

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

“GUÍA DE CLIMA LABORAL QUE FAVOREZCA EL DESEMPEÑO DE LA  
EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES (ESEM)”

PRESENTADO POR:

CASTRO MIRANDA, JORGE MARIANO

GUEVARA GUEVARA, FLOR DE MARÍA

MONDRAGÓN GÓMEZ, MARÍA ELENA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL OCTUBRE 2017

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERECTOR ACADÉMICO:**

DR. MANUEL DE JESUS JOYA ÁBREGO

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO:**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

**FISCAL GENERAL:**

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**SECRETARIO GENERAL:**

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DECANO EN FUNCIONES:**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

**VICEDECANO:**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**JEFE DE DEPARTAMENTO:**

LIC. OSCAR RENÉ BARRERA GARCÍA

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACION:**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**ASESOR METODOLÓGICO:**

MTRO. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**DOCENTE DIRECTOR:**

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

## **AGRADECIMIENTOS**

Otorgo estos agradecimientos a todos aquellos que intervinieron para que así realizara la culminación de mis estudios:

A Dios Todopoderoso: Por siempre acompañarme sin importar si son momentos de dificultades o éxitos, por darme la sabiduría e inteligencia necesaria para permitir llegar de buena manera a esta etapa y por poner las personas correctas en mi vida.

A mis padres: Andrea Miranda de Castro, por creer en mí y ser siempre mi pilar fundamental; brindándome siempre su apoyo incondicional y un gran ejemplo a seguir ya que es toda una guerrera, también a Luis Mariano Castro por querer lo mejor para mí.

A mis hermanos: Luis Castro, Melvin Castro, René Castro y Javier Castro por acompañarme; creer en mí y hacerme sentir que cuando se quiere algo es luchando y perseverando por ello que se puede lograr,

A mis compañeros de tesis: Elena Mondragón y Flor Guevara por haberme apoyado desde que iniciamos a trabajar para sacar adelante este proyecto, por su paciencia y comprensión en todo momento.

*Jorge Mariano Castro Miranda*

A Dios Todopoderoso: Por guiarme y cuidarme en todo momento, por darme la sabiduría e inteligencia para poder culminar con éxito esta investigación y mi carrera.

A mis padres: Florentín Guevara y María Concepción de Guevara por estar conmigo en todo momento, darme todo su amor, su comprensión y sus consejos que me han servido de mucho en todo este tiempo.

A mis hermanos: Elba de Reyes, Gladis Guevara, Cecilia de Argueta, Enmanuel Guevara, Elsy Guevara y Noel Guevara quienes son parte fundamental de mi vida, por apoyarme en todo el transcurso de mi carrera y darme su amor en todo momento.

A mis compañeros de tesis: Jorge Castro y Elena Mondragón por haber compartido todo este proceso de investigación, por ofrecerme su amistad y por los buenos momentos que pasamos a lo largo de la carrera.

*Flor de María Guevara Guevara*

A Dios Todopoderoso: Por estar siempre conmigo en mis momentos difíciles y por darme la sabiduría e inteligencia necesaria para seguir adelante, teniendo en cuenta que con el todo es posible.

A mis padres: Rubén Mondragón y Juana Gómez de Mondragón, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica.

A mis hermanos: Alexis Mondragón y Oscar Mondragón, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por darme su amor y consejos en todo momento; y agradecimientos especiales para mi hermana Krissia Mondragón, por estar junto a mí en todo momento, por apoyarme y ser mi motivación siempre, por creer en mí, incluso más de lo que yo misma creía.

A mis compañeros de tesis: Flor Guevara y Jorge Castro por haberme comprendido y apoyado en todo el proceso, por el tiempo dedicado a este trabajo y por su paciencia.

*María Elena Mondragón Gómez*

## INDICE

**PÁG.**

INTRODUCCIÓN.....	xi
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes del Problema.....	12
1.2 Situación Problemática .....	14
1.3 Enunciado del Problema .....	16
1.4 Justificación .....	16
1.5 Objetivos de la Investigación.....	18
1.5.1 Objetivo General.....	18
1.5.2 Objetivos Específicos.....	18
1.6 Delimitación de la Investigación.....	19
1.6.1 Delimitación de Espacio .....	19
1.6.2 Delimitación de Tiempo.....	19
1.6.3 Delimitación Teórica .....	19
1.6.4 Delimitación Jurídica .....	19
1.7 Sistema de Hipótesis .....	20
1.7.1 Hipótesis General.....	20
1.7.2 Hipótesis Específicas .....	20
<b>CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Marco Histórico.....	21
2.1.1. Antecedentes del Clima Laboral.....	21
2.1.2 Antecedentes de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) .....	24
2.1.3 Situación Actual.....	25
2.2 Marco Teórico.....	26
2.2.1 Guía de Clima Laboral.....	26
2.2.1.1 Cultura Organizacional.....	26
2.2.1.2 Comunicación.....	26
2.2.1.3 Motivación.....	29

2.2.1.4 Liderazgo.....	31
2.2.1.5 Actitudes.....	31
2.2.1.6 Entorno Físico de Trabajo.....	34
2.2.1.7 Satisfacción Laboral.....	34
2.2.1.8 Igualdad.....	35
2.2.2 Desempeño del Recurso Humano .....	35
2.2.2.1 Estrés.....	37
2.2.2.2 Calidad de Vida en el Trabajo.....	43
2.2.2.3 Supervisión.....	44
2.2.2.4 Reconocimiento del Trabajo.....	45
2.2.3 Diagnosticar Problemas Actuales.....	45
2.2.3.1 Desmotivación.....	45
2.2.3.2 Permisos por Enfermedad.....	46
2.2.3.3 Mala Comunicación.....	47
2.2.4 Satisfacción Laboral.....	47
2.2.4.1 Productividad.....	47
2.2.4.2 Relaciones Interpersonales.....	48
2.2.5 Métodos y Técnicas de Motivación.....	48
2.2.5.1 Reconocimiento.....	49
2.2.5.2 Salud Laboral y Prevención de Riesgos.....	49
2.2.5.3 Promover la Participación.....	50
2.2.6 Clima Laboral.....	50
2.2.6.1 Seguridad Ocupacional.....	50
2.2.6.2 Sentido de Pertenencia.....	51
2.2.6.3 Crecimiento Personal.....	51

2.2.7 Liderazgo.....	52
2.2.7.1 Tipos de Liderazgo.....	52
2.2.7.2 Tipos de Autoridad.....	55
2.2.8 Actitudes del Recurso Humano.....	56
2.2.8.1 Comportamiento Individual.....	56
2.2.9 Guía de Clima Laboral.....	57
2.2.9.1 Estrategias de Clima Laboral.....	57
2.2.9.2 Control y Seguimiento.....	59
2.2.10 Desempeño Laboral.....	59
2.2.10.1 Rendimiento.....	59
2.2.10.2 Evaluación.....	60
2.3 Marco Normativo.....	60
2.3.1 Constitución de la República de El Salvador.....	60
2.3.2 Código de Trabajo.....	61
2.3.3 Ley del Seguro Social.....	65
2.3.4 Ley Sobre Higiene y Seguridad del Trabajo.....	69
2.3.5 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	69
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
3.1 Tipo de Investigación.....	74
3.2 Población y Diseño de la Muestra.....	74
3.2.1 Población.....	75
3.2.2 Diseño de la Muestra.....	75
3.3 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra.....	76
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	77
3.4.1 Técnicas de Investigación.....	77
3.4.2 Técnicas e Instrumentos.....	78
3.5 Procedimiento para la Investigación.....	79
3.5.1 Validación de Instrumentos.....	79

3.5.2 Procedimiento para realizar la investigación .....	79
3.5.2.1 Procedimiento para la investigación documental.....	79
3.5.2.2 Realización de las Encuestas.....	79
3.5.2.3 Realización de la Entrevista.....	80
3.5.3 Procesamiento de los datos .....	80
<b>CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los empleados de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).....	81
4.2 Resultados de la Entrevista Dirigida al Coordinador de Recursos Humanos de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).....	117
4.3 Conclusiones y Recomendaciones.....	124
 <b>CAPITULO V. GUÍA DE CLIMA LABORAL QUE FAVOREZCA EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES (ESEM) DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</b>	
Resumen Ejecutivo.....	126
5.1 Análisis Interno.....	127
5.2 Análisis Externo.....	137
5.3 Cuadro Resumen FODA.....	141
5.4 Guía de Clima Laboral .....	142
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>187</b>
Leyes.....	187
Libros.....	187
Sitios Web.....	187
<b>ANEXOS.....</b>	<b>189</b>
Cuestionarios.....	190
Guía de Entrevista.....	197

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación con el título “Guía de Clima Laboral que Favorezca el Desempeño del Recurso Humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)”, el cual tiene por objetivo ayudar a mejorar el clima laboral de la empresa y que contribuya al mejor desempeño de los empleados.

El capítulo I: Contiene el planteamiento del problema que consta de antecedentes del problema, un análisis de la situación problemática, enunciado del problema, la justificación la cual indica los beneficiados, los objetivos que se persiguen con la investigación, las delimitaciones que contienen la ubicación y el tiempo determinado para la investigación, y las hipótesis planteadas.

El capítulo II: Contiene el marco de referencia, que está conformado por el marco histórico que muestra la evolución del clima laboral y la historia de la empresa, el marco teórico conformado por las bases teóricas que sustentan el tema de investigación y el marco normativo el cual contiene las leyes que protegen los derechos de los empleados.

El capítulo III: Incluye la metodología de la investigación, donde se determina el tipo de investigación, se determina la población y muestra, las técnicas e instrumentos de investigación así como el procedimiento para la investigación.

El capítulo IV: Se titula análisis e interpretación de resultados, en esta parte se procesó la información recabada en la investigación haciéndose un análisis de la misma para luego elaborar conclusiones de los datos obtenidos y sus respectivas recomendaciones.

Por último, el capítulo V; contiene la propuesta la cual consiste en la elaboración de una Guía de Clima Laboral que Favorezca el Desempeño del Recurso Humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), el cual está conformado por un análisis interno y externo de la empresa, el cuadro resumen FODA y la guía con sus respectivas estrategias para al logro de los fines propuestos.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes del Problema**

La Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) fue fundada en el año 2008 en la ciudad de San Miguel, ofreciendo los servicios de: Lectura de Medidores Eléctricos, Notificación de Facturas, Atención de Fallas Eléctricas, Monitoreo de Red, Operaciones Comerciales, y Cuadrilla de Poda y Brecha. Contando con clientes tales como; CAESS, DEL SUR, DEUSEM, EEO, DIGICEL, POLLO CAMPESTRE entre otros.

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se comenzó a tener deficiencias en cuanto a las relaciones interpersonales, ya que desde hace algunos años el trato de los gerentes hacia los empleados no es igualitario, y es por ello que ocasiona conflicto en la convivencia diaria del personal.

Debido al conflicto que generan las malas relaciones interpersonales conlleva a tener mala comunicación de forma vertical como horizontal, al grado que existen momentos en los cuales algunos empleados no se hablan y por lo que al ser cortados los canales de comunicación interfieren en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Estos problemas se han ido desarrollando debido a que el liderazgo no está debidamente definido, por lo que al surgir diferentes conflictos en la empresa no se toman las medidas necesarias para resolver dichas dificultades. Es por ello que las malas relaciones de los empleados y los problemas de comunicación se van haciendo cada vez mayores.

A causa de los aspectos antes mencionados se ha visto afectado el desempeño de los empleados, añadiendo a esto el hecho de que carecen de motivación por parte de la gerencia, ya que no se les da reconocimiento de cuando han realizado sus actividades satisfactoriamente, no realizan ningún tipo de convivio y esto poco a poco ha ido minando el compromiso del empleado con la empresa.

A lo largo del tiempo en la empresa, el estrés es un aspecto que se le ha sido fácil abrirse camino como consecuencia de los distintos factores que han afectado el clima laboral de la misma, influyendo de manera directa en la conducta, relaciones y en el desarrollo del empleado.

Todos los factores anteriormente descritos han venido influyendo de forma directa en el clima laboral de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), ocasionando un desequilibrio en el desempeño de las funciones de los empleados y por ende interviniendo en el desarrollo de la misma.

## **1.2 Situación Problemática**

Es de suma importancia prestar atención al clima laboral que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

El clima laboral está compuesto por diferentes elementos, los cuales son fundamentales para el buen desempeño de las empresas, pueden ser factores de diferenciación entre ellas. Las personas se deben sentir sumamente cómodas en el área donde se desempeña el trabajo, ya que al no estarlo pueden dejar su productividad y sentirse desmotivados a seguir en la empresa.

Debe existir un buen trato entre el jefe y sus empleados. Esta relación siempre debe estar basada en el respeto, para así trabajar de una mejor manera. Si en el lugar de trabajo no se tiene una buena relación con las personas con las cuales se trabaja, no se podrá ser eficiente. Los empleados se deben sentir motivados a cumplir con su trabajo día con día. Si se tiene una buena relación, se trabajará como un solo equipo y los esfuerzos se verán en buenos resultados para la empresa.

Conocer el clima laboral de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se les brinda capacitación constante a los empleados, relacionado a las diferentes áreas de trabajo y sobre primeros auxilios. La empresa cumple todos los aspectos legales como; establecer contratos, afiliar al personal al ISSS y AFP, jornadas laborales de acuerdo a la ley entre otros.

Se les ofrece a los empleados la oportunidad de adquirir préstamos personales, los cuales son otorgados por la empresa, con facilidad de pago; además la empresa cuenta con alianzas con otras organizaciones para el otorgamiento de crédito al adquirir diferentes productos en dichas instituciones, algunas de estas empresas son AUTOMOTO y Farmacias Brasil.

Al final de cada año se les proporciona a los empleados una bonificación monetaria en reconocimiento de su labor dentro de la institución. Además la empresa brinda la oportunidad a estudiantes universitarios y de bachillerato de realizar sus prácticas laborales desarrollándose dentro de la organización.

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) el clima laboral se ve afectado por el deterioro en diferentes factores los cuales influyen negativamente en el desempeño de los empleados.

La convivencia de los empleados se ha visto afectada por las malas relaciones de los mismos, creando un ambiente hostil; debido a conductas arrogantes entre los empleados y preferencias por parte de los jefes hacia algunos de ellos. Lo cual también conlleva a que se dé una mala comunicación tanto en nivel directivo como en los subordinados, afectando en el desarrollo de las funciones de la empresa.

Este problema se ha desarrollado por la falta de un liderazgo definido, ya que cuando se dan estos conflictos no hay quien los solucione y es por ello que el clima laboral se ha deteriorado cada vez más. Otro aspecto del que se carece y afecta en el desempeño de los empleados es la falta de motivación ya que a pesar de que reciben una bonificación monetaria cada año esto no es suficiente, debido a que también es necesario el reconocimiento y la motivación emocional, ya que es lo que incentiva al empleado a desempeñarse con mayor eficiencia.

Además de que no realizan actividades recreativas que fortalezcan las relaciones personales entre los empleados, disminuyan el estrés y que fomenten el compromiso hacia la empresa.

Debido al ambiente tenso y demás aspectos que afectan negativamente en el, da como resultado el estrés laboral; ocasionando las malas actitudes de los empleados e influyendo en su desarrollo. Los factores antes mencionados forman parte del clima laboral de una empresa y estos principalmente son los que influyen en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

Cabe mencionar que si en la empresa se cuenta con un mal liderazgo, mala comunicación, malas relaciones interpersonales, desmotivación y mucho estrés todo esto ocasiona un mal clima laboral; este afectara de manera directa el desempeño de los empleados; por lo cual se verá afectado el funcionamiento de la misma.

Además se pretende que la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) implemente de manera adecuada la guía de clima laboral para mejorar el ambiente en que se desenvuelven los trabajadores lo cual contribuirá a un mejor desempeño y así lograr un mayor funcionamiento de toda la organización.

Con la implementación de la guía de clima laboral se lograra mejorar el desempeño del recurso humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), disminuyendo las deficiencias de los diferentes factores que afectan el clima laboral de la empresa logrando así un ambiente armonioso y generando un mayor funcionamiento de la organización.

### **1.3 Enunciado del Problema**

¿Cómo una guía de clima laboral ayudaría a mejorar el desempeño del recurso humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)?

### **1.4 Justificación**

El clima laboral en una empresa debe contribuir al bienestar de sus empleados, proporcionando un ambiente agradable que permita un mejor desempeño y desarrollo de sus funciones; fortaleciendo así el compromiso con la empresa.

Debido a que en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) no se da un clima laboral idóneo por las malas relaciones entre los empleados, la mala comunicación, falta de liderazgo, motivación y estrés; lo que dificulta el desempeño de los mismos y por ende el desarrollo de la empresa. Por lo que la realización del proyecto será de ayuda para favorecer en el funcionamiento de la misma.

En primera instancia el mal clima laboral afecta al desarrollo de los empleados, que a su vez influyen negativamente en el funcionamiento general de la empresa. A través de la implementación de una guía de clima laboral, se pretende mejorar las relaciones entre los empleados, la comunicación, el liderazgo, la motivación y el estrés de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM); brindando espacios para expresar sus ideas que permita contar con el personal proactivo y eficiente.

Con la realización del siguiente estudio se beneficiara a las siguientes partes:

- A los empleados, creado un clima laboral agradable; fomentando el trabajo en equipo, la motivación y comunicación; el cual les permita realizar de una mejor manera sus funciones.
  
- A la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), proporcionando una guía de clima laboral que favorezca el desempeño de los empleados y fortaleciendo el compromiso con la empresa.
  
- A los clientes, proporcionándoles un mejor servicio; con una atención de calidad que cumpla con sus expectativas.
  
- A nosotros, los estudiantes de la Universidad de El Salvador que nos permite fortalecer el aprendizaje a través de la elaboración del presente estudio.

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

- ❖ Elaborar una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar los problemas actuales para conocer la satisfacción laboral
- ❖ Determinar las técnicas y métodos de motivación existentes para mejorar el clima laboral.
- ❖ Identificar el liderazgo existente para conocer la influencia en las actitudes del recurso humano
- ❖ Preparar una guía de clima organizacional para optimizar el desempeño laboral de capital humano.

## **1.6 Delimitación de la Investigación**

### **1.6.1 Delimitación de Espacio**

La investigación se realizara en el departamento de San Miguel, específicamente en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) ubicada en Calle Hermanos Maristas N° 5 Col. Ciudad Jardín.

### **1.6.2 Delimitación de Tiempo**

La investigación se llevara a cabo durante el periodo de febrero a septiembre de 2017.

### **1.6.3 Delimitación Teórica**

El fundamento teórico de esta investigación se toma del libro titulado “Comportamiento Organizacional” cuyos autores son Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. También se basa en los comentarios del libro titulado “Administración de Recursos Humanos” cuyo autor es Idalberto Chiavenato y otros.

### **1.6.4 Delimitación Jurídica**

La base jurídica de esta investigación está constituida por las siguientes leyes; Constitución de la Republica de El Salvador, Ley del Seguro Social, Ley Sobre Higiene y Seguridad del Trabajo y Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

## **1.7 Sistema de Hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis General**

- ❖ La elaboración de una guía de clima laboral favorecerá el desempeño del recurso humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)

### **1.7.2 Hipótesis Específicas**

- ❖ Al diagnosticar los problemas actuales se podrá conocer la satisfacción laboral
- ❖ Al determinar las técnicas y métodos de motivación existentes se mejorará el clima laboral
- ❖ Al identificar el liderazgo existente se conocerá la influencia en las actitudes del recurso humano
- ❖ La preparación de una guía de clima laboral optimizará el desempeño laboral del capital humano.

