

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



“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CALLEJAS, MARCELA PATRICIA	CC09011
FRANCO NÚÑEZ, ALEJANDRA CAROLINA	FN09002
SIGÜENZA FIGUEROA, SANDRA ABIGAIL	SF10002

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2018

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: MSc Roger Armando Arias.

Vicerrector: Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego.

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vice Decano: MS. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretario: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

MSc. Abraham Vásquez Sánchez.

Licda. Marseilles Ruthenia Arias de Rodríguez.

MBA. Oscar Noé Navarrete (Docente asesor).

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios Todopoderoso, por darme sabiduría y fuerza para culminar mis estudios, por proveerme todo lo necesario y guardarme todos los días; porque sin su ayuda no hubiera logrado llegar hasta donde estoy; a mi familia por su apoyo incondicional a mis padres Concepción y Miguel, por su apoyo económico y espiritual, ya que siempre estuvieron animándome a no darme por vencida cuando todo parecía más difícil, por tener paciencia; a mis hermanos Veralí y José que me apoyaron cuando necesite su ayuda. A mis amigos por apoyarme a seguir adelante y no darme por vencida, sabiendo que el camino no sería fácil. A nuestro docente asesor, a el equipo de graduación y todos los catedráticos que a lo largo de la carrera compartieron los conocimientos necesarios para mi formación como profesional.

Sandra Abigail Sigüenza Figueroa.

Primeramente, a Dios: tu amor y tu bondad no tienen fin, ya que todos los días me has permitido despertar, no solo con vida, sino que también con salud, fuerza y perseverancia, siendo Tú quien me ha guiado en este camino profesional; camino que este día llega a su culminación. A mis padres, mi hermana y toda mi familia: por haberme apoyado y confiado; pero en especial a mi mamá, que sin ella este paso en mi vida profesional no fuera posible, gracias por ser incondicional, por su apoyo y especialmente por creer en mí. A mis amigas y compañeras de tesis: que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigas. A nuestro docente asesor: MBA.. Oscar Noé Navarrete por el tiempo que duro este proceso de trabajo de graduación, estando a la disposición, en forma amable y paciente, para lograr con éxito la culminación de este trabajo de graduación.

Alejandra Carolina Franco Núñez

Doy gracias a Dios porque me dio la sabiduría e inteligencia para poder desarrollar el presente trabajo de graduación, porque su gracia y misericordia estuvo presente en cada momento, me dio la fuerza, amor y fortaleza para nunca darme por vencida y poder trabajar con pasión. Doy gracias a Dios por mi amado esposo Reynaldo de los Ángeles Méndez Landaverde porque fue un apoyo incondicional para todo el equipo, pero especialmente para mí, su provisión de amor y comprensión me llenaron de fortaleza en los momentos difíciles. Doy gracias a Dios por mi familia Callejas quienes me sustentaron y apoyaron durante la carrera. Doy gracias a Dios por el equipo de trabajo de graduación, nuestro asesor y por todos los catedráticos que fueron parte de mi preparación académica. Porque de Él, por El y para El son todas las cosas. A Él sea la gloria para siempre. Amén. Romanos 11:36.

Marcela Patricia Callejas de Méndez.

Damos gracias a Dios por la empresa Mediprosesos, S.A. de C.V. por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de graduación, ya que sin ellos hubiese sido imposible llevar a cabo este proceso.

Equipo de trabajo de graduación.

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN.	vii
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES DE MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	1
A. GENERALIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DE REDES MÉDICAS.	1
1. Antecedentes de las redes médicas.	1
2. Definición de red médica y administradores de redes médicas.	2
3. Importancia de los administradores de redes médicas.	3
4. Servicios que prestan los administradores de redes médicas.	3
B. GENERALIDADES DE MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.	4
1. Historia de Mediprocessos, S.A. de C.V.	4
2. Visión	5
3. Misión	5
4. Valores	5
5. Estructura organizativa de Mediprocessos, S.A. de C.V.	6
6. Servicio que ofrece Mediprocessos, S.A. de C.V.	7
7. Generalidades de la pequeña empresa.	8
8. Marco Legal	9
C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	12
1. Conceptos y definiciones.	12
2. Comportamiento Individual	13
3. Comportamiento grupal	13
D. CULTURA ORGANIZACIONAL	14
1. Conceptos y definiciones.	14
2. Importancia de la cultura organizacional	15
3. Características de la cultura organizacional.	15
E. CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1. Conceptos y definiciones.	17

2.	Importancia del clima organizacional	17
3.	Factores que intervienen en el clima organizacional.	18
4.	Teorías sobre el clima organizacional.	20
5.	Dimensiones del clima organizacional.	23
F.	PLAN	35
1.	Concepto	35
2.	Importancia	36
3.	Elementos	36
4.	Tipos de Planes	37
G.	LA MEJORA CONTINUA.....	40
1.	Definición	40
2.	Importancia	41
3.	Ventajas y barreras	42
4.	Necesidades de la mejora continua	43
5.	Herramientas de la mejora continua.	44
H.	ISO 9001:2015	46
1.	¿Qué es la ISO 9001?	46
2.	Beneficios al implementar de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015	47
	CAPÍTULO II	48
	DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V., Y LA NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA MISMA.	48
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	48
B.	OBJETIVOS.	48
1.	General.	48
2.	Específicos.	48
C.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1.	Métodos de Investigación.	49
2.	Tipos de investigación.	50
3.	Diseño de la investigación.	50

4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.	50
5.	Fuentes de información.	51
6.	Ámbito de la investigación.	52
7.	Unidades de análisis.	52
8.	Determinación del universo y la muestra.	52
9.	Procesamiento de la información.	54
D.	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.....	54
1.	Generalidades.	54
2.	Dimensiones del clima organizacional.	55
a.	Dimensión de autonomía.	55
b.	Dimensión de beneficios y remuneración.	56
c.	Dimensión de relaciones interpersonales.	57
d.	Dimensión de Cooperación.	58
e.	Dimensión de Estándares.	59
f.	Dimensión de conflictos.	60
g.	Dimensión de Identidad.	61
h.	Dimensión de motivación.	62
i.	Dimensión de liderazgo.	63
j.	Dimensión de comunicación.	64
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
1.	Alcances.	65
2.	Limitaciones.	65
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
1.	Conclusiones.	66
2.	Recomendaciones.	67
	CAPÍTULO III	69
	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.	69
A.	IMPORTANCIA.....	69
B.	OBJETIVOS.	69

1. General.	69
2. Específicos.	70
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.....	70
1. Introducción.	70
2. Objetivos del plan de mejora continua.	71
3. Políticas del plan de mejora continua.	71
4. Estrategias del plan de mejora continua.	72
5. Propuesta N° 1: plan de capacitación por dimensión del clima organizacional.	73
6. Propuesta N° 2: Plan de capacitación general.	83
D. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.....	86
1. Recursos para ejecutar la propuesta.	86
2. Fuentes de financiamiento.	86
3. Cronograma.	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS	

RESUMEN

Las pequeñas empresas en El Salvador se han constituido como entes generadores de empleos, es por ello que su desarrollo es importante. Mediprocesos, S.A. de C.V. empresa fundada en 2002 dedicada a la administración de seguros médicos, por medio de una red denominada Red de Proveedores Negociados (RPN), la cual está conformada por una diversidad de proveedores de servicios médicos dentro de los cuales figuran, 633 doctores en todo El Salvador, entre los cuales se encuentran doctores en medicina general, cardiólogos, neurólogos, alergólogos, pediatras, fisioterapeutas, nefrólogos, dermatólogos, ginecólogos, cirujanos, neumólogos, oftalmólogos, siendo en total 29 tipos de especialidades, a su vez cuenta con laboratorios y hospitales afiliados a la red RPN.

Mediprocesos, S.A. de C.V. se preocupa por el bienestar de los empleados al considerar que es el recurso más importante, sin embargo, la mala comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, la falta de capacitación al personal, el desconocimiento de las políticas de las prestaciones adicionales, la falta de motivación de los jefes para con sus subordinados inciden en el desempeño del personal de Mediprocesos, S.A. de C.V., por lo que surge la necesidad de elaborar un Plan de Mejora Continua en el Desempeño Laboral.

El objetivo de la investigación es brindar un plan que permita un plan de mejora continua en el desempeño laboral en la empresa Mediprocesos, S.A. de C.V.

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso del método científico con el fin de garantizar la objetividad de los resultados obtenidos, específicamente se usaron los métodos auxiliares de análisis y síntesis para interpretar los datos recolectados, estableciendo como universo a todos los empleados de Mediprocesos, S.A. de C.V. El tipo de investigación fue el descriptivo, lo que permitió que en la información recabada se describiera la situación tal como es, ya que a través del estudio realizado se identificaron los elementos del problema sobre el clima organizacional de la empresa; a la vez fue necesario utilizar las técnicas para la recolección de la información como el cuestionario y la guía de entrevista, dirigidos a todo el personal de Mediprocesos, S.A. de C.V., también se consultaron libros, sitios web y otros trabajos de investigación que trataban sobre el tema.

Posteriormente se procedió a llevar a cabo la tabulación, análisis e interpretación de la información lo que permitió elaborar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de Mediprosesos, S.A. de C.V. para la elaboración de las respectivas conclusiones y emitir recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño laboral en la misma.

En consecuencia, se concluyó que la empresa debe mejorar la motivación de sus empleados a través del trabajo en equipo, fortaleciendo la comunicación y las relaciones interpersonales, capacitando a los empleados para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficaz y eficiente, a su vez capacitando a los jefes para que ejerzan su liderazgo estimulando a sus subordinados para cumplir con los objetivos de la empresa.

A partir de los resultados se recomendó a la empresa desarrollar un plan de capacitaciones, estimular el trabajo en equipo, y capacitar a los jefes de área para desarrollar las competencias de liderazgo para mantener un buen clima organizacional. Finalmente se presentan anexos que ayudaran a la implementación de un Plan de Mejora Continua en el Desempeño Laboral en Mediprosesos, S.A. de C.V.

INTRODUCCIÓN.

Dentro del conjunto de recursos que forman parte una organización, el más importante es el recurso humano, por lo que, dependiendo del liderazgo de los gerentes con sus colaboradores, la relación entre empleados, los valores, la infraestructura de la organización, el sistema de remuneración y otros elementos relacionados con la satisfacción del personal de una organización, influirá en la percepción que estos tengan de la misma, siendo así que el buen clima organizacional hará que las personas se identifiquen con los objetivos de la organización y a su vez se sientan parte de la misma, dado que el estudio del clima organizacional es un tema de mayor interés para las organizaciones que desean que sus colaboradores sean personas dinámicas, responsables en el cumplimiento de sus actividades y que se integren en el desarrollo de la organización. Para ello, es importante que la administración diseñe y ejecute estrategias que integren la satisfacción del empleado con respecto a sus necesidades laborales, económicas y desarrollo personal.

Por tanto, llevar a cabo un estudio sobre el clima organizacional en la empresa Mediprocesos, S.A. de C.V., permitió realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, lo cual permitió identificar los elementos del clima organizacional que se encuentran deficientes y que necesitan ser mejorados. De igual manera proponer un plan de mejora continua, en el desempeño laboral.

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

En el primer capítulo se presenta los antecedentes de los administradores de seguros médicos conocidos como red de seguros médicos. Se presenta el marco teórico, en el cual se desarrollan los elementos que inciden en el clima organizacional, como lo son la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, el sistema de remuneración, entre otros, el marco legal, la estructura organizacional de las empresas que prestan servicios por subcontratación.

En el capítulo dos consta de los métodos de investigación utilizados, los instrumentos de recolección de información, así como las unidades de análisis, así mismo se encontrará las interpretaciones de los resultados obtenidos en la ejecución del diagnóstico; así como las conclusiones y recomendaciones que se realizaron por el equipo de investigación, en consecuencia

brindar un diagnóstico basado en la situación actual de la empresa y elaborar un plan que permita evaluar y mejorar el desempeño de los empleados dentro de la misma.

Finalmente, en el tercer capítulo se presentan la propuesta de un plan para mejorar el desempeño laboral en Mediprosesos; las conclusiones, recomendaciones y anexos que ayuden al lector en la interpretación del estudio llevado a cabo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. GENERALIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DE REDES MÉDICAS.

1. Antecedentes de las redes médicas¹.

Desde los años 90, países de todo el mundo han introducido reformas en la financiación y organización de la provisión de servicios de salud, basadas en la introducción de mecanismos de mercado. En América Latina, las reformas surgieron como un intento de responder a problemas crónicos de ineficiencia e inequidad.

En los últimos años, sin embargo, los discursos dominantes en las políticas de salud, pasaron de promocionar la competencia a la búsqueda de la colaboración entre los proveedores de salud, para mejorar la continuidad asistencial y la eficiencia global del sistema. Con este objetivo, tanto países desarrollados, como los que están en vías de desarrollo realizaron experiencias diversas, que incluyen las Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS) u Organizaciones Sanitarias Integradas (OSI). Una RISS es un conjunto de organizaciones que ofrecen una atención coordinada a través de servicios de salud a una población determinada y es responsable de los resultados económicos y en salud.

Las RISS han aparecido, sobre todo, en países con sistemas de salud privados muy fragmentados, como Estados Unidos, y en países con sistemas de seguros sociales en los cuales aseguradoras y proveedores compiten por afiliados. También se han promovido en países con sistemas nacionales de salud, con diversificación en la titularidad de los proveedores, como España o Reino Unido. En Latinoamérica han sido introducidas en Colombia, Chile, Argentina, Perú, Brasil y El Salvador.

¹Henao, D. & Vásquez, M. & Vargas, I. & Lassaletta, C. & Llopart, J. (2017). Integración Asistencial de Dos Organizaciones en Cataluña, España. 24/06/2017, de Scielo Public Health Sitio web: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642008000100004

En El Salvador las redes médicas se han convertido en un socio estratégico de las aseguradoras, ampliando de esta manera la diversidad de opciones en planes de salud para una población determinada.

2. Definición de red médica y administradores de redes médicas.

“Conjunto de organizaciones que ordenan o proveen servicios coordinados a una población definida y toman la responsabilidad de los resultados clínicos y fiscales, así como del estado de salud de la población beneficiada. Es decir, la red entendida como una organización cuyo accionar apunta hacia la provisión de servicios de salud que de manera ordenada y coordinada asume las responsabilidades fiscales y asistenciales propias de la atención de sus usuarios en pro de su bienestar”.²

La Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el año 2010, define las redes integradas de servicios de salud como la gestión y entrega de servicios de salud de forma tal que las personas reciban un continuo de servicios preventivos y curativos, de acuerdo con sus necesidades a lo largo del tiempo y a través de los diferentes niveles del sistema de salud³

"Red Comunitaria del hospital como un espacio poblacional y sociocultural de interacción simétrica entre el personal de los servicios de salud y la población organizada, con libre elección, donde se realizan acciones orientadas a satisfacer las necesidades de salud individual, familiar y colectiva".⁴

Aseguradora Interacciones, determina que las redes médicas corresponden a un listado de médicos especialistas, quienes han firmado un compromiso de servicio con una aseguradora para

² Morales N.. (2011). Las redes integradas de servicios de salud: una propuesta en construcción. 18/09/2017, de Grupo de investigación Rehabilitación e Integración Social de la persona con discapacidad Sitio web: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ab/abe56836-f233-459d-bc20-f5f29bf89ed3.pdf

³ Organización Panamericana de la Salud. (2010). La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las Américas. 24/06/2017, de Organización Panamericana de la Salud Sitio web: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/REDES%20INTEGRADAS%20SERVICIOS%20SALUD-CONCEPTOS.pdf>

⁴ Baz, G. (2005). Redes locales de servicios de salud. 24/06/2017, de Secretaría de Salud - Subsecretaría de Innovación y Calidad Dirección General de Planeación y Desarrollo en Salud Sitio web: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/DOCSAL7755.pdf>

dar atención a sus asegurados, dichos médicos ejercen su profesión de manera independiente y son responsables ante el paciente de su atención médica⁵.

3. Importancia de los administradores de redes médicas.

La inflación impacta constantemente con los honorarios médicos, los gastos hospitalarios, laboratorios, medicamentos, etc., por lo tanto, las redes médicas se convierten en un socio estratégico de las aseguradoras; ya que, a través de una red médica, el administrador de la red, logra negociaciones sobre aranceles y descuentos relacionados a los servicios médicos, los beneficios de estas negociaciones son trasladados directamente a los asegurados que hacen uso de una red médica según su elección.

4. Servicios que prestan los administradores de redes médicas.

Los principales servicios que ofrece el administrador de una red médica son los siguientes:

- a. Brindar asistencia y coordinar los servicios que ya tiene contratados en una póliza de seguro colectivo a los cuales ya tiene derecho según el programa de seguro médico.
- b. Negociación de aranceles preferenciales para los usuarios de la red.
- c. Verificación de costos de los servicios médicos y hospitalarios que el asegurado haya contratado estén dentro de los aranceles establecidos.
- d. Procesamiento en el menor tiempo posible de los pagos a los proveedores de los servicios médicos y hospitalarios que el asegurado haya elegido y cuando dichos servicios hayan sido prestados.
- e. Autorización de crédito hospitalario, cuando aplique.
- f. Coordinación de las pre-certificaciones en un tiempo no mayor a 72 horas.
- g. Asesoría al asegurado de cómo, cuándo y por qué usar el seguro médico.

⁵ Aseguradora Interacciones. (2013). Redes médicas. 24/06/2017, de Aseguradora Interacciones Sitio web: <http://www.segurosinteracciones.mx/gobierno/gobierno-gastos-médicos/redes-medicas>

h. Capacitaciones periódicas a proveedores para un óptimo servicio para el asegurado.

Las redes médicas a través del administrador de seguro garantizan los siguientes beneficios para el asegurado:

- Eliminación de deducible (pago inicial por el asegurado de forma individual antes que ningún beneficio sea indemnizado por la póliza de seguro hospitalario colectivo contratado).
- Una diversidad de médicos acreditados por la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica (JVPM) en las diferentes ramas de la salud.
- Descuentos y aranceles preferenciales en honorarios médicos y hospitalarios a todos los usuarios de la red.

B. GENERALIDADES DE MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.

1. Historia de Mediprocesos, S.A. de C.V.⁶

Mediprocesos, S.A. de C.V., fue constituida legalmente en el Salvador el año 2002, cuyo fundador fue el señor Ricky Fernández Bianchi. Mediprocesos, S.A. de C.V., es reconocida en el mercado de seguros como Red de Proveedores Negociados (RPN), siendo una de las redes médicas más grandes de El Salvador.

Mediprocesos, S.A. de C.V., inició operaciones el año 2002 con 4 empleados los cuales realizaban todas las operaciones, desde la selección de los médicos, hospitales, laboratorios y farmacias para que formarán parte de la red, hasta el manejo de toda la documentación requerida para dar el servicio de red médica. Entre las aseguradoras que depositaron su confianza al inicio de sus operaciones en Mediprocesos, S.A. de C.V., fueron: ACSA (Aseguradora Agrícola Comercial, S.A.), ASESUISA, S.A. de C.V., MAPFRE la Centro Americana (Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España) entre otras.

⁶ Uribe, Carlos. Entrevista realizada el 5 de julio de 2017 en la ciudad de San Salvador. Entrevistador: Abigail Sigüenza

Con el transcurso de los años Mediprocesos, S.A. de C.V., ha ido mejorando sus procesos de trabajo, con la finalidad de brindar un servicio que garantice la satisfacción del cliente interno como externo. Actualmente cuenta con 48 empleados y una red médica constituida por 633 doctores distribuidos en todo el territorio, entre los cuales se encuentran doctores y especialistas en medicina general, cardiólogos, neurólogos, alergólogos, pediatras, fisioterapeutas, nefrólogos, dermatólogos, ginecólogos, cirujanos, neumólogos, oftalmólogos, entre otros, siendo en total 29 tipos de especialidades, a su vez cuenta con laboratorios y hospitales afiliados a la red RPN; así mismo las negociaciones se han ido consolidando y ampliando con todas las aseguradoras del país.

2. Visión⁷

Convertirnos en líderes regionales de soluciones médicas basadas en estándares internacionales de calidad, facilitando el acceso a servicios médicos de salud a los diferentes mercados.

3. Misión⁸

Somos el socio estratégico de nuestros clientes brindando soluciones eficientes de administración de programas de salud y acceso a proveedores de servicios médicos de calidad, para cumplir y exceder las expectativas de los afiliados.

4. Valores⁹

- a. Excelencia: es un compromiso hacer nuestra labor profesional utilizando todos los recursos disponibles esforzándonos continuamente en la búsqueda de la perfección.

⁷ Espinoza, Ileana. Entrevista realizada el 5 de julio de 2017 en la ciudad de San Salvador. Entrevistador: Abigail Sigüenza

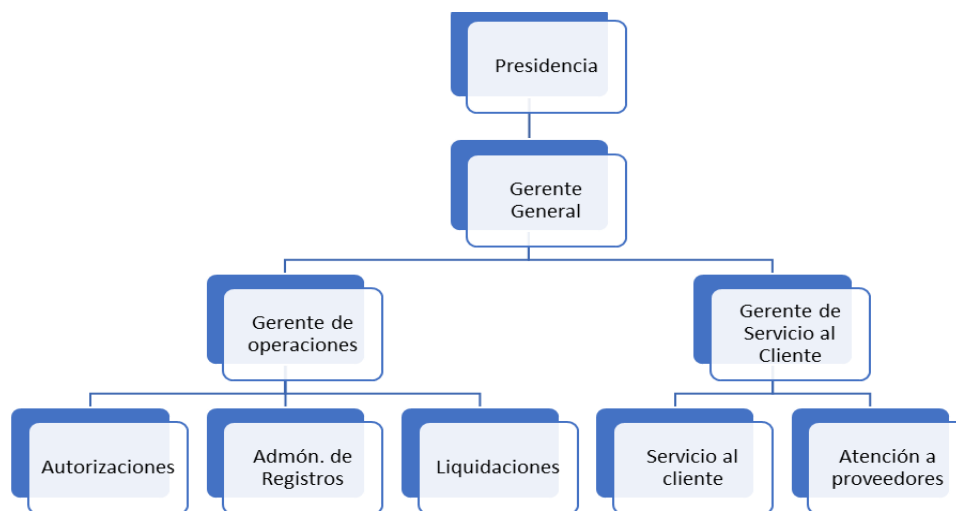
⁸ Ídem al anterior Pág. 5 (Nota al pie 7)

⁹ ídem al anterior Pág. 5 (Nota al pie 7)

- b. Integridad: todos nuestros actos son guiados por la ética profesional, la honestidad y la transferencia como compromiso adquirido.
- c. Lealtad: compromiso adquirido por los miembros de la organización para cumplir el deber con honor, veracidad y legalidad.
- d. Solidaridad: entendemos las necesidades de nuestros clientes, accionistas y empleados, tomando acciones oportunas para satisfacerlas.
- e. Trabajo en equipo: reconocemos que el resultado del esfuerzo coordinado de nuestros empleados y proveedores es mejor que el esfuerzo individual, por lo que ofrecemos a nuestros clientes el valor agregado de la conjugación de nuestro talento.
- f. Confidencialidad: el manejo de información calificada de exclusivo uso de nuestros clientes en estricta reserva.

5. Estructura organizativa de Mediprosesos, S.A. de C.V.¹⁰

La estructura organizativa se muestra en el organigrama de la empresa el cual ha sido diseñado según la junta directiva.



Fecha de Elaboración: febrero 2016

Aprobado por Junta Directiva.

¹⁰ ídem al anterior Pág. 5 (Nota al pie 7)

Cabe recalcar que en el organigrama de Mediprocesos, S.A. de C.V., el departamento de Recursos Humanos, no aparece expresado, debido a que éste es compartido con la empresa hermana Tecni Seguros, S.A. de C.V., dedicada al corretaje de seguros; por lo que dicho departamento aparece reflejado en el organigrama de ésta.

El compartir el departamento de Recursos Humanos, responde a una alianza estratégica con el objetivo de enfocar al personal de ambas empresas en un mismo lineamiento basado en una cultura de calidad, fusionando sus conocimientos, capacidades y destrezas para fortalecer su crecimiento organizacional.

6. Servicio que ofrece Mediprocesos, S.A. de C.V.¹¹

Mediprocesos, S.A. de C.V., a través de su red médica RPN, pone a disposición de sus usuarios los siguientes servicios:

- a. Consulta Externa.
- b. Exámenes de laboratorio y rayos X.
- c. Exámenes de alta tecnología.
- d. Medicamentos.
- e. Emergencias.
- f. Hospitalizaciones.

Mediprocesos, S.A. de C.V., como administrador de la red médica RPN orienta sus servicios hacia una filosofía de calidad, para lo cual ha establecido objetivos relacionados con sus clientes externos, los cuales son:

- a. Para el usuario: reducir su desembolso y necesidad de liquidez.
- b. Para el proveedor: aumentar su clientela con capacidad de pronto y puntual pago.
- c. Para el contratante: controlar el costo y la utilización de bienes y servicios médicos.

¹¹ Tecni Seguros. (2015). RPN Red de Proveedores. 24 /06/ 2017, de Tecni Seguros Sitio web: http://www.tecniseguros.com.sv/?page_id=117

7. Generalidades de la pequeña empresa.

En El Salvador la clasificación de las empresas se realiza, a través del análisis de dos variables, tales como, el número de empleados y las ventas anuales.

Según el Banco Central de Reserva, las pequeñas empresas son: Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados.¹²

Según la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa:

Art. 3: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.¹³

Por las características anteriormente mencionadas, la empresa Mediprocesos, S.A. de C.V., se clasifica como pequeña empresa.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países, en el caso de El Salvador, son empresas que contribuyen al crecimiento de la economía, ya que son fuentes que generan más de un 60% de empleos. De igual manera impacta áreas sociales tales como: desarrollo familiar, salud, educación, reducción de la pobreza e igualdad de género.

¹² Flamenco, K.. (2012). Ensayo: Qué Papel desempeña la Micro y Pequeña Empresa en el Crecimiento Económico. 31/03/2018, de Banco Central de Reserva Sitio web: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>

¹³ D.L N°667, del 25 de abril 2014, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N°403, del 20 de mayo de 2014.

8. Marco Legal

En El Salvador la empresa privada se rige por una serie de leyes y reglamentos las cuales establecen el margen en el cual estas pueden actuar de acuerdo a la finalidad económica y al mercado en el cual estas actúen. Por lo que se han tomado en cuenta las principales.

a. Constitución de la República de El Salvador.¹⁴

Art.7 Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

b. Código de Comercio.¹⁵

Según el Art. 411 en el cuarto inciso establece que comerciante individual y social puede actuar libremente bajo los límites de la libre competencia, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de la competencia desleal.

c. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios¹⁶.

