye:

- Alimentación ni pago de local para el evento ni traslado de participantes.



LIC. ALFREDO CABALLERO PINEDA  
Presidente



Anexo 3

<b>DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN</b>	
POR MEDIO DEL PRESENTE, SE CONFIRMA QUE	
<b>PERSONAL LOS CAPELLANES</b>	
HA COMPLETADO CORRECTAMENTE	
<b>CAPACITACIÓN EN TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	
<b>FEBRERO 2018</b>	
<b>FIRMADO CAPACITADOR</b>	<b>INSTITUCIÓN DE CAPACITADOR</b>