## **CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco Histórico**

#### **2.1.1 Antecedentes del Clima Laboral**

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional.

Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.<sup>1</sup>

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en el modo en que la organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml> 24/03/17

que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Por tanto, no es de extrañar que Lewin en sus investigaciones, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma.

Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca del clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera

Al clima laboral como “una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.<sup>2</sup>

### **2.1.2 Antecedentes de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)**

La Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) es una empresa de servicios que comenzó sus operaciones en marzo del 2008, como una propuesta diferente al panorama outsourcing. Proporcionando los servicios de acuerdo a las especificaciones y recomendaciones solicitadas, utilizando mano de obra calificada y con los conocimientos técnicos, jurídicos y legales necesarios para dar cumplimiento a lo estipulado por el cliente.

En sus inicios contaban tan solo con 80 empleados, lo cual fue incrementando debido a la demanda de sus servicios, actualmente cuenta con más de 300 empleados los cuales cumplen con los más altos estándares de calidad y excelencia.

Los servicios que ESEM ofrecen también han aumentado, contando actualmente con los siguientes:

- ✓ Notificación de Documentos
- ✓ Lecturas de Medidores Eléctricos
- ✓ Notificación de Facturas
- ✓ Atención de Fallas Eléctricas
- ✓ Operaciones Comerciales
- ✓ Cuadrilla de Poda y Brecha<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup><http://www.eumed.net/libros.gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm> 24/03/17

<sup>3</sup> Ing. Marcela Rodríguez, Coordinadora de Recursos Humanos (ESEM) 30/03/17

### **2.1.3 Situación Actual**

Actualmente la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se encuentra en funcionamiento, aunque en algunas ocasiones resulta difícil el acceso a ciertos lugares para brindar los servicios que la empresa ofrece, debido a la delincuencia que actualmente se atraviesa.

En la actualidad la empresa cuenta con 393 empleados, siendo 37 empleados del área administrativa y 356 empleados del área de campo.

Algunos de sus principales clientes son:

- ✓ CAESS
- ✓ DEL SUR
- ✓ DEUSEM
- ✓ EEO
- ✓ DIGICEL
- ✓ FARMACIA BRASIL
- ✓ PASTELERIA LORENA
- ✓ POLLO CAMPESTRE
- ✓ PUBLICOM<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ing. Marcela Rodríguez, Coordinadora de Recursos Humanos (ESEM) 30/ 03/17

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Guía de Clima Laboral**

“El clima laboral expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización, 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.”<sup>5</sup>

#### **2.2.1.1 Cultura Organizacional**

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.”<sup>6</sup>

Para Chiavenato, la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. No es algo palpable, no se observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

#### **2.2.1.2 Comunicación**

“Esta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (9ª Ed.) Mc Graw –Hill, México 2011, pág. 74

<sup>6</sup> Opcit. Idalberto Chiavenato, pág. 72

<sup>7</sup> Opcit. Idalberto Chiavenato, pág. 50

En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación solo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

#### **2.2.1.2.1 Dato, Información y Comunicación**

Existen tres conceptos preliminares importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

1. **Dato:** es un registro de un determinado suceso o acontecimiento. En un banco de datos, por ejemplo, se acumulan y almacenan conjuntos de datos para su posterior combinación y procesamiento. Cuando un cumulo de datos posee un significado (Un conjunto de números que forman una fecha, o de letras que forman una frase), se crea una información.

2. **Información:** es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite su conocimiento. El concepto de información, desde los puntos de vista tanto popular como científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.

3. **Comunicación:** es la transmisión de una información a quien la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que se transmite y no se recibe, no se comunica. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

#### **2.2.1.2.2 Elementos de la Comunicación**

- **Emisor o fuente:** es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.

- **Mensaje:** Es la información que se requiere transmitir, puede encontrarse codificado en uno de los diferentes tipos de código; puede ser un mensaje hablado, escrito, dibujado, grabado en cd, etc.
- **Transmisor o codificador:** es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- **Canal:** es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
- **Receptor o decodificador:** es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- **Destino:** es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.<sup>8</sup>

Los chismes son uno de los temas de la comunicación. Hay muchos otros. Las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales. Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose escribiendo, leyendo, hablando, escuchando, parece razonable concluir que una de las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz.

### 2.2.1.2.3 Funciones de la Comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

---

<sup>8</sup> Opcit Idalberto Chiavenato, pág. 51.

La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.<sup>9</sup>

### **2.2.1.3 Motivación**

Se define motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”<sup>10</sup>

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en la definición son: intensidad, dirección y persistencia.

---

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento Organizacional (13<sup>a</sup> Ed.) Pearson Educación, México 2009, pág. 351

<sup>10</sup> Opcit. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág. 175

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas.

Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

#### **2.2.1.3.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la **jerarquía de las necesidades**, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1. Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3. Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
- 5. Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

#### **2.2.1.4 Liderazgo**

El liderazgo se define como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.”<sup>11</sup>

La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes.

Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Observamos que el liderazgo no sancionado es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

#### **2.2.1.5 Actitudes**

“Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo.”<sup>12</sup>

Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas, componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, el componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

---

<sup>11</sup> Opcit. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág. 385

<sup>12</sup> Opcit. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág. 75

Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento. Entre más específica sea la actitud y más específico el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos. Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales.

#### **2.2.1.5.1 Principales Actitudes Hacia El Trabajo**

Una persona tiene miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional reclama la atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Unas cuantas actitudes más reclaman la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados.

- **Satisfacción en el trabajo.** El término **satisfacción en el trabajo** se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.
- **Involucramiento en el trabajo.** Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

- **Compromiso organizacional.** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.<sup>13</sup>

#### 2.2.1.5.2 El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad, negligencia es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción.

- ✓ **Salida:** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- ✓ **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- ✓ **Lealtad.** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- ✓ **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Opcit. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág..79

<sup>14</sup>Opcit. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág..87

### **2.2.1.6 Entorno Físico de Trabajo**

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a salida de la empresa hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada empleado.

Los factores físicos se determinan por aquellas cosas que suelen estresar a los empleados, ocasionando un ambiente de trabajo agradable o estresante ya que de ello depende el desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa. Los factores biológicos son capaces de producir riesgo psicosocial, debido a la percepción que tiene el trabajador del efecto nocivo que ejercen sobre su salud. Los factores químicos, también es un factor de riesgo psicosocial que provoca efectos nocivos en la salud debido a la exposición a agentes químicos, generando alteraciones en la percepción sensorial y motriz, en las funciones cognitivas, alteraciones afectivas y de comportamiento, fatiga, irritabilidad y ansiedad.<sup>15</sup>

### **2.2.1.7 Satisfacción Laboral**

Ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, la empresa, el jefe, los compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto de trabajo, tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas.

#### **2.2.1.7.1 Determinantes de la Satisfacción Laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y compañeros solidarios.

---

<sup>15</sup> <https://es.slideshare.net/marioperezticse/ambiente-fsicodeltrabajo>, 20/04/2017

Los trabajadores tienden a preferir puestos de trabajo que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, a la vez que ofrezcan una variedad de tareas; libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarían placer y satisfacción por lo que hacen.<sup>16</sup>

#### **2.2.1.8 Igualdad**

Se define como la cualidad que tienen las personas o cosas que comparten su naturaleza, calidad, cantidad, valor, forma y características. En el campo social, la igualdad es un derecho fundamental del ser humano por el cual todas las personas tienen derecho a las mismas oportunidades. Existen diferentes tipos de igualdad entre las personas como la igualdad de género, por la que personas de distinto sexo tienen igualdad de derechos y oportunidades.<sup>17</sup>

#### **2.2.2 Desempeño del Recurso Humano**

El desempeño individual, puede ser definido como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Es el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados.

En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él.

---

<sup>16</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm), 20/04/17

<sup>17</sup> <http://quesignificado.com/igualdad/>, 20/04/17

Ahora bien, las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los trabajadores, afectaría muchos aspectos intervinientes en los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa.

Las revisiones del rendimiento de los empleados son planificadas con una frecuencia definida por la empresa y tienen como propósito decidir sobre la promoción, remoción y hasta despido del trabajador. A través de estas evaluaciones periódicas, sistemáticas; se pretende comparar el desempeño de una persona en la realización de sus tareas diarias y el estándar definido para sus labores. En definitiva, la evaluación del desempeño puede ser definido como procedimiento que permite apreciar las capacidades del trabajador en el cargo y sus potencialidades de desarrollo en el mismo.<sup>18</sup>

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia.

---

<sup>18</sup> <http://engerencia.com.ve/530-2/> 03/05/17

### 2.2.2.1 Estrés

El estrés “es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante.”<sup>19</sup>

Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío, aquellos asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo operan de modo muy distinto de los estresores de estorbo, los que lo mantienen alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades en el trabajo, etc.). Aunque apenas inician las investigaciones sobre los estresores de desafío y de estorbo, las primeras evidencias sugieren que los estresores de desafío son menos dañinos (producen menos tensión) que los de estorbo.

Es común que el estrés se asocie con las demandas y recursos. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas.

#### 2.2.2.1.1 Fuentes Potenciales del Estrés

Hay tres categorías de estresores potenciales: ambientales, organizacionales y personales.

**Factores ambientales** Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados de ésta. En realidad, las evidencias indican que la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para manejar los cambios organizacionales.

---

<sup>19</sup> Op cit, Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág. 637

Hay tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica. Los cambios en el ciclo de los negocios generan incertidumbres económicas. Cuando la economía está en contracción, por ejemplo, la gente siente ansiedad con respecto de la seguridad en su empleo.

Las incertidumbres políticas no tienden a crear estrés entre los norteamericanos como sí lo producen en los empleados en países como Haití o Venezuela. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables, en los que el cambio se implementa por lo general de manera ordenada.

El cambio tecnológico es el tercer tipo de factor ambiental que genera estrés. Debido a que las innovaciones hacen que las aptitudes y experiencia de los empleados queden obsoletas en corto tiempo, las computadoras, robótica, automatización y otras formas similares de innovaciones tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les ocasionan estrés.

**Factores organizacionales.** En una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ello son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. Hemos clasificado esos factores alrededor de las demandas de la tarea, de los roles e interpersonales.

Las demandas de la tarea son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del trabajo del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, etc.), condiciones de trabajo, y distribución física del sitio.

Las demandas del rol se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobrecarga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La

ambigüedad del rol se crea cuando las expectativas de éste no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que hace.

Las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre los empleados con una gran necesidad social.

**Factores personales.** El individuo normal trabaja de 40 a 50 horas por semana. Pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en que no laboran de cada semana se reflejan en el trabajo. Entonces, nuestra categoría final incluye los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y las características inherentes a la personalidad.

Relaciones afectivas familiares y personales. Las dificultades conyugales, la ruptura de una relación y problemas con la disciplina de los hijos, son ejemplos de problemas de relación que crean estrés en los empleados que no se quedan en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.

Los problemas económicos creados por los individuos que se exceden en sus recursos financieros es otro conjunto de dificultades personales que generan estrés para los empleados y distraen su atención del trabajo.

**Los estresores son acumulativos.** Un hecho que tiende a ser pasado por alto cuando los estresores se analizan en forma individual, es que el estrés es un fenómeno acumulativo. El estrés se acumula. Cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo.

Por tanto, un solo estresor tal vez carezca de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado puede convertirse en “la gota que derrame el vaso”. Si

queremos evaluar la cantidad total de estrés a que está sometido un individuo, tenemos que sumar su estrés por oportunidades, por restricciones y por demandas.

#### **2.2.2.1.2 Consecuencias del Estrés**

El estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo que experimente mucho estrés puede desarrollar presión sanguínea elevada, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a sufrir accidentes, etc. Estos síntomas se agrupan en tres categorías generales: fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

**Síntomas fisiológicos** La mayor parte de la atención que se prestó en un principio al estrés estaba dirigida a los síntomas fisiológicos. Esto se debió sobre todo al hecho de que el tema era investigado por especialistas en la salud y las ciencias médicas. Estas investigaciones llevaron a la conclusión de que el estrés podía inducir cambios en el metabolismo, aumentar los ritmos cardíaco y respiratorio, incrementar la presión sanguínea, producir jaquecas e inducir ataques cardíacos.

No está clara la relación entre el estrés y los síntomas fisiológicos particulares. Tradicionalmente los investigadores han concluido que había pocas, si acaso, relaciones consistentes. Eso se atribuía a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos de manera objetiva. En tiempos más recientes, ciertas evidencias sugieren que el estrés tiene efectos fisiológicos dañinos.

**Síntomas psicológicos** El estrés ocasiona insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es “el efecto psicológico más simple y obvio” del estrés. Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos: por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.

Las evidencias indican que cuando se coloca a las personas en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes,

autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción. De manera similar, entre menos control tengan las personas sobre el ritmo de trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción.

**Síntomas en el comportamiento** Los síntomas del estrés relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desórdenes del sueño.

#### **2.2.2.1.3 Manejo del Estrés**

Desde el punto de vista de una organización, a la administración no debe preocuparle si los empleados experimentan niveles de estrés de bajos a moderados. La razón, como ya vimos, es que tales niveles son funcionales y conducen a un rendimiento más alto del trabajador. Sin embargo, los niveles altos de estrés, o incluso los bajos sostenidos durante periodos largos, reducen el rendimiento del empleado, por lo que requieren que la administración tome alguna medida.

Aunque una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica en el rendimiento de una persona, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, aun los niveles bajos de estrés es probable que se perciban como algo indeseable.

Por tanto, no es raro que empleados y dirección tengan conceptos diferentes de lo que constituye un nivel aceptable de estrés en el trabajo. Lo que la administración considera un “estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina” es muy probable que sea visto como una “presión excesiva” por el empleado.

**Enfoques individuales** Un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, más ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo. Muchas personas administran mal su tiempo.

El empleado bien organizado, igual que el estudiante bien organizado, con frecuencia logra lo doble que la persona mal organizada. Por tanto, la comprensión y utilización de los principios básicos de la administración del tiempo ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por las demandas de su trabajo. Algunos de los principios más conocidos de administración del tiempo son:

1. Elaborar listas diarias de las actividades por hacer
2. Dar prioridad a las actividades según su importancia y urgencia
3. Programar las actividades de acuerdo con las prioridades
4. Conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes de su trabajo durante la parte alta del ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.

**Enfoques organizacionales** .Algunos de los factores que causan estrés en particular las demandas de la tarea y el rol están controlados por la administración, por lo que pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que la administración puede considerar incluyen una mejor selección de personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamiento realista de metas, rediseño de trabajos, más involucramiento del empleado, mejor comunicación organizacional, oferta de periodos sabáticos a los empleados, y el establecimiento de programas de bienestar corporativo.

La mayor comunicación organizacional con los empleados reduce la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto por éste. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y la respuesta, la administración también usa la comunicación eficaz como un medio de dar forma a las

percepciones de los empleados. Recuerde que los empleados clasifican a las demandas, amenazas u oportunidades con la sola interpretación que de ellas hacen, y que ésta se ve afectada por los símbolos y acciones comunicados por la dirección.<sup>20</sup>

### **2.2.2.2 Calidad de Vida en el Trabajo**

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo.

Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, lo cual opera en función del bienestar de los trabajadores de la organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>Opcit. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pág. 645

<sup>21</sup>Opcit. Idalberto Chiavenato, pág. 289

### **2.2.2.2.1 Principales Factores que Determinan la Calidad de Vida en el Trabajo**

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se dirige, desde hace poco, a la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y un ambiente heterogéneo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción laboral; por otro, el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que estos tienen en la productividad y la calidad.

Como la necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, pues la actuación sistémica de las características individuales y las organizacional también son importantes.<sup>22</sup>

### **2.2.2.3 Supervisión**

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

---

<sup>22</sup> Opcit. Idalberto Chiavenato, pág. 291

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

#### **2.2.2.3.1 Objetivos de la Supervisión**

- ✓ Mejorar la productividad de los empleados
- ✓ Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- ✓ Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- ✓ Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- ✓ Monitorear las actitudes de los subordinados
- ✓ Contribuir a mejorar las condiciones laborales<sup>23</sup>

#### **2.2.2.4 Reconocimiento del Trabajo**

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

#### **2.2.3 Diagnosticar Problemas Actuales**

##### **2.2.3.1 Desmotivación**

La desmotivación personal afecta enormemente la posibilidad de tener una vida feliz, saludable y placentera. Cuando se pierde la motivación, las experiencias carecen de sentido, se cae en la apatía y genera un letargo muy negativo en la vida.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml> 20/04/17

### 2.2.3.2 Permisos por Enfermedad

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del gerente y/o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo

El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Permiso” correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida, por ejemplo tenemos:

Permiso no Sujeto a Descuento: cuando el colaborador hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno del colaborador; Dentro de estas tenemos:

- Motivos de salud, cuando el colaborador en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.
- Comisión de Servicios, se da cuando el colaborador sale de la empresa a desarrollar actividades propias de su cargo que desempeña.
- Por Lactancia, La madre colaboradora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso, hasta que el hijo cumpla un año; Dicho permiso se otorga sin compensación horaria, al inicio o al término de la jornada laboral según requerimiento, previa presentación de la partida de nacimiento.
- Permiso Sujeto a Descuento: se da cuando el colaborador sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, serán descontados

---

<sup>24</sup> <http://articulos.corentt.com/desmotivacion-personal> 20/04/17

por el tiempo empleado, dentro de estos tenemos: permisos personales o particulares.<sup>25</sup>

Permiso sujeto a descuento: se da cuando el colaborador sale fuera de la empresa a realizar actividades particulares de índole personal, serán descontados por el tiempo empleado, dentro de estos tenemos: Permisos Personales, Particulares.<sup>26</sup>

### **2.2.3.3 Mala Comunicación**

La falta de comunicación en el lugar de trabajo puede conducir a malas relaciones entre los empleados y a un ambiente de trabajo hostil, en general, hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces. Esto lleva a los trabajadores a proyectar sus sentimientos con los clientes. En lugar de hacer frente a los efectos de la falta de comunicación en una pequeña empresa, es mejor conocer las causas y tratarla.<sup>27</sup>

### **2.2.4 Satisfacción laboral**

#### **2.2.4.1 Productividad**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

---

<sup>25</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/los-permisos-y-licencias-laborales.html> 20/04/17

<sup>26</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/los-permisos-y-licencias-laborales.html> 20/04/17

<sup>27</sup> <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-causas-de-la-mala-comunicacin-en-el-trabajo-13994.html> 20/04/17

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.<sup>28</sup>

#### **2.2.4.2 Relaciones Interpersonales**

En las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de las personas. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales, sonidos, gestos y señas, con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo, si algo falla en este proceso disminuye la posibilidad de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios.<sup>29</sup>

#### **2.2.5 Métodos y Técnicas de Motivación**

Existen muchas técnicas, métodos, acciones que permiten motivar a los empleados. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la empresa debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que los recursos humanos son un valor muy importante que se debe cuidar y por tanto se debe diseñar una estrategia de motivación laboral adecuada a cada trabajador.

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml> 20/04/17

<sup>29</sup> <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/> 20/04/17

### **2.2.5.1 Reconocimiento**

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa.

Por lo tanto, desde la Dirección de las empresas, a través de los cargos directivos e intermedios, es muy importante saber cómo estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo trabajo de las personas, de forma que se irradie al resto de la organización. De esta forma, se creará un efecto milimétrico que propiciará el buen ambiente laboral y una competencia sana y bien entendida, lo que ayudará a conseguir los objetivos de la empresa, convirtiéndola en más eficaz y rentable.<sup>30</sup>

### **2.2.5.2 Salud Laboral y Prevención de Riesgos**

La Prevención de Riesgos Laborales consiste en un conjunto de actividades que se realizan en la empresa con la finalidad de descubrir anticipadamente los riesgos que se producen en cualquier trabajo. Esta anticipación permite que se puedan planificar y adoptar una serie de medidas preventivas que evitarán que se produzca un accidente laboral.