Según esta norma, se establece que todas las transacciones realizadas de bienes muebles, inmuebles y la prestación de servicios serán hechos generadores de impuesto, a excepciones que la misma ley establezca, tal como se indica en el siguiente artículo:

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

¹⁴ D.L. N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

¹⁵ D.L. N° 671, del 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228, del 31 de julio de 1970.

¹⁶ D.L. N° 296, del 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, del 31 de julio de 1992.

d. Ley de Impuestos sobre la Renta.¹⁷

Art. 2 Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

1. Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
2. De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza;
 - a) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
 - b) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.

e. Código de Trabajo.¹⁸

En esta norma se establecen los reglamentos necesarios para una armoniosa relación entre patrono y trabajador, estableciendo los derechos y obligaciones de ambos. En este Código está basado en los principios para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, tal como se indica en el siguiente artículo:

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Las leyes anteriormente mencionadas, Mediprocesos S.A. de C.V., les da cumplimiento de la siguiente manera:

¹⁷ D.L. N° 134, del 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991.

¹⁸ D.L. N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

Leyes y Normativas aplicadas.	Descripción breve sobre el cumplimiento
Constitución de la Republica.	Mediprosesos, S.A. de C.V., no hace acepción de personas basados en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión. Así también en base al trabajo que realiza cada persona recibe igual remuneración sin importar sexo, raza credo o nacionalidad.
Código de Comercio.	Mediprosesos, S.A. de C.V. en cumplimiento al Código de Comercio: Lleva contabilidad formal. Solicitando solvencia en Dirección General de Estadísticas y Censos. Renovando anualmente la matrícula de comercio en el Centro Nacional de Registro.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Presentación de las declaraciones respectivas de Declaración de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.
Ley de Impuestos sobre la Renta.	Declaración Mensual de Pago a Cuenta e Impuesto Retenido Renta. Declaración de Renta.
Código de Trabajo.	Inscripción de los contratos de trabajo Mediprosesos cumple la normativa pagando el seguro social y AFP de cada trabajador.

C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están formadas por personas, las cuales tienen diferentes formas de pensar, actuar y comportarse ante las diferentes situaciones que se presentan.

1. Conceptos y definiciones.

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las¹⁹”.

“El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el comportamiento organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración²⁰”.

Según las definiciones anteriores, se observa que el comportamiento organizacional está afectado por las conductas tanto individuales como grupales.

¹⁹ Chiavenato I. (2009) Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las Organizaciones. Segunda Edición, México: Editorial McGraw-Hill.

²⁰ Robbins, R.& Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimo Tercera Edición. México: Prentice Hall INC.

2. Comportamiento Individual²¹

La forma en la que responderá un empleado en la organización dependerá de los siguientes elementos: conocimiento, destrezas, necesidades, metas, actitudes o experiencias pasadas de cada individuo. Los datos que permiten comprender los factores que afectan la conducta individual en general pueden obtenerse de la información del expediente personal de cada empleado.

- a. Percepción: conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa.
- b. Actitudes: también las actitudes son determinantes de la conducta, puesto que están vinculadas con la percepción, la personalidad, el conocimiento y la motivación.
- c. Personalidad: es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia, por factores sociales culturales y ambientales.
- d. Aprendizaje: al igual que los factores anteriores, el aprendizaje influye en el comportamiento del individuo. Con el aprendizaje lo que se busca es cambiar la actitud de las personas. Este cambio de actitud hacia las labores diarias hace que los individuos hagan mejor su trabajo y así aumentar los niveles de productividad.

3. Comportamiento grupal²²

Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan entre sí por vínculos o intereses comunes. Aquello que tienen en común, es decir; valores, creencias, ideologías, objetivos, percepciones, etc. hace que su comportamiento sea relativamente previsible. El comportamiento grupal puede clasificarse de la siguiente manera:

²¹ Características del comportamiento organizacional. (2017). 06/09/2017, de Características Sitio web: <https://www.caracteristicas.co/comportamiento-organizacional/>

²² ídem al anterior Pág. 12 (Nota al pie 19)

- a. Grupos formales: se asignan tareas dentro de una estructura que los define. Los comportamientos deseables están dirigidos hacia las metas de la organización. Ejemplos de grupos formales: grupo de mando, grupo de tareas y grupos temporales.
- b. Grupos informales: alianzas no estructuradas que también pueden darse en el ambiente de trabajo pero que no están determinadas por la organización. Por ejemplo, los grupos de interés o de amistad.

D. CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Conceptos y definiciones.

“Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, un conjunto de características claves que la organización valora.”²³

“La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.”²⁴

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener cultura corporativa, es decir, como los empleados ven a su organización. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

²³ ídem al anterior Pág. 12 (Nota al pie 19)

²⁴ ídem al anterior Pág. 10 (Nota al pie 17)

2. Importancia de la cultura organizacional²⁵

La cultura organizacional genera un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en las organizaciones. Por lo tanto, las empresas deben realizar programas para sus empleados en donde se puedan mejorar sus habilidades, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados; la necesidad de la misma en la organización parte del punto que orienta a las personas, es decir que se encarga de comunicar las políticas, las normas o reglas, entre otros, establecidas en la organización.

Una buena cultura organizacional permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

3. Características de la cultura organizacional²⁶.

- a. **Aprendida:** el nuevo empleado a través de su propia experiencia determina que aspectos son bien vistos por los jefes y sus pares, así como también lo que no es aceptable a la vista de los mismos; a raíz de la propia experiencia dentro de la empresa una persona puede hacerse una idea clara de cuál es la cultura de la empresa y adaptarse a ella.
- b. **Interacción:** la forma de conocer la cultura de una organización es interactuando dentro de la misma, sin la interacción es imposible conocer lo que está bien y lo que hay que evitar. La cultura de la empresa no depende de una sola persona, sino que es algo global que incluye a todos los trabajadores.
- c. **Recompensa:** las recompensas pueden ser afectivas, económicas, personales o de otro tipo dependiendo de la situación, sin embargo, las políticas de recompensa influyen directamente sobre la motivación de los empleados.

²⁵ Romero N. (2016). La importancia de la cultura organizacional. 07/09/2017, de Revista Recursos Humanos.com Sitio web: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional>

²⁶ Características de la Cultura Organizacional. (2017). 07/09/2017, de Características Sitio web: <https://www.caracteristicas.co/cultura-organizacional/>

- d. Identidad: los empleados deben sentirse identificados de alguna manera con la cultura de la organización y deben compartir una serie de valores o creencias similares a las establecidas, de no ser así, el trabajador acabará sin encajar dentro de la cultura propia de la empresa, lo que creará cierto rechazo por parte de otros trabajadores, generando problemas en la organización.

E. CLIMA ORGANIZACIONAL²⁷

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

El clima organizacional es un estado emocional, algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectados por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, etc.

Un aspecto que es necesario precisar es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con

²⁷ J. C. (2011). El clima organizacional: Conceptos. 07/09/2017, de El clima organizacional: Conceptos Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

la empresa. De ahí se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo.

1. Conceptos y definiciones.

“El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.”²⁸

“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización.”²⁹

2. Importancia del clima organizacional

El buen clima organizacional no es sencillo de lograr, pues no depende únicamente de una persona, sino de un conjunto. El buen clima organizacional no solo depende de la compensación económica que se reciba; eso no puede reemplazar un ambiente laboral intolerante; sin comunicación con los compañeros, un jefe injusto; esto minimiza y anula toda motivación que el personal pueda tener. A su vez esto afecta la productividad en la empresa, por esto es necesario crear un ambiente laboral adecuado, en el cual se permita:

- a. Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros, minimizar el miedo y aumentar la seguridad del equipo.

²⁸ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

²⁹ Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- a. Incrementar la comunicación, crear o reforzar el trabajo en equipo, los reconocimientos también mejoran la satisfacción en el trabajo.

Como consecuencia de estas medidas se tendrán beneficios como los siguientes:

- a. Mejoramientos del estado anímico, físico y mental.
- a. Surgimiento de la creatividad y nuevas ideas.
- b. Facilitará la interrelación del empleado con el entorno.
- c. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad.
- d. Aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

3. Factores que intervienen en el clima organizacional.

El clima organizacional, al igual que el clima ambiental se ve influenciado por una serie de factores internos y externos que tienen un impacto ya sea positivo o negativo en el mismo.³⁰

Estos factores son:

- a. El individuo: dado que las personas son seres cambiantes y diferentes en su forma de pensar, actuar, principios, personalidad, etc. Lo cual influye sobre su comportamiento, y sobre el ambiente al interior de la organización.

³⁰ Psicología y empresa. (2011). Factores que afectan y conforman el clima organizacional. 15-05-2017, de Psicología y empresa Sitio web: <http://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>

- b. Los grupos: estos influyen en el clima organizacional debido a su estructura, los roles establecidos, las relaciones, procesos de comunicación y el grado de cohesión de los mismos.
- c. Estructura: la forma de cómo está integrado el sistema administrativo según las políticas de trabajo, el sistema de comunicación entre áreas de trabajo y la dirección. Los roles, las tareas, las jerarquías y niveles organizacionales, la carga y la presión en el trabajo influyen en el clima organizacional.
- d. Políticas de personal: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, bonificaciones, capacitación del personal, las políticas salariales, el apoyo social, son elementos que influyen en el clima organizacional.
- e. Procesos de trabajo: las formas y niveles de comunicación, la confianza y cohesión y consideración en las interacciones personales.
- f. Factores físicos: la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido, humedad y las herramientas de trabajo influyen en el clima organizacional.
- g. Factores externos: en este grupo se encuentra la situación económica, oferta laboral, leyes gubernamentales, trato de clientes y proveedores.

Todos estos factores influyen para que el clima organizacional sea favorable, lo que a su vez producirá un mejor desempeño y rendimiento laboral, dando como resultado productividad y rentabilidad, satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional³¹.

³¹ Fransheka N. (2016). Factores internos y externos que influyen en el Clima Organizacional. 15/05/2017, de Gerencia de Recursos Humanos Sitio web: <https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/2016/02/17/factores-internos-y-externos-que-influyen-en-el-clima-organizacional/>

4. Teorías sobre el clima organizacional.

Existen una serie de conceptos del clima organizacional dentro de una amalgama según las siguientes escuelas:³²

- a. Escuela Gestalt: el axioma de esta escuela se basa en el hecho de que el todo es mayor que la suma de sus partes, y se basa en la organización de la percepción, en la que el todo es diferente a la suma de las partes y aporta dos principios de la percepción del individuo:
 - Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
 - Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Dependiendo con la experiencia de cada individuo y su interacción con el medio ambiente influye en el carácter de este.

- b. Escuela funcionalista: según esta escuela el funcionamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, es decir que la persona que labora interactúa con su medio y participa en su determinación.
- c. Escuela estructuralista: según esta escuela el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto del trabajo como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utilizan, la regulación del comportamiento del individuo.
- d. Escuela humanista: según esta escuela el clima es un conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente, y que refleja su interacción entre las características personales del individuo y la organización.
- e. Escuela sociopolítica y crítica: según esta corriente el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, es decir, las aptitudes subyacentes, los valores y las normas que los individuos tienen ante su organización.

³² Conocimientos Web.NET. (2015). Teoría del Clima Organizacional de Likert. 11/05/2017, de ConocimientosWeb.net
Sitio web: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

Teoría del clima organizacional según Likert³³.

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

- a. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa y se ve reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- c. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables da como resultado dos grandes tipos de clima organizacional.

³³ ídem al anterior Pág. 18 (Nota al pie 30)

- Clima de tipo autoritario.

Clima de tipo autoritario	
Sistema Autoritario	Sistema autoritarismo paternalista
Desconfianza de los empleados.	Confianza entre la dirección y subordinados.
Temor.	Uso de recompensas y castigos.
Interacción entre los superiores y subordinados es casi nula.	Existen mecanismos de control.
Toma de decisiones por jefes.	Utilización de las necesidades del empleado según conveniencia de la administración.

- Clima de tipo participativo

Clima de tipo participativo	
Sistema consultivo	Sistema participación en grupo
Confianza.	Plena confianza en el empleado.
Toma de decisiones específicas por parte del empleado.	Empoderamiento del empleado.
Satisface necesidades de estima.	Participación.
Dinámico.	Relaciones de trabajo basadas en la amistad (supervisor - supervisado) comunicación vertical, horizontal, ascendente y descendente

Teoría del clima organizacional según Litwin y Stinger³⁴.

Litwin y Stinger definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

³⁴ Duque Y. (2014). Clima Organizacional Según La Teoría de Litwin Y Stringer. 11/05/2017, de Yulaima Duque Sitio web: <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>.

Litwin y Stinger de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes:

Clima autoritario	Clima amistoso	Clima de logro
Necesidad de poder.	Alto nivel de motivación	Alto nivel de motivación al logro.
Actitudes negativas hacia los subordinados	Actitudes positivas hacia los subordinados	Actitudes positivas hacia los subordinados
Baja productividad	Bajo desempeño	Alta satisfacción en el trabajo.
Baja satisfacción		Alta productividad

5. Dimensiones del clima organizacional.

Debido a que el clima organizacional está explicado por las dimensiones, las cuales explican la percepción que el trabajador tiene del ambiente laboral, estas dimensiones son las características propias de cada empresa, estas a su vez son influenciadas por múltiples factores; a continuación, se mencionan las siguientes:

a. **Autonomía**³⁵.

En las organizaciones que se fomenta la autonomía laboral, es el empleador quien define los límites de control y del empleado el tomar decisiones dentro de las reglas y normas ya establecidas por la administración. Esto quiere decir que la organización debe proporcionar a los empleados una orientación firme y clara, con procesos de trabajos definidos, que les permita tomar decisiones con respecto a las actividades o tareas a realizar, para obtener el resultado deseado.

³⁵ Con Emprendimiento. (2017). 6 Maneras de Fomentar la Autonomía de sus Empleados. 04/10/2017, Con Emprendimiento Sitio web: <http://conemprendimiento.com/comunicacion/6-maneras-de-fomentar-la-autonomia-de-sus-empleados/>

La autonomía laboral se puede definir como: la medida en la que el trabajador percibe el grado de libertad que tiene para tomar decisiones, para controlar su situación laboral.

Formas de fomentar la autonomía laboral.

- Transmitiendo seguridad: los jefes deben enseñarle al empleado que los errores son parte del proceso de aprendizaje en el desarrollo de las actividades; sin embargo, generan una oportunidad de mejora, para reducir los riesgos y evitar que vuelva suceder el mismo error.
- Proporcionar las herramientas de trabajo: la administración debe proporcionar al empleado todas las herramientas y recursos que sean necesarios para el desarrollo correcto de las actividades laborales y el logro de los objetivos.
- Capacitación laboral: es esencial que la administración muestre intereses en la formación laboral de sus empleados, identificando sus necesidades de capacitación según los puestos de trabajos.
- Respeto: la administración debe fomentar a través de sus jefes de áreas el respeto a las opiniones e ideas que los miembros del equipo de trabajo aportan para mejorar los procesos de trabajos.

b. **Remuneración**³⁶:

Las organizaciones deben administrar de forma justa las políticas de remuneración y recompensas a su personal, ya que, a través de una buena administración de salarios y recompensa, desarrollan la capacidad de atraer, motivar y conservar al talento humano.

La remuneración puede definirse como: la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una empresa u organización.

Las formas de retribuirle el salario al empleado dependerán del sistema de administración de salarios y recompensas que utilice cada administración; sin embargo, existen remuneraciones de

³⁶KOIWE Recursos Humanos. (2017). Remuneraciones y beneficios. 07/10/2017, de KOIWE Recursos Humanos Sitio web: <http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones.html>

carácter obligatorias para el patrono, las cuales son reguladas por el Código de Trabajo de El Salvador, entre estas se mencionan: salario, jornada laboral, aguinaldo, vacaciones, licencia por maternidad, licencia por enfermedad, muerte del trabajador, entre otros. También existen prestaciones adicionales a ley, las cuales son otorgadas por las organizaciones de carácter voluntario, con el objetivo de motivar al empleado a realizar su trabajo con mayor efectividad y satisfacción, las cuales pueden ser: servicio de transporte, pago de estudios, bonificaciones, seguro médico, seguro de vehículo, préstamos personales, entre otros.

En la manera que el sistema de administración de salarios sea justo y equitativo, el empleado mostrará mayor interés en realizar su trabajo de forma eficiente.

Objetivo de las remuneraciones.

- Atracción de personal calificado: con un adecuado sistema de remuneraciones, se despierta el interés del personal externo a la empresa. Ya que el sistema de remuneración es el principal atractivo para que una persona decida trabajar en una organización.
- Retener colaboradores e incentivar el desempeño adecuado: los trabajadores perciben una relación entre lo que aportan a la organización y la remuneración al trabajo que realizan. Los empleados que reciben un salario justo, que cumple con sus expectativas personales y laborales, procuran mantenerse por tiempos indefinidos en la organización,
- Remuneración equitativa: se debe remunerar a cada trabajador de acuerdo al valor del puesto o cargo que ocupa en la organización, guardando una relación directa entre el puesto que ocupa y sus compensaciones.
- Controlar costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga a su fuerza laboral a costos adecuados. De otra manera la empresa cae en el error de establecer niveles excesivos o insuficientes de salario, en relación al esfuerzo de los empleados.

c. **Relaciones Interpersonales**³⁷:

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa, por lo que las buenas relaciones contribuyen a un mejor ambiente laboral para las personas que conviven en la organización independientemente su área de trabajo. Es importante que las empresas desarrollen un plan que les permita realizar actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales entre todos los empleados para mejorar su clima organizacional.

Las relaciones laborales pueden definirse como: la percepción que el trabajador tiene sobre la atmosfera social dentro de la empresa, el compañerismo y la amistad dentro de la misma, entre jefes y subordinados, así como también entre pares.

Algunas formas de fomentar las buenas relaciones laborales son:

- Representar la confianza: en un espacio laboral es fundamental que cada uno de los involucrados sea visto como una persona confiable que evitará emitir comentarios inapropiados y tampoco será transmisor de mensajes alejados de la realidad o que comprometan la reputación y estabilidad de otro miembro del equipo.
- Expresar siempre el respeto: en todas las relaciones, el respeto debe ser primordial para que todo funcione adecuadamente, es necesario usar un lenguaje y expresión corporal adecuado, con todos los compañeros de trabajo sin establecer diferencias discriminatorias.
- Manifestar apoyo en la resolución de conflictos: la convivencia entre los miembros del equipo de trabajo, siempre genera la posibilidad de que se den conflictos; sin embargo, la voluntad de resolverlos sin causar más problemas propiciara buenas relaciones laborales.
- Establecer límites: para que la convivencia laboral siempre este en armonía es necesario establecer los límites en cuanto a la confianza, el compañerismo y la amistad. Nunca debe perderse el equilibrio este esos factores y el respeto sea cual sea la situación en la que se encuentren los involucrados.

³⁷ Trabajo y personal. (2016). Relaciones interpersonales efectivas en el trabajo. 07/10/2017, de Trabajo y Personal Sitio web: <https://trabajoypersonal.com/relaciones-interpersonales-efectivas-en-el-trabajo/>

d. **Cooperación**³⁸:

Una de las características de los empleados que están satisfechos con el ambiente laboral que se vive en la organización, es la cooperación, ya que los miembros del equipo reconocen la interdependencia y la necesidad que existe de unificar sus conocimientos y destrezas, con el objetivo de lograr mejores resultados. La cooperación permite desarrollar equipos de trabajos más competitivos, capaces de proponer ideas innovadoras a los líderes o jefes de áreas para mejorar los procesos de trabajo y obtener mejores resultados.

Este valor se puede definir como: la percepción que el trabajador tiene sobre el apoyo material y humano que recibe de sus jefes y sus pares.

La cooperación es un elemento clave en una organización, por lo cual, es necesario que la administración, a través de sus líderes o jefes de áreas, fomente una cultura de apoyo y colaboración entre subordinados.

Formas de fomentar la cooperación laboral:

- Establecer objetivos de carácter común en los equipos de trabajo, los cuales deben ser definidos por todos los miembros.
- Establecer normas de convivencia las cuales deben ser respetadas por los involucrados, dichas normas deben ser revisadas periódicamente con el objetivo de actualizarlas o cambiarlas.
- Fomentar la apertura y la confianza entre los miembros del equipo, para que puedan expresar de forma clara y respetuosa sus ideas o insatisfacciones con respecto a los procesos de trabajo.

³⁸ Vásquez, J. (2012). Colaboración vs. Competencia. 08/10/2017, de SlideShares Sitio web: <https://es.slideshare.net/chema287/colaboracin-vs-competencia>.

La cooperación permite que los empleados se involucren de forma organizada, distribuyéndose entre sí las tareas, de acuerdo a su experiencia y conocimientos de cada uno. Es importante que los jefes de áreas o líderes conozcan con anticipación las fortalezas y debilidades, para aprovecharlas al máximo de forma justa.

e. **Estándares**³⁹.

Los estándares de calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas para una gestión integral en los procesos de trabajo.

Los estándares pueden definirse como: la percepción que el trabajador tiene acerca de los niveles de aceptación de la empresa sobre el trabajo.

Las organizaciones para medir la efectividad de los estándares de calidad, deben definir los indicadores de calidad y de gestión, los cuales son herramientas para controlar la calidad de los procesos. Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad, objetivo que la empresa espera y desea alcanzar.

Características de los indicadores de calidad.

- Ser realistas: deben estar directamente relacionados con las dimensiones significativas de la calidad del proceso, producto o servicio.
- En cuanto al número, deben ser pocos, aunque suficiente representativos de las áreas prioritarias o que requieren una supervisión constante de la gestión.
- Centrados en el verdadero impacto de la calidad.

³⁹ ISOTools. (2015). ¿Qué son los indicadores de calidad?. 09/10/2017, de ISO Tools Sitio web: <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>.

- Visibles y fácilmente representables en forma de gráficos de fácil interpretación.
- Accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas.
- Sensibles a las variaciones de los parámetros que se está midiendo.
- Sencillos de calcular y gestionar.

En la medida que la administración establezca indicadores que sean alcanzables, reales y accesibles, el proceso de aceptación de estos es más rápido para los miembros del equipo de trabajo.

f. Conflictos⁴⁰:

En las organizaciones es normal que surjan discrepancias entre los empleados y en los equipos de trabajo y en ocasiones con los clientes o proveedores. Las diferencias son algo cotidiano y no tienen por qué afectar la efectividad y operación de una organización. El verdadero problema surge cuando se permite que esas situaciones generen conflictos. En estos casos los resultados a corto o largo plazo se ponen en riesgo.

Los conflictos laborales pueden definirse como: la percepción que el trabajador tiene sobre el nivel de tolerancia entre los miembros de la empresa.

Los conflictos suelen generarse por alguna de las siguientes diferencias:

- De información: es cuando las partes poseen distinta información sobre el mismo tema.
- De objetivos: se da cuando las personas tienen prioridades diferentes respecto a lo que deben lograr.
- De método: en este punto la discusión se basa en cómo alcanzar los objetivos, en los procedimientos.

⁴⁰ Ayala, R. (2012). Consejos para resolver conflictos en la organización.29/09/2017, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/bases-para-resolver-conflictos-organizacion/>

- De valores: las diferencias radican en si es correcta o permitida por la empresa la forma en que se están resolviendo los retos.
- Por incumplimiento: surgen cuando alguna de las partes incumplió un acuerdo.

Se debe localizar la raíz del conflicto para llegar a un acuerdo favorable para ambas partes, con la finalidad de conservar la unidad del equipo de trabajo, y puedan realizar sus actividades diarias en un ambiente laboral correcto.

g. Identidad⁴¹:

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.

La identidad se define como: la percepción que el empleado tiene sobre el sentimiento de pertenencia a la organización, así como la integración de los objetivos del trabajador con los objetivos de la organización.

La identidad de una compañía resulta clave para fomentar la lealtad y empatía de clientes y empleados, y es una de las claves para hacer perdurar una organización, es por ello la importancia de definir con claridad los principios, visión y misión de la organización. Uno de los mayores desafíos de una organización es lograr que sus miembros tengan sentido de pertenencia, ya que cuando un trabajador está convencido que su empresa es buena y que le aporta valor luchará por conseguir los objetivos organizacionales y esto es precisamente lo que necesitan las empresas hoy en día que sus empleados trabajen en equipo, unidos y en armonía.

El sentido de pertenencia en los miembros de una organización influye de la siguiente manera: generando una conducta en el individuo que está dispuesto a defender y apoyar su grupo y a

⁴¹ Sanz C.. (2016). El sentido de pertenencia clave para el éxito de una empresa. 29/09/2017, de La Nueva Ruta del Empleo Sitio web: <http://www.lanuevarutadempleo.com/Noticias/el-sentido-de-pertenencia-clave-para-el-exito-de-una-empresa>.

manifestar su adhesión a la comunidad de manera pública. Además, le aporta autoestima positiva, seguridad y motivación ya que para cualquier persona es fundamental sentirse integrado en su entorno más cercano.

Formas de fomentar la identidad en los miembros del equipo:

- La participación activa en los procesos.
- El respeto de la filosofía, políticas y normas del grupo.
- Asumir los compromisos con el grupo.
- Respetar a todos los miembros.
- Actuar siguiendo las normas establecidas.
- Querer, reconocer y valorar la importancia del grupo.

La existencia del sentido de pertenencia contribuye a:

- Incremento de la productividad y la optimización de los resultados
- Satisfacción de los clientes.
- Mejorar la comunicación.
- Reconocimiento y fidelidad de los clientes.
- Desarrollo personal de los integrantes.
- Mayor motivación y seguridad.

Uno de los factores clave para desarrollar sentido de pertenencia es hacer ver al trabajador que tiene posibilidades de desarrollo dentro de la empresa. Además, se debe invertir en acciones de formación que faciliten y mejoren el desempeño y la adecuación del miembro al puesto de trabajo.

h. Motivación⁴²:

Las personas son el recurso más valioso de las organizaciones por lo que se deben asumir compromisos sensibles a las necesidades de los mismos.

La motivación se define como: la percepción del trabajador sobre las estrategias que la empresa ejecuta con el objetivo de incentivar al empleado a que realice sus actividades laborales con entusiasmo.

La motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y que son interdependientes:

1. **Necesidades:** Estas surgen cuando hay un desequilibrio ya sea fisiológico o psicológico. En cada persona las necesidades son variables. La necesidad es un estado interno, cuando no se satisface la necesidad, crea tensión e impulso en la persona.
2. **Impulsos:** es un sentir que genera un comportamiento de búsqueda, de manera que una vez los objetivos o incentivos son alcanzados, disminuirá la tensión.
3. **Incentivos:** se define como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Cuando los incentivos son alcanzados, estos tienden a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico, logrando la reducción o la eliminación del impulso correspondiente. Cabe recalcar que los incentivos se encuentran fuera de la persona y varían dependiendo de la situación.

Los miembros de una organización gustan de su trabajo cuando este satisface sus necesidades sociales y tienen seguridad. Sin embargo, las necesidades humanas cambian constantemente y lo que hoy puede satisfacer a una persona, probablemente no lo hará mañana. Las necesidades satisfechas en las personas generan bienestar, sin embargo, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés.

⁴²Chiavenato I. (2005). Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson

i. Liderazgo⁴³:

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios, Sin embargo, no son las habilidades en si las que lo definen como tal, sino la percepción que los miembros del grupo tienen de él; de esta manera es como logra influenciar en los miembros para el alcance de los objetivos de la organización.

El liderazgo se define como: la percepción que el trabajador tiene sobre la ejecución de la autoridad de las jefaturas sobre sus subordinados.

Características de un líder:

- Se someten a un aprendizaje constante: un líder debe mostrar grandes dosis de curiosidad y emplear gran parte de tiempo en formarse y ampliar sus fortalezas y habilidades.
- Están al servicio de los demás: estos líderes tienen vocación de servicio, pues “consideran la vida como una misión, no como una carrera”, por lo que son responsables y colaboradores, dispuestos siempre a empujar al equipo hacia el éxito.
- Son positivos: la alegría, el optimismo y el entusiasmo deber ser una de las características del liderazgo
- Creen en los demás: los líderes consideran los fallos propios y ajenos como el primer paso para mejorar; son conscientes de que todas las personas pueden dar más de sí y seguir creciendo, y refuerzan la confianza de los colaboradores a través de su apoyo y reconocimiento.
- Saben conciliar: rechazan los extremismos. Para este líder, el trabajo no lo es todo, sino que consiguen hallar el equilibrio entre la familia, el empleo y los amigos, contando con buenas relaciones sociales y manteniendo una rutina activa.

⁴³ Escuela Europea de Management. (2016). Las 8 características del liderazgo. 15/10/2017, de Escuela Europea de Management Sitio web: http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html.

- **Generan sinergias:** estos líderes son inclinados a fomentar la colaboración y cohesión de los grupos, consiguiendo grandes resultados al combinar las inteligencias de los diferentes colaboradores.

El líder tiene que estar en constante desarrollo aprendiendo nuevas capacidades y conocimientos que poner en práctica.

j. Comunicación⁴⁴:

La comunicación es un elemento esencial en cualquier tipo de actividad organizada y es a su vez imprescindible para su correcto funcionamiento.

Una correcta comunicación mejora la competitividad de la organización, ya que le permite adaptarse mejor a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima organizacional.

La comunicación se define como: la percepción que tienen los empleados sobre la forma en que se dan conocer la información necesaria para llevar a cabo sus actividades dentro de la empresa.

La comunicación en las organizaciones se puede clasificar en dos: interna y la externa.

- **La comunicación interna:** es la que se produce en el interior de las organizaciones, entre los miembros que forman parte de ella. Y aunque no se le da la importancia que merece en muchos casos, resulta vital para fomentar la participación y el compromiso de los miembros, es importante tener en cuenta que se quiere comunicar y como se quiere hacer ya que, de esta manera se transmite mejor el mensaje. La comunicación interna en la empresa se considera descendente cuando se da desde los niveles de jerarquía más altos

⁴⁴ Gómez j.. (2013). La importancia de una buena comunicación en una organización. 07/10/2017, de Curso De Community Manager En El Tercer Sector Sitio web: <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>

hasta los más bajos. Este tipo de comunicación siempre ha estado presente, pero convertir la comunicación en algo unidireccional, sin esperar respuesta, puede ser un gran error. Por eso, la comunicación ascendente se va extendiendo en las organizaciones, surgiendo desde los empleados, como método eficaz para que sus superiores conozcan sus quejas, ideas o sugerencias.

- Comunicación externa: es la capacidad que la organización tenga para proyectar y reforzar su imagen, dando a conocer los proyectos o actividades a las personas a las que en verdad quieren dirigirse, para conseguir de alguna forma su interacción. Resulta una herramienta estratégica vital para que la empresa se posicione en el mercado, pero ya no se limita al mensaje publicitario en sí, sino que se construye en base a una comunicación en la empresa integral.

Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende, ya que actuará en base a lo que comprendió de la información recibida.

F. PLAN

1. Concepto

“Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados”.⁴⁵

⁴⁵ Definición org. (2016). Definición de plan. 13/09/2017, de Definición org. Sitio web: <http://www.definicion.org/plan>

“El plan es un producto de la planeación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de la planeación y el proceso de la implementación del mismo”⁴⁶

De acuerdo a lo anterior, también se puede decir que un plan es el resultado de una serie de elementos relacionados entes si, cuyo objetivo es cumplir con las metas, estrategias y políticas; planificadas por la organización.

2. Importancia

La importancia radica que, al elaborar adecuadamente un plan, se tiene la guía que permitirá alcanzar de mejor forma los objetivos trazados y en esa forma se solventaran las necesidades para las cuales se creó dicho plan. Además, a través de los planes se integran y coordinan las actividades las cuales se llevarán a cabo en las fechas establecidas⁴⁷.

La planificación es parte esencial que no se debe omitir en la realización de actividades diarias y proyectos a corto y largo plazo.

3. Elementos⁴⁸

Los elementos que integren un plan dependerán de los objetivos o necesidades de la organización. De acuerdo con esto los elementos más relevantes son los siguientes: propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- a. **Propósitos o misiones:** se identifica la función o tarea básica de una empresa o de una parte de esta.

⁴⁶ Administración de Empresas, Tipos de Planes. 05/06/2017. Sitio Web: Anniisiitha.blogspot.com/2012/12/tipos-de-planes-planes.html

⁴⁷ “Diseño de un plan de mejora continua de los ciclos del servicio al cliente en la alcaldía municipal de Nueva Concepción departamento de Chalatenango”. Murcia Portillo Miguel Ángel y otros, San Salvador, UES 2006

⁴⁸ WikiHow. (2017). Cómo crear un plan de trabajo. 11/05/2017, de WikiHow Sitio web: <http://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>

- b. **Objetivos:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- c. **Estrategias:** se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- d. **Políticas:** consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- e. **Procedimientos:** son los que están constituidos por una serie de pasos o acciones en los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras, son guías de acción en las que se detalla la manera exacta en que se deben realizar ciertas actividades.
- f. **Reglas:** son orientaciones específicas que disponen acciones u omisiones no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa.
- g. **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- h. **Presupuestos:** es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos podría llamarse un programa en cifras.

4. Tipos de Planes

Las formas más usuales para describir los planes de la organización son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales o concretos), y frecuencia (únicos o permanentes). Esta clasificación de los planes no es independiente.

a. Planes estratégicos⁴⁹

Los planes estratégicos se definen como: planes que se abarcan a toda la organización y determinan los objetivos de la misma.

Un plan estratégico contiene la siguiente información:

- Declaración de la misión.
- Visión estratégica.
- Objetivos estratégicos.
- Plan de acción.

En el proceso de definición del plan estratégico es esencial la participación de todos los involucrados y el acuerdo del mayor número de personas; sin embargo, la redacción del plan estratégico debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recopile la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

b. Planes operativos⁵⁰.

Se definen como: planes que abarcan únicamente a un área operativa de la organización. En un plan operativo se numeran los objetivos y las directrices que se deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

Un plan operativo contiene la siguiente información:

- Objetivo general
- Objetivos específicos.
- Actividades y metas.

⁴⁹ Guía de la Calidad . (2017). Plan Estratégico. 15/10/2017, de Guía de la Calidad Sitio web: http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html

⁵⁰ Ortiz, M. . (2012). Plan Operativo. 16/10/2017, de Slide Shares Sitio web: <https://es.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>

- Estrategia de trabajo.
- Plazo de ejecución.

Para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos, eficientes, responsables, oportunos y rentables.

c. Planes de corto⁵¹.

Los planes a corto plazo suelen tener un horizonte temporal no superior a un año. También se conocen como planificación táctica porque constituye una serie de estrategias para alcanzar los objetivos que se tienen a largo plazo. Evidentemente, los planes a corto plazo tienen que estar integrados con los planes a largo, si falta coordinación, como frecuentemente sucede en la práctica, los planes a corto plazo contribuyen muy poco a la consecución de las metas de la organización que se tienen a largo plazo.

d. Planes a largo plazo:

Los planes a largo plazo tienen una duración variable, cuyo horizonte puede ser mayor a los 3 años. Algunas empresas planifican a solo dos años, mientras que otras tienen planes a veinte o treinta años, pero el horizonte temporal más habitual está comprendido entre tres y cinco años.

e. Planes específicos.

Son planes detallados sin margen para interpretaciones, estos están diseñados de tal manera que no dan lugar a malos entendidos, ya que los objetivos se elaboran con claridad. Sin embargo, la desventaja de los planes específicos es que no tienen previsión, ya que no toman en cuenta otros factores que pueden influir en los planes establecidos.

⁵¹ Aguer, M. & Pérez, E.. (2010). Manual de administración y dirección de empresas. España: Centro de estudios Ramon Areces, S.A. de C.V..

f. Planes direccionales:

A diferencia de los planes específicos, los planes direccionales son flexibles y establecen lineamientos generales, es decir que compensan la falta de previsión que tienen los planes específicos.

g. Plan único:

Es un plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión, es decir para casos muy puntuales y una vez aplicados ya no se volverán a repetir.

h. Planes permanentes:

planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente, están relacionados con las actividades que las organizaciones en sus labores diarias, por ejemplo: la atención al cliente, la distribución de un producto, la prestación de un servicio, por mencionar algunos.

Los planes específicos, direccionales, únicos y permanentes, también son importantes para la elaboración y ejecución de los proyectos, los cuales son utilizados según los resultados que la organización se espera obtener.⁵²

G. LA MEJORA CONTINUA

1. Definición

“Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma

⁵² Enciclopedia de Clasificaciones . (2017). Tipos de planes . 23/10/2017, de <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/> Sitio web: Enciclopedia de Clasificaciones.

significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a poco las variables mencionadas.⁵³

“La mejora continua es un proceso elemental para alcanzar la calidad total y la excelencia empresarial. Este proceso de mejora, pone el énfasis en la capacidad que tienen las empresas para evolucionar, progresar y desarrollarse de manera progresiva, obteniendo resultados eficientes y de calidad.⁵⁴”

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que mejora continua es el proceso mediante el cual la organización establece y ejecuta estándares de calidad, con el objetivo de mejorar los procesos realizados dentro de la misma; logrando así ser más competitiva de forma integral.

2. Importancia⁵⁵

La mejora continua debe ser uno de los pilares básicos de una organización, una obligación y un objetivo. La búsqueda y persistencia por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia. Es el primer paso para alcanzar la calidad total.

La mejora continua debe ser algo que se apoye en todos los agentes de una empresa. Desde la tecnología hasta el capital humano, pasando por todos los procesos y procedimientos que tienen lugar en el sistema. De esta forma, la mejora continua involucra a toda la empresa en la búsqueda de la calidad total, permitiendo incluso que los trabajadores se involucren personalmente en esta mejora, desarrollando oportunidades de liderazgo.

⁵³Cruz, N. & Gallego, J. & Guerrero, P. (2015). Mejora Continua. 17/09/2017, de Los emprendedores. Sitio web: <https://blogdeemprendedores.wordpress.com/2015/05/01/mejora-continua/>

⁵⁴ISO Tools. (2015). Calidad y Excelencia. 05-06-2017, de ISO Tools Sitio web: <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>

⁵⁵EAE Business School. (2017) Mejora Continua: ¿Por qué es tan importante? 05/06/017. Sitio Web: <http://retos-directivos.eae.es/mejora-continua-por-que-es-tan-importante/>

3. Ventajas y barreras

La mejora continua presenta las siguientes ventajas empresariales.

- a. Mejores rendimientos que se transforman en mejores beneficios.
- b. Fortalece la moral del personal.
- c. Mayor satisfacción en el trabajo y mejoran las cifras de reclutamiento y retención.
- d. Mejor comunicación interna.
- e. Planificación más eficaz.
- f. Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades de mejora.
- g. Analizar los procesos, renovar y actualizar los mismos, permitiendo así, ser más competitivas, eficaces y eficientes.
- h. Mejora la satisfacción del cliente.

También existen varias barreras u obstáculos que se interponen en el proceso de mejora continua, tanto en los individuos como en la empresa; entre los que se encuentran:

- a. Ausencia de una clara conciencia de la necesidad del programa de mejora de la calidad por parte de la alta dirección y niveles de mandos medios de la empresa.
- b. Inexistencia de una decisión firme y un sólido compromiso de apoyo al programa de mejora de la calidad por parte de la alta dirección.
- c. Deficiente proceso de estudio, evaluación y elaboración de un diagnóstico de la situación previa al inicio de la implantación del programa de mejora de la calidad, que incluya tanto aspectos operativos como organizativos y también aspectos de la cultura empresarial.
- d. Deficiente planificación del programa de mejora de la calidad.
- e. Insuficientes iniciativas de formación y capacitación del personal para hacer frente a los retos del programa de mejora de la calidad.
- f. Insuficientes recursos destinados a la implantación del programa de mejora de la calidad.

- g. Inexistencia de buenos sistemas de información, control, retroalimentación y seguimiento del programa de mejora de la calidad.
- h. Deficiente trabajo en equipo entre los participantes.
- i. Ausencia de un sistema objetivo de recompensas y penalizaciones respecto del logro de los objetivos.

4. Necesidades de la mejora continua

Sin un plan de mejora continua la organización está asumiendo el riesgo que sus procesos de trabajo se vuelvan obsoletos o tradicionales y quedarse estancados en un mercado cada día más competitivo y dinámico, con nuevas exigencias en todas las áreas empresariales.

Algunas de las necesidades del porqué de la mejora continua son las siguientes:

- a. Innovación de los procesos de trabajos de acorde a las nuevas tendencias tecnológicas y exigencias del cliente.
- b. Es el proceso hacia la calidad total.
- c. Fomentar una cultura organizacional basada en procesos de calidad.
- d. Desarrollar líderes que promuevan un desempeño vinculado al cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.
- e. Planificar, hacer, verificar y actuar, continuamente los procesos y situación empresarial de la organización.
- f. Optimización de los recursos.

Es importante que la organización realice una evaluación periódica de sus procesos y equipos de trabajo, con la finalidad de buscar soluciones integrales que favorezcan al crecimiento de los empleados como de la misma empresa.

5. Herramientas de la mejora continua.

1. Ciclo de Deming⁵⁶

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno competitivo y con cambios constantes cada vez más frecuentes. Es por ello que la calidad y mejora de procesos se convierten en un imperativo para la supervivencia de estas empresas, con el propósito de ofrecer productos y servicios a bajo costo, y que satisfagan los requerimientos de los clientes.

Las empresas necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de buenos resultados, mediante la adaptación de herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su proceso de gestión y mejora continua.

El círculo de Deming es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar. Las etapas que forman el Ciclo PDCA son las siguientes:

a. PLAN (planificar)

En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

Una forma de identificar estas mejoras puede ser realizando grupos de trabajo o bien buscar nuevas tecnologías o herramientas que puedan aplicarse a los procesos actuales. Para detectar tecnologías o herramientas a veces es conveniente fijarse en otros sectores, esto aporta una visión diferente, pero muchas de las soluciones pueden aplicarse a más de un sector.

⁵⁶ García, E. (2016). El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos. 11/06/2017, de Altran Tech 360 Sitio web: <http://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos>

b. DO (hacer/ejecutar)

Llega el momento de llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención de la retroalimentación necesaria para el posterior análisis.

En numerosas ocasiones conviene realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. La selección del piloto debe realizarse teniendo en cuenta que sea suficientemente representativo, pero sin que suponga un riesgo excesivo para la organización.

c. CHECK (comprobar/verificar)

Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control.

Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no.

d. ACT (actuar)

Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas. En el caso de que se haya realizado una prueba piloto, si los resultados son satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados sin desecharla.

Una vez finalizado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

En conclusión, un sistema de gestión de la calidad permite a una organización desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. En este contexto resulta de gran utilidad utilizar la metodología PDCA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

H. ISO 9001:2015⁵⁷

Ser competitivos hoy en día es un factor fundamental y el certificado ISO 9001 es sin duda un requisito indispensable para fortalecer la propia organización y las relaciones de negocios, constituyendo un pilar clave para sustentar la perdurabilidad en el tiempo de la empresa, especialmente en un entorno competitivo y exigente, con respeto a los cambios tecnológicos y económicos.

1. ¿Qué es la ISO 9001?

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9001:2015 proporciona una perspectiva adicional en el enfoque de procesos, y aclara el porqué es esencial adoptarlo en cada proceso gerencial de la organización. Las organizaciones ahora están obligadas a determinar cada proceso necesario para el Sistema de

⁵⁷ Rodríguez, M. (2017). Hablemos sobre la ISO 9001:2015. 11/09/2017, de Normas9000.com Sitio web: <http://www.normas9000.com/content/Default.aspx>

Gestión de Calidad y mantener documentada la información necesaria para apoyar la operación de dichos procesos.

2. Beneficios al implementar de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015⁵⁸

- a. El trabajo se realiza de una manera más eficiente ya que todos sus procesos se alinean y son entendidos por los colaboradores de la empresa.
- b. Aumenta la productividad y la eficiencia en todas las áreas involucradas.
- c. Se garantiza el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de las partes interesadas.
- d. Expansión a nuevos mercados.
- e. Ayuda a identificar, gestionar y evaluar el contexto general de la organización para definir los procesos por área de trabajo y lo que espera la alta dirección del personal.
- f. Pone un mayor énfasis en el compromiso de liderazgo.
- g. Ayuda a solucionar los riesgos organizacionales y oportunidades, de manera estructurada (planeación estratégica).
- h. Direcciones de gestión de la cadena de suministro de manera más eficaz. Es más fácil de usar para el servicio y las organizaciones basadas en el conocimiento.

⁵⁸ Aburto, L. (2016). Beneficios que obtiene una empresa al certificarse en la Norma ISO 9001:2015. 11/09/2017, de Servicios y sistemas integrales de capacitación y calidad S.A. de C.V. Sitio web: <https://sincalmx.wordpress.com/2016/05/13/beneficios-al-certificarse-en-la-norma-iso-9001-2015/>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V., Y LA NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA MISMA.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio del clima organizacional en Mediprocesos, S.A de C.V., permitió conocer la percepción que los empleados tienen sobre el ambiente laboral y la incidencia del mismo sobre la ejecución de las actividades diarias que cada una de las personas realiza para el logro de los objetivos de la empresa.

La recopilación de la información se llevó a cabo por medio de la utilización de los métodos y técnicas de investigación, cuya fuente primaria fueron los empleados de Mediprocesos, S.A. de C.V., lo cual permitió realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la organización, con el objetivo de proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral de los empleados.

B. OBJETIVOS.

1. General.

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional para determinar un plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprocesos, S.A. de C.V.

2. Específicos.

- a. Recopilar la información sobre la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional de Mediprocesos, S.A. de C.V.

- b. Analizar la información recopilada para determinar la situación actual del clima organizacional.
- c. Identificar las oportunidades de mejora para proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral de los empleados de Mediprosesos, S.A. de C.V.

C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Métodos de Investigación.

a. Método científico.

Se utilizó el método científico como base para la investigación debido a que es válido para la obtención del conocimiento desde el punto de vista científico, ya que se utilizan instrumentos que resultan fiables, minimizando así la subjetividad en los resultados de la investigación desarrollada.

b. Análisis.

Se aplicó el método analítico para identificar y estudiar cada una de las variables de forma independiente para determinar la relación entre las mismas.

c. Síntesis.

Se aplicó este método, para unir las partes relacionadas con el clima organizacional como un todo, las cuales inciden en el desempeño laboral de Mediprosesos, S.A. de C.V.

2. Tipos de investigación.

El tipo de investigación utilizada fue el descriptivo ya que a través de la información recabada se describió la situación tal como es, ya que a través del estudio realizado se identificaron los elementos del problema.

3. Diseño de la investigación.

El diseño aplicado fue el no experimental ya que las variables no fueron manipuladas, sino, que la investigación se limitó a describir los hallazgos encontrados sobre las oportunidades de mejora de la situación actual del clima organizacional en Mediprocesos, S.A. de C.V.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

a. Técnicas.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información del trabajo de investigación son las siguientes:

- Encuesta: la encuesta fue dirigida a 38 empleados en los diferentes departamentos operativos y personal administrativo de Mediprocesos, S.A. de C.V., mediante preguntas cerradas para obtener la información necesaria para determinar la situación actual del clima organizacional en la empresa.
- Entrevista: la entrevista fue realizada a la Lcda. Ileana Espinoza coordinadora de RRHH, la guía de entrevista fue estructurada con preguntas cerradas y abiertas.
- Observación: esta técnica se aplicó realizando visitas a Mediprocesos, S.A. de C.V., con lo cual se pudo visualizar el quehacer laboral y otros elementos importantes que no se contemplaron en la encuesta y la entrevista.

b. Instrumentos.

Para recopilar la información necesaria para el trabajo de investigación, se utilizaron siguientes instrumentos:

- Cuestionario: se elaboró un cuestionario con 30 preguntas cerradas de opción múltiple de carácter anónimo, el cual fue segmentado en 10 dimensiones del clima organizacional, con el objeto de facilitar la comprensión del contenido del instrumento.
- Guía de entrevista: se estructuró con preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de conocer las generalidades sobre la filosofía corporativa y política salarial, por lo cual fue dirigida a la Lcda. Ileana Espinoza coordinadora de RRHH.
- Lista de cotejo: se diseñó un formato de observación, lo que permitió visualizar la infraestructura y el ambiente laboral, aportando así información que sustentó la investigación.

5. Fuentes de información.

a. Primarias.

La información recopilada se obtuvo a través de la entrevista realizada a la coordinadora de RRHH y la encuesta fue dirigida a todos los empleados de la empresa. De igual manera se desarrolló una lista de cotejo con el objetivo de fortalecer la investigación.

b. Secundarias.

Para el desarrollo del marco teórico se realizaron consultas en diferentes fuentes bibliográficas, tales como: libros, revistas, páginas web, trabajos de investigación relacionados con el tema de investigación. A través de los cuales se obtuvo los conceptos básicos, los factores principales los cuales ejercen influencia sobre el clima organizacional.

6. Ámbito de la investigación.

La investigación se llevó a cabo en Mediprocesos, S.A. de C.V., ubicada en colonia Roma, Pasaje A, casa # 13, San Salvador.

7. Unidades de análisis.

El objeto de estudio y las unidades de análisis, que formaron parte de la investigación son las siguientes:

- a. Objeto de estudio.
 - Mediprocesos, S.A. de C.V.

- b. Unidades de análisis.
 - Gerente general.
 - Gerente de operaciones.
 - Gerente de servicio al cliente.
 - Personal del departamento de Autorizaciones.
 - Personal del departamento de Administración de registros.
 - Personal del departamento de Liquidaciones.
 - Personal del departamento de Servicio al cliente.
 - Personal del departamento de Atención a proveedores.

8. Determinación del universo y la muestra.

- a. Universo.

Para llevar a cabo la investigación, se estableció como universo todos los empleados de Mediprocesos, S.A. de C.V. los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 1: Distribución del universo.

Unidades de análisis.	N° Personas	Porcentaje
Gerencia general	1	3%
Gerencia de operaciones	1	3%
Gerencia de servicio al cliente	1	3%
Autorizaciones	5	13%
Administración de registros	2	5%
Liquidaciones	11	29%
Servicio al cliente	7	18%
Atención a proveedores	3	8%
Administración	7	18%
	38	100%

Cabe mencionar que, debido, a que el departamento de Recursos Humanos, no forma parte de la estructura organizativa de Mediprocesos, S.A. de C.V., y por indicaciones administrativas, no formó parte del universo de la población objeto de estudio.

b. Muestra.

Con respecto al estudio de Mediprocesos, S.A. de C.V., no se realizó el cálculo de la muestra para determinar el número de personas a las cuales se les pasaría el instrumento, debido a que el número de empleados es reducido y todos fueron encuestados.

Cabe recalcar que al inicio de la investigación el total del universo era de 48 empleados, sin embargo, al momento de pasar el cuestionario se encontró un total de 38 empleados, esto se debe a que hubo una reestructuración en la empresa, razón por la cual el universo de estudio se redujo en un 20%.

9. Procesamiento de la información.

La información recopilada en la investigación de campo permitió que toda la información recabada a través de los instrumentos de selección de datos, se tabulara para posteriormente realizar el análisis y los comentarios respectivos.

a. Tabulación.

La información recopilada en los cuestionarios fue tabulada, para proceder con el análisis respectivo, se determinó el número de frecuencias obtenidas de cada respuesta de cada una de las preguntas formuladas. Esto permitió diagnosticar la situación actual del clima organizacional en Mediprocesos, S.A. de C.V.

b. Análisis e interpretación de los resultados.

El análisis e interpretación de la información recopilada, se realizó por medio de los gráficos estadísticos, lo que contribuyó como base para la elaboración del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones.

D. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.

1. Generalidades.

Entre los resultados obtenidos según entrevista realizada a la Lic. Ileana Espinoza se conoció que el mayor número de empleados pertenecen al género femenino con una representación del 68%, y del género masculino con representación del 32%. Con respecto a las jefaturas el mayor porcentaje está representado por el género femenino con un 67% y el género masculino tiene un 33%. Así mismo, el nivel académico está distribuido de la siguiente manera: 29% poseen estudios superiores, 18% son estudiantes universitarios y un

53% son bachiller. Con respecto a la estabilidad laboral un 13% de los empleados tienen una antigüedad de más de 10 años, siendo el máximo 15 años que es el periodo de funcionamiento de la empresa (ver anexo 2).

2. Dimensiones del clima organizacional.

a. Dimensión de autonomía.