La salud laboral se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

---

<sup>30</sup><http://www.aguaeden.es/acerca.de.nosotros/blog.agua.eden/los.diferentes.tipos.de.reconocimiento.laboral/>, 20/04/17

Se puede evitar que el trabajo dañe a la salud, y es obligación empresarial hacerlo así: los mal llamados “accidentes” y las enfermedades laborales son evitables si se adopta una adecuada prevención.

La normativa de prevención establece derechos de los trabajadores/as, la obligación empresarial de organizar y realizar actividades preventivas, comprobar su eficacia y responsabilidades públicas de promoción, control y sanción.<sup>31</sup>

### **2.2.5.3 Promover la Participación**

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

**La participación como motivación:** es raro que las personas no se sienta motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

**La participación como forma de reconocimiento:** Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los empleados en los asuntos en los que éstos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que requieran de su decisión son ellos quienes tienen que decidir.<sup>32</sup>

### **2.2.6 Clima laboral**

#### **2.2.6.1 Seguridad Ocupacional**

Conjunto de medidas o acciones para identificar los riesgos de sufrir accidentes a que se encuentran expuestos los trabajadores con el fin de prevenirlos y eliminarlos. Las

---

<sup>31</sup> <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=1233> 21/04/17

<sup>32</sup> <http://www.arearh.com/rrhh/participaciontrab.htm> 21/04/17

empresas estarán obligadas a garantizar la protección en concepto de seguridad y salud de los trabajadores frente a los riesgos laborales.<sup>33</sup>

#### **2.2.6.2 Sentido de Pertenencia**

El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolle una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres. Este sentido, por otra parte, confiere una conducta activa al individuo que está dispuesto a defender su grupo y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión 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.

#### **2.2.6.3 Crecimiento Personal**

El ser humano está destinado al crecimiento personal, siempre y cuando se den las condiciones idóneas para ello. Tendemos a asustarnos ante los cambios, por ello, a menudo se frena la evolución. En vez de aspirar a nuestros sueños, preferimos quedarnos como estamos, aunque sepamos que nos queda mucho por mejorar y aprender.

Hay personas que se quedan en la zona segura que ya conocen y tienen miedo de salirse de ese camino. Sus vidas pueden ser gratificantes en ese momento. Pero cuando vayan cumpliendo años y sus necesidades cambien, posiblemente sientan que deberían de haber arriesgado más para obtener cosas que desearían y no poseen.

El crecimiento personal también conlleva sus desventajas iniciales, pero una vez conseguido el objetivo, la vida es mucho más gratificante. Evolucionar y cambiar es positivo, pero también tiene consecuencias a nuestro alrededor. Si tú encajabas en un sitio y cambias, ya no encajarás tanto, tendrás otras necesidades diferentes.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.mtps.gob.sv/noticias/ministerio-trabajo-promueve-la-seguridad-salud-ocupacional-los-lugares-trabajo/21/04/17>

<sup>34</sup> <https://lamenteesmaravillosa.com/el-crecimiento-personal-y-el-entorno/21/04/17>

## **2.2.7 Liderazgo**

### **2.2.7.1 Tipos de liderazgo**

Se pueden mencionar los siguientes tipos o estilos de liderazgo:

Liderazgo empresarial: consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.

Los diferentes tipos de trabajadores en una empresa pueden responder a necesidades diferentes de liderazgo. El empresarial es el que es capaz de adaptar los requerimientos a nivel corporativo con los objetivos a nivel personal de los trabajadores.

Liderazgo autocrático: Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza. Los trabajadores deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, ya que el líder va a observar sus niveles de desempeño.

Liderazgo democrático: El líder democrático toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores. El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando

hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

Aunque el participativo pueda parecer un estilo de dirección atractivo entraña ciertos riesgos. En la gestión empresarial hay momentos que requieren la toma de decisiones inmediatas, posponerlas a la espera de la consulta con el equipo puede hacer perder una oportunidad de negocio. O incluso peor, puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa. El perfil de un líder democrático debe tener paciencia y empatía. Además, los tipos de trabajadores deben ser variados y más especializados que sus superiores, así, su conocimiento único hace que su opinión deba ser tenida en cuenta.

Liderazgo laissez faire: Este líder es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos o tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total solo cuentan con el apoyo del líder si lo piden.

Liderazgo paternalista: el líder paternalista tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. En este caso, el líder ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre “paternalista” indica. Su papel de líder hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con su deber. Al igual que los líderes autocráticos, estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

Liderazgo carismático: El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras

personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que ofrece o a sus capacidades. También son grandes comunicadores y esto es uno de los peligros; un líder puede parecer muy carismático por su hábil oratoria pero ser solo fachada. Son capaces de imantar con su elocuencia y disimular una baja cualificación para el puesto.

Liderazgo lateral: ¿Te ha pasado que en un equipo de trabajo o en un proyecto de varias personas una, de forma natural, parece llevar las riendas? Este liderazgo consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa. Consiste en que se es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango.

Liderazgo situacional: El líder situacional dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores. Conociendo las características de cada empleado y el estilo de liderazgo a aplicar en cada momento se puede hacer crecer el rendimiento y eficacia en la empresa mientras el grupo se va consolidando. El liderazgo situacional es un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o personas en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento.

Su elasticidad y mano izquierda le permiten dar a cada empleado lo que necesita y cuando lo necesita, satisfaciendo al trabajador y a la empresa al mismo tiempo. Aunque

pueden ser criticados por falsos la realidad es que este estilo de liderazgo, bien ejecutado, es muy efectivo.<sup>35</sup>

### **2.2.7.2 Tipos de Autoridad**

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio y los conocimientos.

Autoridad formal: Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en el último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; Cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos:

- Autoridad lineal
- Autoridad Funcional

Ya sea que ejerza sobre una persona o un grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

Autoridad operativa: la que no ejerce directamente sobre las personas, si no que da facultad para decidir sobre determinadas acciones: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto. Estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas.

---

<sup>35</sup>[https://www.gestion.org/recursoshumanos/liderazgo/29890/tipos.de.liderazgo/#6\\_Liderazgo\\_carismatico](https://www.gestion.org/recursoshumanos/liderazgo/29890/tipos.de.liderazgo/#6_Liderazgo_carismatico)  
21/04/17

Autoridad técnica: aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia, la capacidad que dan ciertos conocimientos, técnicos, prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesional, del técnico o del experto cuyas opiniones se admiten por reconocer capacidad y pericia.

Autoridad personal: la que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas, etc. Que los hace adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna.<sup>36</sup>

## **2.2.8 Actitudes del Recurso Humano**

### **2.2.8.1 Comportamiento Individual**

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas.

El individuo se incorpora a la organización llevando consigo todo su bagaje psicológico, es decir aporta al conjunto organizacional: Habilidades, destrezas, valores, percepciones, actitudes, motivaciones, expectativas y metas que tiene, junto con otros aspectos inherentes a su temperamento y personalidad, asimismo dentro de ella despliega sus actitudes, inteligencia, conocimientos y competencias, las cuales pueden ser congruentes con los objetivos de la organización o también pueden ir en contra de los objetivos de la misma.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> <http://orgamin.blogspot.com/2013/04/tipos-de-autoridad.html> 21/04/17

<sup>37</sup> <https://es.slideshare.net/DianaDC1019/comportamiento-individual-en-las-organizaciones> 21/04/17

### **2.2.8.2 Personalidad**

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los demás. En tanto, la interrelación y la comunión de todas estas características, generalmente estables, serán las que determinarán la conducta y el comportamiento de una persona y porque no también, de acuerdo a la estabilidad de las mismas, predecir la respuesta que puede dar un individuo al cual conocemos ante determinada circunstancia o estímulo.

La personalidad está compuesta por dos elementos: temperamento y carácter, uno tiene un origen genético y el otro de tipo social, es decir, lo determinará el ambiente en el cual vive.

### **2.2.9 Guía de clima laboral**

#### **2.2.9.1 Estrategias de Clima Laboral**

El clima laboral, aunque no se perciba a primera vista, es uno de los pilares de la sostenibilidad de la empresa, porque el producto o servicio deviene de las personas que lo producen, ya sea directo o indirecto, por eso, es importante generar un ambiente agradable, veamos cómo.

Presta atención a las relaciones: Es esencial que se preste atención a cómo es el trato entre el personal, incluso del jefe hacia los demás empleados, de aquí parte la disposición del trabajador por hacer bien su trabajo.

Definir puestos y funciones específicas: Todo buen trabajo en equipo tiene como raíz una buena estructura de funciones, ya que se evita duplicar tareas y se brinda una información más clara al trabajador acerca de para qué y cuál es su aporte en la organización, lo que da valor al trabajo realizado.

**Reconocimiento:** Es común que cuando uno se equivoca, todos los recuerdan, pero cuando haces un trabajo bien realizado, casi nadie lo percibe, sin embargo, es importante no desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

**Remuneraciones:** Es cierto que no todas las empresas tienen la capacidad de aumentar gradualmente el sueldo de sus trabajadores, sin embargo, es importante que se brinde al menos un incentivo cada cierto tiempo, para que los trabajadores sientan que su esfuerzo sí es tomado en cuenta.

**Igualdad:** Es importante, tratar por igual a todos los colaboradores para no quebrar las relaciones laborales. Los favoritismos, lo único que generan es envidia y desunión en el equipo de trabajo.

**Intégrate:** Trata de conocer a tus compañeros en algún horario fuera de la oficina, es más agradable trabajar en un ambiente de confianza.

**Agradece:** Siempre agradece por la ayuda brindada por algún compañero, así sea mínima.

**Sé amigable:** Es bueno saludar, y mostrar interés más allá del trabajo, tan fácil como preguntar ¿Cómo estás?

**Personalidad:** Algunas personas son parcas, otras más sociales, hay que aprender a trabajar con todas ellas y adecuarnos a su personalidad.

**Ayuda:** Y hazlo de forma desinteresada, para no incomodar a la otra persona, ya que ésta quizá pueda sentir que se están entrometiendo.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.pqs.pe/emprendimiento/estrategias-para-mejorar-el-clima-laboral> 21/04/17

### **2.2.9.2 Control y Seguimiento**

El control es una función que se realiza mediante parámetros que han sido establecidos anteriormente al acaecimiento del fenómeno controlado, es decir, el mecanismo de control es fruto de una planificación y por lo tanto apunta al futuro. El sistema de control se proyecta sobre la base de previsiones del futuro y debe ser suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes que se originen en discrepancias entre el resultado previsto y el ocurrido.

Esto significa que el control es una función dinámica, no solo porque admite ajustes; sino también por estar presente en cada actividad humana, renovándose ciclo tras ciclo.<sup>39</sup>

### **2.2.10 Desempeño Laboral**

#### **2.2.10.1 Rendimiento**

Es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas:

Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema y el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.

---

<sup>39</sup> <https://www.gestiopolis.com/control-y-seguimiento-en-gestion-de-proyectos/> 21/04/17

### **2.2.10.2 Evaluación**

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos.

Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.<sup>40</sup>

## **2.3 Marco Normativo**

### **2.3.1 Constitución de la República de El Salvador**

La constitución política es la carta magna de nuestro país, en la cual se describen a continuación los artículos que hacen referencia al problema de estudio.

El artículo cuarenta y tres establece que los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

El artículo cuarenta y cuatro dice que la ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo.

---

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento Organizacional (13ª Ed.) Pearson Educación, México 2009, pág. 595

### **2.3.2 Código de Trabajo**

El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores estableciendo sus derechos y obligaciones y se fundan en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Además este código es aplicable a todas las empresas y entidades autónomas.

El artículo trescientos dieciséis establece que se entiende por riesgos profesionales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales a que están expuestos los trabajadores a causa, con ocasión, o por motivo de trabajo.

El artículo trescientos diecisiete dice que accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo de trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado.

El artículo trescientos dieciocho dice que se entenderá comprendido en la definición de accidente de trabajo, todo daño que el trabajador sufra en las mismas circunstancias, en sus miembros artificiales y que les disminuya su capacidad de trabajo

El artículo trescientos sesenta contempla que los patronos de empresas que se dediquen a actividades que por su propia naturaleza o por circunstancias especiales ofrezcan un peligro para la salud, la integridad física o la vida de los trabajadores, a juicio de la Dirección General de Previsión Social, están obligados a asegurar a aquellos trabajadores que por participar en la ejecución de labores peligrosas, están expuestos a sufrir riesgos profesionales.

### **2.3.2.1 Del Salario.**

El artículo ciento diecinueve dice que salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

El artículo ciento veinte establece que el salario debe pagarse en moneda de curso legal.

El artículo ciento veinte y dos dice que el salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

### **2.3.2.2 De la Jornada de Trabajo y de la Semana Laboral.**

El artículo ciento sesenta y uno establece que las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

El artículo ciento sesenta y ocho establece que las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagaran, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

### **2.3.2.3 De la Vacación Anual Remunerada.**

El artículo ciento setenta y siete dice que después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

El artículo ciento setenta y ocho establece que los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones, no prolongaran la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

El artículo ciento ochenta dice que todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

El artículo ciento ochenta y ocho dispone que se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los periodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del trabajador de tomarlas.

### **2.3.2.4 De los Días de Asueto.**

El artículo ciento noventa establece que se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero.
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.
- c) Primero de mayo.

- d) Seis de agosto
- e) Quince de septiembre.
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre

El artículo ciento noventa y dos dispone que los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengaran un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de este.

#### **2.3.2.5 Del Aguinaldo.**

El artículo ciento noventa y seis establece que todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

El artículo ciento noventa y siete dice que los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

El artículo ciento noventa y ocho establece que la cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

#### **2.3.4.6 Prestaciones por Maternidad.**

El artículo treientos nueve establece que el patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomaran obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

El artículo treientos diez dispone que para que la trabajadora goce de la licencia establecida en el artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.

El artículo treientos once dice que para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el art. 309

#### **2.3.3 Ley del Seguro Social**

La ley del Seguro Social es la encargada de velar por la salud de todos los empleados afiliados a dicha institución.

El artículo dos dice que el Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;

- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

El artículo cuarenta y ocho dice que en caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además, derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.

El artículo cuarenta y nueve dice que los reglamentos determinarán el término después del cual, si perdura la incapacidad de trabajo producida por enfermedad, se considerará el caso como de invalidez.

El artículo cincuenta dice que cuando la enfermedad fuere causada deliberadamente por el asegurado o se debiera a mala conducta suya, no tendrá derecho a los subsidios, sino solamente a los servicios médicos indispensables.

En caso de muerte del asegurado, sus deudos tendrán derecho a la ayuda establecida en el artículo sesenta y seis.

El artículo cincuenta y seis establece que si el accidente de trabajo o la enfermedad profesional fueren debidos a infracción por parte del patrono, de las normas que sobre Seguridad Industrial o Higiene del Trabajo fueren obligatorias, dicho patrono estará obligado a restituir al Instituto la totalidad de los gastos que el accidente o la enfermedad del asegurado le ocasionaren.

El artículo cincuenta y nueve dispone que en caso de maternidad, la trabajadora asegurada tendrá derecho, en la forma y por el tiempo que establezcan los reglamentos, a los siguientes beneficios:

a) Servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, en la medida que se hagan indispensables; y a los cuidados necesarios durante el embarazo, el parto y el puerperio;

b) Los beneficios señalados en la Sección Primera de este Capítulo, cuando a raíz de la maternidad se produzca enfermedad. Si la asegurada falleciere, sus deudos tendrán derecho a la ayuda establecida en el Art. 66;

c) Que se extienda un certificado médico para los efectos de la licencia que debe concedérsele de conformidad con el código de trabajo

ch) Un subsidio en dinero, calculado de conformidad al Art. 48 de esta ley, a condición de que la asegurada no efectúe trabajo remunerado durante el tiempo que reciba dicho subsidio. En ningún caso tendrá derecho a recibir subsidios acumulados por concepto de enfermedad y de maternidad; y

d) Una ayuda para la lactancia, en especie o en dinero, cuando la madre esté imposibilitada, según dictamen de los médicos del Instituto, para alimentar debidamente a su hijo.

e) Un conjunto de ropa y utensilios para el recién nacido que se denominara canastilla maternal.

El artículo sesenta dice que el asegurado que fuere varón, tendrá derecho a que su esposa, o compañera de vida, si no fuere casado, reciba los beneficios establecidos en los literales a), b), d) y e) del artículo anterior.

El artículo sesenta y uno establece que se considera inválido al asegurado cuando, a consecuencia de enfermedad o accidente, y después de haber recibido las prestaciones médicas pertinentes, quede con una disminución en su capacidad de trabajo.

La disminución de la capacidad de trabajo a que se refiere el inciso anterior, se fijará tomando en cuenta, en cada caso, el grado en que se afecte la aptitud del asegurado para obtener una remuneración equivalente a la que reciba un trabajador sano, de capacidad semejante, y de igual categoría y formación profesional.

El artículo sesenta y seis dispone que el fallecimiento del asegurado o pensionado causará derecho a una cuota única para gastos de sepelio, que el instituto entregará a sus deudos o a quien hubiera costado los funerales.

El artículo sesenta y siete dice que el fallecimiento del trabajador asegurado o pensionado causará derecho a pensión de sobrevivientes para las personas que dependían económicamente de él. Las normas para el otorgamiento de tales pensiones, requisitos para que haya lugar al derecho, el cálculo y fijación del monto y modalidades de su otorgamiento, deberán determinarse en los reglamentos respectivos.

### **2.3.3 Ley Sobre Higiene y Seguridad del Trabajo**

El artículo tres establece que todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) a las operaciones y procesos de trabajo;
  
- b) al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
  
- c) a las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y
  
- d) a la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

El artículo seis dispone que todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene, y con las recomendaciones técnicas particulares, en lo que se refiere al uso y conservación el equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad protegerle en su vida, salud e integridad corporal, y a someterse a los exámenes médicos ordenados por aquél. Asimismo estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

### **2.3.4 Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo**

En el artículo dos se establecen como principios rectores de la presente ley:

Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna.

Respeto a la dignidad: La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora.

Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

El artículo tres dice que para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente:

1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.
2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.

5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.

6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.

7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

El artículo nueve establece que los trabajadores y trabajadoras contratados de manera temporal deberán gozar del mismo nivel de protección en materia de seguridad ocupacional que el resto de trabajadores de la empresa. No podrán establecerse diferencias en el trato por motivos de duración del contrato.

El artículo veinte dice que todo lugar de trabajo debe reunir condiciones estructurales que ofrezcan garantías de seguridad e higiene ocupacional frente a riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la naturaleza de las labores que se desarrollen dentro de las mismas; conforme a lo establecido en la presente ley y sus reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general principalmente pasillos, paredes, techos, asientos, comedores, dormitorios, servicios sanitarios, instalaciones eléctricas, protecciones de maquinaria, aparatos de izar, entre otros.

El artículo veinte y cinco dispone que las paredes y techos de los locales de trabajo deben pintarse de preferencia de colores claros y mates, procurando que contrasten con los colores de las máquinas y muebles, y en todo caso, no disminuyan la iluminación.

El artículo veinte y siete establece que el espacio existente entre cada puesto de trabajo deberá ser suficiente a fin de permitir que se desarrollen las actividades productivas de cada trabajador, sin poner en riesgo ni interferir en las actividades del otro, atendiendo la naturaleza y peligrosidad de las mismas.

El artículo veinte y ocho dice que los locales de trabajo donde circulan vehículos, deberán contar con los pasillos que sean necesarios, convenientemente distribuidos, delimitados y marcados por la señalización permanente adecuada.

El artículo treinta establece que los empleadores tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores y trabajadoras, las condiciones ergonómicas que correspondan a cada puesto de trabajo, tomando en consideración la naturaleza de las labores, a fin de que éstas se realicen de tal forma que ninguna tarea les exija la adopción de posturas forzadas que puedan afectar su salud.

El artículo treinta y seis menciona que todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.

El artículo treinta y nueve dispone que cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.

El artículo cuarenta y tres dice que todo lugar de trabajo deberá disponer de ventilación suficiente para no poner en peligro la salud de los trabajadores considerando las normativas medioambientales.

El artículo cuarenta y cuatro establece que los locales que se encuentren habitualmente cerrados, deberán contar con un sistema de ventilación y extracción adecuado. En los locales en que, por razones de la técnica empleada en el desarrollo de las labores, se encuentren permanentemente cerradas las puertas y ventanas durante el trabajo, deberá instalarse un sistema de ventilación artificial que asegure la renovación del aire.

El artículo cincuenta y cuatro menciona que todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose además, instalar bebederos higiénicos.

El artículo cincuenta y seis dice que todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

## **CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación que se realizó es de tipo descriptiva, ya que en esta se describen todos los elementos principales y la realidad en la que actualmente se encuentra la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

Es necesario mencionar que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación.<sup>41</sup> En este estudio la finalidad de la relación de variables es conocer como la elaboración de una guía de clima laboral favorecerá el desempeño del recurso humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

Además se utilizó el tipo de investigación correlacional ya que se busca conocer la relación existente entre dos variables. Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.<sup>42</sup>

### **3.2 Población y Diseño de la Muestra**

Es necesario determinar a quiénes y a cuántas personas se aplicará los instrumentos de recolección de datos, además, la manera de cómo se elegirán esas personas, para que los resultados que se logren puedan ser generalizados a la población en su totalidad, es decir que tengan homogeneidad.

---

<sup>41</sup> Roberto Hernández Sampieri, , Metodología de la Investigación, 6ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2014, pág. 98

<sup>42</sup> Opcit, Roberto Hernández Sampieri, pág. 93

### 3.2.1 Población

Para la realización de la investigación, se ha definido una sola unidad de análisis que es el personal de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM). El cual consta de 393 empleados que están divididos en distintas áreas, las cuales son: Área técnica, contabilidad, recursos humanos, gerencias y personal de campo.

AGENCIAS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL DE CAMPO
San Miguel	21	134
San Salvador	9	117
La Unión	1	13
Usulután	2	24
Chapeltique	1	19
Santa Rosa de Lima	2	31
Santiago de Maria	1	18
<b>Total Empleados</b>	<b>37</b>	<b>356</b>
<b>393 Empleados<sup>43</sup></b>		

### 3.2.2 Diseño de la Muestra

Para la determinación de la muestra del personal de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), se utilizó la fórmula para poblaciones finitas ya que se conoce con exactitud el número de empleados de la empresa.

El lugar donde se realizaron las encuestas fue en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), ubicada en la ciudad de San Miguel.

---

<sup>43</sup> Ing. Marcela Rodríguez, Coordinadora de Recursos Humanos (ESEM) 27/04/17

### 3.3 Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra

En la investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple, en este muestreo todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de los elementos que componen la muestra es al azar, por lo que las preferencias y deseos del sujeto no influyen en este proceso.<sup>44</sup>

En el caso de los empleados de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), el número es de 393 empleados, por lo cual se puede decir que se conoce el número de la población. Por ende se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P \cdot Q}$$

Dónde:

n: Es la cantidad de los empleados que serán seleccionados

N: Población

Z: Margen o valor crítico límite hasta donde llega el nivel de confianza

e: Error de estimación

P: Probabilidad de que ocurra el evento (0.5)

Q: Probabilidad de no ocurra el evento (0.5)

Se ha considerado utilizar un nivel de confianza del 95%, con un error del 5%

Datos:

n=?

N=393 Empleados

Z=1.96

---

<sup>44</sup> Raúl Rojas Soriano, Guía para Realizar Investigaciones Social, Plaza y Valdés S.A de C.V , México 2013, pág. 289

e= 5%

P= 0.5

Q= 0.5

$$n = \frac{Z^2 P. Q. N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P. Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(393)}{(0.05)^2 (393 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5)(0.5)(393)}{(0.0025)(392) + (3.8416) (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{377.4372}{(0.98) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{377.4372}{1.9404}$$

$$n = 194.5151 \approx 195 \text{ Empleados}$$

Se ha determinado un número de 195 empleados a encuestar en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **3.4.1 Técnicas de Investigación**

##### **✓ Fuentes Primarias**

Para poder hacer la investigación se hará uso de fuentes primarias de información las cuales serán la que nos brinda el personal de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

#### ✓ **Fuentes Secundarias**

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizarán para realizar dicho estudio, se encuentran: Libros, como: Administración de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y Metodología de la Investigación, tesis e información electrónica.

### **3.4.1.1 Técnicas e Instrumentos**

#### **Técnicas**

##### ✓ **Encuestas**

Es la técnica que recopila información de interés, que a través de un cuestionario se podrá detectar la opinión de los empleados sujetos al estudio.

##### ✓ **Entrevista**

En el uso de esta técnica se obtiene la información mediante la conversación entre el entrevistador y entrevistado esto se logra a través de una guía de entrevista previamente elaborada.

##### ✓ **La Observación**

Por medio de esta técnica se tendrá contacto directo con los elementos que forman parte del objeto de estudio y los resultados obtenidos se utilizarán para las deducciones posteriores. Además por medio de la misma se detectó el problema del mal clima laboral en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) y de los principales factores que influyen en este.

#### **Instrumentos**

##### ✓ **El Cuestionario**

Las interrogantes serán de tipo cerradas para facilitar la obtención de las respuestas, estas estarán acompañadas de una justificación la cual servirá de base para el posterior análisis.

✓ **Guía de Entrevista**

Estará compuesta por un cuestionario de preguntas abiertas para realizar la entrevista.

✓ **Guía de Observación Directa**

Esto servirá para observar las actividades desarrolladas por lo empleados de manera más integral así como su comportamiento.

### **3.5 Procedimiento para la Investigación**

#### **3.5.1 Validación de Instrumentos**

Se valorara el instrumento a través de una prueba piloto que consistirá en lo siguiente: la prueba para la encuesta se hará con el 8% del tamaño de la muestra obtenida, se someterán a la prueba los empleados de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

#### **3.5.2 Procedimiento para realizar la investigación**

La investigación se realizara por medio documental y por investigación de campo.

##### **3.5.2.1 Procedimiento para la investigación documental**

Para obtener la información documental, se seleccionara teoría relacionada al tema de estudio, por lo que comprenderá: Libros, tesis y documentales acerca del clima laboral.

##### **3.5.2.2 Realización de las Encuestas**

Los sujetos que serán sometidos a la encuesta son los empleados de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), para llevar a cabo el procedimiento se tomara una muestra del total de la población de los empleados.

### **3.5.2.3 Realización de la Entrevista**

El proceso de realizar la entrevista será el coordinar una cita con la coordinadora de recursos humanos de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM), para la realización se establecerá con un lapso de tiempo de 8 días de anticipación, con una duración promedio de una hora.

### **3.5.3 Procesamiento de los datos**

El procesamiento de la información se realizara por medio de Excel 2010 para su tabulación en tablas y gráficos, la información deberá ser analizada e interpretada, la cual permita deducir los elementos que intervienen en el objeto de la investigación. Además se presentaran los resultados que se obtengan de la entrevista de manera descriptiva.

## CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los empleados de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

**Pregunta N° 1.** ¿Los recursos que le proporcionan la empresa, (materiales, equipo e infraestructura) son los adecuados para realizar bien su trabajo?

**Objetivo:** Conocer si la empresa proporciona a los empleados, los recursos adecuados para realizar bien su trabajo.

**Tabla 1:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	168	86.15%
No	27	13.85%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Grafica 1:**



**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, de 195 empleados encuestados, 168 respondieron que la empresa si les proporciona los recursos adecuados para realizar bien su trabajo, mientras que 27 dijeron que no.

**Interpretación:** Se determina que los recursos que le proporcionan la empresa (materiales, equipo, e infraestructura) si son los adecuados para realizar bien su trabajo.

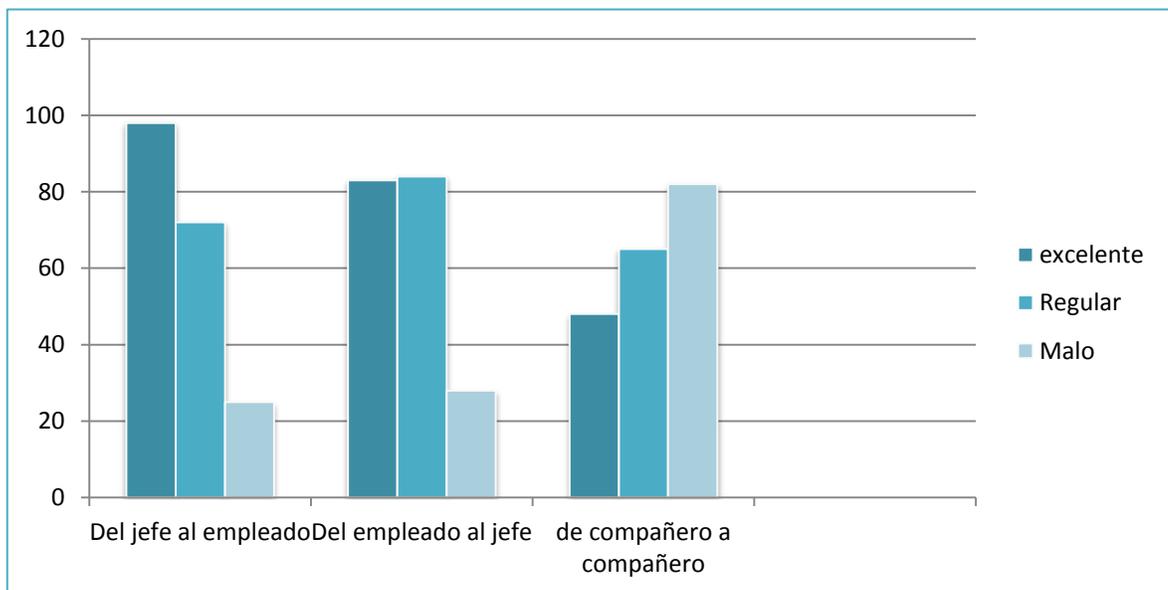
**Pregunta N° 2.** ¿Cómo considera la comunicación existente en la organización?

**Objetivo:** Conocer como es la comunicación que existe, de jefe a empleado, de empleado a jefe y entre compañeros dentro de la organización.

**Tabla 2:**

	<b>Excelente</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Del jefe al empleado	98	72	25
Del empleado al jefe	83	84	28
De compañero a compañero	48	65	82

**Grafica 2:**



**Análisis:** De acuerdo a los empleados encuestados ellos manifestaron que la comunicación de jefe a empleado es excelente, también dijeron que de empleado a jefe la comunicación es excelente, pero por otro lado afirmaron que la comunicación de empleado a empleado es mala.

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados afirman, que la comunicación de jefe a empleado es excelente, mientras que la comunicación entre los empleados es mala.

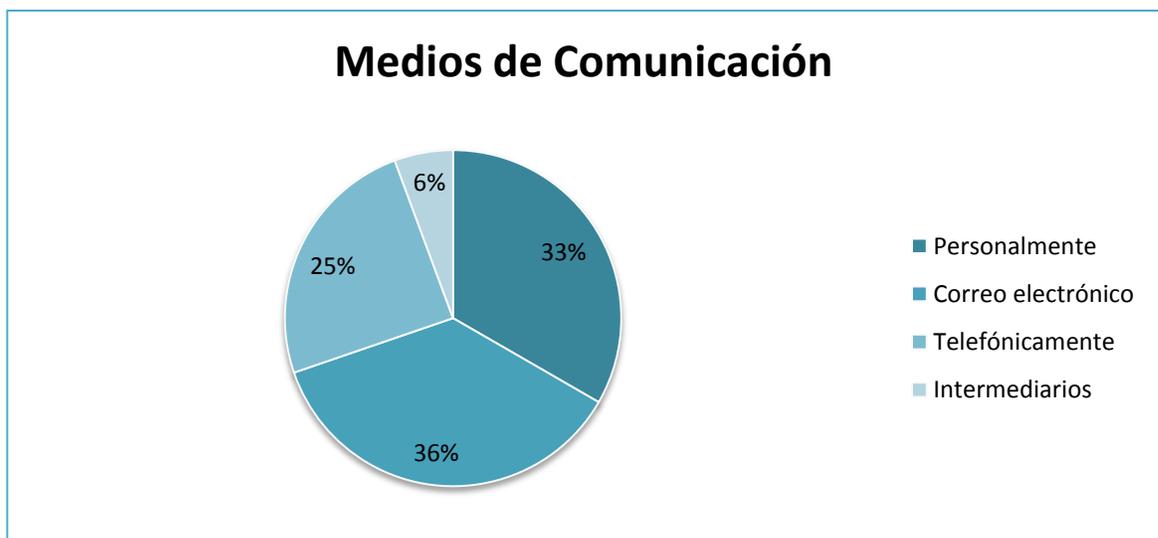
**Pregunta N° 3.** ¿Qué medios de comunicación utilizan en la empresa para comunicarse entre ustedes?

**Objetivo:** Identificar que medios de comunicación utilizan en la empresa.

**Tabla 3:**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Personalmente	65	33.33%
Correo electrónico	71	36.41%
Telefónicamente	48	24.62%
Intermediarios	11	5.64%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Grafica 3:**



**Análisis:** Según los datos obtenidos, de 195 empleados encuestados, 65 dijeron que el medio de comunicación utilizado es de manera personal, 71 respondieron que mediante el correo electrónico, 48 dijeron que por teléfono y 11 respondieron que a través de intermediarios.

**Interpretación:** Los datos obtenidos indican que el medio más utilizado para comunicarse dentro de la empresa es mediante el correo electrónico.

**Pregunta N° 4.** ¿Considera que es necesario que exista una buena comunicación en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si es necesario que exista una buena comunicación en la empresa.

**Tabla 4:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	191	97.95%
No	4	2.05%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Grafica 4:**



**Análisis:** La tabla nos muestra los resultados obtenidos de las encuestas, de 195 encuestados 191 respondieron que es necesario que exista una buena comunicación dentro de la empresa mientras que 4 dijeron que no.

**Interpretación:** Para la mayoría de los empleados, es necesario que exista una buena comunicación dentro de la empresa.

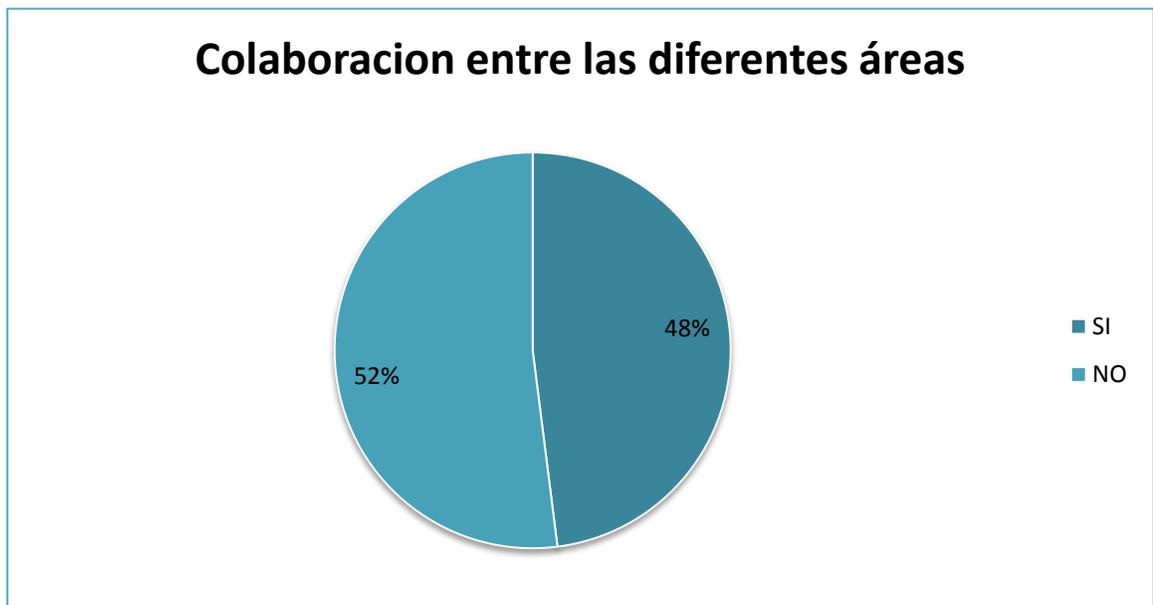
**Pregunta N° 5.** ¿Considera que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si entre las diferentes áreas de la empresa hay buena colaboración

**Tabla 5:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	93	47.69%
NO	102	52.31%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 5:**



**Análisis:** Los datos de la tabla nos indica los resultados obtenidos de los 195 encuestados, 93 respondieron que si se colaboran entre las diferentes áreas de la empresa, mientras que 102 dijeron que no hay colaboración.

**Interpretación:** Mediante los datos obtenidos, la mayoría de los empleados encuestados respondieron que no existe colaboración entre las diferentes áreas de la empresa

**Pregunta N° 6.** ¿Considera usted que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?

**Objetivo:** Identificar si dentro de la empresa surgen conflictos frecuentemente.

**Tabla 6:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	101	51.79%
NO	94	48.21%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 6:**



**Análisis:** Según los datos de la tabla de 195 empleados encuestados, 101 respondió que surgen conflictos frecuentemente en la empresa, y 94 respondieron que no surgen conflictos de manera frecuente.

**Interpretación:** Mediante los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados respondieron que surgen conflictos de manera frecuente en la empresa.

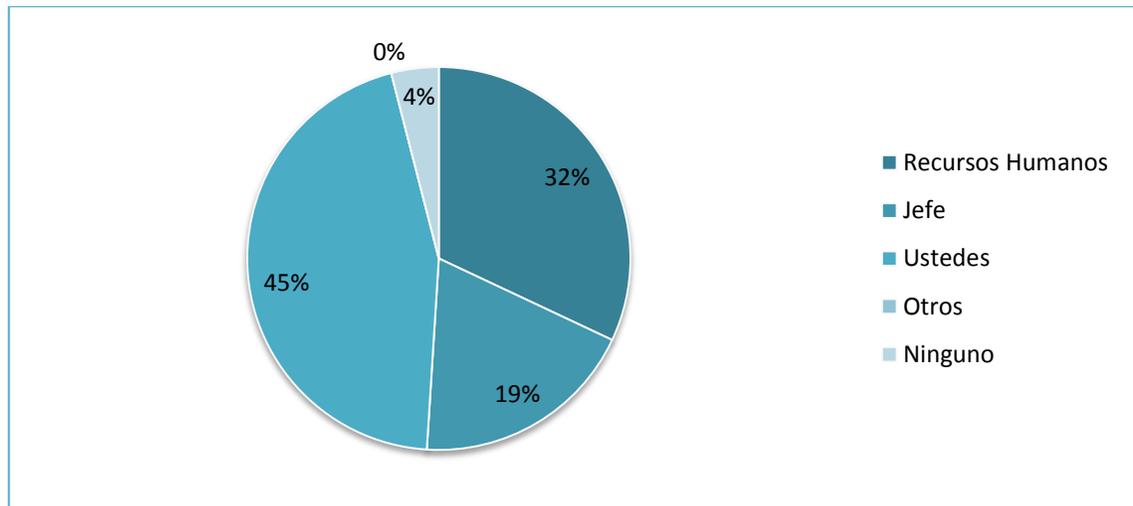
**Pregunta N° 7.** ¿Quién es el encargado de solucionar los conflictos que se dan dentro de la empresa?