Con respecto a la percepción que los empleados tienen sobre la libertad de tomar decisiones sobre la forma en que realizan el trabajo un 58% de los empleados manifestó tener casi siempre libertad, esto se debe a que los empleados pueden llevar a la práctica las estrategias que consideren necesarias para el logro de los objetivos. El 29% que afirma tener siempre libertad, en su mayoría, son empleados que tienen un puesto de jefatura, a los cuales la gerencia general les ha delegado autoridad para tomar decisiones específicas. Sin embargo, el 13% que dice casi nunca tener libertad, por lo tanto, es necesario evaluar qué características del liderazgo podrían estar fallando, que puedan estar influyendo a que este grupo de empleados no tengan la libertad para tomar decisiones.

También con respecto a la libertad de tomar decisiones para la solución de problemas el 55% de los encuestados manifestó consultar siempre a sus jefes, mientras que el 37% dice hacerlo casi siempre, eso responde a la cultura de calidad implementada en la empresa, ya que el personal operativo siempre debe informar a su jefe inmediato sobre los problemas ocurridos con respecto a su trabajo, con el objetivo de buscar juntamente con el líder la solución del problema, minimizando los riesgos e identificando oportunidades de mejora y un 8% manifiesta casi nunca consultar con su jefe, esto responde a que dichos empleados ocupan puestos gerenciales y los casos que se llevan a consulta debe ser específicos y de alto grado de relevancia que este fuera de su alcance resolverlos según la autoridad que ya ha sido delegada.

De igual manera un 53% de los empleados manifestó siempre tener la oportunidad de aprender de los errores que se cometen en el desarrollo de las actividades; mientras que el 45% de los empleados afirmó que casi siempre, esto responde a la cultura de calidad implementada, en la cual

se manifiesta que los errores deben ser vistos como oportunidades de mejora, sin embargo, un 2% afirmó casi nunca aprender de sus errores.

Por lo tanto, se puede decir que los empleados tienen libertad para tomar decisiones sobre cómo realizar el trabajo, pero no así para resolver los problemas de forma individual, ya que es deber del líder apoyar a su colaborador en la búsqueda de soluciones y oportunidades de mejora, con el objetivo de fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo; así mismo se puede decir que la cultura de calidad implementada en la organización contribuye a que los empleados puedan aprender de los errores que cometen con respecto a la realización de su trabajo, lo cual es un factor que fortalece la confianza entre los miembros del equipo de trabajo.

(Ver anexo 4, pregunta 1, 2 y 3)

b. Dimensión de beneficios y remuneración.

A través del cuestionario un 47% de los empleados indica que casi siempre y un 45% manifestó que siempre, se siente satisfecho con las prestaciones que la empresa otorga, no obstante un 8% manifestó estar insatisfecho, según información obtenida a través de la entrevista se determinó que la empresa cuenta con una política de remuneración, en la cual se incluye prestaciones de carácter obligatorio por la ley otorgadas a todos los empleados, también otras prestaciones que son propias de la administración, las cuales son otorgadas según los puesto de trabajo que desempeña el empleado, por lo cual no es de conocimiento para general.

De igual manera un 55% de los empleados indica que casi siempre y un 42% manifestó que siempre, y un 3% aseguro que nunca, la empresa proporciona los beneficios y las prestaciones que el empleado necesita esto se debe a que la empresa pone a disposición un plan de beneficios para mejorar la calidad de vida del empleado y su grupo familiar, tales como: ferias y charlas informativas de salud, convivios familiares, entre otros, además de proporcionar beneficios y prestaciones propiamente para el empleado con el objetivo de contribuir a su buen desempeño laboral dentro y fuera de la organización; sin embargo no siempre cumplen con las expectativas de algunos empleados.

Por otra parte, el 71% de los empleados aseguro que no conoce las políticas establecidas con respecto a las prestaciones adicionales y aumentos salariales por puesto de trabajo, esto se debe a que este tipo de información no es de conocimiento general. Sin embargo, el 29% de los empleados que manifestó conocer las políticas ocupan cargos de jefaturas. Por lo tanto, es necesario evaluar la forma de clasificar la información sobre las políticas de prestaciones adicionales y salarios, con el objetivo que los empleados conozcan las competencias laborales que debe potencializar para tener la oportunidad de gozar los beneficios que establece la política de compensación, ya que la carencia de conocimiento sobre este tipo de información, no favorece a la motivación laboral del empleado.

Ver anexo 2; de anexo 4 pregunta 4,5 y 6.

c. Dimensión de relaciones interpersonales.

El 60% de los encuestado manifestó que está casi siempre satisfecho con las actividades que la empresa realiza para fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, y un 37% dijo estarlo siempre, esto se debe a que la administración a través de recursos humanos lleva a cabo un programa con actividades enfocadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, como por ejemplo: celebración de cumpleaños, día de la madre, día del padre, fiesta navideña, entre otros; sin embargo, un 3% manifestó estar insatisfecho.

Con respecto a la confianza que existe entre los compañeros de trabajo, el 63% dijo confiar casi siempre en sus compañeros de trabajo y 16% manifestó hacerlo siempre, esto responde a que en general se fomenta la cooperación entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo; sin embargo, hay circunstancias en las cuales los empleados priorizan sus actividades individuales sobre las del equipo, por tal motivo, un 13% manifestó casi nunca confiar y un 8% dijo hacerlo nunca, por lo tanto deciden trabajar de forma individual para evitar conflictos.

De igual manera el 58% de los empleados dice estar casi siempre satisfecho con el ambiente de trabajo de la organización, mientras que el 34% dice estarlo siempre, y un 8% dice estarlo casi nunca, esto se debe a que a pesar de las diferencias que puedan darse entre los compañeros y en los equipos de trabajo, los líderes o jefes de áreas trabajan de forma individual y conjunta con el

área de recursos humanos para que los derechos y deberes de sus colaboradores se respeten y se cumplan. De igual manera a través de la observación directa se determinó que la empresa brinda al empleado instalaciones limpias, ordenas y de buen estado. También se les brinda atenciones tales como: dotación de agua cristal, un comedor con los equipos necesarios, entre otros.

Ver anexo 2 pregunta 8 y 9; ver anexo 3; ver anexo 4, pregunta 7,8 y 9.

d. Dimensión de Cooperación.

Con respecto a la percepción que los empleados tienen sobre la cooperación entre los diferentes departamentos de la empresa el 60% manifestó que casi siempre existe cooperación, un 32% indicó que siempre hay cooperación, sin embargo, el 8% restante manifestó que casi nunca existe cooperación entre los departamentos, es decir, que los compañeros tienen la disposición de colaborar cuando se requiere ayuda, lo cual es importante para el logro de los objetivos propuestos por la empresa, ya que la cooperación es un valor que contribuye a un ambiente de trabajo saludable y que influye en el desempeño laboral de los empleados, consecuentemente influye en la motivación emocional de las personas generando un ambiente de trabajo agradable, reduciendo los conflictos entre ellos mismos.

Con respecto al grado de responsabilidad que cada uno de los empleados tiene con su trabajo se determinó que el 50% de los encuestados corrige siempre los errores cometidos para evitar que estos vuelvan a suceder; el 39% dijo hacerlo casi siempre. Esto responde al hecho que los empleados de alguna manera suelen categorizar los errores, de acuerdo a las consecuencias que pueden generar en los resultados finales. Mientras que el 11% restante dijo hacerlo casi nunca, se aprecia que este porcentaje de los empleados no tiene claro el alcance de las consecuencias laborales, y no toman medidas para contrarrestar los errores cometidos, por lo que es necesario que cada empleado conozca cuales son los riesgos cuando un error es repetitivo.

En cuanto al hecho de brindar ayuda a los departamentos cuando estos lo requieren el 53% de los encuestados respondió que siempre están dispuestos a ayudar, por otro lado, el 39% dijo casi siempre está dispuesto, lo cual confirma el hecho de que cuando alguno de los diferentes

departamentos necesitan apoyo, los compañeros responde solidariamente de acuerdo a la experiencia y los conocimientos de cada uno, ya que están dispuestos a ayudar sin comprometer los resultados individuales, por tal motivo el 8% dijo que casi nunca están dispuestos a ayudar a otros departamentos, ya que el ayudar a otros equipos en ciertas eventualidades requiere de tiempo de trabajo fuera del horario laboral ya establecido.

Ver anexo 4 pregunta 10,11 y 12.

e. Dimensión de Estándares.

Con respecto a la percepción que los empleados tienen acerca del cumplimiento con las especificaciones establecidas, se determinó que un 74% aseguró siempre esmerarse por realizar el trabajo superando las expectativas de la empresa, lo cual indica que muestran un compromiso por realizar un trabajo orientado a una cultura de calidad y por satisfacción propia de realizar el trabajo encomendado correctamente; mientras que un 26% manifiesta que casi siempre, lo cual responde que hay circunstancias internas y externas a la empresa que eventualmente obstaculizan los esfuerzos por realizar el trabajo superando las expectativas de la empresa.

De acuerdo al hecho de que la empresa fomenta una cultura de calidad se determinó según la encuesta que un 58% de los empleados respondió que casi siempre la empresa fomenta una cultura de calidad en el desarrollo del trabajo, mientras que el 37% dice que siempre, lo cual responde a que la empresa tiene definida su política de calidad y un comité de gestión de calidad, encargados de velar que todas las actividades se realicen bajo un enfoque de calidad; sin embargo un 5% manifiesta que casi nunca, lo cual indica que en ocasiones los controles de calidad fallan.

Con relación a la satisfacción de los clientes tanto internos como externos con respecto al servicio o producto que reciben se determinó que un 63% de los encuestados aseguran que casi siempre los clientes internos y externos están satisfechos con el servicio que demandan; lo cual indica que los procesos de trabajo son funcionales; sin embargo, deben identificarse las oportunidades de mejora. Ya que solo el 34% manifiesta que siempre están satisfecho, lo cual responde al hecho que los empleados reciben quejas de los clientes porque no se recibieron el servicio que esperaban.

Se determinó que cuando las organizaciones definen estándares de la calidad para los procesos de trabajo que realizan, y se los comunican de la forma correcta a los empleados contribuyen a tener claridad sobre lo que deben y como lo deben hacer, lo cual mejora su desempeño laboral y fortalece la confianza en sí mismo en el desarrollo de trabajo; sin embargo es necesario que la política de calidad sea revisada por el comité de gestión de calidad con la finalidad que se tomen en cuenta los cambios que den en los procesos de trabajo, lo cual permitirá que siempre este acorde a la realidad del trabajo que se lleva a cabo en la organización, así mismo realizar las auditorias respectivas para verificar que se esté cumpliendo, para que el cliente reciba un servicio que esté acorde a lo que la empresa ofrece.

Ver anexo 4 pregunta 13,14 y 15.

f. Dimensión de conflictos.

El 50% de los empleados aseguran que casi siempre solucionar el problema es más importante que encontrar el culpable, lo cual indica que hay ocasiones en las que el líder o jefe de área evalúa la necesidad de determinar la causa y el nivel de riesgo de lo ocurrido, con las personas involucradas, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora, mientras que un 34% manifiesto que siempre, la solución del problema es la prioridad; sin embargo un 13% manifiesta que casi nunca y un 3% indica que nunca, por lo cual es necesario evaluar los factores que influyen a que los empleados tengan dicha percepción, ya que para generar un ambiente de trabajo ameno es necesario que los problemas se soluciones de forma justa y equitativa, evitando los actos de arbitrariedad que dañen la integridad del empleado.

De igual manera un 50% aseguro que siempre y un 39 % dice que casi siempre, la participación de los compañeros les permite realizar mejor sus actividades laborales, esto se debe que los líderes o jefes de áreas fomentan el trabajo en equipo, a través de la observación directa, se identificó que hay actividades en las cuales los equipos de trabajo deben organizarse antes de desarrollarlas, de tal forma evitar afectar a las demás áreas de trabajo, como por ejemplo los día de cierre ya que un equipo de trabajo utiliza todos los equipos de impresión al mismo tiempo; sin embargo, un 8% asegura que casi nunca y un 3% manifiesta que nunca, esto se debe a que hay circunstancias que los objetivos individuales predominan sobre los objetivos del equipo.

También un 66% dice que no es objeto de burla cuando se intercambian opiniones para mejorar los procesos de trabajo, ya que los líderes de los equipos de trabajo fomentan a través de la cultura de valores el respeto cuando se realizan las reuniones para intercambiar ideas y sugerencias; sin embargo, un 34% aseguro que, si es objeto de burla o menosprecio, lo cual indica que los líderes de equipo debe buscar estrategias que le permitan llevar a la practica la cultura de valores ya establecida por la organización en su equipo de trabajo. El respeto es un valor esencial para establecer buenas relaciones interpersonales, es por ello que cuando se intercambian opiniones para buscar oportunidades de mejora o fortalecer los procesos ya existentes, por lo tanto, es importante evaluar capacitaciones, charlas o actividades que ayuden a fortalecer la cooperación y el respeto entre los compañeros de trabajo, con la finalidad de evitar o disminuir los conflictos laborales.

Ver anexo 4, pregunta 16,17 y 18.

g. Dimensión de Identidad.

A través del cuestionario el 92% de los encuestados manifestaron conocer la misión y visión de la empresa, lo cual se debe a que la organización se ha dado a conocer a los empleados, a través de los diferentes medios de comunicación, la razón de ser de la empresa y hacia dónde van dirigidos sus objetivos empresariales, esto contribuye a que el empleado conozca en qué tipo de empresa está laborando, sus oportunidades de carrera y desarrollo dentro de la misma; se observó que la mayoría de empleados tenían de forma impresa en un lugar visible del escritorio la misión, visión y valores de la organización; sin embargo, un 8% manifiestan que no la conocen.

Así mismo un 60% de los empleados manifestaron que casi siempre y un 32% aseguraron que siempre, todos están realizando el esfuerzo para cumplir con la visión y misión de la empresa, lo cual se debe a que los empleados se sienten identificados y comprometidos con el logro de los objetivos de la organización, ya que la administración a través de distintas actividades hace partícipe a los empleados de los logros obtenidos; sin embargo, un 8% de manifestó que casi nunca todos están realizando el esfuerzo de cumplir con la visión y misión de la empresa.

Por otra parte, un 89% de los empleados aseguran que siempre y un 8% manifiestan que casi siempre, se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, lo cual se debe a que el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización se ha ido fortaleciendo a través del tiempo; sin embargo, un 3% manifiesta casi nunca estar orgulloso de trabajar en la empresa.

Ver anexo 4 pregunta 19, 20 y 21.

h. Dimensión de motivación.

Un 50% de los empleados aseguran que casi siempre reciben las capacitaciones necesarias para realizar las actividades conforme a las exigencias del puesto de trabajo, lo cual se debe a que la empresa muestra un grado de interés en proporcionar el conocimiento necesario para desempeñar el trabajo; sin embargo, un 37% manifiesta que casi nunca, esto se debe a que el plan de capacitación no es integral, por lo tanto el empleado no es capacitado según las exigencias del puesto de trabajo, lo cual es una debilidad al momento que debe aplicar el conocimiento requerido, para tomar decisiones con respecto a sus actividades laborales; por otra parte un 13% indica que siempre recibe las capacitaciones necesarias, lo cual se debe a que hay puesto de trabajo que exigen ser capacitados de forma frecuente, para poder garantizar al cliente un servicio de calidad. Por lo que se puede decir que la organización necesita un plan de capacitaciones que sea acorde a las exigencias de cada puesto de trabajo, y que integre a todos los empleados de la empresa sin importar cual sea el área en la que se desempeñe, ya que esto contribuirá a que el empleado se sienta motivado a realizar su labor con mayor responsabilidad y se sienta satisfecho al obtener resultados favorables, por lo tanto, un empleado correctamente capacitado mejora su desempeño laboral.

También se identificó que un 34% de los encuestados dice que casi siempre y un 21% manifiesta que siempre, existe dentro de la organización reconocimiento para el empleado por los esfuerzos y aportaciones que realizan con respecto al logro de los objetivos y metas de la empresa, esto se debe que la organización reconoce el esfuerzo laboral de forma colectiva no así de forma individual; sin embargo, un 32% asegura que casi nunca y un 13% manifiesta que nunca, esto se debe a que cada líder de equipo de trabajo debe buscar estrategias para reconocer a sus colaboradores el trabajo que realizan.

De igual manera un 47% de los empleados aseguran que casi siempre y un 37% manifiesta que siempre, el método de evaluación del desempeño laboral refleja los resultados reales sobre el desempeño de los empleados, lo cual se debe a la administración a través de recursos humanos realiza las actualizaciones necesarias con respecto a las funciones y actividades que se estipulan en los perfiles de los puestos de trabajo con el objetivo que el empleado sea evaluado de forma correcta; sin embargo 16% indican que casi nunca, el método de evaluación refleja los resultados reales. Por lo tanto, es necesario que los jefes de áreas de a conocer periódicamente las funciones y actividades descritas en los perfiles del puesto de trabajo, con la finalidad que el empleado conozca con claridad y en el tiempo oportuno sobre qué base es evaluado su desempeño laboral durante su permanencia en la institución.

Ver anexo 4 pregunta 22,23 y 24.

i. Dimensión de liderazgo.

Un 50% de los empleados aseguran que casi siempre y un 29% manifestaron que siempre, la forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de objetivos de la empresa, debido a que la mayoría de líderes de los equipos de trabajo están fomentado un clima participativo; sin embargo, un 18% asegura que casi nunca y un 3% manifiesta que nunca, lo cual significa que existe un grupo de subordinados que manifiestan descontento en la forma de dirigir del jefe de área, por lo tanto es necesario evaluar las aptitudes y acciones tanto del líder como del miembro del equipo.

Con respecto al respeto y comprensión un 50% de los empleados aseguran que casi siempre, y un 34 % manifiestan que siempre, es decir que los jefes se dirigen con respeto a sus colaboradores cuando deben solucionar problemas de carácter laboral como personales que puedan afectar el desempeño laboral del empleado o el equipo de trabajo; sin embargo un 13% manifiestan que casi nunca y un 3% dice que nunca, esto se debe a que hay circunstancias en las cuales se generan fricciones, malos entendidos o comportamientos de indiferencia ante algún suceso, que ocurre entre jefe y colaborador entre los miembros del equipo.

Un 53% de los encuestados aseguran que siempre y 39% manifiestan que casi siempre, el jefe reacciona de manera positiva ante las nuevas ideas o sugerencia de parte del equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral, lo indica que las jefaturas están permitiendo a sus subordinados a que se involucren en los procesos de mejora las actividades laborales ; sin embargo un 8% manifiesta que casi nunca, lo cual indica que en ocasiones se dan diferencias de opiniones entre jefes y subordinados que pueden ser solventadas favorablemente.

Ver anexo 4 pregunta 25,26 y 27.

j. Dimensión de comunicación.

Un 71% de los empleados dice que siempre y un 26% manifiestan que casi siempre, tienen la libertad para consultar al jefe cuando surge una duda o inquietud, lo cual indica que los empleados tienen confianza para comunicarle a la jefatura sus dudas con respecto a sus actividades diarias y procesos laborales, esto se debe a el líder de cada equipo apoya a sus subordinados a que realicen sus laborales con la seguridad que las gestiones se están llevando a cabo son correctas ; sin embargo, un 3% manifiesta que casi nunca tiene la libertad de manifestar sus dudas.

Un 55% de los empleados aseguran que casi siempre están informados de los logros y resultados de la empresa, lo cual responde a que la administración informa a los empleados de los logros más importantes alcanzados, a través de los medios de comunicación internos (correo, reuniones informativas y festivas); sin embargo un 24% manifiesta que siempre, este grupo está delimitado por los jefes de área, quienes son los principales encargados de transmitirle a sus subordinados los logros y resultados de la empresa según corresponda; sin embargo un 18% dijo que casi nunca y un 3% manifiesta nunca estar informado.

Un 26% de los encuestados aseguran que siempre, reciben oportunamente la información que se requiere para la ejecución del trabajo, esto a que todos los procesos de trabajos están debidamente plasmados por escrito de forma de detallada y clara, los cuales están disponible para consultas en un sitio llamado intranet para todos los empleados de la organización, y un 69% manifiestan que casi siempre, esto se debe a que hay información que surge de reuniones entre equipos de trabajos y líderes de equipo que contribuyen a cambios de mejora a los procesos ya establecidos, la cual

debe ser trasladada por el líder a sus miembros a la brevedad posible. sin embargo, un 5% manifiesta que casi nunca la información llega oportunamente.

Ver anexo 4 pregunta 28,29 y 30.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Alcances.

A través del diagnóstico realizado sobre la situación actual del clima organizacional en Mediprosos, S.A. de C.V. se elaborará un plan de mejora continua sobre las áreas de autonomía, remuneración, comunicación y liderazgo, con el cual se contribuirá a mejorar el ambiente laboral de la empresa y su entorno, con el objetivo que los empleados desarrollen sus competencias laborales dentro de la organización.

2. Limitaciones.

En el proceso de recopilación de datos a través del cuestionario se presentaron diversos inconvenientes, el principal fue el factor tiempo, ya que uno de los objetivos principales de la administración era que todos los empleados sin excepción llenaran el cuestionario, lo que provocó que la recopilación de los datos durara un tiempo aproximado de 2 meses, debido a que algunos empleados tenían actividades fuera de la oficina, otros estaban de vacaciones, incapacidades entre otros factores.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Conclusiones.

- a. Debido a que los procesos de la empresa están enfocados a una cultura de calidad, se determinó que en la dimensión de la autonomía fomenta la libertad para la toma de decisiones con respecto al trabajo que realizan. Sin embargo, la empresa debe mejorar este aspecto para incrementar la confianza entre los miembros del equipo de trabajo.
- b. La empresa no da a conocer las políticas de prestaciones adicionales y aumentos salariales ya que es información confidencial, razón por la cual los empleados desconocen las políticas establecidas con respecto al plan de beneficios y aumentos salariales por puestos de trabajo, lo que genera en los empleados desmotivación, sin embargo, al dar a conocer dichas políticas se promueve una actitud positiva, participación y colaboración para que cada empleado utilice el total de sus habilidades al máximo.
- c. En la dimensión relaciones se determinó que las relaciones interpersonales necesitan mejorarse, ya que los empleados no siempre confían en sus compañeros lo que da lugar a envidia e hipocresía entre los compañeros y jefes, afectando el ambiente laboral de la empresa, ya que no hay confianza entre los mismos.
- d. La empresa no cuenta con un plan de capacitaciones que integre a todos los empleados de la organización. La falta de capacitación genera que los errores cometidos a la larga generan ineficiencia en el tiempo en las actividades laborales ya que se requiere de otra porción de este para llevarla a cabo de manera correcta.

- e. En la dimensión de liderazgo se determinó que algunos jefes de área o gerencia no cuentan con las suficientes habilidades de liderazgo para estimular las buenas relaciones interpersonales y por ende el logro de los objetivos de la empresa.

2. Recomendaciones.

- a. Fomentar la autonomía en los empleados para aumentar la motivación y la confianza en los empleados, logrando al mismo tiempo un mejor clima laboral, un aumento de la productividad y una mayor capacidad para atraer y retener al mejor talento humano disponible en el mercado laboral.
- b. La empresa debe desarrollar un plan para dar a conocer a todos los empleados las políticas de prestaciones adicionales y aumentos salariales, para que el personal conozca que se espera de ellos en el cumplimiento de sus metas. Por ello se debe dar a conocer a los empleados los requisitos de acuerdo al puesto que ocupe el empleado, clasificándolos y comunicándoles con el cuidado de hacerlo a cada trabajador y no de forma masiva, ya que las personas tienden a considerar a los niveles más altos, generando así que estos se sientan infravalorados lo que puede provocar desmotivación y quejas que solo afectaran al clima organizacional.
- c. Desarrollar actividades que estimulen el trabajo en equipo, tomando en cuenta las habilidades de cada uno de los miembros, de tal manera que cada uno ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr los objetivos propuestos; además, se debe ser lo más objetivo posible a la hora de trabajar en equipo, ya que si bien es cierto las simpatías personales son válidas, se debe tener el cuidado de que no causen molestias en los otros empleados del equipo, ya que esto afecta el ambiente laboral.

- d. El departamento de recursos humanos debe crear un plan de capacitaciones integral para proporcionar al empleado los conocimientos necesarios para incrementar el desempeño de sus labores dentro de la empresa.

- e. Desarrollar un plan de capacitaciones que permita a los jefes de área desarrollar sus competencias de liderazgo para mejorar las relaciones interpersonales para mantener un buen clima laboral de confianza y respeto entre los miembros del equipo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA.

La elaboración de un plan de mejora continua en el desempeño laboral de los empleados de Mediprosesos, S.A. de C.V., contribuirá a aumentar el nivel de satisfacción del recurso humano con respecto a las funciones que realiza y su entorno dentro de la empresa, debido a que en el plan de mejora continua se describe la propuesta y herramienta para mejorar las dimensiones del clima organizacional, tales como: autonomía, beneficios y remuneraciones, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad, motivación, liderazgo y comunicación.

De igual manera al evaluar e implementar el plan permitirá al empleado mejorar no solo su desempeño laboral con el objetivo que sea reconocido a través de un incentivo económico, sino también su calidad de vida, disminuyendo el nivel de estrés y presión laboral innecesaria dentro de la empresa, lo cual se provoca por las malas relaciones interpersonales, liderazgo deficiente, canales de comunicación no definidos, entre otros.

B. OBJETIVOS.

1. General.

Proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprosesos, S.A. de C.V. que contribuya a mejorar las condiciones laborales y de vida al empleado dentro de la empresa.

2. Específicos.

- a. Definir las áreas de mejora describiendo la causa y efecto del problema, para determinar las acciones de mejoras.
- b. Proponer las actividades o herramientas necesarias para mejorar las dimensiones del clima organizacional en Mediprocesos, S.A. de C.V.
- c. Establecer un plan de seguimiento para garantizar la eficacia y eficiencia del plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprocesos, S.A. de C.V.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.

1. Introducción.

La finalidad del plan de mejora continua es optimizar el desempeño laboral de los empleados de Mediprocesos, a través de plan de capacitación que integre cada uno de los empleados, con la finalidad de brindar al personal el conocimiento y las herramientas necesarias para realizar las actividades labores con satisfacción, eficiencia y eficacia.