**Objetivo:** Conocer quién es el encargado de solucionar los conflictos que surgen en la empresa.

**Tabla 7:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	63	32.31%
Jefe	37	18.97%
Ustedes	87	44.62%
Otros	0	0%
Ninguno	8	4.10%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 7:**



**Análisis:** La tabla nos muestra que de los 195 encuestados, 63 dijeron que el encargado de solucionar los conflictos que surgen dentro de la empresa es el área de recursos humanos, 37 dijeron que el jefe, 87 dijeron que los solucionan entre ellos y 8 respondieron que nadie los resuelve.

**Interpretación:** Los empleados manifestaron que al surgir conflictos en la empresa, estos solucionados por ellos mismos.

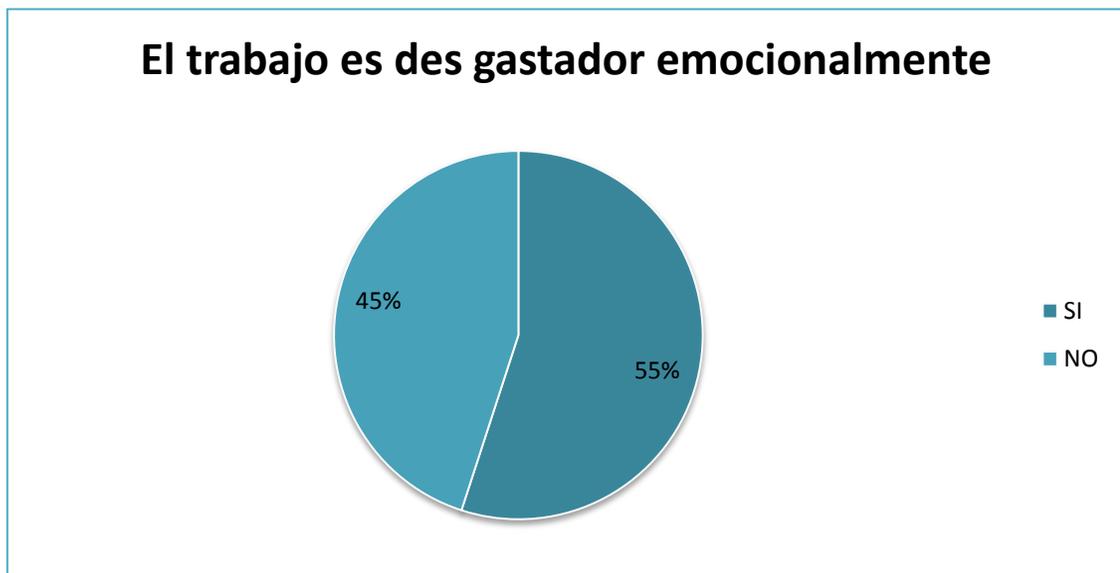
**Pregunta N° 8.** ¿Considera usted que su trabajo, es des gastador emocionalmente?

**Objetivo:** Determinar si el trabajo que realizan los empleados es des gastador emocionalmente.

**Tabla 8:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	108	55.38%
NO	87	44.62%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 8:**



**Análisis:** La tabla muestra los resultados obtenidos de las encuestas, de 195 encuestados 108 respondieron que el trabajo que realizan es des gastador emocionalmente, mientras que 87 respondieron que no lo es.

**Interpretación:** Se determinó que el trabajo que realizan en la empresa es desgastador emocionalmente.

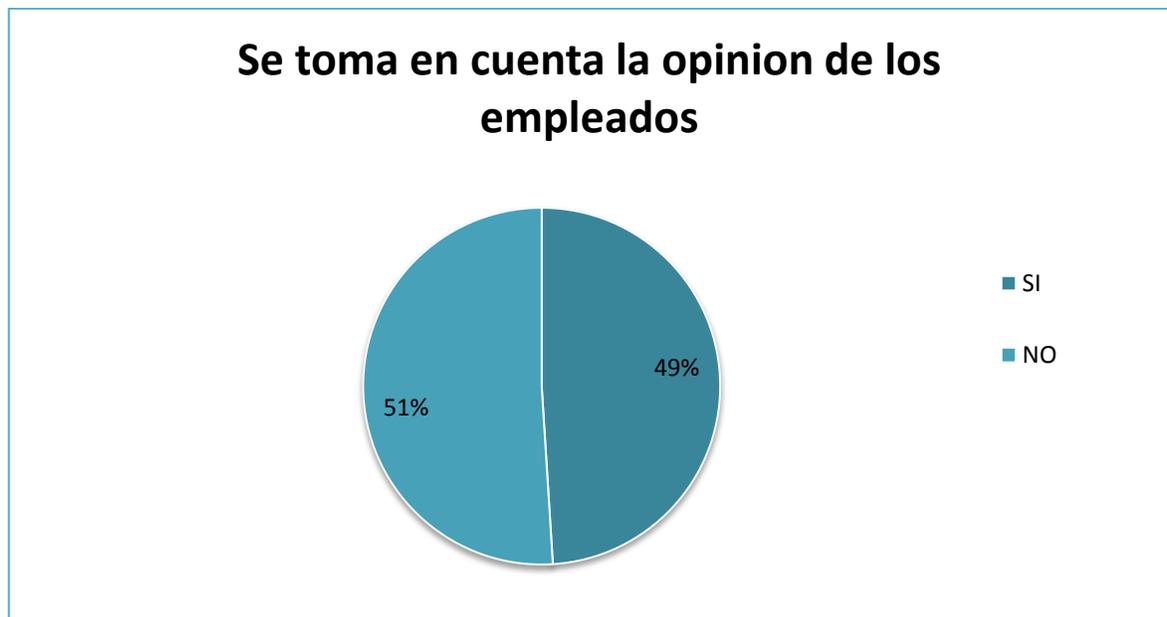
**Pregunta N° 9.** ¿Se toma en cuenta su opinión cuando se le asignan determinadas tareas?

**Objetivo:** Conocer si se toma en cuenta la opinión de los empleados cuando se les asignan determinadas tareas.

**Tabla 9:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	96	49.23%
NO	99	50.77%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 9:**



**Análisis:** Los datos de la tabla indican los resultados obtenidos, de 195 encuestados 96 respondieron que sí es tomada en cuenta su opinión cuando se les asignan determinadas tareas y 99 respondieron que no es tomada en cuenta.

**Interpretación:** A través de los datos obtenidos, se puede deducir que no a todos los empleados se les toma en cuenta al momento de asignarles determinadas tareas.

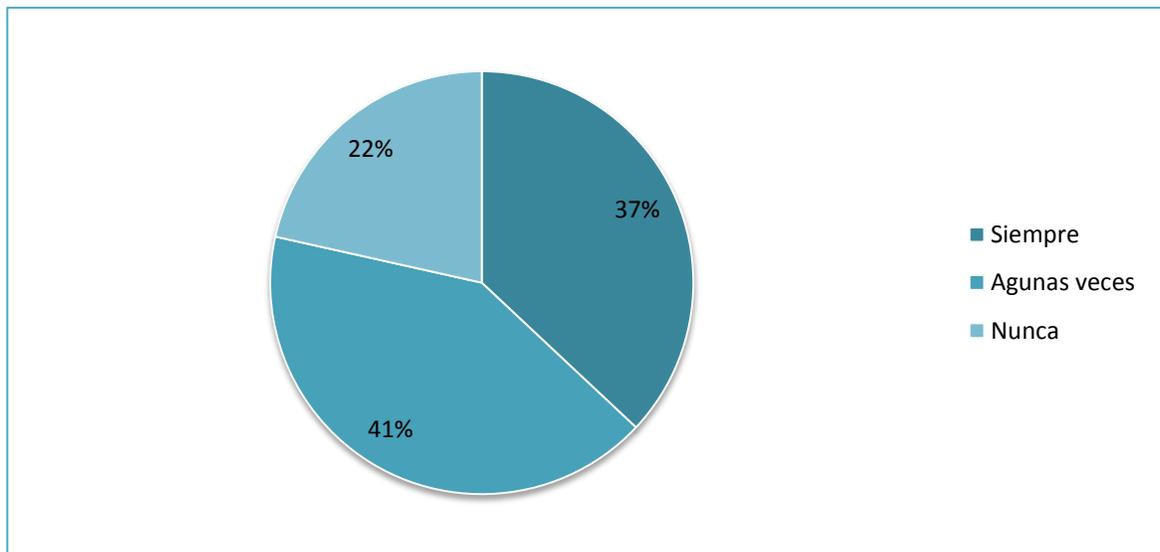
**Pregunta N° 10.** ¿Considera que las personas con las que trabaja facilitan la realización del trabajo?

**Objetivo:** Determinar si las personas con las que se trabaja en la empresa facilitan el trabajo para sus compañeros.

**Tabla 10:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	72	36.92%
Algunas veces	81	41.54%
Nunca	42	21.54%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 10:**



**Análisis:** De 195 empleados encuestados, 72 dijeron que las personas con las que trabajan siempre les facilitan el trabajo, 81 dijeron que algunas veces y 42 dijeron que nunca.

**Interpretación:** Para la mayoría de los empleados, las personas con las que trabajan algunas veces les facilitan la realización de su trabajo.

**Pregunta N° 11.** Si tiene algún asunto personal, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?

**Objetivo:** Identificar si los empleados pueden abandonar el puesto de trabajo, por algún asunto personal sin tener que pedir un permiso especial.

**Tabla 11:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	141	72.31%
No	54	27.69%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 11:**



**Análisis:** Según los datos de la tabla, de 195 encuestados 141 dijeron que si pueden dejar el puesto de trabajo por asuntos personales sin tener que pedir permiso especial y 54 respondieron que no.

**Interpretación:** Se determinó que los empleados pueden dejar su puesto de trabajo por asuntos personales sin tener que pedir un permiso especial.

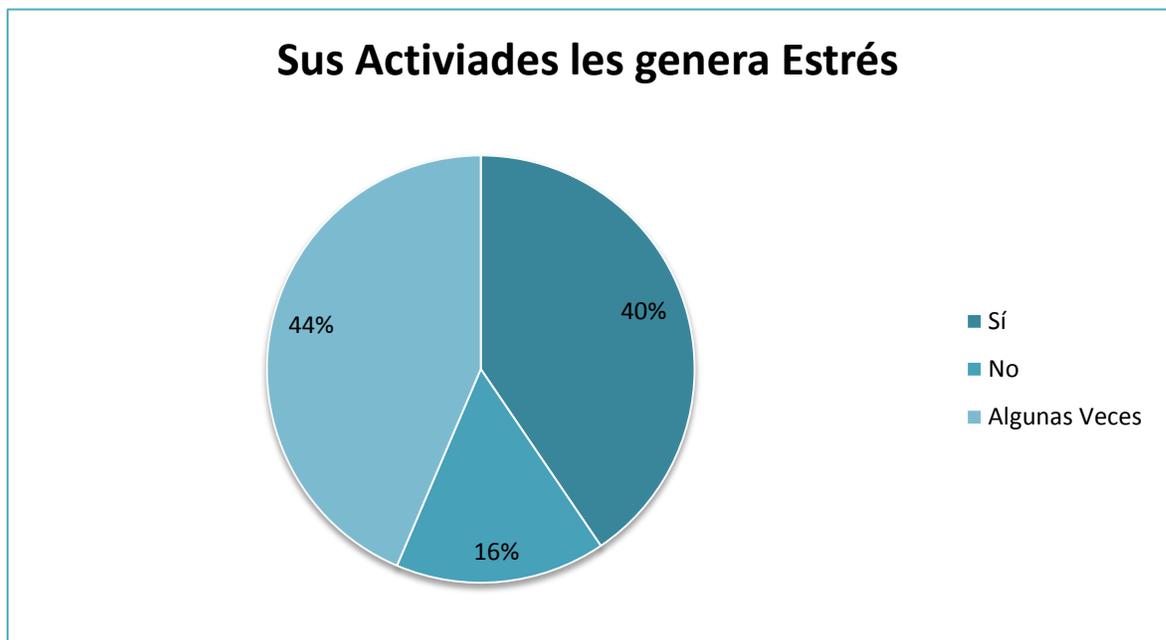
**Pregunta N° 12.** ¿Considera usted que la realización de sus actividades laborales le genera estrés?

**Objetivo:** Conocer si el trabajo que realizan los empleados les genera estrés.

**Tabla 12:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	79	40.51%
NO	31	15.90%
Algunas Veces	85	43.59%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 12:**



**Análisis:** La tabla nos muestra los datos obtenidos de 195 empleados, 79 respondieron que la realización de sus actividades les genera estrés, 31 dijeron que no y 85 respondieron que algunas veces.

**Interpretación:** Para los empleados la realización de algunas de sus actividades laborales les genera estrés.

**Pregunta N° 13.** ¿Las actividades que realiza la empresa para contrarrestar el estrés son las adecuadas?

**Objetivo:** Identificar si las actividades que realiza la empresa para contrarrestar el estrés son adecuadas.

**Tabla 13:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0.0%
No	195	100%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 13:**



**Análisis:** Los datos de la tabla reflejan los resultados obtenidos de 195 empleados, todos respondieron que las actividades que realiza la empresa para contrarrestar el estrés no son las adecuadas.

**Interpretación:** Se determinó que en la empresa no se realiza ninguna actividad para contrarrestar el estrés.

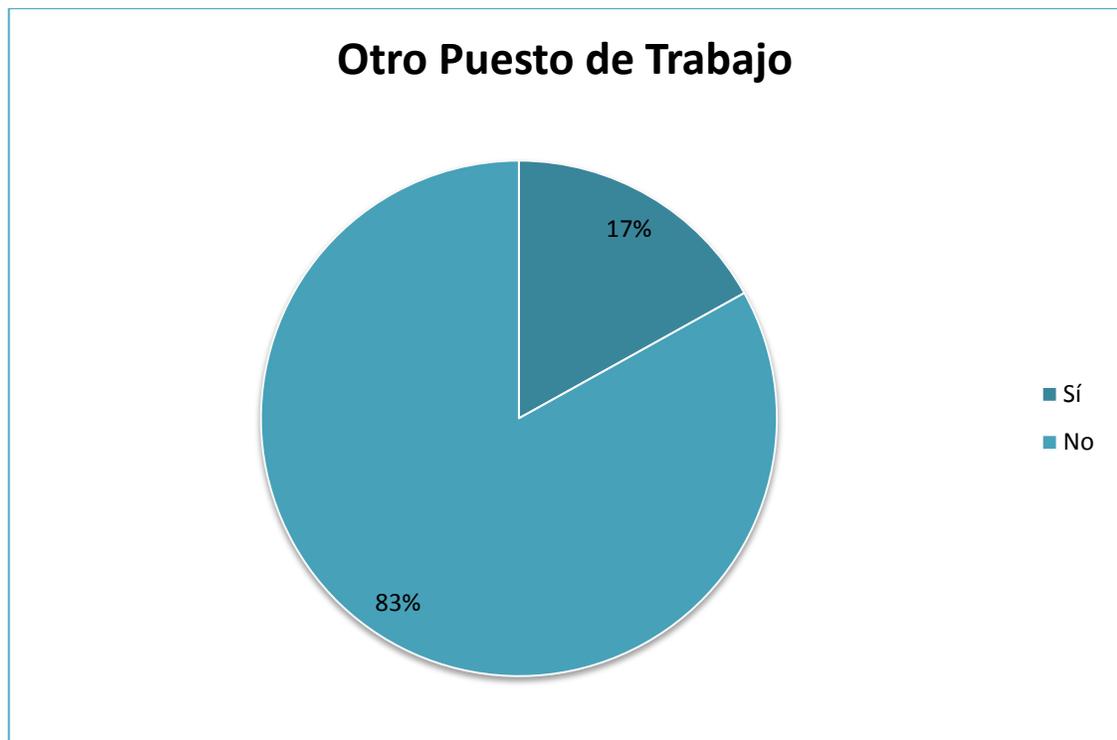
**Pregunta N° 14.** ¿Le gustaría estar en otro puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si a los empleados les gustaría estar en otro puesto de trabajo.

**Tabla 14:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	33	16.92%
No	162	83.08%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 14:**



**Análisis:** La tabla nos muestra los resultados obtenidos de 195 empleados, 33 dijeron que si les gustaría cambiar de puesto de trabajo y 162 dijeron que no les gustaría.

**Interpretación:** A través de los datos, se puede determinar que a los empleados no les gustaría estar en otro puesto de trabajo.

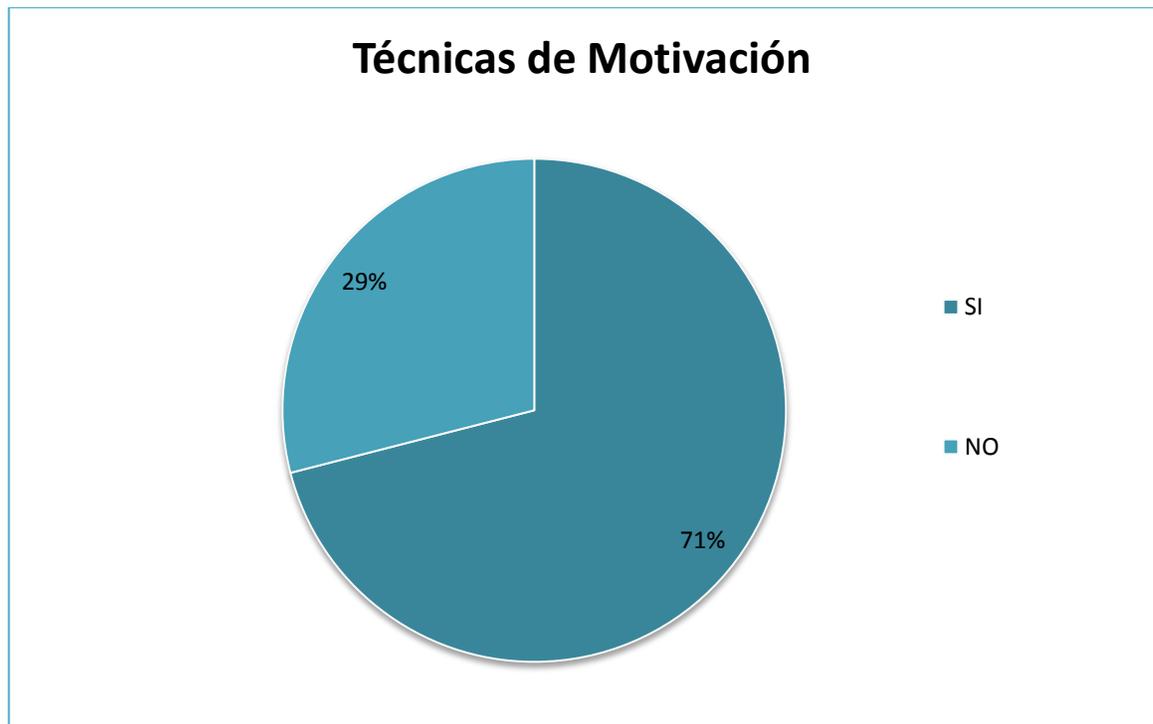
**Pregunta N° 15.** ¿En la empresa realizan técnicas o métodos de motivación?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa realizan técnicas de motivación para los empleados.

**Tabla 15:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	139	71.28%
No	56	28.72%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 15:**



**Análisis:** Los datos de la tabla nos muestra los resultados obtenidos de 195 empleados encuestados, 56 respondieron que la empresa no realiza técnicas de motivación y 139 dijeron que si lo hace.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados encuestados respondieron que la empresa si realiza técnicas de motivación

**Pregunta N° 16.** ¿Considera que su desempeño es reconocido y valorado en la organización?

**Objetivo:** Conocer si es reconocido y valorado el desempeño de los empleados en la organización.

**Tabla 16**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	42	21.54%
No	153	78.46%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 16:**



**Análisis:** La tabla muestra los resultados obtenidos de los 195 empleados, 42 respondieron que si se reconoce y valora su trabajo en la empresa y 153 dijeron que no es reconocido y valorado su trabajo.

**Interpretación:** Para la mayoría de los empleados su trabajo no es reconocido ni valorado en la empresa.

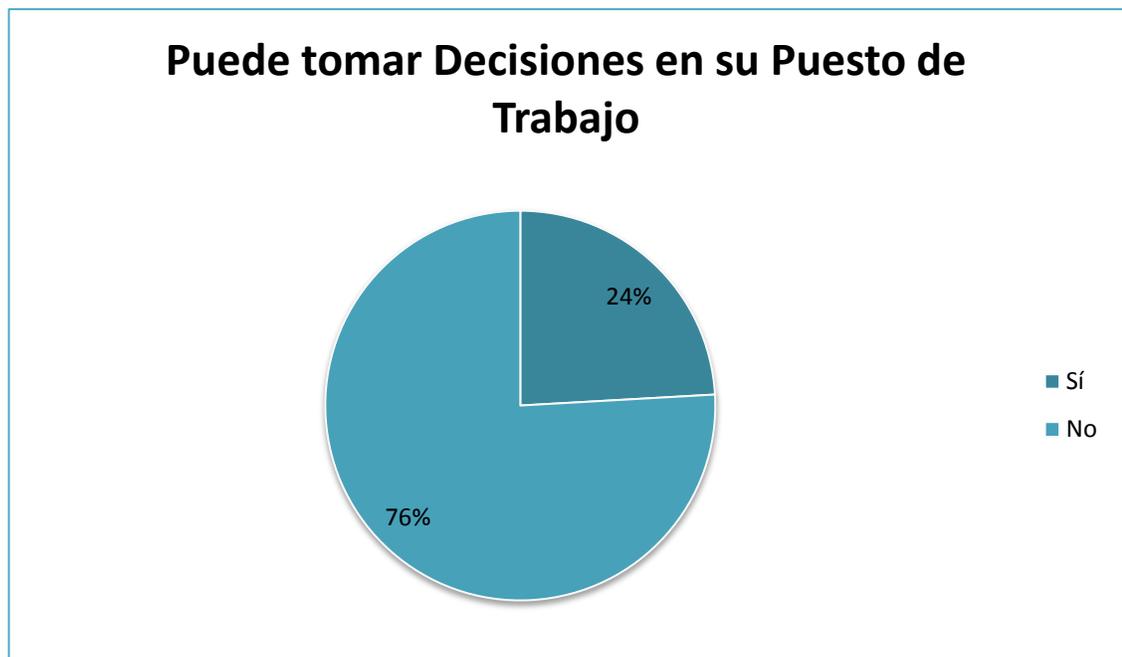
**Pregunta N° 17.** ¿Usted puede tomar decisiones en su área de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados pueden tomar decisiones en su área de trabajo.

**Tabla 17:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	24.10%
No	148	75.90%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 17:**



**Análisis:** La tabla nos muestra que de 195 empleados encuestados, 47 dijeron que si pueden tomar decisiones en su área de trabajo y 148 dijeron que no pueden tomar decisiones.

**Interpretación:** A través de los datos se puede determinar que los empleados no pueden tomar decisiones en su área de trabajo.

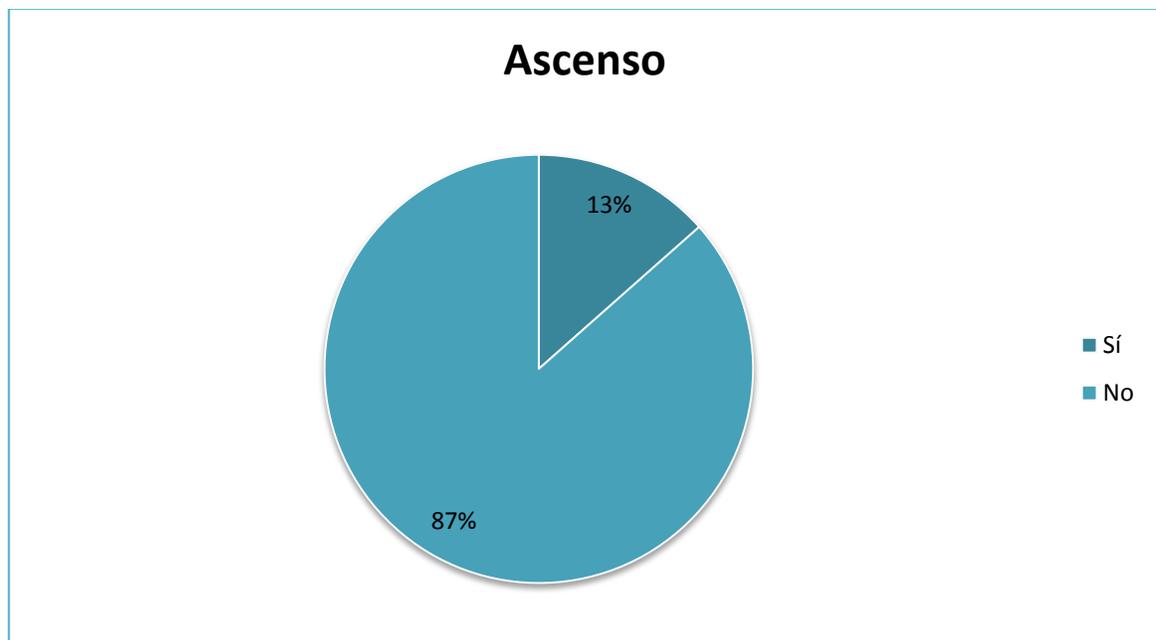
**Pregunta N° 18.** ¿Durante su permanencia en la empresa ha tenido la oportunidad de un ascenso?

**Objetivo:** Conocer si los empleados durante su permanencia en la empresa han tenido la oportunidad de un ascenso.

**Tabla 18:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	10.77%
NO	174	69.23%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 18:**



**Análisis:** Los datos de la tabla reflejan los resultados obtenidos de 195 empleados encuestados, 21 empleados respondieron que sí han tenido la oportunidad de un ascenso y 174 dijeron que no la han tenido.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados han manifestado que no se les ha dado la oportunidad de tener un ascenso.

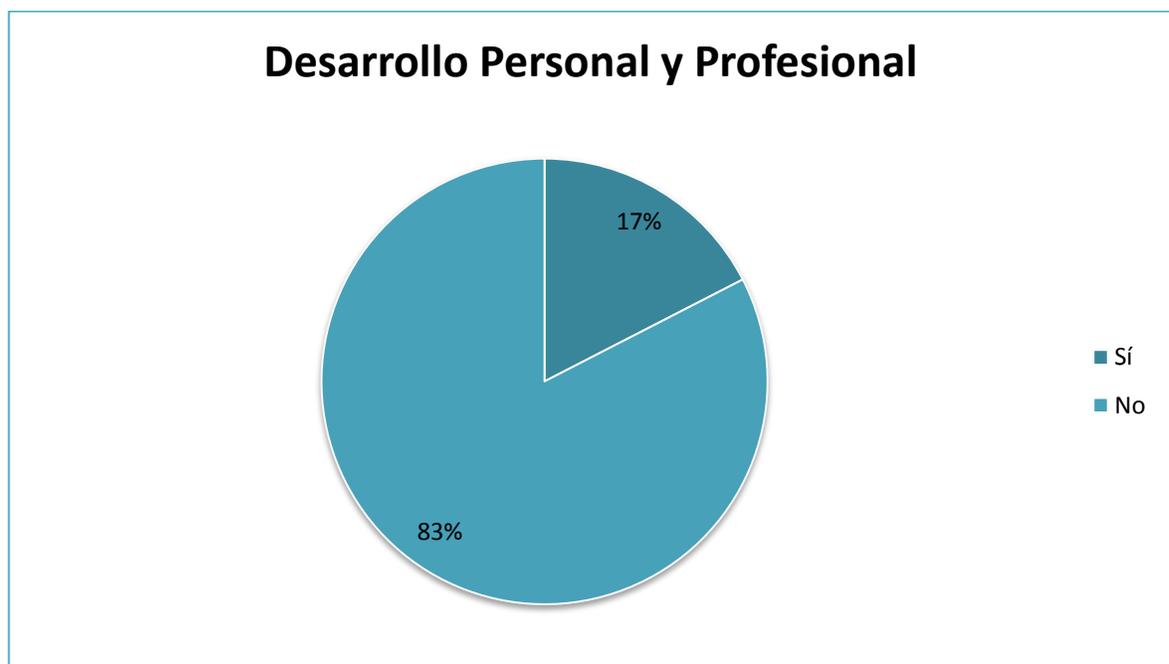
**Pregunta N° 19.** ¿En la empresa hay alguien que le anime a su desarrollo personal y profesional?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa hay personas que animen a los empleados en su desarrollo personal y profesional.

**Tabla 19:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	17.44%
No	161	82.56%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 19:**



**Análisis:** Los datos de la tabla nos muestra los resultados obtenidos de 195 encuestados, 34 empleados respondieron que dentro de la empresa hay personas que les animan a su desarrollo personal y profesional y 161 dijo que no.

**Interpretación:** Se determinó que dentro d la empresa no hay nadie que anime a los empleados en su desarrollo personal y profesional.

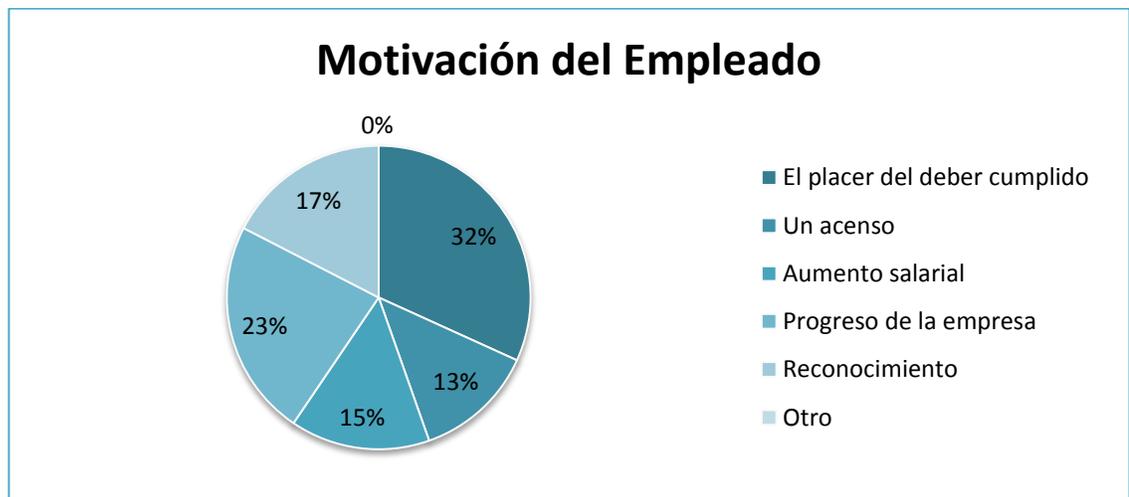
**Pregunta N° 20.** En el rol que desempeña ¿Qué lo motiva a aumentar su rendimiento laboral?

**Objetivo:** Identificar cuál es la motivación de los empleados para aumentar su rendimiento laboral.

**Tabla 20:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El placer del deber cumplido	62	31.79%
Un acenso	25	12.82%
Aumento salarial	29	14.87%
Progreso de la empresa	45	23.08%
Reconocimiento	34	17.44%
Otro	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 20:**



**Análisis:** Los datos de la tabla muestra los resultados obtenidos de 195 empleados encuestados, 62 empleados respondieron que los motiva a aumentar su rendimiento laboral el placer del deber cumplido, 25 dijeron que un ascenso, 29 que un aumento salarial, 45 que el progreso de la empresa, y 34 lo hace por un reconocimiento.

**Interpretación:** Para la mayoría de los empleados lo que les motiva a aumentar su rendimiento es el placer del deber cumplido.

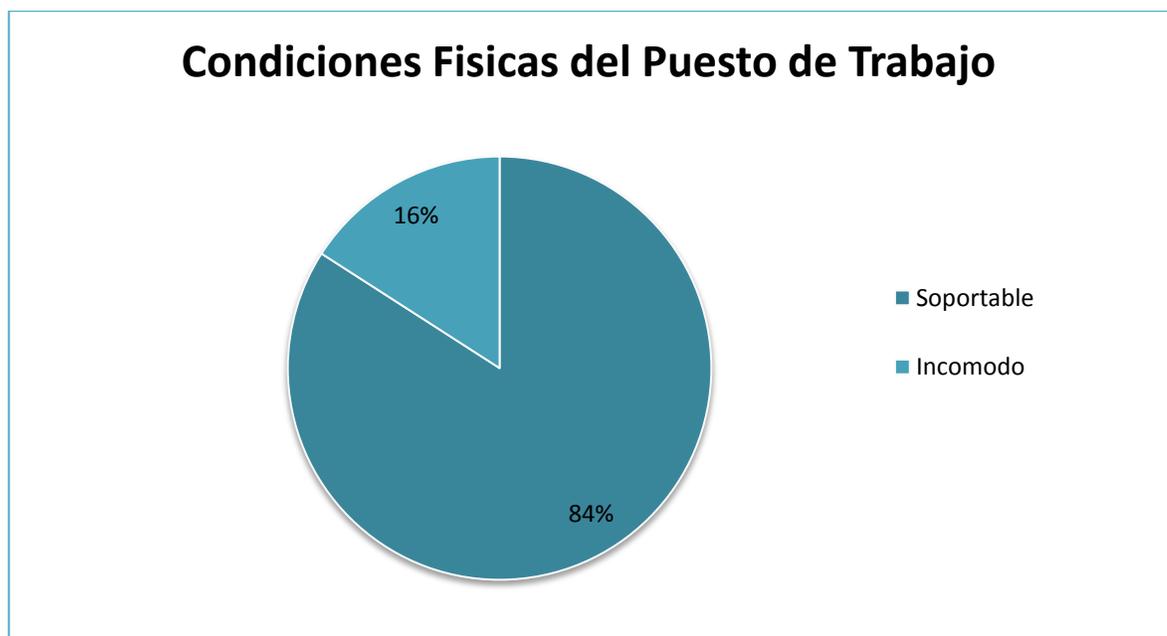
**Pregunta N° 21.** ¿En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, etc.) usted considera que este es?

**Objetivo:** Conocer si las condiciones de trabajo de los empleados en su puesto de trabajo son soportable o incómodo.

**Tabla 21:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Soportable	164	84.10%
Incomodo	31	15.90%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 21:**



**Análisis:** Los datos de la tabla muestra los resultados obtenidos de 195 empleados encuestados, 164 dijeron que las condiciones físicas de trabajo son soportables y 31dijeron que son incómodas.

**Interpretación:** Para la mayoría de los empleados, las condiciones físicas de trabajo son soportables.

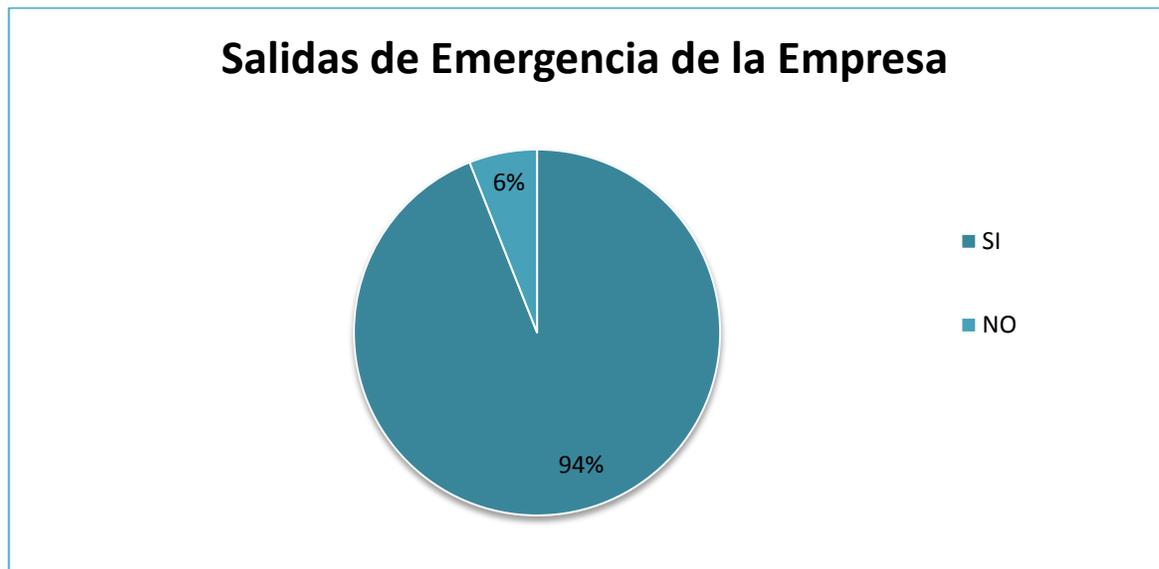
**Pregunta N° 22.** ¿Usted tiene conocimiento sobre las salidas de emergencia de la empresa?

**Objetivo:** Determinar si los empleados tienen conocimiento sobre las salidas de emergencia que tiene la empresa.

**Tabla 22:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	183	93.85%
No	12	6.15%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 22:**



**Análisis:** Los datos de la tabla muestra el resultado de 195 empleados encuestados, sobre el conocimiento que tienen sobre las salidas de emergencia de la empresa, 183 respondió que sí y 12 empleados dijeron que no.

**Interpretación:** Los datos obtenidos revelan que la mayoría de los empleados tienen conocimiento sobre las salidas de emergencia de la empresa.