Por lo que, el presente plan de mejora continua está integrado de la siguiente manera:

Primeramente, se expresan los objetivos, políticas y estrategias principales para la ejecución del plan de mejora continua. En segundo lugar, se detallan dos propuestas de plan de capacitación, el primero de ellos, está diseñado para fortalecer cada una de las dimensiones del clima organizacional, de forma específica, según las necesidades de mejoras anteriormente definidas, en el segundo plan de capacitación se integran diversas temáticas relacionadas con las dimensiones del clima organizacional; sin embargo, se aborda desde una forma generalizada dirigida a todo el personal de la organización.

2. Objetivos del plan de mejora continua.

El presente plan de mejora continua tiene como objetivo:

- a. Fortalecer las dimensiones del clima laboral a través de un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- b. Dotar al empleado de conocimientos que les permita desarrollar nuevas ideas e innovación en sus procesos de trabajo.
- c. Fomentar actitudes que contribuyan a la motivación del personal para generar un ambiente de trabajo saludable.

3. Políticas del plan de mejora continua.

- a. El plan de anual de capacitación será elaborado a partir de la asignación de objetivos entregados por cada jefe de área, así como el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- b. Será responsabilidad de los jefes de área asignar los objetivos de capacitación y velar por el cumplimiento de los mismo.
- c. El departamento de Recursos Humanos deberá elegir la capacitación correspondiente, en base a un mínimo de dos cotizaciones de diferente proveedor.
- d. Será responsabilidad de los empleados (as) asistir a las sesiones de capacitación que le sean programadas por el departamento de recursos humanos, previamente autorizadas por el jefe de área aun cuando estas se lleven a cabo en periodo de vacaciones.

- e. El departamento de Recursos Humanos deberá almacenar y resguardar todos los registros, constancias y certificados de los cursos recibidos de cada uno de los empleados.
- f. La gerencia de finanzas deberá estipular un porcentaje mensual correspondiente a la provisión contable con respecto a la inversión de capacitación por área de trabajo.

4. Estrategias del plan de mejora continua.

- a. El jefe de área en coordinación del departamento de recursos humanos, deberán determinar la necesidad de capacitación, según el resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado.
- b. El departamento de recursos humanos deberá determinar el tipo capacitación que se asignará al empleado (por puesto de trabajo o general, interna o externa).
- c. El departamento de Recursos Humanos debe mantener actualizado sus bases de datos con respecto a las capacitaciones impartidas de forma gratuita o financiadas parcialmente, por aquellas instituciones a las cuales la empresa está asociada de forma voluntaria (Cámara de Comercio de El Salvador) u obligatoria (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)).
- d. Los jefes de áreas en coordinación con el departamento de recursos humanos, deben comunicar al empleado con tiempo oportuno el día y especificaciones de la capacitación al cual ha sido asignado.
- e. El jefe de área en coordinación con el empleado, deben evaluar el contenido y el desarrollo de la capacitación recibida, y enviar los resultados al departamento de recursos humanos para su respectivo seguimiento.

5. Propuesta N° 1: plan de capacitación por dimensión del clima organizacional.

Para cada dimensión del clima organizacional se ha propuesto una o dos capacitaciones, con temáticas que abordan cada tema central con temáticas específicas, con el objetivo de dotar al personal con los conocimientos para desarrollar sus competencias según las exigencias de la organización.

a. Dimensión de autonomía.

TEMA CENTRAL		Creatividad e Innovación.
OBJETIVO	Romper el paradigma de “No puedo”, aplicando formas diferentes de lograr metas, buscando formas novedosas para encarar sus retos y saber priorizar.	
DIRIGIDO A	Personal en general	
TEMATICA	1- Originalidad. 2- La innovación. 3- El pensamiento lineal. 4- Pensamiento Lateral. 5- Los paradigmas. 6- Moldes o patrones mentales. 7- Ejercicios creativos.	
FACILITADOR	Lic. Boris Omar Barraza, Psicólogo clínico, con experiencia como actor y director de teatro, actor de televisión y cine, actividad, docente universitario y capacitador empresarial en las áreas de liderazgo, creatividad, desarrollo humano y servicio al cliente.	
INVERSIÓN	\$34.60 por persona con participación del 80% de INSAFORP, y \$173.00 por persona sin INSAFORP.	
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva	
PROVEEDOR	Prospectiva ROI & Action, tel:2243-0112	

Inversión 80% apoyo de INSAFORP y 20% por la empresa		
N° de participantes	Inversión por persona (20% empresa)	Total
37	\$34.60	\$ 1,280.20

b. Dimensión de remuneración.

TEMA CENTRAL	Valoración de puestos y administración estratégica de las compensaciones.
OBJETIVO	Que los participantes aprendan a diseñar, implementar y dar mantenimiento a un sistema de compensación orientado a incrementar la productividad de los recursos humanos mediante la aplicación de técnicas para analizar y valorar puestos de trabajo y definir un tabulador salarial, según las necesidades de la Organización.
DIRIGIDO	Coordinadora de recursos humanos.
TEMATICA	1-Estrategia de compensación. 2-Gestion por competencias. 3-Analisis de puestos. 4-Determinacion de niveles de competencia. 5-Valoracion de puestos. 6.Tabulador salarial.
FACILITADOR	Tulio Ernesto Magaña, Doctor en Ciencias Sociales con 14 años de experiencia en Recursos Humanos y 14 años como consultor en el área de desarrollo humano por competencias.
INVERSIÓN	\$225.00 por persona, con participación del 40% de INSAFORP, y \$ 375.00 por persona sin INSAFORP.
LUGAR	Centro de convenciones, edificio Valencia.
PROVEEDOR	Avance y Desempeño, tel.: 2262-2861

Inversión 40% apoyo de INSAFORP y 60% por la empresa		
N° de participantes	Inversión por persona (60% empresa)	Total
1	\$225.00	\$225.00

c. **Dimensión de cooperación y relaciones interpersonales.**

TEMA CENTRAL		TRABAJO EN EQUIPO
OBJETIVO	Incorporar a los equipos de trabajo elementos necesarios para que puedan fusionar sus diversas competencias y enfocarlas en resultados	
DIRIGIDO A	Niveles de jefatura, mandos medios y profesionales interesas en fortalecer su liderazgo personal.	
TEMATICA	<ul style="list-style-type: none"> • Programación neurolingüística (calibrando nuestro cerebro) • Mi ser, mis emociones y su impacto en el desarrollo individual. • Administración integral física, mental y emocional. • Equipos reales, equipos integrales. (desarrollo integral de equipos de trabajo). 	
INVERSIÓN	\$753.33 por 16 horas distribuidas en dos días, en grupos de 20 persona cada día.	
LUGAR	El lugar lo define la empresa	
PROVEEDOR	Recursos Humanos y Empresariales Tel. 2566-0580	

Inversión		100 % POR LA EMPRESA
N° de participantes	Inversión por persona	Total
37	\$20.36	\$753.33

d. Dimensión de estándares.

TEMA CENTRAL		EQUIPOS DE MEJORA
OBJETIVO	Que los equipos de trabajo comprendan los principios de calidad y el impacto en los procesos y resultados al asumir los roles que le corresponden a cada uno de sus integrantes.	
DIRIGIDO A	Jefaturas, mandos medios, personal operativo	
TEMATICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entendiendo mi proceso 2. La calidad del producto o servicio 3. Calidad como meta común del equipo 4. ¿Cómo logramos el compromiso con la meta en el equipo? 	
FACILITADOR	<p>Víctor Manuel Rodríguez González, Ingeniero Químico en Agroindustrias de la Universidad Regiomontana A.C. México. Con experiencia en Alta dirección como Gerente de Control y Aseguramiento de Calidad, Director de Producción, Gerente de Control de calidad y servicio al cliente y Superintendente de planta o David Oswaldo Rodríguez Echegoyen, con más de 16 años de experiencia como Consultor, destacando su trabajo en las áreas de Sistemas de Gestión integrado (Calidad, Medio Ambiente y seguridad ocupacional) RSE y Emprendedurismo Manuel de Jesús Flores Martínez, Auditor Líder de Calidad, con experiencia en cargos como Jefe de Unidad del Sistema Integrado de Gestión, Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente y Jefe del Centro de Entrenamiento de AES ES. Experto en la implementación de los sistemas de calidad OHSAS 18001, ISO 14001 E ISO9001.</p>	
INVERSIÓN	\$70.00 por persona, con participación del 80% de INSAFORP y \$350.00 por persona sin INSAFORP	
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva	
PROVEEDOR	Prospectiva ROI & Action, tel:2243-0112	

Inversión 80% apoyo de INSAFORP Y 20% por la empresa		
Nº de participantes	Inversión por persona (20% empresa)	Total
38	\$70.00	\$2,660.00

e. Dimensión de conflictos.

TEMA CENTRAL		DECISIONES
OBJETIVO	Aplicar herramientas y métodos para la toma de decisiones y manejo de conflictos. Fortaleciendo además su discernimiento, el apego a sus descriptores de puestos en situaciones de choque al atender directrices de varios jefes al mismo tiempo.	
DIRIGIDO A	Jefaturas, mandos medios	
TEMÁTICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La toma de decisiones y la organización 2. La definición del problema 3. La hoja de estratificación 4. Desarrollo de objetivos 5. Análisis de causas 6. Desarrollo de alternativas de solución 7. Implementación de la solución 8. Estandarización de la solución 	
FACILITADOR	<p>Ing. Rafael Maida Ingeniero Industrial, Consultor, Facilitador Líder y Coach Ejecutivo, acreditado en COVEY y metodología vivencial, con más de 20 años de experiencia en temas relacionados con Liderazgo y Productividad o Edison Villarán, abogado, certificado en temas de Liderazgo a nivel internacional y metodología vivencial, con amplia experiencia en el Desarrollo del Talento a nivel multinacional.</p>	
INVERSIÓN	\$34.60 por persona, con participación del 80% de INSAFORP, \$173.00 por persona sin INSAFORP.	
PROVEEDOR	Prospectiva ROI & Action, tel:2243-0112	

Inversión 80% apoyo de INSAFORP Y 20% por la empresa		
Nº de participantes	Inversión por persona (20% empresa)	Total
7	\$34.60	\$242.20

f. Dimensión de identidad.

TEMA CENTRAL		LOVE Crecer con tu Empresa
OBJETIVO	Alinear valores personales con los de la empresa, valorando correctamente el trabajo y Empresa, proyectando así su plan de Carrera e influencia, encontrando “el fin mayor” de lo que hace.	
DIRIGIDO A	Jefaturas, mandos medios	
TEMATICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un enfoque de adentro hacia afuera 2. La efectividad en la gestión 3. Convertirme en una figura de transición 4. Viviendo una cultura de Excelencia 	
FACILITADOR	<p>Ing. Rafael Maida Ingeniero Industrial, Consultor, Facilitador Líder y Coach Ejecutivo, acreditado en COVEY y metodología vivencial, con más de 20 años de experiencia en temas relacionados con Liderazgo y Productividad o María Auxiliadora Zablah Administradora de Empresa, certificada como Líder Coach, Experta en Productividad, Gerencia de Servicios e Imagen Ejecutiva, también se ha desempeñado como Líder Regional en Áreas de Servicio al Cliente y Calidad.</p>	
INVERSIÓN	\$34.60 por persona, con participación del 80% INSAFORP, \$173.00 por persona sin INSAFORP.	
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva	
PROVEEDOR	Prospectiva ROI & Action, tel:2243-0112	

Inversión			80% apoyo de INSAFORP Y 20% por la empresa		
N° de participantes		Inversión por persona (20% empresa)		Total	
37		\$ 34.60		\$ 1,280.20	

g. Dimensión de motivación.

TEMA CENTRAL		LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° BAJO LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS
OBJETIVO	Al finalizar esta acción formativa, los participantes serán capaces de aplicar todos los conocimientos teóricos y prácticos para realizar en la empresa una adecuada evaluación del desempeño del recurso humano en todos los niveles de la organización.	
DIRIGIDO A	Gerentes, jefes, supervisores y coordinadores	
TEMATICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos y la evaluación del desempeño. 2. Gestión por competencias. 3. Revisando los indicadores de gestión. 4. Evaluación del desempeño por competencias laborales 5. Revisión de talentos en proceso claves. 6. Impacto de la evaluación del desempeño 	
FACILITADOR	Hada de Escalante Master Ejecutivo en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Licda. En Psicología más de 20 años de experiencia en Gestión de Talento Humano.	
INVERSIÓN	\$225.00 por persona, con participación del 40% de INSAFORP, y \$ 375.00 por persona sin INSAFORP.	
LUGAR	Hotel Terraza, San Salvador.	
PROVEEDOR	Avance y Desempeño, tel.: 2262-2861	

Inversión 40% apoyo de INSAFORP Y 60% por la empresa		
Nº de participantes	Inversión por persona (60% empresa)	Total
1	\$225.00	\$450.00

h. Dimensión de comunicación.

TEMA CENTRAL		COMUNICACIÓN EFECTIVA
OBJETIVO	Desarrollar habilidades para una comunicación asertiva generando respuestas inteligentes a la situación individual y grupal de su equipo, fortaleciendo además su capacidad de brindar retroalimentación.	
DIRIGIDO A	Niveles de jefatura, mandos medios y profesionales interesados en fortalecer su liderazgo personal.	
TEMATICA	<p>La comunicación</p> <p>La información y la relación</p> <p>Comunicación verbal y no verbal</p> <p>Las relaciones interpersonales</p> <p>Lenguaje y costumbres</p> <p>La comunicación asertiva</p> <p>Barreras de la comunicación</p> <p>Como impactar bien.</p>	
FACILITADOR	<p>Ing. Rafael Maida Ingeniero Industrial, Consultor, Facilitador Líder y Coach Ejecutivo, acreditado en COVEY y metodología vivencial, con más de 20 años de experiencia en temas relacionados con Liderazgo y Productividad o María Auxiliadora Zablah Administradora de Empresa, certificada como Líder Coach, Experta en Productividad, Gerencia de Servicios e Imagen Ejecutiva, también se ha desempeñado como Líder Regional en Áreas de Servicio al Cliente y Calidad.</p>	
INVERSIÓN	\$34.60 por persona, con participación del 80% INSAFORP, \$173.00 por persona sin INSAFORP.	
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva	
PROVEEDOR	Centro Profesional Prospectiva, tel.: 2243-0112	

Inversión		80% apoyo de INSAFORP Y 20% por la empresa
N° de participantes	Inversión por persona	Total
37	\$34.60	\$1,280.20

i. Dimensión de liderazgo.

TEMA CENTRAL		DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH
OBJETIVO	Al finalizar el curso los participantes podrán conocer y aplicar los conceptos relacionados con el coaching aplicado a los equipos de trabajo	
DIRIGIDO A	Gerentes, jefes, supervisores y coordinadores	
TEMATICA	<ul style="list-style-type: none"> • JORNADA 1: líder como coach de su equipo • Liderazgo personal • Liderazgo y coaching de equipos altamente efectivos • Liderazgo situacional y el líder como coach • JORNADA 2: el líder coach en la practica • Introducción • Prácticas de coach de equipos. • Líder coach y las diferencias generacionales. • Código de ético del líder coach. 	
FACILITADOR	Francisco Ramón Medrano Araujo. Ingeniero Industrial con 14 años de experiencia en Recursos Humanos, y 14 años como consultor en el are de desarrollo humano, gestión de la calidad y procesos.	
INVERSIÓN	\$225.00 por persona, con participación del 40% de INSAFORP, y \$ 375.00 00 por persona sin INSAFORP.	
LUGAR	Centro de convenciones, edificio Valencia.	
PROVEEDOR	Avance y Desempeño, tel.: 2262-2861	

Inversión 40% apoyo de INSAFORP Y 60% por la empresa		
N° de participantes	Inversión por persona (60% empresa)	Total
7	\$225.00	\$1,575.00

- **Capacitación #2: orientada al liderazgo personal.**

TEMA CENTRAL		HÁBITOS DE EFECTIVIDAD
OBJETIVO	Partir de un liderazgo personal, fomentando la proactividad, manejo de prioridades, el beneficio mutuo, comunicación efectiva, interdependencia y mejora continua.	
DIRIGIDO A	Niveles de jefatura, mandos medios y profesionales interesados en fortalecer su liderazgo personal.	
TEMATICA	El liderazgo, la proactividad, la misión personal y gestión del tiempo.	
FACILITADOR	Ing. Rafael Maida Ingeniero Industrial, Consultor, Facilitador Líder y Coach Ejecutivo, acreditado en COVEY y metodología vivencial, con más de 20 años de experiencia en temas relacionados con Liderazgo y Productividad o Edison Villarán , abogado, certificado en temas de Liderazgo a nivel internacional y metodología vivencial, con amplia experiencia en el Desarrollo del Talento a nivel multinacional.	
INVERSIÓN	\$34.60 por persona, con participación del 80% INSAFORP, \$173.00 por persona sin INSAFORP.	
LUGAR	Centro Profesional Prospectiva	
PROVEEDOR	Centro Profesional Prospectiva, tel.: 2243-0112	

Inversión		80% apoyo de INSAFORP Y 20% por la empresa
N° de participantes	Inversión por persona (20% empresa)	Total
30	\$34.60	\$ 1,038.00

Las capacitaciones impartidas con apoyo de INSAFORP incluyen alimentación, refrigerios e instalaciones. Los grupos mayores a 7 personas deberán ser distribuidos según la calendarización anual de las empresas afiliadas a INSAFORP, según la temática solicitada.

6. Propuesta N° 2: Plan de capacitación general.

En el siguiente plan de capacitación se abordan diversas temáticas relacionadas con el desarrollo laboral y productivo del empleado.



a. **Objetivo general**

Contribuir al desarrollo de las competencias del equipo de trabajo de la empresa Mediprocessos, S.A. de C.V. a través de la ejecución de un programa de capacitación integral.

b. **Metodología**

- Exposición participativa;
- Trabajo individual;
- Trabajo grupal;

c. Contenido

Nombre del taller	Objetivo	Contenidos
El PNL en los Negocios Actuales	Que los participantes adquieran competencia comunicacionales que les permita iniciar y gestionar un cambio personal, profesional y organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la PNL? 2. Conceptos del PNL. 3. Esquema general del PNL. 4. Como me ayuda la PNL en mi entorno laboral.
Taller de Integración bajo el modelo de las 6 C	Contribuir a través de fomentar y reforzar la integración dentro del personal Por medio de experiencias de aprendizaje, con el objetivo de sensibilizar a los participantes en la importancia de contar con una buena comunicación dentro de los diferentes procesos para contribuir a la meta de la empresa que es tener mayor productividad.	<p>La importancia de trabajar en equipo. Trabajo individual y trabajo en equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación, 2. Coordinación, 3. Colaboración. 4. Cooperación. 5. Calidad en el trabajo. 6. Compromiso con la empresa
Relaciones interpersonales	Mejorar las habilidades sociales de los participantes para lograr relaciones interpersonales más provechosas y constructivas en los diferentes ámbitos de la vida.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones humanas. 2. Clima laboral. 3. La inteligencia emocional en las relaciones humanas. 4. Valores y compromisos
Comunicación Asertiva	Generar habilidades de comunicación asertiva , que permitan prevenir, mediar y resolver conflictos en relaciones interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunicación en las relaciones humanas. 2. Que es la comunicación. 3. Tipos y estilos de comunicación. 4. Comunicación efectiva. 5. Comunicación asertiva
Motivación Laboral	Que los participantes comprendan que la motivación es de gran importancia para los individuos y la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es motivación? 2. Modelos de motivación. 3. Motivación y satisfacción laboral. 4. Tipos de motivación laboral. 5. Motivación en el equipo

d. **Logística**

- Temas de capacitación para grupos cerrados.
- Cantidad máxima de participantes 30.

Talleres	N° de horas	Inversión por jornada
1. La PNL en los negocios actuales. 2. Taller de Integración bajo las 6 C. 3. Inteligencia emocional. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Comunicación asertiva. 6. Motivación laboral	4 horas cada tema	\$700.00
1. La PNL en los negocios actuales. 2. Taller de Integración bajo las 6 C. 3. Inteligencia emocional. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Comunicación asertiva. 6. Motivación laboral	8 horas cada tema	\$1000.00
CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS	<ul style="list-style-type: none"> • El lugar, horario y refrigerio lo define la empresa. • La empresa proporciona un plan de pago por cuotas mensuales. 	

- Temas de capacitación para grupos abiertos con apoyo de INSAFORP.
- Cantidad máxima de participantes 7.

Talleres	N° de horas	Inversión por jornada
1. La PNL en los negocios actuales. 2. Taller de Integración bajo las 6 C. 3. Inteligencia emocional. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Comunicación asertiva. 6. Motivación laboral	8 o 16 horas cada tema (El lugar, horario y refrigerio lo define INSAFORP.)	\$25.00 por persona

D. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.

1. Recursos para ejecutar la propuesta.

Para llevar a cabo la ejecución del plan de mejora plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprocesos, S.A. de C.V. se tomaron en cuenta los recursos necesarios para su implementación incluyendo el cronograma de actividades.

- a. Humanos: la coordinadora de recursos humanos hará participe a todo el personal que labora actualmente en la empresa de acuerdo a las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- b. Infraestructura: un salón de usos múltiples para la ejecución de los seminarios y los talleres.
- c. Equipo: computadoras con paquete de office, proyector, impresores, fotocopadoras, entre otros.
- d. Mobiliario: mesa y sillas que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- e. Misceláneos: marcadores, lapiceros, libretas, entre otros.

2. Fuentes de financiamiento.

Para desarrollar el plan de mejora continua para el desempeño laboral de Mediprocesos, S.A. de C.V. a través de un plan de capacitación, la empresa deberá contar con el siguiente presupuesto:

a. Presupuesto para la propuesta N°1: plan de capacitación por cada dimensión del clima organizacional.

DIMENSIÓN	CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	APORTACIÓN DE LA EMPRESA POR PERSONA	TOTAL	APORTACION DE INSAFORP POR PERSONA	TOTAL
Autonomía	Creatividad e Innovación.	37	\$ 34.60	\$ 1,280.20	\$ 138.40	\$ 5,120.80
Remuneración	Valoración de puestos y administración estratégica de las compensaciones.	1	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Cooperación y relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo	37	\$ 20.36	\$ 753.32		\$ -
Estándares	Equipo de mejora	38	\$ 70.00	\$ 2,660.00	\$ 280.00	\$ 10,640.00
Conflictos	Decisiones	7	\$ 34.60	\$ 242.20	\$ 138.40	\$ 968.80
Identidad	LOVE Crecer con tu Empresa	37	\$ 34.60	\$ 1,280.20	\$ 138.40	\$ 5,120.80
Motivación	La evaluación del desempeño 360° bajo la gestión de competencias	1	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Liderazgo	Desarrollo de competencias del líder coach	7	\$ 225.00	\$ 1,575.00	\$ 150.00	\$ 1,050.00
Liderazgo	Hábitos de efectividad	30	\$ 34.60	\$ 1,038.00	\$ 138.40	\$ 4,152.00
Comunicación	Comunicación efectiva	37	\$ 34.60	\$ 1,280.20	\$ 138.40	\$ 5,120.80
TOTAL				\$ 10,559.12		\$ 32,473.20

- Ventajas del plan

1. Las capacitaciones están orientadas a mejorar cada una de las dimensiones del clima organizacional de forma específica.
2. Las capacitaciones son impartidas por empresas afiliadas a INSAFORP, lo cual cada capacitación cuenta desde un 20% de apoyo de dicha institución, de lo cual la empresa ya realiza un aporte mensual.
3. El plan de capacitación es flexible, puede llevarse en un plazo de 1 a 2 años. De igual manera se pueden evaluar aquellas capacitaciones que de forma eventual INSAFORP las imparte de forma gratuita, que pueden ser iguales o similares a las ya propuesta.
4. La inversión realizada por la empresa se reflejará como un costo, lo que a su vez influirá en la deducción del Impuesto sobre la Renta, reduciendo así, el impuesto a cancelar al Ministerio de Hacienda al cierre del año fiscal; sin embargo el mayor beneficio es el hecho de contar con personal más capacitado que generen mayor valor para la empresa identificándose con la filosofía de la misma.

b. Presupuesto para la propuesta N°2: plan de capacitación general.

Talleres	N° de horas	Inversión por jornada	N° de jornadas	Total
1. La PNL en los negocios actuales. 2. Taller de Integración bajo las 6 C. 3. Inteligencia emocional. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Comunicación asertiva. 6. Motivación laboral	4 horas cada tema	\$ 791.00 (30 personas máximos)	6	\$4,746.00
1. La PNL en los negocios actuales. 2. Taller de Integración bajo las 6 C. 3. Inteligencia emocional. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Comunicación asertiva. 6. Motivación laboral	8 horas cada tema	\$ 1,130.00 (30 personas máximos)	6	\$6,780.00
Talleres apoyados por INSAFORP	N° de horas	Aportación de la empresa	N° integrantes	Total
1. La PNL en los negocios actuales. 2. Taller de Integración bajo las 6 C. 3. Inteligencia emocional. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Comunicación asertiva. 6. Motivación laboral	8 o 16 horas cada tema	\$28.25 por persona	37	\$1,045.25

- Ventajas del plan.

1. Las temáticas son impartidas desde una perspectiva general, por lo que, tanto jefe de área y personal operativo, pueden recibirla de forma momentánea.
2. El tiempo de implementación del plan, puede ser programado para ser ejecutado en un plazo de 1 año máximo.
3. Para la opción a y b, las temáticas son impartidas de forma personalizada.

- Seguimiento y evaluación.

El departamento de Recursos Humanos será responsable de desarrollar el plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprocesos, S.A. de C.V., así como también aplicar el respectivo seguimiento para del mismo para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas para mantener un clima organizacional armonioso.

Seguimiento: el departamento der recursos humanos velará de forma continua a lo largo de la implementación del plan de mejora continua en el desempeño laboral para controlar el desarrollo de las actividades que se llevaran a cabo para la implementación del mismo, para corregir y subsanar posibles carencias en su implementación.

Evaluación: el departamento de recursos humanos solicitará a los jefes de cada uno de los departamentos y gerencias un informe en el que se reflejen sus respectivas recomendaciones de los cambios o mejoras en cada una de las áreas de trabajo, todo esto posterior a la implementación del plan de mejora continua en el desempeño laboral.

3. Cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MEDIPROCESOS, S.A. DE C.V.																	
ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Entrega del plan de mejora continua para el desempeño laboral a coordinadora de Recursos Humanos .	■																Equipo de Trabajo
2. Presentación de la propuesta a la Gerencia General.		■															Recursos Humanos
3. Evaluación de la propuesta por la por Gerencia General.				■													Gerencia General
4. Aprobación de Gerencia General del plan de mejora continua para el desempeño laboral.						■											Gerencia General y Recursos Humanos
5. Implementación del plan de mejora continua para el desempeño laboral.							■	■	■	■	■	■					Recursos Humanos
6. Informe de resultados														■			Recursos Humanos
7. Seguimiento de Resultados															■	■	Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

Aguer, M. & Pérez, E. (2010). Manual de administración y dirección de empresas. España: Centro de estudios Ramon Areces, S.A. de C.V. pp,55.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. 2nd ed. México: Thomson Editores, pp.7, 158.

Robbins, S. and Judge, T. (2011). Comportamiento organizacional. 13th ed. México: Pearson Educación, p.10.

Espinoza Hernández, B., Inglés Sánchez, K. And Padilla Merino, t. (2017). Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo, ubicada en la ciudad de San Salvador. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador.

Asamblea Legislativa (15 de diciembre de 1983). Art. 7. Constitución de la República de El Salvador. Decreto 38 de 1983. DO 234.

Asamblea Legislativa (18 de diciembre de 1991). Art. 2. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 296 de 1991. DO 242.

Asamblea Legislativa (24 de julio de 1992). Art. 1. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto 296 de 1970. DO 143.

Asamblea Legislativa (25 de abril de 2014), Art.3, Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto 667 de 2014. DO 90.

Asamblea Legislativa (8 de mayo de 1970). Art. 411. Código de Comercio. Decreto 671 de 1970. DO 140.

Asamblea Legislativa (23 de junio de 1972). Art. 1. Código de Trabajo. Decreto 15 de 1972. DO 242.

Aburto, L. (2016). Beneficios que obtiene una empresa al certificarse en la Norma ISO 9001:2015. [online] SINCAL. Disponible en: <https://sincalmx.wordpress.com/2016/05/13/beneficios-al-certificarse-en-la-norma-iso-9001-2015/> [Acceso 11 Sep. 2017].

Ayala, R. (2012). Consejos para resolver conflictos en la organización. de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/bases-para-resolver-conflictos-organizacion/> [Acceso 29 sep. 2017].

Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima Laboral. 1st ed. [ebook] UNED, pp.21-25. Disponible en: <https://www.boutiquedellibro.com.ar/9788436270822/Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+Del+Clima+Laboral/> [Acceso 24 jun. 2017].

Con Emprendimiento. (2017). 6 Maneras de Fomentar la Autonomía de sus Empleados. Con Emprendimiento Sitio web: <http://conemprendimiento.com/comunicacion/6-maneras-de-fomentar-la-autonomia-de-sus-empleados>. [Acceso 14 oct. 2017].

Enciclopedia de Clasificaciones. (2017). Tipos de planes. de <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/> Sitio web: Enciclopedia de Clasificaciones. [Acceso 23 oct. 2017].

Escuela Europea de Management. (2016). Las 8 características del liderazgo. de Escuela Europea de Management Sitio web: http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html. [Acceso 15 oct. 2017].

García, E. (2016). El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos - Equipo Altran. [online] Equipo Altran. Disponible en: <http://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/> [Acceso 11 jun. 2017].

Gómez J.. (2013). La importancia de una buena comunicación en una organización. de Curso De Community Manager En El Tercer Sector Sitio web:

<https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/> [Acceso 7 oct. 2017].

Guerrero, P. (2015). Mejora Continua. [Blog] Los Emprendedores. Disponible en: <https://blogdeemprendedores.wordpress.com/2015/05/01/mejora-continua/> [Acceso 17 Sep. 2017].

Guía de la Calidad. (2017). Plan Estratégico. de Guía de la Calidad Sitio web: http://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html. [Acceso 15 oct. 2017].

Henao-Martínez, D., Vázquez-Navarrete, M., Vargas-Lorenzo, I., Coderch-Lassaletta, J. and Llopart-López, J. (2017). Integración Asistencial de Dos Organizaciones en Cataluña, España. [online] Scielosp.org. Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642008000100004 [Acceso 19 jun. 2017].

Interacciones, G. (2017). Redes médicas. [online] Seguros Interacciones. Disponible en: <http://www.segurosinteracciones.mx/gobierno/gobierno-gastos-medicos/redes-medicas> [Acceso 24 jun. 2017].

ISOTools. (2015). ¿Qué son los indicadores de calidad?. de ISO Tools Sitio web: <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>. [Acceso 9 oct. 2017].

KOIWE Recursos Humanos. (2017). Remuneraciones y beneficios. de KOIWE Recursos Humanos Sitio web: <http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones.html>. [Acceso 7 oct. 2017].

Morales, N. (2011). Las redes integradas de servicios de salud: una propuesta en construcción. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, [online] 14, p.7. Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ab/abe56836-f233-459d-bc20-f5f29bf89ed3.pdf [Acceso 24 jun. 2017].

Ortiz, M. (2012). Plan Operativo. de Slide Shares Sitio web: <https://es.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>. [Acceso 16 oct. 2017].

Peña, F. (2015). Cómo elaborar un plan de mejora continua. [online] Isotools.org. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/> [Acceso 5 jun. 2017].

Redes Integradas de Servicios de Salud Conceptos, Opciones de Política y Hoja de Ruta para su Implementación en las Américas. (2010). La Renovación de la Atención Primaria de Salud en las Américas, [online] 4, p.29. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/REDES%20INTEGRADAS%20SERVICIOS%20SALUD-CONCEPTOS.pdf> [Acceso 24 jun. 2017].

Rodríguez, M. (2017). Qué es ISO | Normas9000.com. [online] Normas9000.com. Disponible en: <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx> [Acceso 11 Sep. 2017].

Sanz C. (2016). El sentido de pertenencia clave para el éxito de una empresa. de La Nueva Ruta del Empleo Sitio web: <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/el-sentido-de-pertenencia-clave-para-el-exito-de-una-empresa>. [Acceso 29 Sep. 2017].

Trabajo y personal. (2016). Relaciones interpersonales efectivas en el trabajo. de Trabajo y Personal Sitio web: <https://trabajoypersonal.com/relaciones-interpersonales-efectivas-en-el-trabajo/>. [Acceso 7 oct. 2017].

Vásquez, J. (2012). Colaboración vrs. Competencia. de SlideShares Sitio web: <https://es.slideshare.net/chema287/colaboracin-vs-competencia>. [Acceso 8 oct. 2017].

Zips del Conocimiento. (2017). Teoría del Clima Organizacional de Likert. [online] Disponible en: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html> [Acceso 11 May. 2017].

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario



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



Tema de investigación: estudio del clima organizacional para determinar un plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprocesos, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que se percibe dentro de la empresa Mediprocesos, S.A. de C.V. y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados.

Indicaciones:

1. El siguiente cuestionario es anónimo, cuyo propósito es elaborar un plan de mejora continua en el desempeño laboral.
2. Por favor no dejar ninguna pregunta sin contestar.

1. DIMENSIÓN DE AUTONOMÍA

Es la medida en la que el trabajador percibe el grado de libertad que tiene para tomar decisiones con respecto a las actividades relacionadas con su trabajo.

5. Tengo libertad para tomar decisiones en la forma en que realizo mi trabajo, según lo considere mejor.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

6. Siempre que tengo que tomar una decisión sobre cómo resolver un problema relacionado con mi puesto de trabajo consulto a mi jefe.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

7. Tengo la oportunidad de aprender de mis errores, que cometo en el desarrollo de mis labores.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para mejorar el sentimiento de autonomía laboral en los empleados? _____

2. DIMENSIÓN DE BENEFICIOS Y REMUNERACIÓN.

Se define como el incentivo que el trabajador recibe a cambio del cumplimiento de sus deberes, es decir: los salarios, prestaciones adicionales a la ley, entre otros.

8. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

9. La empresa proporciona los beneficios y las prestaciones que el empleado necesita.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

10. Conozco las políticas que la empresa ha establecido con respecto a las prestaciones adicionales y aumentos salariales por puesto de trabajo.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para que se mejoren los beneficios y remuneraciones que la empresa otorga? _____

3. DIMENSIÓN DE RELACIONES.

Es la percepción que el trabajador tiene sobre la atmosfera social dentro de la empresa, el compañerismo y la amistad dentro de la misma, entre jefes y subordinados, así como también entre pares.

11. Está satisfecho con las actividades que la empresa realiza para fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

12. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

13. Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para mejorar las relaciones laborales en la empresa?

4. DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN.

Es la percepción que el trabajador tiene sobre el apoyo material y humano que recibe de sus jefes y sus pares.

14. Existe colaboración entre el personal de los diferentes departamentos de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

15. Cuando algo sale mal nosotros corregimos el error de tal manera que no vuelva a suceder.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

16. El equipo de trabajo está dispuesto a brindar ayuda a otros departamentos cuando lo necesitan.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para mejorar la cooperación entre compañeros?

5. DIMENSIÓN DE ESTÁNDARES.

Percepción que el trabajador tiene acerca de los niveles de aceptación de la empresa sobre el trabajo.

17. Me esmero por realizar mi trabajo superando las expectativas de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

18. La empresa fomenta una cultura de calidad en el desarrollo del trabajo.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

19. Nuestros clientes internos y externos están satisfechos con el servicio que demandan de nosotros.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para mejorar los niveles de estándares en los procesos de trabajo? _____

6. DIMENSIÓN DE CONFLICTOS.

Es la percepción que el trabajador tiene sobre el nivel de tolerancia entre los miembros de la empresa; la capacidad de los mismos en la aceptación de las diferentes formas de pensar de los jefes y sus pares, así como también la capacidad de solucionar problemas tan pronto estos surjan.

20. En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar el culpable.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

21. La participación de mis compañeros de trabajo me permite realizar mejor mis actividades laborales.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

22. Cuando intercambiamos opiniones para mejorar los procesos de trabajo, soy objeto de burla o menosprecio.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para evitar conflictos entre compañeros de trabajo?

7. DIMENSIÓN DE IDENTIDAD.

Se define como la percepción que el empleado tiene sobre el sentimiento de pertenencia a la organización, así como la integración de los objetivos del trabajador con los objetivos de la organización.

23. Conozco la misión y visión de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

24. Todos estamos haciendo esfuerzos para cumplir con la visión y misión de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

25. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para fortalecer el sentimiento de pertenencia hacia la empresa?

8. DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN

Definida como la percepción del trabajador sobre las estrategias que la empresa ejecuta con el objetivo de incentivar al empleado a que realice sus actividades laborales con entusiasmo.

26. Recibo las capacitaciones necesarias para realizar mis actividades laborales conforme a las exigencias del puesto de trabajo.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

27. Dentro de la administración existe reconocimiento para el empleado por los esfuerzos y aportaciones del personal con respecto al logro de los objetivos y metas de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

28. El método de evaluación del desempeño laboral refleja los resultados reales sobre mi desempeño.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencia haría para mejorar la motivación en los empleados en la empresa?

9. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO.

Se define como la percepción que el trabajador tiene sobre la ejecución de la autoridad de las jefaturas sobre sus subordinados.

29. La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de los objetivos de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

30. Los jefes fomentan el respeto y la comprensión entre los miembros de la organización.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

31. Mi jefe reacciona de manera positiva ante las nuevas ideas o sugerencias de parte del equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

¿Qué sugerencias haría para mejorar el sentimiento de liderazgo en la empresa?

10. DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN.

Es la percepción que tienen los empleados sobre la forma en que se dan conocer la información necesaria para llevar a cabo sus actividades dentro de la empresa.

32. Cuando surge una duda o inquietud tengo la libertad para consultarlo con mi jefe.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

33. Estoy informado de los logros y resultados de la empresa.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

34. Recibe oportunamente la información que requiero para mi trabajo.

Siempre casi siempre casi nunca nunca

Muchas gracias por todos sus aportes.

Fecha: _____

Nombre de quien encuestó: _____

Anexo 2: Guía de entrevista



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



Tema de investigación: estudio del clima organizacional para determinar un plan de mejora continua en el desempeño laboral en Mediprocesos, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

Entrevista dirigida a: Recursos Humanos

Objetivo: Recopilar información sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa Mediprocesos, S.A. de C.V., para diseñar un plan de mejora continua en el desempeño laboral.

Generalidades

1. ¿Cuál es la visión de Mediprocesos S.A. de C.V.? Convertimos en líderes regionales de soluciones médicas basadas en estándares internacionales de calidad, facilitando el acceso a servicios médicos de salud a los diferentes mercados.
2. ¿Cuál es la misión de Mediprocesos S.A. de C.V.? Somos el socio estratégico de nuestros clientes brindando soluciones eficientes de administración de programas de salud y acceso a proveedores de servicios médicos de calidad, para cumplir y exceder las expectativas de los afiliados.
3. ¿Cuáles son los valores corporativos?: excelencia, integridad, lealtad, solidaridad, trabajo en equipo y confidencialidad.

4. Del total de los empleados, ¿Cuál es el número de mujeres y hombres que laboran en la empresa? 27 mujeres y 13 hombres
5. ¿Cuál es el nivel mínimo de escolaridad para aplicar a una plaza de la empresa? Bachiller
6. ¿Cuál es el promedio de los empleados con nivel académico de bachillerato y estudiantes universitarios? 7 son estudiantes universitarios y 20 son bachiller.
7. ¿Cuál es el promedio de los empleados con título universitario? 11 con estudios superiores

Preguntas de contenido.

1. ¿Cuáles son los tipos de contrato laboral que manejan?
 - a. Indefinido
 - b. Temporal
2. De acuerdo con las escalas salariales, ¿en qué nivel se encuentra la organización?
 - a. Inferior al nivel del mercado
 - b. Al nivel del mercado
 - c. Superior al nivel del mercado
3. ¿La empresa tiene un plan de inducción o re-inducción en procesos y aspectos organizativos?
 - a. Si (de inducción)
 - b. No

4. ¿La empresa cuenta con un plan formal de capacitación anual para todos los empleados?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿La empresa posee un plan de carrera para sus trabajadores?
 - a. Si
 - b. No

6. ¿Según su criterio, que cargos o áreas son preferibles de cubrir con personal de fuera de la organización?
 - a. Gerencias Administrativas
 - b. Jefaturas operativas
 - c. Operativos

7. ¿Sus colaboradores conocen sus probabilidades de superación, plan de carrera o incentivos?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Cuenta con un plan de actividades anuales para fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal?
 - a. Si
 - b. No

9. Si su respuesta es sí, ¿qué actividades realizan?
 - a. Programa de actividades motivacionales,
 - b. Día de la amistad
 - c. Día de la madre
 - d. Día del padre

- e. Feria de salud
- f. Concurso de decoración navideña
- g. Fiesta navideña
- h. Brindis navideño

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

- a. Falta de comunicación
- b. Falta de empatía

Anexo 3: Lista de cotejo

N°	CARACTERISTICAS	OBSERVACIONES
1	Normativa de la empresa	Durante la visita a la empresa se observó que los empleados inician sus labores en el horario de trabajo establecido. De igual manera utilizan el uniforme de la manera correcta y que se respeta el horario de almuerzo.
2	Relaciones Interpersonales	Se observó un ambiente de trabajo en cual cada empleado realiza sus actividades de forma ordenada y respetuosa, ya que los empleados se llaman por su nombre y utilizan un tono de voz aceptable para comunicarse.
3	Seguridad ocupacional	Se observó que los miembros del comité de seguridad ocupacional utilizan un distintivo en el carnet. Así mismo se identificaron las señales de seguridad ocupacional en los pasillos de la empresa. También la iluminación y ventilación de los lugares de trabajo están en los niveles aceptables.
4	Higiene	Los empleados cuentan con un servicio de baños totalmente equipados y limpios. también se observó que la empresa dota de agua cristal a todo el personal, además las instalaciones están limpias y ordenadas. también los empleados cuentan con área de cocina y comedor.
5	Mobiliario y equipo	Se observó que cada empleado cuenta con un espacio propio, con un escritorio debidamente equipado con computadora y accesorios; así mismo se identificó que existe una distribución de equipos de impresión, fotocopiadora, según áreas de trabajo.

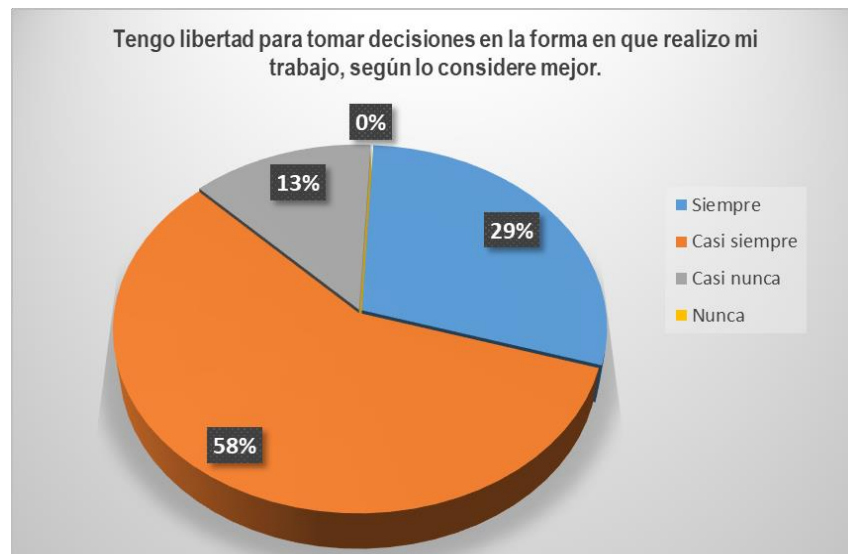
Anexo 4: Tabulación y análisis de datos

1. Tengo libertad para tomar decisiones en la forma en que realizo mi trabajo, según lo considere mejor.

Objetivo: Conocer si los miembros de la organización tienen libertad para tomar decisiones en la forma en que realizan su trabajo, según lo consideren mejor.

Tabla 1

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	5	13%
Casi siempre	22	58%
Siempre	11	29%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



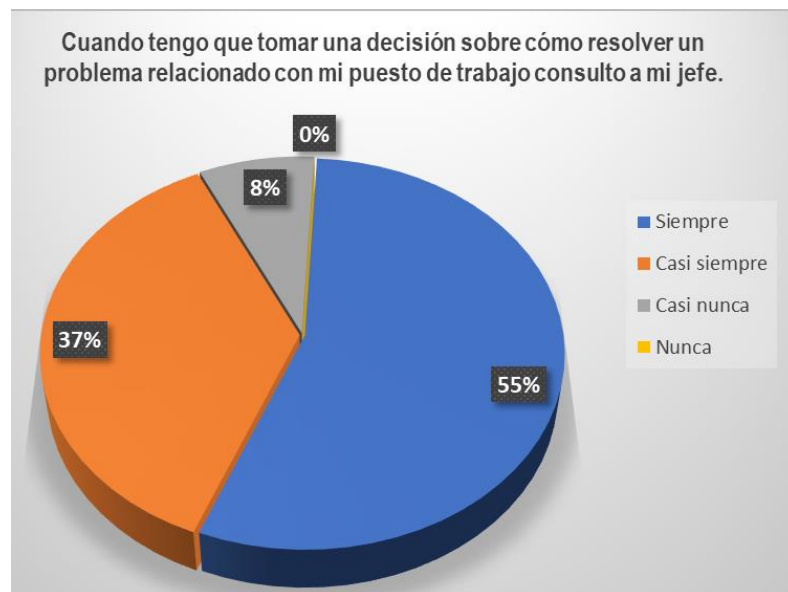
Interpretación: el 58% de los encuestados asegura tener casi siempre libertad para la toma de decisiones en la forma en que realizan el trabajo, esto se debe a que los empleados pueden llevar a la práctica las estrategias que consideren necesarias para el logro de los objetivos. El 29% que afirma tener siempre libertad, en su mayoría, son empleados que tienen un puesto de jefatura. Sin embargo, el 13% que dice casi nunca tener libertad, se debe tomar en cuenta el tipo de liderazgo y que se está ejerciendo dentro de los departamentos en los cuales las personas dieron esta respuesta.

2. Cuando tengo que tomar una decisión sobre cómo resolver un problema relacionado con mi puesto de trabajo consulto a mi jefe.

Objetivo: Conocer la capacidad de los empleados para la resolución de problemas, sin la intervención de las jefaturas.

Tabla 2.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	14	37%
Siempre	21	55%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



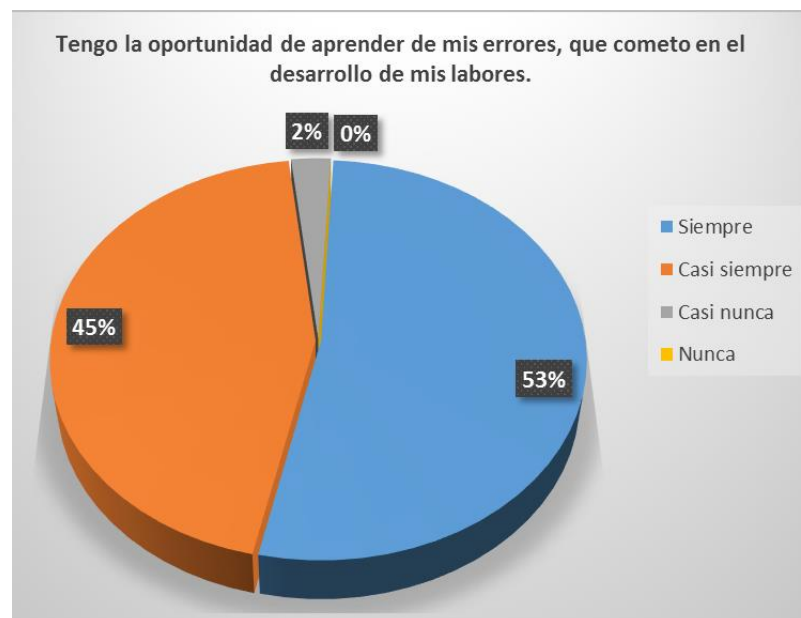
Interpretación: el 55% de los encuestados manifestó consultar siempre a sus jefes, mientras que el 37% dice hacerlo casi siempre, eso responde a la cultura de calidad implementada en organización ya que el personal operativo siempre debe informar a su jefe inmediato sobre los problemas ocurridos con respecto a su trabajo, con el objetivo de buscar juntamente con el líder la solución del problema, minimizando los riesgos e identificando oportunidades de mejora y un 8% manifiesta casi nunca consultar con su jefe, esto responde a que dichos empleados ocupan puestos gerenciales.

3. Tengo la oportunidad de aprender de mis errores, que cometo en el desarrollo de mis labores.

Objetivo: Determinar si los empleados ven los errores cometidos como una oportunidad de mejora en el desarrollo de sus labores.

Tabla 3.

Opciones de respuesta	Absoluta	Relativa
Casi nunca	1	2%
Casi siempre	17	45%
Siempre	20	53%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



Interpretación: el 53% de los empleados manifestó siempre tener la oportunidad de aprender de los errores que se cometen en el desarrollo de las actividades; mientras que el 45% de los empleados afirmó que casi siempre, esto responde a la cultura de calidad implementada, en la cual se manifiesta que los errores deben ser vistos como oportunidades de mejora, sin embargo, un 2% afirmó casi nunca aprender de sus errores.

4. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la empresa

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las que otorga la empresa.

Tabla 4.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	18	47%
Siempre	17	45%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



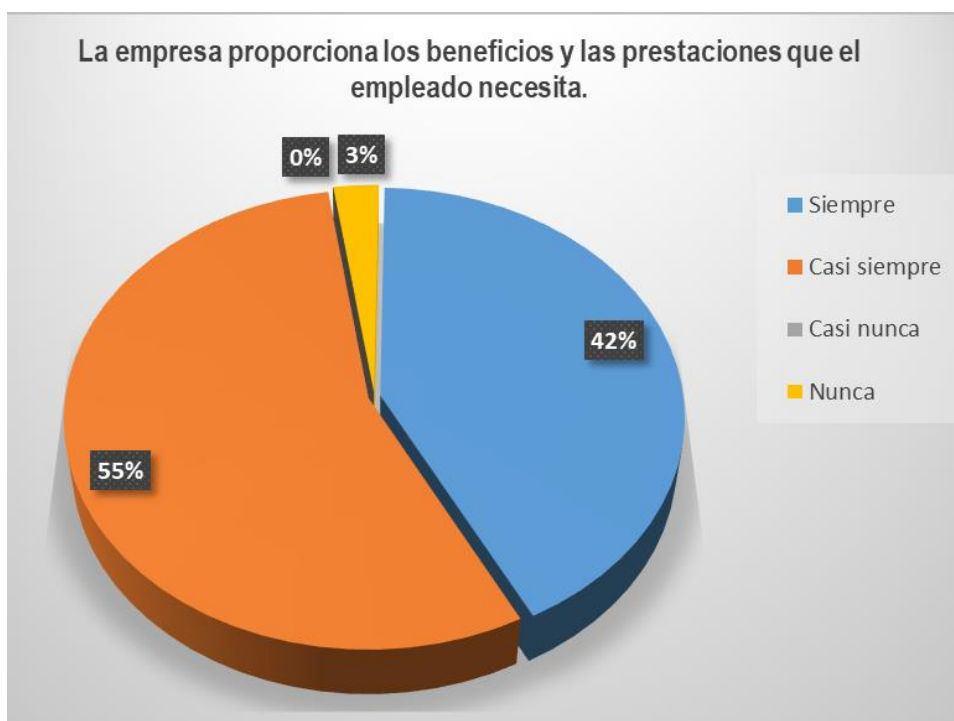
Interpretación: el 47 % de los empleados indica que casi siempre y un 45% manifestó que siempre, se siente satisfecho con las prestaciones que la empresa otorga, no obstante un 8% manifestó estar insatisfecho, según información obtenida a través de la entrevista se determinó que la empresa cuenta con una política de remuneración, en la cual se incluye prestaciones de carácter obligatorios por la ley otorgadas a todos los empleados, también otorgan otras prestaciones que son propias de la administración, las cuales son otorgadas según los puesto de trabajo que desempeña el empleado.

5. La empresa proporciona los beneficios y las prestaciones que el empleado necesita.

Objetivo: Conocer las herramientas de control que la empresa utiliza para dar a conocer las políticas establecidas con respecto a las prestaciones adicionales.

Tabla 5.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi siempre	21	55%
Nunca	1	3%
Siempre	16	42%
Casi Nunca	0	0%
Total general	38	100%



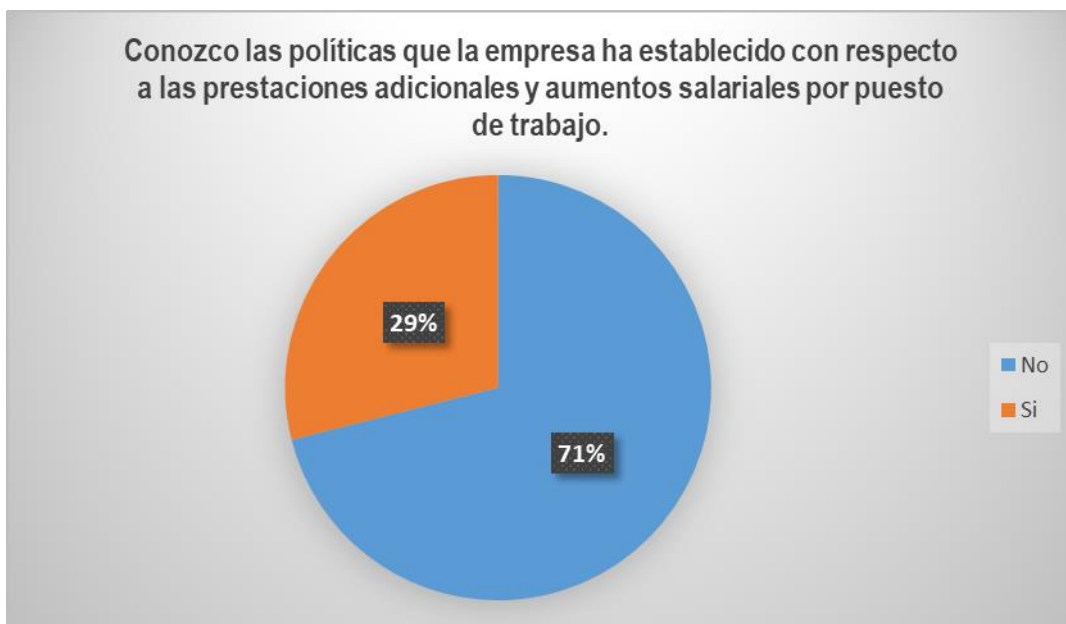
Interpretación: el 55% de los empleados manifestó que la empresa casi siempre proporciona los beneficios y las prestaciones que el empleado necesita, el 42% afirma que la empresa lo hace siempre, esto se debe a que la administración brinda beneficios que ayudan a mejorar la calidad de vida y laboral del empleado y su grupo familiar, sin embargo, un 3% manifiesta que nunca, lo cual indica que hay empleados insatisfechos.

6. Conozco las políticas que la empresa ha establecido con respecto a las prestaciones adicionales y aumentos salariales por puesto de trabajo.

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las políticas que la empresa ha establecido con respecto a las prestaciones adicionales y aumentos salariales por puesto de trabajo.

Tabla 6.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No	27	71%
Si	11	29%
Total general	38	100%



Interpretación: El 71% de los encuestados aseguro que no conoce las políticas establecidas sobre las políticas con respecto a las prestaciones adicionales y aumentos salariales por puesto de trabajo, esto se debe a que este tipo de información no es de conocimiento general. Sin embargo, el 29% de los empleados que manifestó conocer las políticas ocupan cargos de jefaturas.

7. Está satisfecho con las actividades que la empresa realiza para fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los empleados con las actividades que la empresa realiza para fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Tabla 7.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	1	3%
Casi siempre	23	60%
Siempre	14	37%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



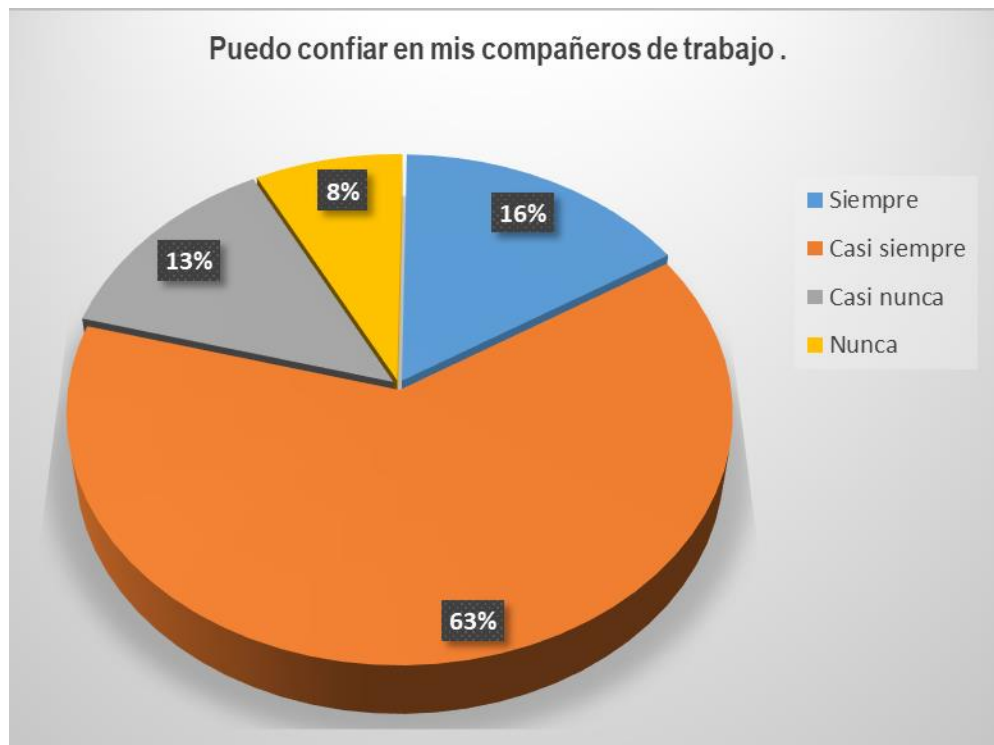
Interpretación: El 60% de los encuestado dijo está casi siempre satisfecho con las actividades que la empresa realiza para fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, y un 37% dijo estarlo siempre, esto se debe a que la administración a través de recursos humanos lleva a cabo un programa con actividades enfocadas al fortalecimiento de las relaciones interpersonales; sin embargo, un 3% manifestó estar insatisfecho.

8. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.

Objetivo: Determinar el grado de confianza existe entre los compañeros de trabajo.

Tabla 8.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	5	13%
Casi siempre	24	63%
Nunca	3	8%
Siempre	6	16%
Total general	38	100%



Interpretación: el 63% dijo confiar casi siempre en sus compañeros de trabajo y 16% manifestó hacerlo siempre, esto responde a que en general se fomenta la cooperación entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Sin embargo, un 13% manifestó casi nunca confiar y un 8% dijo hacerlo nunca, esto se debe a que hay circunstancia en las cuales los objetivos individuales predominan sobre los del equipo.

9. Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.

Objetivo: conocer el grado de satisfacción de los empleados con su ambiente de trabajo.

Tabla 9.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	22	58%
Siempre	13	34%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



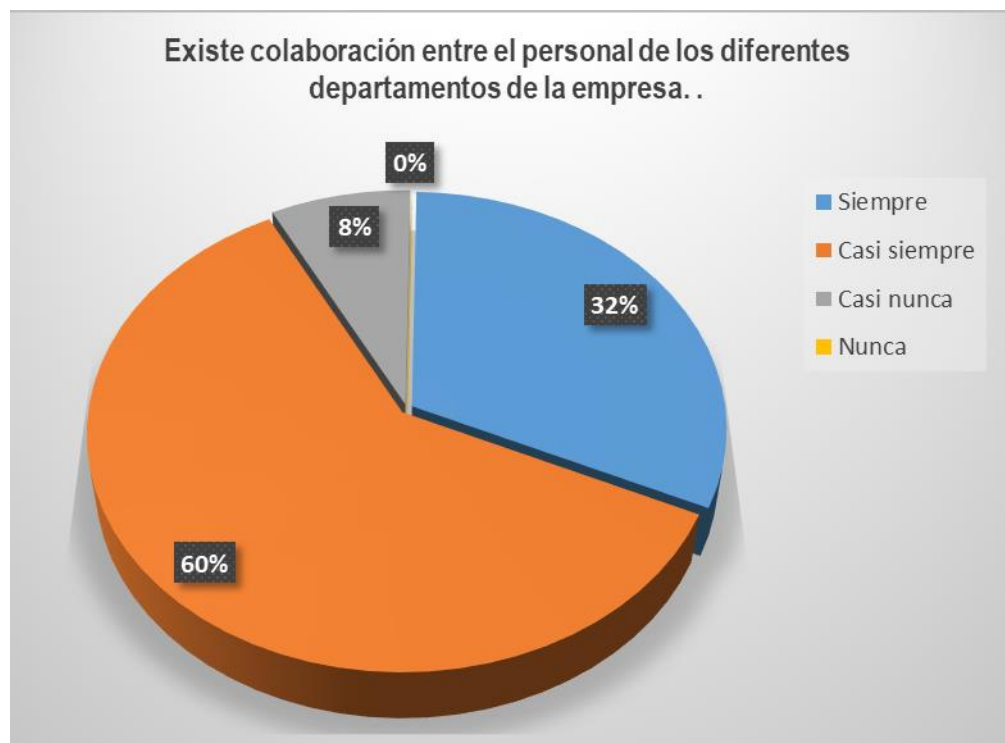
Interpretación: el 58% de los encuestados dice estar casi siempre satisfecho con el ambiente de trabajo de la organización, mientras que el 34% dice estarlo siempre, y un 8% dice estarlo casi nunca, esto se debe a que a pesar de las diferencias que se dan entre compañeros y equipos de trabajo, las relaciones interpersonales son saludables. También los jefes de áreas trabajan en forma conjunta con recursos humanos para velar que los derechos y deberes de los empleados se cumplan.

10. Existe colaboración entre el personal de los diferentes departamentos de la empresa.

Objetivo: conocer el grado de colaboración entre el personal de los diferentes departamentos de la empresa.

Tabla 10.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	23	60%
Siempre	12	32%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%

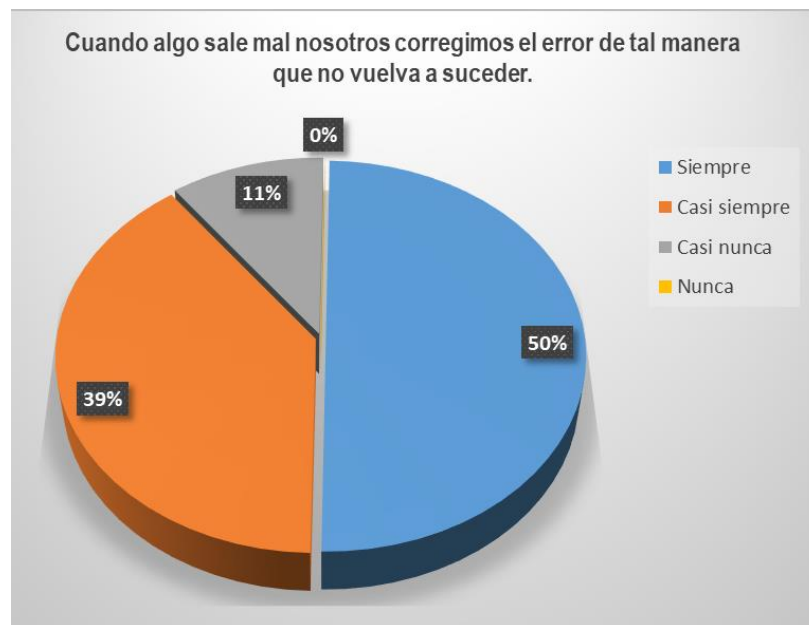


Interpretación: el 60% manifestó que casi siempre existe cooperación, un 32% indicó que siempre hay cooperación, sin embargo, el 8% restante manifestó que casi nunca existe cooperación entre los departamentos, con lo anterior se observa que la colaboración entre cada uno de los departamentos es buena, lo cual es importante para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

11. Cuando algo sale mal nosotros corregimos el error de tal manera que no vuelva a suceder.
Objetivo: conocer el grado de responsabilidad de los empleados con respecto al trabajo que realizan.

Tabla 11.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	4	11%
Casi siempre	15	39%
Siempre	19	50%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



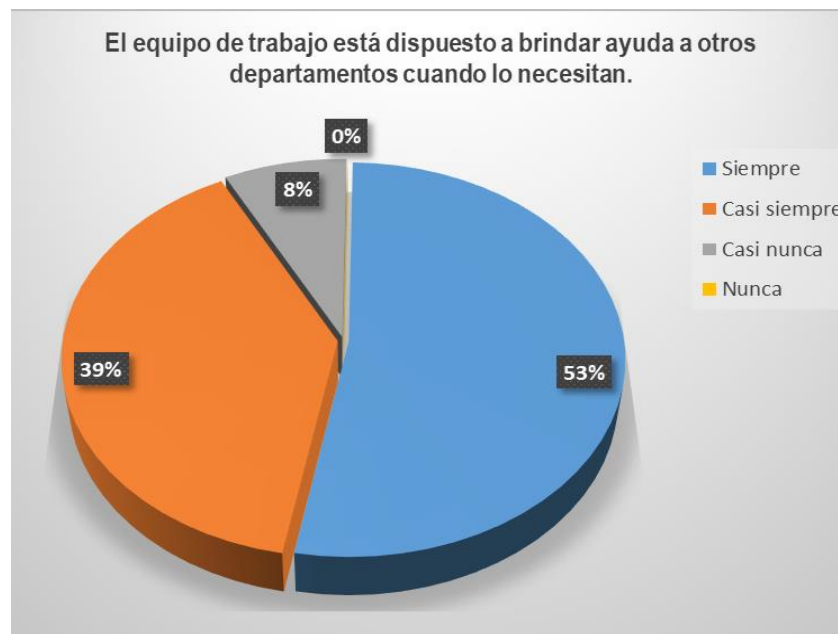
Interpretación: el 50% de los encuestados dijo corregir siempre los errores cometidos para evitar que estos vuelvan a suceder; el 39% dijo hacerlo casi siempre. Esto responde al hecho que los empleados de alguna suelen categorizar los errores, de acuerdo a las consecuencias que pueden generar en su trabajo. Mientras que el 11% restante dijo hacerlo casi nunca, se aprecia que este porcentaje de los empleados no tiene definido el alcance de las consecuencias que error puede ocasionar, y no toman medidas para contrarrestar los errores cometidos.

12. El equipo de trabajo está dispuesto a brindar ayuda a otros departamentos cuando lo necesitan.

Objetivo: conocer si los equipos de trabajo están dispuestos a brindar ayuda a otros departamentos cuando lo necesitan.

Tabla 12.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	15	39%
Siempre	20	53%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



Interpretación: el 53% de los encuestados respondió que siempre están dispuestos a brindar ayuda, por otro lado, el 39% dijo casi siempre brindar ayuda, esto confirma el hecho de que cuando alguno de los diferentes departamentos necesitan apoyo, los miembros están dispuestos a brindarlo de acuerdo a la experiencia y los conocimientos de cada uno, ya que están dispuestos a ayudar sin comprometer los resultados individuales, sin embargo, el 8% dijo que casi nunca están dispuestos a ayudar a otros departamentos, .

13. Me esmero por realizar mi trabajo superando las expectativas de la empresa.

Objetivo: conocer si los empleados se esmeran por realizar mi trabajo superando las expectativas de la empresa.

Tabla 13.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi siempre	10	26%
Siempre	28	74%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



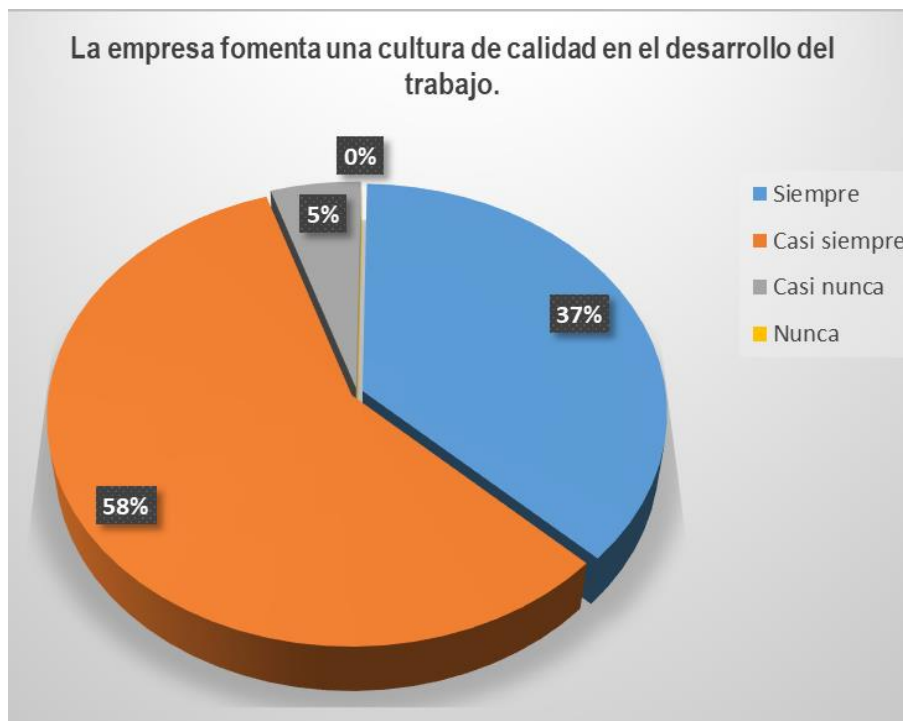
Interpretación: el 74% aseguró que siempre esmerarse por realizar el trabajo superando las expectativas de la empresa lo cual indica que los empleados muestran un compromiso por realizar un trabajo orientado a una cultura de calidad; mientras que un 26% manifiesta que casi siempre lo cual responde que hay circunstancias internas y externas a la empresa que eventualmente obstaculizan los esfuerzos por realizar el trabajo superando las expectativas de la empresa.

14. La empresa fomenta una cultura de calidad en el desarrollo del trabajo.

Objetivo: conocer si la empresa fomenta una cultura de calidad en el desarrollo del trabajo.

Tabla 14.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	2	5%
Casi siempre	22	58%
Siempre	14	37%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



Interpretación: 58% de los encuestados respondió que casi siempre la empresa fomenta una cultura de calidad en el desarrollo del trabajo, mientras que el 37% dice que siempre, lo cual responde a que la empresa tiene definida su política de calidad y un comité de gestión de calidad, encargados de velar que todas las actividades se realicen bajo un enfoque de calidad; sin embargo, un 5% manifiesta que casi nunca, ya que en ocasiones en ocasiones los controles de calidad fallan.

15. Nuestros clientes internos y externos están satisfechos con el servicio que demandan de nosotros.

Objetivo: conocer si los clientes internos y externos están satisfechos con el servicio que demandan.

Tabla 15.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	1	3%
Casi siempre	24	63%
Siempre	13	34%
Nunca	0	0%
Total general	38	100%



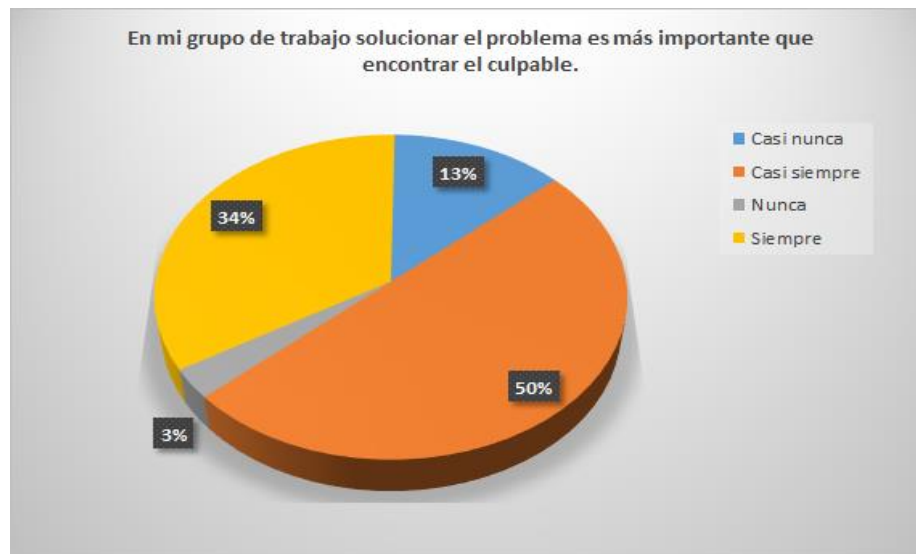
Interpretación: 63% de los encuestados aseguran que casi siempre los clientes internos y externos están satisfechos con el servicio que demandan; lo cual indica que los procesos de trabajo son funcionales; sin embargo, deben identificarse las oportunidades de mejora. Ya que solo el 34% manifiesta que siempre están satisfecho, lo cual responde al hecho que los empleados que reciben quejas de los clientes porque no se recibieron el servicio que esperaban.

16. En mi grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar el culpable.

Objetivo: Conocer si en el equipo de trabajo es más importante solucionar el problema que encontrar el culpable.

Tabla 16.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	5	13%
Casi siempre	19	50%
Nunca	1	3%
Siempre	13	34%
Total general	38	100%



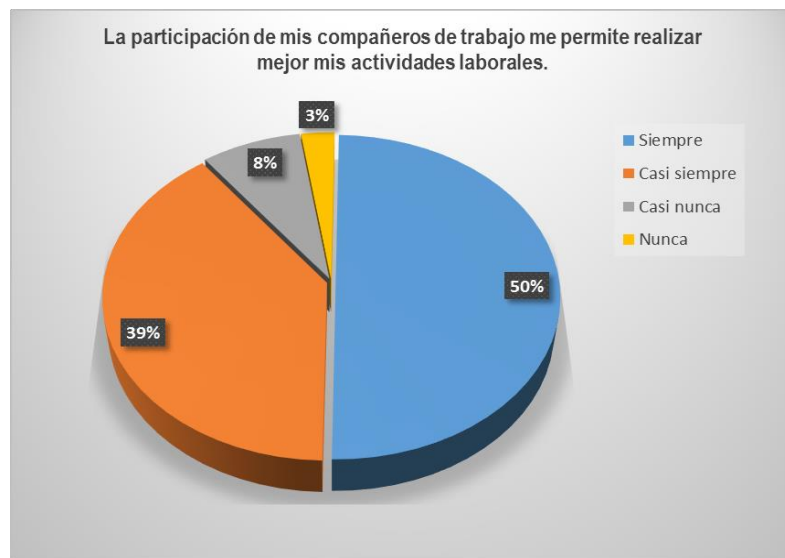
Comentario: El 50% de los encuestados aseguran que solucionar el problema es más importante que encontrar el culpable, esto se debe a que en oportunidades el líder o jefe de área deberá identificar las causas y responsables cuando el error es repetitivo y resolverlo de una forma justa y responsable, y un 34% manifiesta que siempre, lo cual significa que la prioridad es resolver el problema; sin embargo un 13% manifiesta que casi nunca y un 3% indica que nunca, por lo tanto es necesario evaluar los factores que están influyendo para que los empleados perciban que determinar la culpabilidad es prioridad.

17. La participación de mis compañeros de trabajo me permite realizar mejor mis actividades laborales.

Objetivo: Conocer si la participación de los compañeros permite que los miembros del equipo realicen mejor las actividades laborales.

Tabla 17.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	15	39%
Nunca	1	3%
Siempre	19	50%
Total general	38	100%



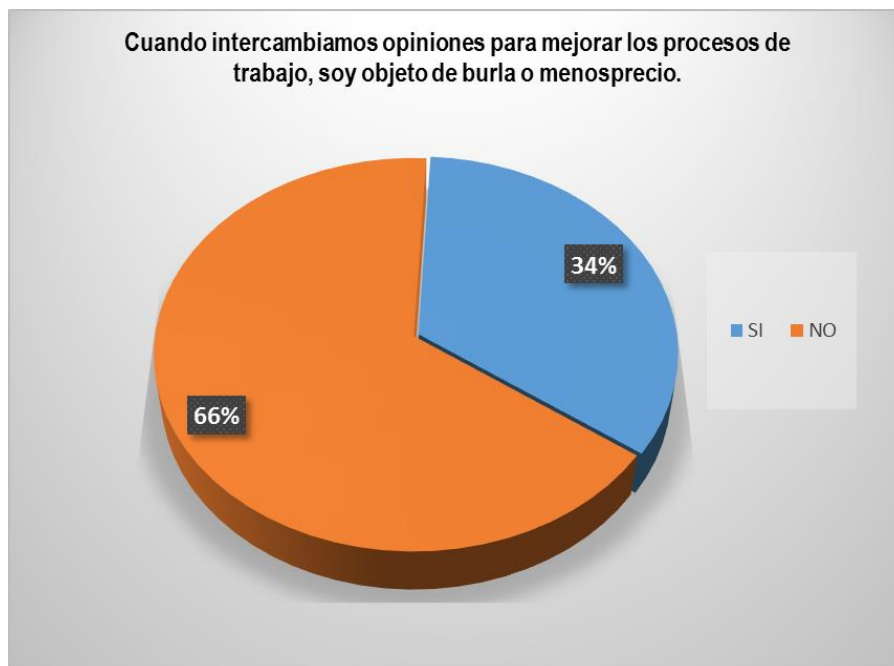
Comentario: El 50% de los empleados manifestó que siempre y un 39 % dice que casi siempre, la participación de los compañeros les permite realizar mejor sus actividades laborales, esto se debe que los líderes o jefes de áreas fomentar el trabajo en equipo; sin embargo, un 8% asegura que casi nunca y un 3 % manifiesta que nunca, y a que hay circunstancias que los objetivos individuales predominan sobre los objetivos del equipo.

18. Cuando intercambiamos opiniones para mejorar los procesos de trabajo, soy objeto de burla o menosprecio.

Objetivo: Conocer si el empleado es objeto de burla o menosprecio cuando se da un intercambio de opinión para mejorar los procesos de trabajo.

Tabla 18.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	13	34%
No	25	66%
Total general	38	100%



Comentario: El 66% dice que no es objeto de burla cuando se intercambian opiniones para mejorar los procesos de trabajo, esto se debe a que los líderes de los equipos de trabajo fomentan a través de la cultura de valores el respeto cuando se realizan las reuniones intercambiar ideas y sugerencias; sin embargo, un 34% asegura que, si es objeto de burla o menosprecio, lo cual indica que los líderes de equipo debe buscar estrategias que le permitan llevar a la practica la cultura de valores ya establecida por la organización en su equipo de trabajo.

19. Conozco la misión y visión de la empresa.

Objetivo: Conocer si los empleados de la organización conocen la misión y visión de la empresa.