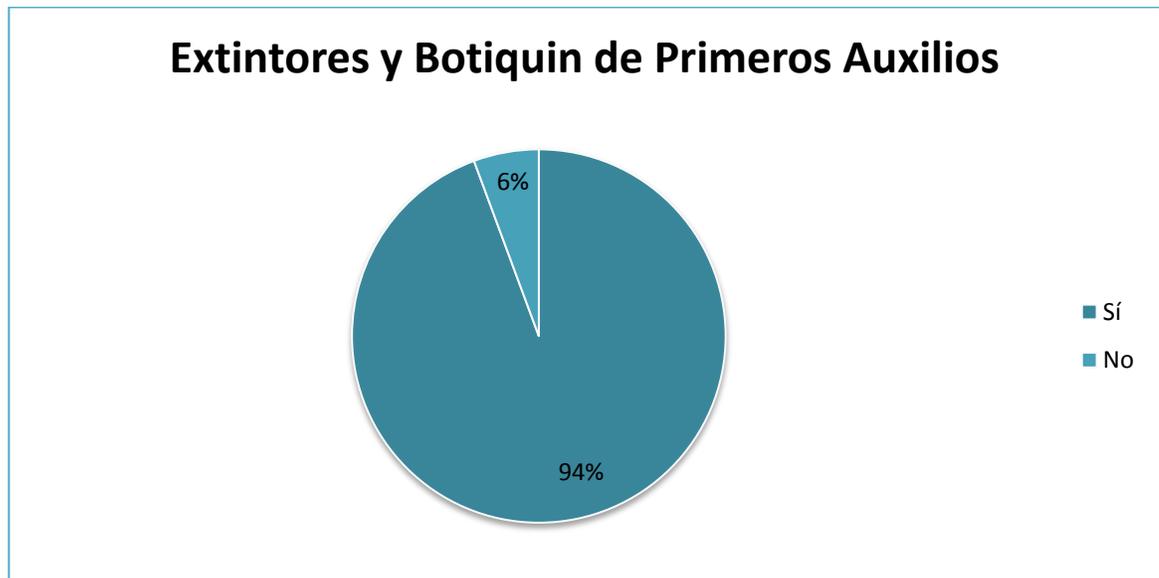
**Pregunta N° 23.** ¿Sabe si la empresa cuenta con extintores y botiquín de primeros auxilios?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con extintores y un botiquín de primeros auxilios.

**Tabla 23:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	184	94.36%
No	11	5.64%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 23:**



**Análisis:** La tabla muestra los resultados obtenidos de 195 empleados encuestados, 184 empleados respondieron que la empresa cuenta con extintores y botiquín de primeros auxilios y 11 dijeron que la empresa no tiene ninguna de las dos cosas.

**Interpretación:** Se puede determinar que la empresa cuenta con extintores y botiquín de primeros auxilios.

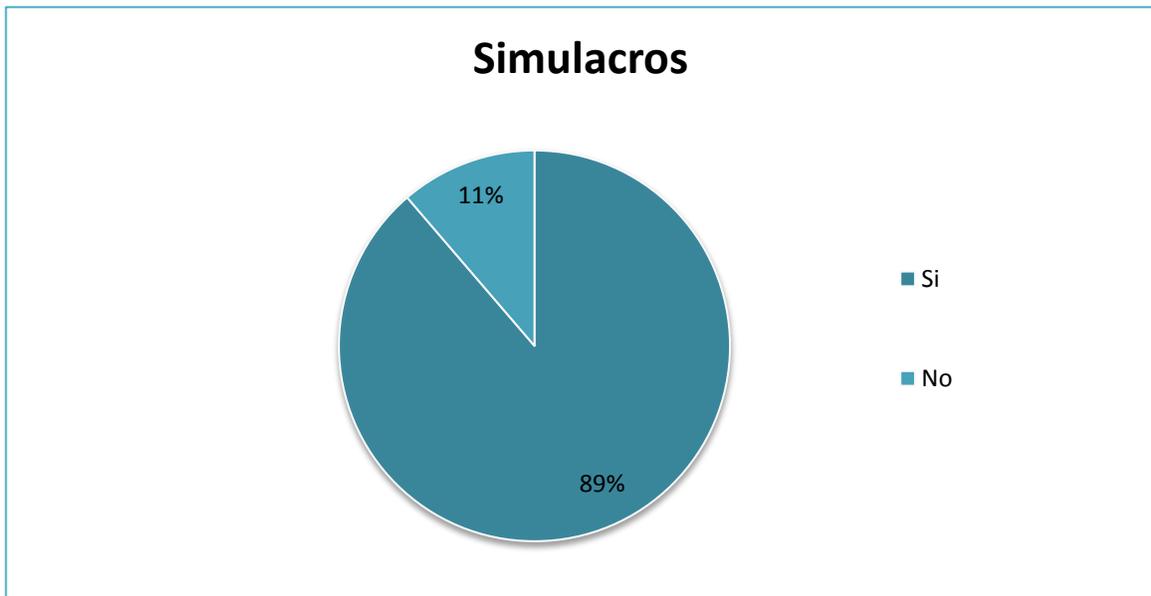
**Pregunta N° 24** ¿En la empresa han realizado simulacros en prevención de desastres naturales?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa han realizado simulacros en prevención de desastres naturales

**Tabla 24:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	173	88.72%
No	22	11.28%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 24:**



**Análisis:** De acuerdo a los encuestados 173 de ellos dijeron que en la empresa si han realizado simulacros en prevención de desastres naturales y solo 22 de ellos dijeron que no.

**Interpretación:** A través de los datos se puede determinar que en la empresa realizan simulacros en prevención de desastres naturales.

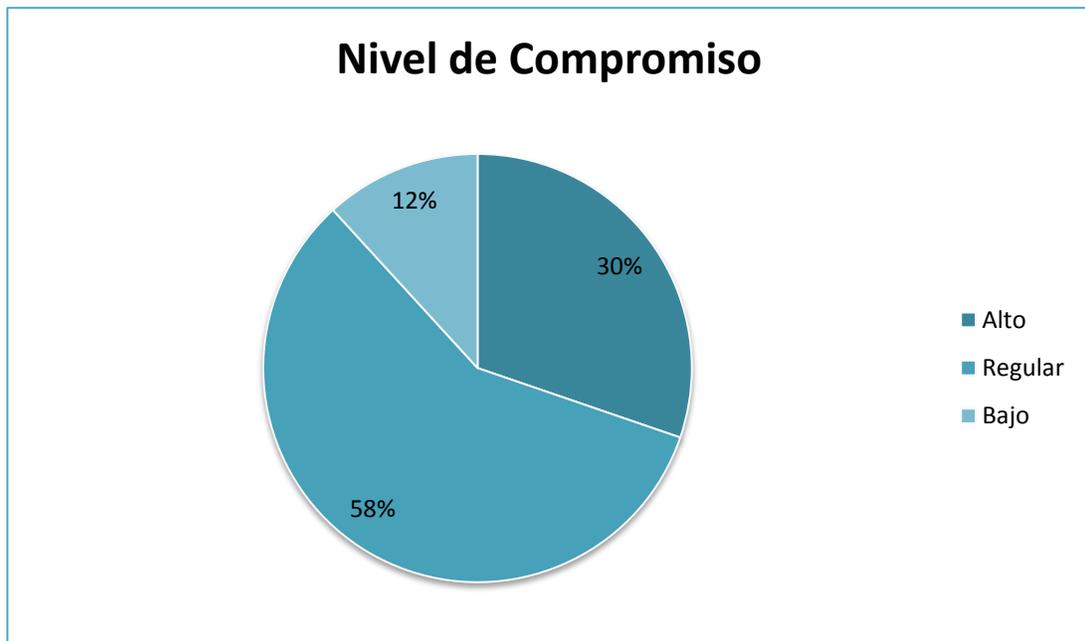
**Pregunta N° 25** ¿Cómo considera su nivel de compromiso hacia la empresa?

**Objetivo:** Identificar el nivel de compromiso de los empleados hacia la empresa

**Tabla 25:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	59	30.26%
Regular	113	57.95%
Bajo	23	11.79%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 25:**



**Análisis:** Según los encuestados el 30.26% manifiesta que su nivel de compromiso hacia la empresa es alto y por otro lado el 57.95% asegura que su nivel es regular y solo un 11.79% dice que su nivel de compromiso es bajo.

**Interpretación:** Los datos obtenidos muestran que de los empleados encuestados, la mayoría respondió que su nivel de compromiso con la empresa es regular.

**Pregunta N° 26** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

**Objetivo:** Conocer el nivel de satisfacción de los empleados

**Tabla 26:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	57	29.23%
Regular	122	62.56%
Bajo	16	8.21%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 26:**



**Análisis:** De acuerdo a los encuestados 57 de ellos dijeron que su nivel de satisfacción es alto y 122 manifestaron que su nivel es regular y solamente 16 de ellos dijeron que su nivel de satisfacción es bajo.

**Interpretación:** Para la mayoría de los empleados encuestados, su nivel de satisfacción es regular.

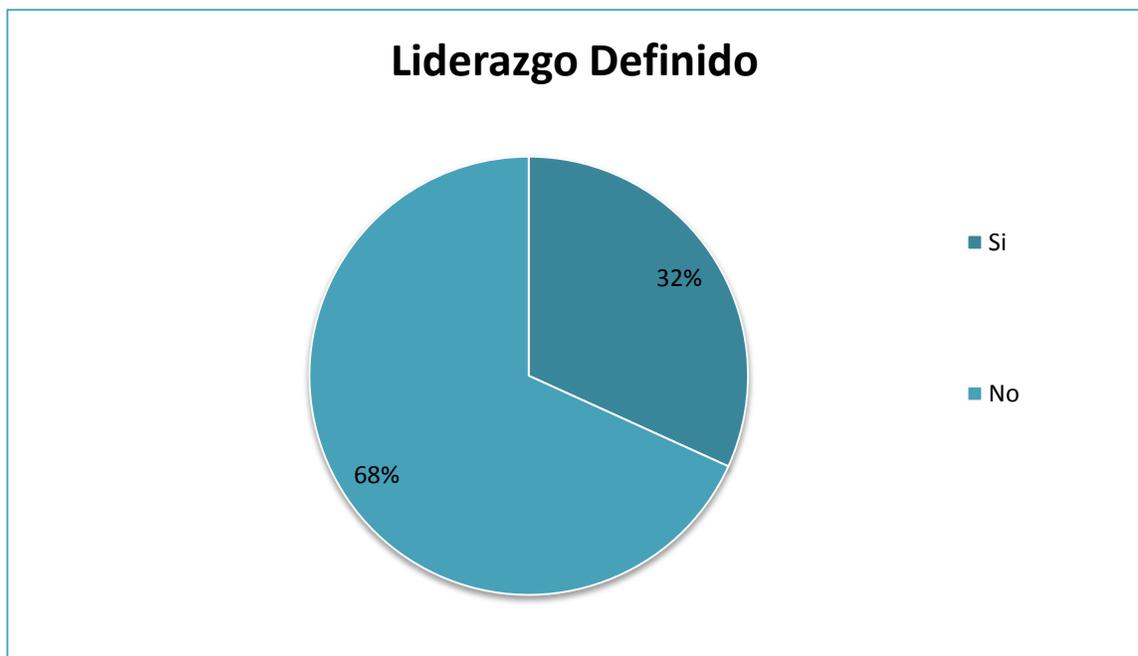
**Pregunta N° 27** ¿Considera que en la organización el liderazgo está debidamente definido?

**Objetivo:** Identificar si el liderazgo en la empresa está debidamente definido.

**Tabla 27:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	31.79%
No	133	68.21%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 27:**



**Análisis:** Según los encuestados el 31.79% dice que el liderazgo de la empresa está debidamente definido y el 68.21% manifiesta que este no está definido.

**Interpretación:** Se puede determinar que el liderazgo en la empresa no está debidamente definido.

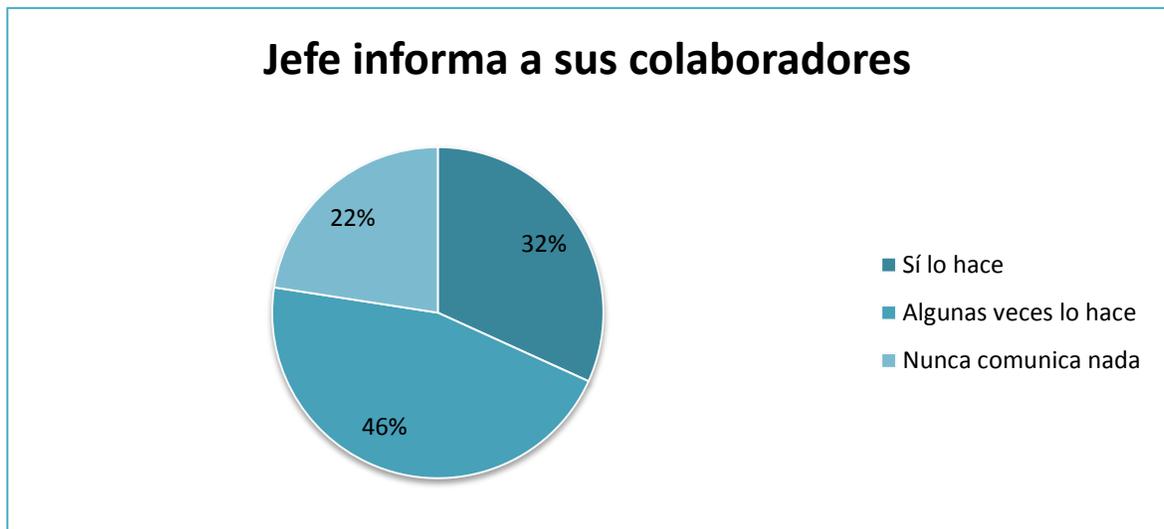
**Pregunta N° 28** ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si los jefes informan a sus colaboradores de las políticas, planes y desarrollo de la empresa.

**Tabla 28:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí lo hace	62	31.80%
Algunas veces lo hace	89	45.64%
Nunca comunica nada	44	22.56%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 28:**



**Análisis:** Del total de los encuestados el 45.64% manifiesta que su jefe inmediato algunas veces le informa sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa, el 31.80% dice que siempre lo hace y solo el 22.56% asegura que nunca se le comunica nada.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados, respondieron que su jefe inmediato algunas veces les informa sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa.

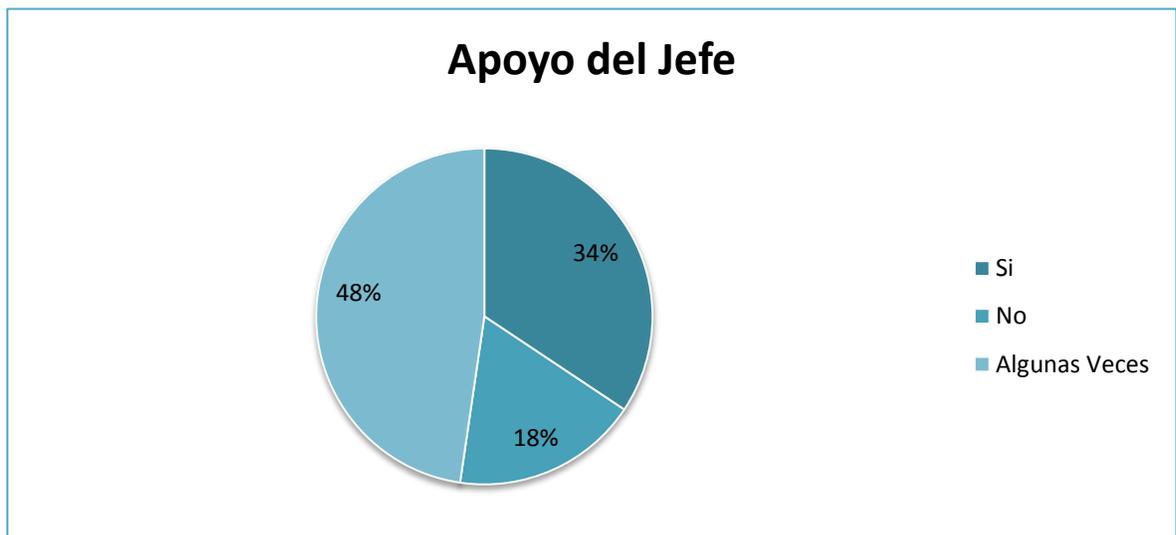
**Pregunta N° 29** ¿Al encontrarse en dificultades laborales, siente el apoyo de su jefe inmediato?

**Objetivo:** Determinar si el empleado al encontrarse en dificultades laborales siente el apoyo de su jefe inmediato.

**Tabla 29:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	34.36%
No	35	17.95%
Algunas Veces	93	47.69%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 29:**



**Análisis:** Según los encuestados el 34.36% de ellos manifestaron que al encontrarse en dificultades laborales si sienten el apoyo de su jefe, el 17.95% dijeron que no y el 47.69% de ellos aseguraron que solo algunas veces.

**Interpretación:** Mediante los datos obtenidos, la mayoría de los empleados respondieron que al encontrarse en dificultades laborales; algunas veces sienten el apoyo de su jefe.

**Pregunta N° 30** ¿Cómo considera la influencia del liderazgo de su jefe en su actitud laboral?

**Objetivo:** Conocer como los empleados perciben la influencia del liderazgo de su jefe

**Tabla 30:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Positiva	83	42.56%
Negativa	112	57.44%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 30:**



**Análisis:** Según los empleados encuestados un 42.56% de ellos afirman que la influencia del liderazgo que reciben de su jefe es positiva, mientras que un 57.44% manifiestan que la influencia que reciben es negativa.

**Interpretación:** Se puede determinar que la influencia que los empleados reciben de su jefe es negativa.

**Pregunta N° 31** ¿Considera que su jefe tiene preferencias con alguno de sus compañeros?

**Objetivo:** Identificar si los jefes tienen preferencias por alguno de los empleados

**Tabla 31:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	52.82%
No	92	47.18%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 31:**



**Análisis:** Del total de los empleados encuestados 103 de ellos aseguraron que su jefe tiene preferencia por alguno de sus compañeros de trabajo y por otra parte 92 dijeron que su jefe no tiene preferencias por los empleados.

**Interpretación:** Los datos obtenidos muestran que el jefe tiene preferencias por algunos de los empleados.

**Pregunta N° 32** ¿A usted le realizan evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa les realizan evaluación de desempeño a los empleados

**Tabla 32:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	108	55.38%
No	87	44.62%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 32:**



**Análisis:** Según los empleados encuestados el 55.38% afirmaron que en la empresa si les realizan evaluación de desempeño, mientras que el 44.62% dijeron que no se les realiza evaluación.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados respondieron que la empresa si realiza evaluación de desempeño.

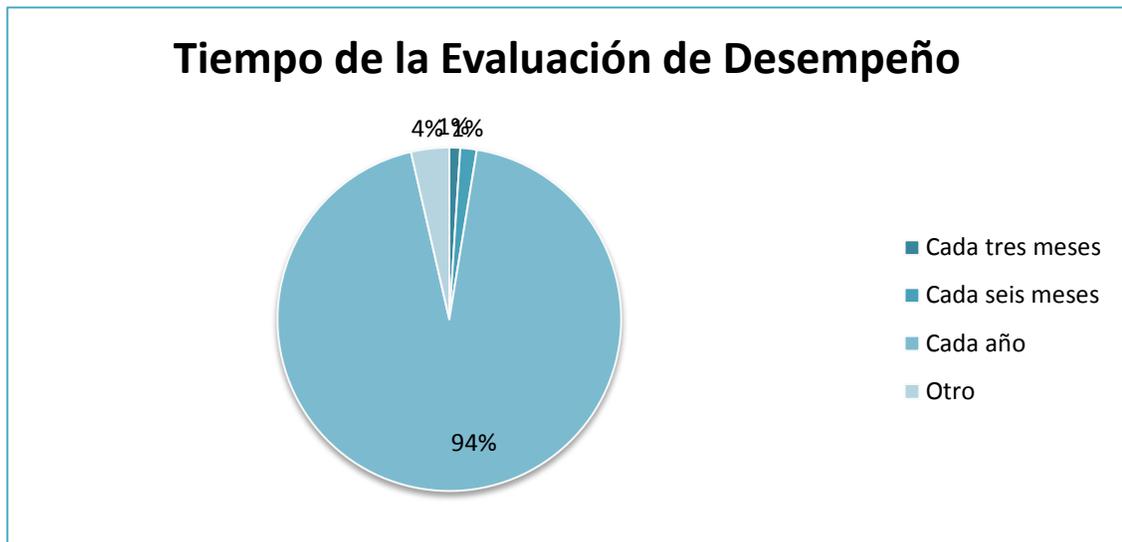
**Pregunta N° 33** ¿Cada cuánto tiempo le realizan la evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Identificar el periodo de tiempo en que la empresa realiza la evaluación de desempeño

**Tabla 33:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada tres meses	2	1.02%
Cada seis meses	3	1.54%
Cada año	183	93.85%
Otro	7	3.59%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 33:**



**Análisis:** Según los empleados encuestados el 93.85% de ellos afirmaron que les realizan evaluación de desempeño cada año, el 1.02% dijo que cada tres meses, el 1.54% manifestaron que cada seis meses y solo el 3.59% dijo que en otro periodo de tiempo.