Tabla 19.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No	3	8%
Si	35	92%
Total general	38	100%



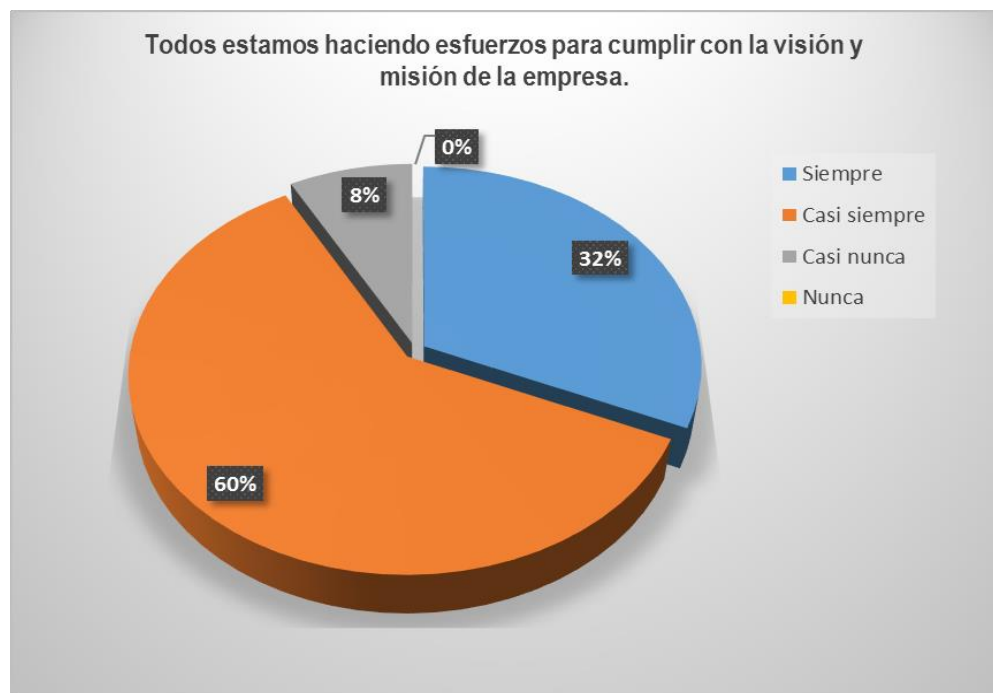
Comentario: el 92% de los encuestados manifestaron conocer la misión y visión de la empresa, lo cual se debe a que la organización ha dado a conocer a los empleados, a través de los diferentes medios de comunicación, la razón de ser de la empresa y hacia dónde van dirigidos sus objetivos empresariales; sin embargo, un 8% manifiestan que no la conocen.

20. Todos estamos haciendo esfuerzos para cumplir con la visión y misión de la empresa.

Objetivo: Conocer si los empleados están haciendo el esfuerzo para cumplir con la visión y misión de la empresa.

Tabla 20.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	23	60%
Siempre	12	32%
nunca	0	0%
Total general	38	100%



Comentario: el 60% de los encuestados manifestaron que casi siempre y un 32% aseguraron que siempre, todos están realizando el esfuerzo para cumplir con la visión y misión de la empresa, lo cual se indica que los empleados se sienten identificados y comprometidos con el logro de los objetivos de la organización, ya que la administración a través de distintas actividades hace partícipe a los empleados de los logros obtenidos; sin embargo, un 8% de manifestó que casi nunca todos están realizando el esfuerzo de cumplir con la visión y misión de la empresa.

21. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.

Objetivo: Conocer si los empleados se sienten orgullosos de trabajar en Mediprosesos, S.A. de C.V.

Tabla 21.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	1	3%
Casi siempre	3	8%
Siempre	34	89%
Total general	38	100%



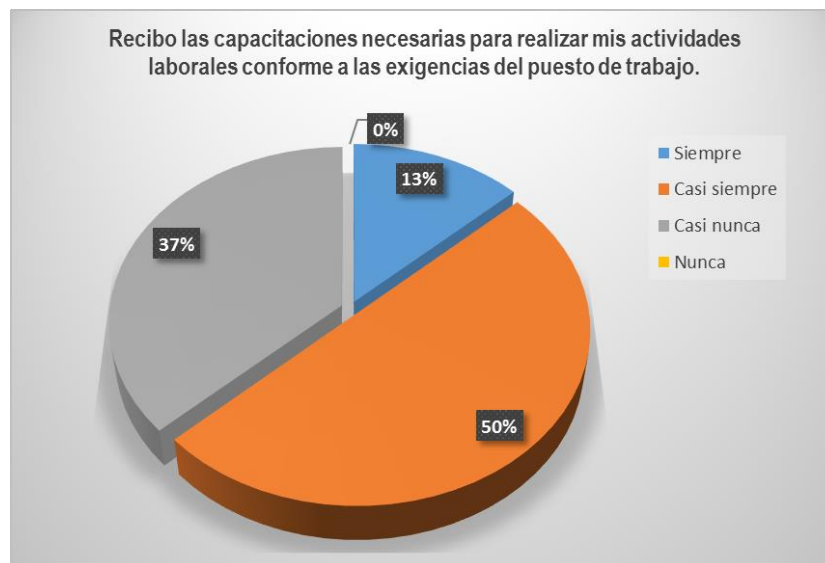
Comentario: Un 89% de los encuestados aseguran que siempre y un 8% manifiestan, que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, lo cual se debe a que el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización se ha ido fortaleciendo a través del tiempo; sin embargo, un 3% manifiesta casi nunca estar orgulloso de trabajar en la empresa.

22. Recibo las capacitaciones necesarias para realizar mis actividades laborales conforme a las exigencias del puesto de trabajo.

Objetivo: Conocer si el empleado recibe las capacitaciones necesarias para realizar las actividades laborales conforme a las exigencias del puesto de trabajo.

Tabla 22.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	14	37%
Casi siempre	19	50%
Siempre	5	13%
Total general	38	100%



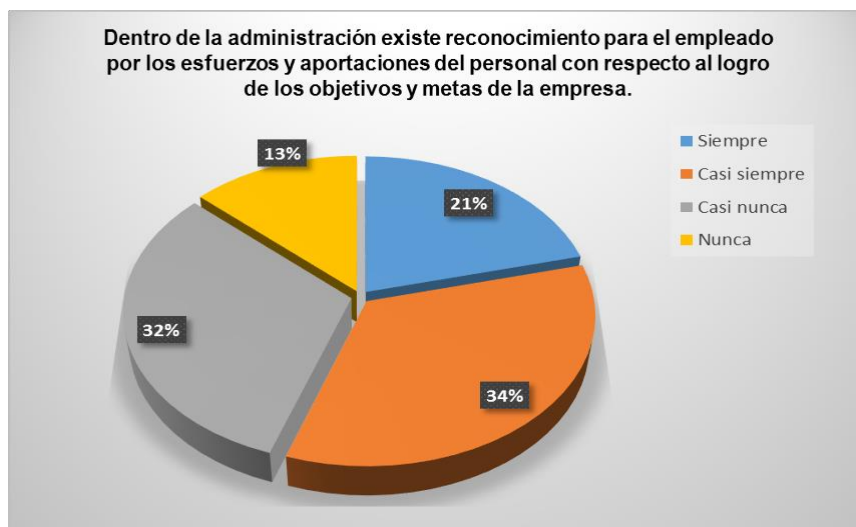
Comentario: Un 50% de los encuestados aseguran que casi siempre reciben las capacitaciones necesarias para realizar las actividades conforme a las exigencias del puesto de trabajo, lo cual se debe a que la empresa muestra un grado de interés en proporcionar el conocimiento necesario para desempeñar el trabajo; sin embargo, un 37% manifiesta que casi nunca, esto se debe a que el plan de capacitación no es integral, lo cual indica que el empleado no recibe todas las capacitaciones necesarias; por otra parte un 13% indica que siempre recibe las capacitaciones necesarias, lo cual se debe a que hay puesto de trabajo que exigen ser capacitados de forma frecuente.

23. Dentro de la administración existe reconocimiento para el empleado por los esfuerzos y aportaciones del personal con respecto al logro de los objetivos y metas de la empresa.

Objetivo: Conocer si la administración da algún reconocimiento al empleado por los esfuerzos y aportaciones del personal con respecto al logro de los objetivos y metas de la empresa.

Tabla 23.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	12	32%
Casi siempre	13	34%
Nunca	5	13%
Siempre	8	21%
Total general	38	100%

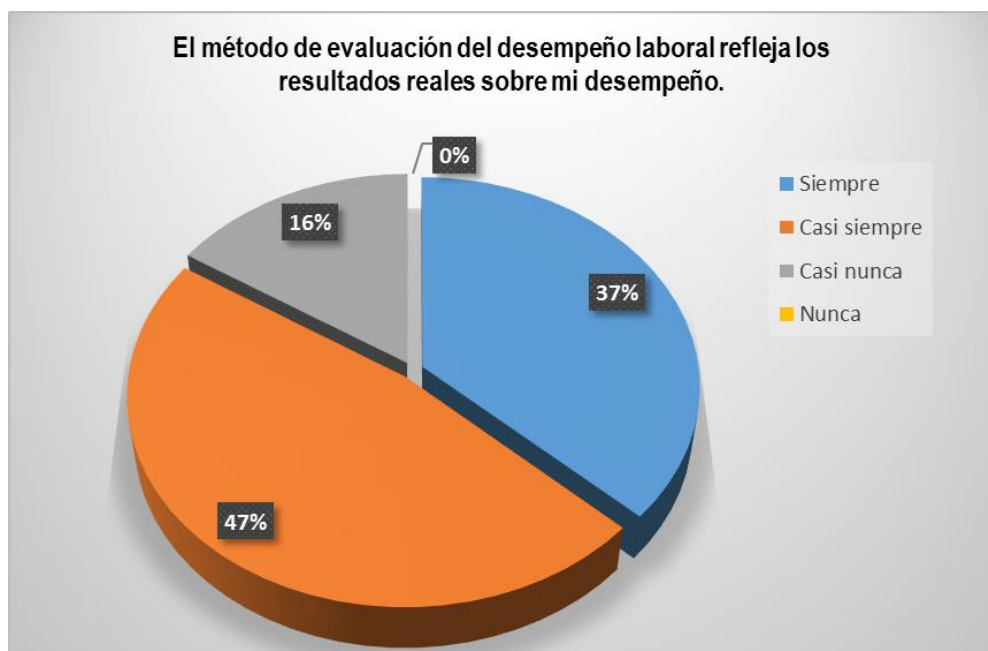


Comentario: un 34% de los encuestados dice que casi siempre y un 21% manifiesta que siempre, existe dentro de la organización reconocimiento para el empleado por los esfuerzos y aportaciones que realizan con respecto al logro de los objetivos y metas de la empresa, esto se debe que la organización reconoce el esfuerzo laboral de forma colectiva no así de forma individual; sin embargo, un 32% asegura que casi nunca y un 13% manifiesta que nunca, esto se debe a que cada líder de equipo de trabajo debe buscar estrategias emocionales para reconocer a sus colaboradores el trabajo que realizan.

24. El método de evaluación del desempeño laboral refleja los resultados reales sobre mi desempeño.

Objetivo: Conocer si el método de evaluación del desempeño laboral refleja los resultados reales sobre el desempeño de los empleados.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	6	16%
Casi siempre	18	47%
Siempre	14	37%
Total general	38	100%



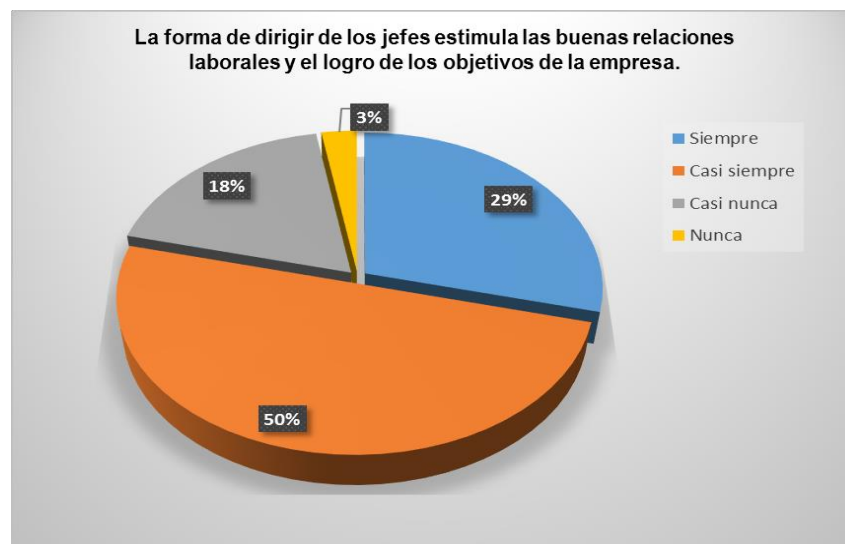
Comentario: 47% de los encuestados aseguran que casi siempre y un 37% manifiesta que siempre, el método de evaluación del desempeño laboral refleja los resultados reales sobre el desempeño de los empleados, lo cual se debe a la administración a través de recursos humanos realiza las actualizaciones necesarias con respecto a las funciones y actividades que se estipulan en los perfiles de los puestos de trabajo con el objetivo que el empleado sea evaluado de forma correcta; sin embargo 16% indican que casi nunca, el método de evaluación refleja los resultados reales.

25. La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de los objetivos de la empresa.

Objetivo: Conocer si la forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 25.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	7	18%
Casi siempre	19	50%
Nunca	1	3%
Siempre	11	29%
Total general	38	100%



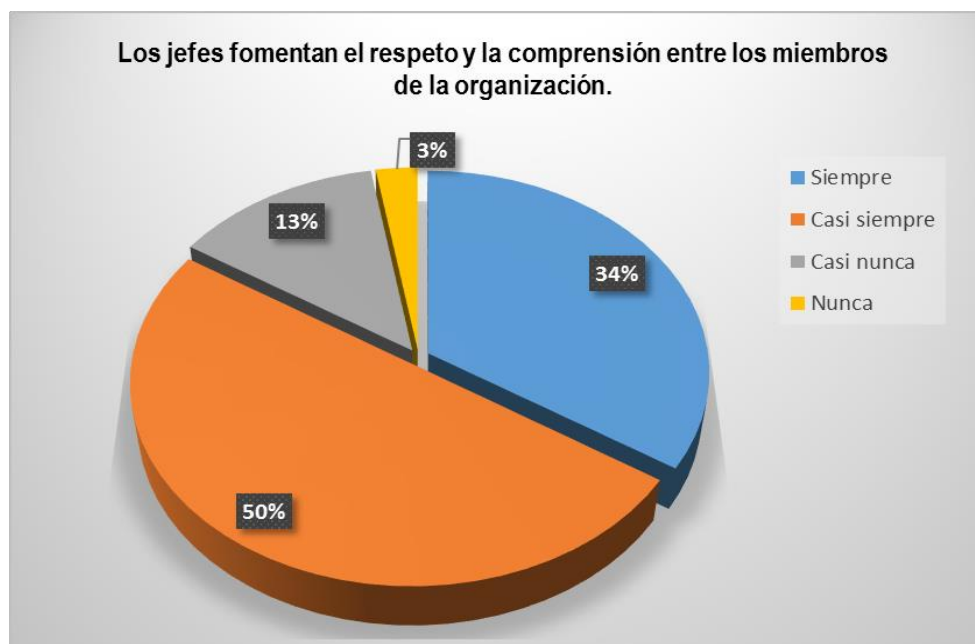
Comentario: 50% de los encuestados aseguran que casi siempre la forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de objetivos de la empresa, lo cual se debe a que la mayoría de líderes de equipos de trabajo están fomentado un clima participativo, y un 29% manifestaron que siempre, lo cual se debe a que el líder del equipo está desarrollando un liderazgo integral; sin embargo, un 18% asegura que casi nunca y un 3% manifiesta que nunca, lo cual indica que existe un grupo de subordinados que manifiestan descontento en la forma de dirigir del jefe de área.

26. Los jefes fomentan el respeto y la comprensión entre los miembros de la organización.

Objetivo: Conocer si los jefes fomentan el respeto y la comprensión entre los miembros de la organización.

Tabla 26.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	5	13%
Casi siempre	19	50%
Nunca	1	3%
Siempre	13	34%
Total general	38	100%



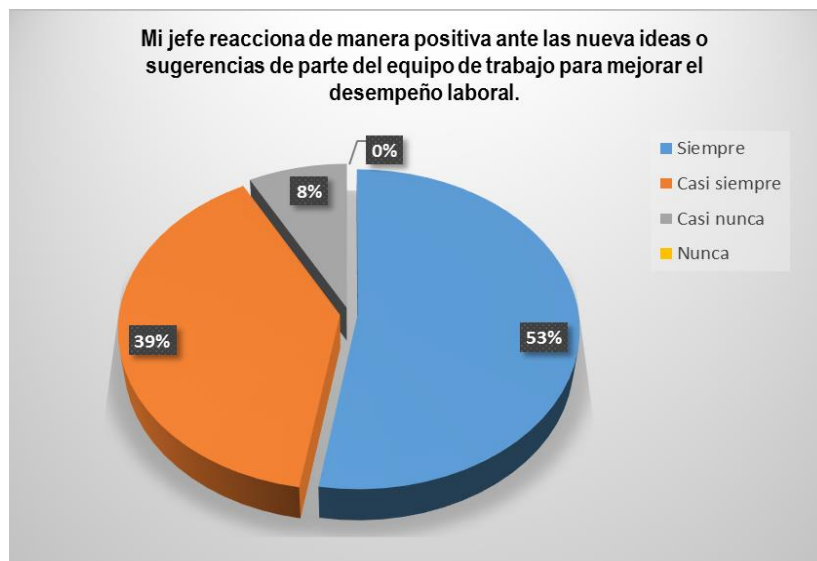
Comentario: un 50% de los encuestados aseguran que casi siempre, y un 34% manifiesta que siempre, los jefes se dirigen con respeto a sus subordinados y que buscan resolverlos los problemas de forma objetiva; sin embargo, un 13% manifiestan que casi nunca y un 3% indican que nunca, lo cual indica que hay subordinados que consideran que los jefes no están fomentando el respeto y la comprensión en los equipos de trabajo.

27. Mi jefe reacciona de manera positiva ante las nueva ideas o sugerencias de parte del equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral.

Objetivo: Conocer si la reacción de la jefatura es de manera positiva ante las nueva ideas o sugerencias de parte del equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral.

Tabla 27.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	3	8%
Casi siempre	15	39%
Siempre	20	53%
Total general	38	100%



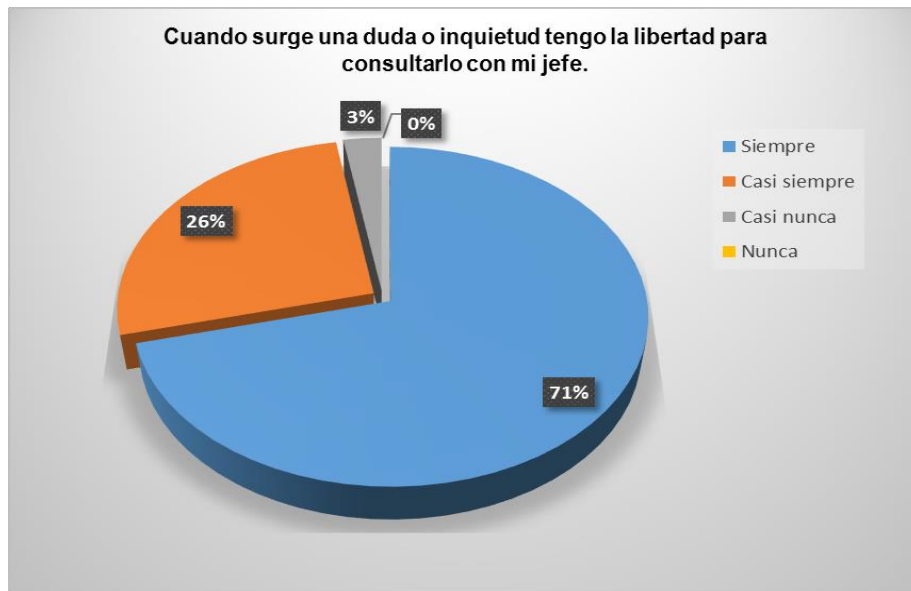
Comentario: Un 53% de los encuestados aseguran que siempre y 39% manifiestan que casi siempre, el jefe reacciona de manera positiva ante las nuevas ideas o sugerencia de parte del equipo de trabajo para mejorar el desempeño laboral, lo indica que las jefaturas están permitiendo a sus subordinados a que se involucren en los procesos de mejora las actividades laborales ; sin embargo un 8% manifiesta que casi nunca, lo cual indica que en ocasiones se dan diferencias de opiniones entre jefes y subordinados que pueden ser solventadas.

28. Cuando surge una duda o inquietud tengo la libertad para consultarlo con mi jefe.

Objetivo: Conocer si los empleados tienen libertad para realizar consultas a la jefatura cuando surgen dudas o inquietudes.

Tabla 28.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	1	3%
Casi siempre	10	26%
Siempre	27	71%
Total general	38	100%



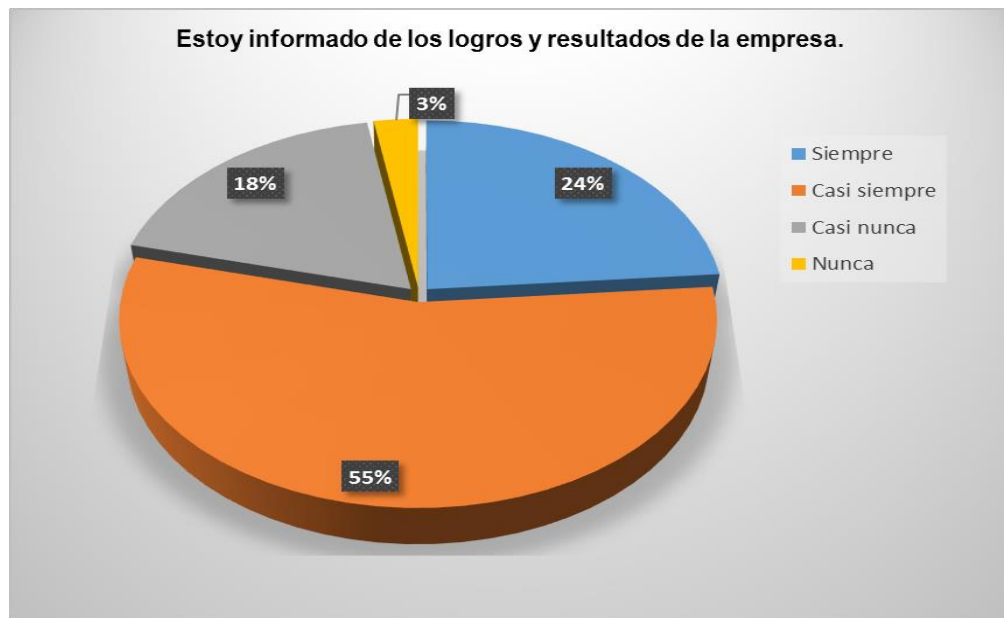
Comentario: Un 71% de los encuestados aseguran que siempre y un 26% manifiestan que casi siempre, tienen la libertad para consultar al jefe cuando surge una duda o inquietud, lo cual indica que los empleados tienen confianza para comunicarle a la jefatura sus dudas con respecto a sus actividades diarias y procesos de trabajo, con la finalidad de realizar el trabajo de forma correcta; sin embargo, un 3% manifiesta que casi nunca tiene la libertad de manifestar sus dudas.

29. Estoy informado de los logros y resultados de la empresa.

Objetivo: Conocer si los empleados están informados de los logros y resultados de la empresa.

Tabla 29.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	7	18%
Casi siempre	21	55%
Nunca	1	3%
Siempre	9	24%
Total general	38	100%



Comentario: Un 55% de los encuestados aseguran que casi siempre están informado de los logros y resultados de la empresa, lo cual responde a que la administración informa a los empleados de los logros más importantes alcanzados, a través de los medios de comunicación internos (correo, reuniones informativas y festivas); sin embargo un 24% manifiesta que siempre, este grupo está delimitado por los jefes de área, quienes son los principales encargados de transmitirle a sus subordinados los logros y resultados de la empresa según corresponda; sin embargo un 18% manifiesta que casi nunca y un 3% dice nunca estar informado.

30. Recibe oportunamente la información que requiero para mi trabajo.

Objetivo: Conocer si el empleado reconoce oportunamente la información que se requiere para realizar el trabajo encomendado.

Tabla 30.

Opciones de respuesta	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Casi nunca	2	5%
Casi siempre	26	69%
nunca	0	0%
Siempre	10	26%
Total general	38	100%



Comentario: Un 26% de los encuestados aseguran que siempre, reciben oportunamente la información que se requiere para la ejecución del trabajo, esto a que todos los procesos de trabajos están debidamente plasmados por escrito de forma de detallada y clara, y un 69% manifiestan que casi siempre, esto se debe a que hay información que surge de reuniones entre equipos de trabajos y líderes de equipo que contribuyen a cambios de mejora a los procesos ya establecidos, la cual debe ser trasladada por el líder a sus miembros a la brevedad posible. sin embargo, un 5% manifiesta que casi nunca la información llega oportunamente.

Anexo N°5: Carta de propuesta de proveedores de capacitación N°2.

San Salvador, 11 de enero de 2018

Señores
MEDIPROCESOS
Presente.

Estimados señores:

Primeramente, deseamos saludarles esperando que este nuevo año sea de éxitos en todos sus proyectos. Sirva la presente para brindarles nuestra propuesta de servicios de capacitación adaptada a los requerimientos solicitados.

Cabe mencionar que esta propuesta esta adecuada para realizarse en sus instalaciones, por lo cual, en una entrevista posterior, podremos brindar detalle de los requerimientos específicos para desarrollar a plenitud los talleres que van dentro de las conferencias.

Nuestros cursos son desarrollados tomando en cuenta las normas de didáctica y pedagogía para una mayor comprensión y entendimiento de los mismos.

Esperamos esta propuesta sea de su agrado, con la cual podamos estrechar lazos de apoyo para ustedes y sus colaboradores.

Sin más por el momento me suscribo.

Atte.

Lic. Nadia Milagro Alvarado
Gerente General
Recursos Humanos y Empresariales
Tel. 2566-0580
San Salvador, 11 de enero de 2018