**Interpretación:** Se puede determinar que en la empresa las evaluaciones de desempeño las realizan cada año.

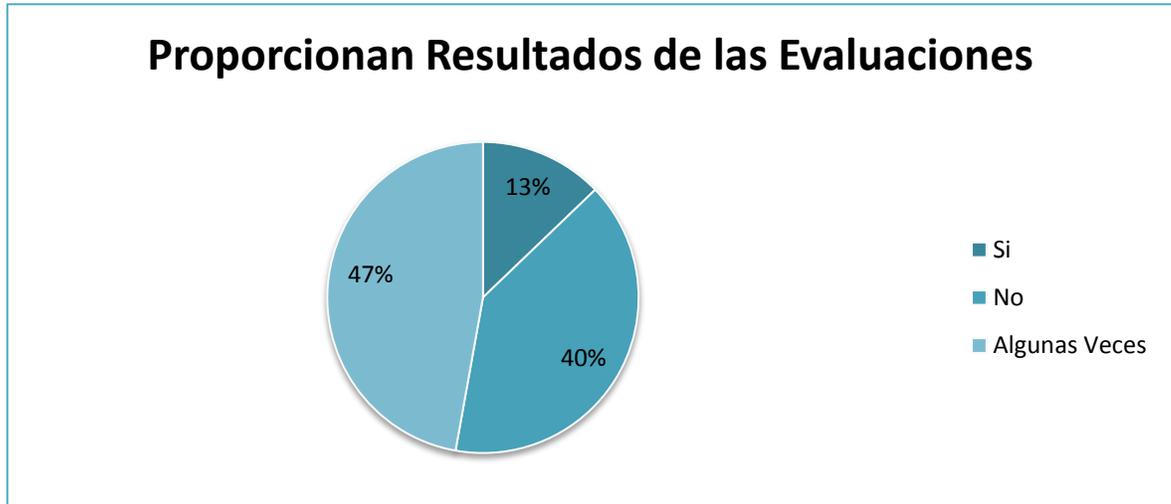
**Pregunta N° 34** ¿Hacen de su conocimiento los resultados de la evaluación de desempeño?

**Objetivo:** Conocer si en la empresa les dan a conocer los resultados de las evaluaciones a los empleados

**Tabla 34:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	12.82%
No	78	40%
Algunas Veces	92	47.18
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 34:**



**Análisis:** Del total de los encuestados 25 de ellos dijeron que si les proporcionan los resultados de las evaluaciones de desempeño que les realizan en la empresa, 78 de ellos aseguraron que no se los entregan y 92 empleados manifestaron que solo les entregan los resultados algunas veces.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados encuestados manifiestan que algunas veces se les entregan los resultados de las evaluaciones de desempeño que les realizan

**Pregunta N° 35** ¿Considera que en la empresa hay un buen ambiente laboral?

**Objetivo:** Determinar si en la empresa existe un buen ambiente laboral

**Tabla 35:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	11.28%
No	173	88.72%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 35:**



**Análisis:** Según los empleados encuestados, el 11.28% de ellos manifiestan que en la empresa hay un buen ambiente laboral, mientras que el 88.72% asegura que no hay un buen ambiente laboral.

**Interpretación:** Se puede determinar que en la empresa no existe un buen clima laboral.

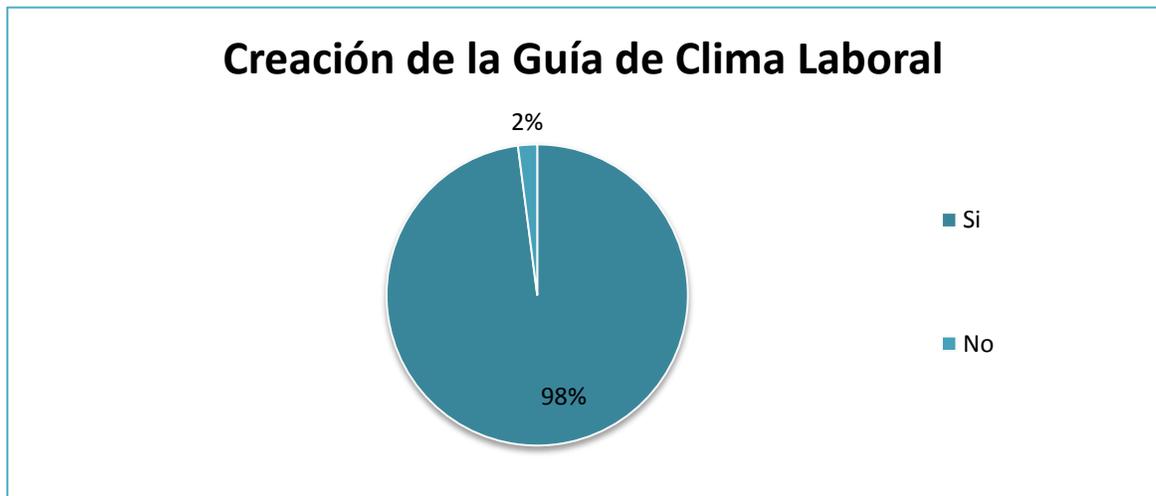
**Pregunta N° 36** ¿Considera necesario la creación de una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano?

**Objetivo:** Identificar si los empleados consideran necesario la creación de una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano.

**Tabla 36:**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	191	97.95%
No	4	2.05%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 36:**



**Análisis:** Del total de los empleados encuestados, 191 de ellos dijeron que si es necesario la creación de una guía de clima laboral para la empresa y solamente 4 manifestaron que no es necesario.

**Interpretación:** Se determinó que en la empresa si es necesario la creación de una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano.

## **4.2 Resultados de la Entrevista Dirigida al Coordinador de Recursos Humanos de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).**

### **1;Cómo es la comunicación que mantiene con sus colaboradores?**

La comunicación con los colaboradores es buena, siempre estoy abierta a escucharlos y mantenemos comunicación personal y por medio de correo electrónico.

### **2;Si tiene quejas de alguno de sus colaboradores qué hace para resolverlas?**

Primeramente escucharlos y evaluar la situación para tomar una decisión y realizar acciones, se toma mucho en cuenta una queja o sugerencias que ellos hagan.

### **3 ¿Qué acciones realiza para disminuir el estrés en los empleados?**

Por el momento no se realiza ninguna acción para contrarrestar el estrés

### **4;Al surgir conflictos entre los empleados de qué forma se les da solución?**

En mi área es donde vienen a caer todos los conflictos que surjan entre ellos, lo que hago es escuchar las dos partes para así poder tomar una decisión siempre buscando la mejor solución, lo importante es escuchar.

### **5;Cómo describiría la relación de compañerismo de sus colaboradores y de usted con ellos?**

Considero que la relación de compañerismo de mis colaboradores es buena con los miembros de su misma área pero siento que cuando son de diferentes áreas, estos en algunas ocasiones entran en discordia; y mi relación con ellos considero que es buena ya que siempre trato de escucharlos y de ayudarles en lo que puedo.

**6¿Qué tan flexible es con respecto al otorgamiento de permisos personales de los empleados?**

Somos bastante flexibles, si el empleado necesita un permiso de algunas horas o un día de acuerdo a su emergencia este se le es concedido. Esto se da siempre y cuando las razones por las que el empleado necesita el permiso lo ameriten.

**7¿Qué acciones realiza con los empleados conflictivos?**

Primeramente al identificar el empleado conflictivo se habla con este para conocer los motivos que lo están llevando a actuar de dicha manera, se escucha, se analizan los motivos y actuó de acuerdo al problema.

**8¿Cómo se da cuenta que el empleado está satisfecho en su puesto?**

Observando las actitudes que muestra durante el desarrollo de sus actividades, un empleado satisfecho no se queja constantemente y rara vez está involucrado en un problema laboral.

**9¿Qué técnicas o métodos de motivación realizan en la empresa? ¿Cuáles?**

Una de ellas es la integración y acogida de nuevos empleados, consiste en que cuando hay un nuevo empleado en la empresa, este es presentado a sus compañeros y así pueda sentirse parte importante de la empresa.

También les realizamos evaluaciones de desempeño; Para darnos cuenta que aspectos puede mejorar en el desarrollo de sus actividades.

Además se les proporcionan incentivos, entre los cuales, un bono al final de cada año.

Con el mismo objetivo de mantener motivado al empleado se realiza una pequeña celebración en motivo de festejar el cumpleaños de cada uno de ellos.

### **10¿Qué incentivos les proporcionan a los empleados? ¿Cuáles?**

En cuanto a incentivos monetarios, les otorgamos un bono a cada empleado a final de cada año.

En cuanto a incentivos no monetarios, les proporcionamos los recreativos, dentro de ellos está el festejo del cumpleaños de cada empleado y cenas de fin de año.

Además se les proporciona capacitación constante con el fin de lograr un mejor desempeño.

### **11¿La empresa les proporciona incentivos a los empleados por su buen desempeño? ¿Cuáles?**

Los incentivos que les proporcionamos a los empleados son de manera general y no por reconocimiento de su buen desempeño.

### **12¿Qué criterios toma en cuenta para darle la oportunidad de ascenso a un empleado?**

Primeramente se evalúa las capacidades del empleado para poder ocupar un determinado puesto, además de las actitudes y comportamiento de este durante su tiempo en la organización, y que el empleado este en la disponibilidad de aceptar las responsabilidades que el nuevo cargo amerite.

### **13¿De qué forma deja que sus empleados participen en la toma de decisiones?**

Tratamos de incluir a los empleados en ciertas decisiones como; al haber cambio de uniforme se pide la opinión sobre le color y estilo, al surgir algún conflicto en una determinada área se trata de que primeramente este sea solucionado ahí, antes de pasar a una mayor jerarquía.

### **14¿De qué manera se fomenta en la empresa el trabajo en equipo?**

No se realiza acciones en particular, cuando se realiza alguna actividad que involucre el trabajo en equipo este se da por la iniciativa de cada uno de los colaboradores.

**15;Qué medidas realizan para la prevención de riesgos?**

En la empresa contamos con un botiquín, así como también se les ha impartido capacitación en relación a los primeros auxilios, y se han realizado simulacros en prevención de desastres naturales; además de mantener las salidas de emergencia debidamente señalizadas.

**16;Cómo definiría el liderazgo que se desarrolla en la empresa?**

Los líderes con los que cuenta la empresa tratan de estar en contacto con sus colaboradores y se les está brindando capacitación cada dos o tres meses para nutrir sus capacidades de liderazgo.

**17;Cómo definiría las actitudes de sus colaboradores?**

Pues en general considero que su comportamiento es bueno, son colaboradores y hacen lo posible por mantener un buen ambiente en la empresa.

**18;Según su opinión la forma de liderar influye en las actitudes laborales de los colaboradores? ¿Por qué?**

Sí, ya que si la influencia por parte del líder es negativa las actitudes de los colaboradores no podrán ser las más adecuadas, pudiendo generar estrés y desmotivación en el empleado.

**19;Cuáles son las amonestaciones que aplica a sus colaboradores al cometer una falta?**

Una de las amonestaciones más aplicada es la acción de personal, esta consiste en que al empleado se le extiende un acta como llamado de atención que será anexada a su expediente y que al acumular como máximo tres actas, este podría ser despedido.

También aplicamos la suspensión de días laborales sin goce de sueldo, los días dependerán de la falta que haya cometido.

**20¿De qué forma evalúan el desempeño de los empleados y quien lo hace?**

Se les evalúa por medio de un test, y lo realiza el jefe de cada área y a ellos, los evaluó yo como encargada de recursos humanos.

**21¿Al tener los resultados de la evaluación, que acciones realizan?**

Primeramente se entregan los resultados a los empleados de forma confidencial y se les dice que aspectos debe mejorar.

**22¿Considera necesaria la elaboración de una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano?**

Sí, ya que la empresa no cuenta con una guía de clima laboral y nos sería necesaria para saber qué acciones realizar para que el clima de la empresa sea el idóneo.

**23¿Cuáles factores de clima laboral serían los más importantes para formar parte de la guía?**

Considero que principalmente estaría bien incluir el estrés y las relaciones entre los empleados, ya que son los aspectos en los que la empresa se encuentra un poco débil.

**24¿Qué sugerencias haría para mejorar el clima laboral de su empresa?**

Mejorar pequeños detalles que se están dando, como fomentar el compañerismo, tratar de mantener motivado al personal, escuchar las opiniones de los empleados y también muy importante la disponibilidad de ellos para mejorar.

<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>Coordinador de Recursos Humanos</b>	<b>Empleados</b>
<p>Se concluye que en la empresa se da una buena comunicación, existiendo una mala relación entre los empleados de las diferentes áreas; Se les da solución a los conflictos escuchando y evaluando para tomar las mejores decisiones, sin embargo los empleados no quedan satisfechos; en la empresa no realizan ninguna actividad para contrarrestar el estrés.</p>	<p>Se concluye que la comunicación entre jefes y empleados y viceversa se está dando de forma aceptable, pero hay muchas preferencias hacia algunos de los empleados y se determinó que la comunicación entre compañeros es mala y a la vez ellos consideran que es necesario que en la empresa exista una mejor comunicación.</p> <p>Las relaciones interpersonales en la empresa no se están dando de manera adecuada ya que surgen conflictos frecuentemente y debido a eso no se da una buena colaboración entre las distintas áreas. A los empleados la realización de algunas de sus actividades les genera estrés y la empresa no realiza ninguna acción para contrarrestarlo.</p>
<p>La empresa proporciona incentivos monetarios a sus empleados de manera general y no específicamente por el buen desempeño, además se realiza promoción de personal pero no se fomenta el trabajo en equipo.</p>	<p>Se concluye que a los empleados se les proporcionan incentivos monetarios pero que además a ellos les motivaría que su trabajo sea reconocido y valorado, que los jefes los feliciten verbalmente en reconocimiento de la realización de una actividad determinada. Asimismo tener empoderamiento en su puesto de trabajo, los empleados no se encuentran totalmente satisfechos ni comprometidos con la empresa.</p> <p>Las condiciones físicas del puesto de trabajo son adecuadas ya que cuentan con salidas de emergencia, extintores, botiquín y además de realizar simulacros.</p>

<p>Se concluye que la influencia que ejercen los jefes en las actitudes de los empleados es buena, lo que permite mantener un buen ambiente laboral.</p> <p>En la empresa cuando un empleado comete una falta es amonestado de acuerdo a su gravedad, con el objetivo de que ese hecho no vuelva a suceder.</p>	<p>Se concluye que el liderazgo en la empresa no está debidamente definido y que los jefes no siempre informan sobre los cambios en ella.</p> <p>Además los jefes tienen preferencias por algunos empleados generando en los demás una influencia negativa.</p>
<p>En la empresa realizan evaluación de desempeño y las llevan a cabo los jefes de cada área, los cuales entregan los resultados de forma confidencial a cada empleado y les informan que aspectos deben mejorar sin incentivarlos por aquellos aspectos que salieron bien.</p> <p>Debido a que la empresa no cuenta con una guía de clima laboral es necesario la creación de la misma, para mejorar aquellos aspectos que estén afectando el clima laboral.</p>	<p>La empresa realiza evaluación de desempeño pero no de manera periódica y no siempre se les da a conocer los resultados de dichas evaluaciones; Los empleados consideran que no hay un buen ambiente laboral por lo que consideran necesario la creación de una guía de clima laboral.</p>

### 4.3 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Se concluye que la comunicación que se da de jefe a empleado y viceversa es aceptable, pero hay preferencias hacia algunos de los empleados y sobretodo no existe buena comunicación entre los colaboradores.</p> <p>Las relaciones interpersonales se ven afectadas por los conflictos que surgen frecuentemente entre los empleados y que mayormente son solucionados por ellos mismos y no por un superior.</p> <p>A los miembros de la empresa, algunas de sus actividades les genera estrés y la empresa no realiza ninguna acción para disminuirlo.</p>	<p>Se recomienda realizar actividades recreativas en grupo, lo cual permitirá crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre los colaboradores y a la vez ayudara al bienestar y compromiso de los mismos con la empresa; capacitar a los colaboradores sobre la importancia y beneficios de que exista una buena comunicación entre empleados. Además de elaborar un buzón de sugerencias el cual servirá para que los empleados expresen sus inconformidades de manera anónima y así evitar represalias.</p> <p>En cuanto a las relaciones interpersonales fomentar la práctica de valores como el respeto, la cortesía, el compañerismo, sinceridad y empatía; Que los jefes programen reuniones en su área con el propósito de solucionar conflictos.</p> <p>Para disminuir el estrés se recomienda crear un comité social que se encargue de gestionar convivios y actividades fuera del lugar de trabajo, además realizar talleres sobre el manejo del estrés.</p>

<p>En la empresa a los empleados solo se les proporciona incentivos monetarios pero no incentivos emocionales y que para los colaboradores es una parte fundamental, no se fomenta el trabajo en equipo, por lo que no están totalmente satisfechos ni comprometidos con la empresa.</p>	<p>Se recomienda que estos sean motivados a través de incentivos emocionales, fomentar el trabajo en equipo y realizar talleres sobre este, del cual se encargara el comité social.</p>
<p>Se concluye que en la empresa el liderazgo no está debidamente definido, y que los jefes tienen preferencias por alguno de los empleados y esto genera discordia entre ellos y actitudes negativas; además de no informar a los empleados sobre cambios en la empresa.</p>	<p>Se recomienda definir el liderazgo que tenga influencia positiva sobre sus colaboradores y conlleve a un trato igualitario. Además realizar un plan de reuniones el cual servirá para informar a los miembros de la empresa sobre cambios, proyectos y metas de la misma,</p>
<p>En la empresa se realizan evaluaciones de desempeño pero no de manera periódica y no siempre se les hace entrega de los resultados a los evaluados, además consideran que en la empresa no hay un buen ambiente laboral por lo que creen necesario la creación de una guía de clima laboral.</p>	<p>Se recomienda que las evaluaciones de desempeño las realicen de manera frecuente y que den a conocer los resultados de igual forma. Elaborar una guía de clima laboral que incluya todos los factores antes mencionados.</p>

**CAPITULO V. GUÍA DE CLIMA LABORAL QUE FAVOREZCA EL  
DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS  
MÚLTIPLES (ESEM) DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El ambiente donde toda persona se desarrolla es de vital importancia, ya que este tiene un efecto directo en los comportamientos, decisiones, motivaciones, etc. Dentro de las empresas o instituciones ya sean públicas o privadas, este ambiente es llamado Clima Laboral.

El Clima laboral es influido por varios aspectos y algunos de ellos son las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, estrés y motivación: El Clima Laboral es uno de los aspectos más importantes que la mayoría de las organizaciones ignora, la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) no es la excepción; es aquí donde surge la necesidad de realizar el estudio: “Guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM).

Se realizó un diagnóstico de análisis interno y externo para determinar los factores que afectan el clima laboral de la empresa. Los aspectos que contiene la guía de clima laboral son; técnicas y métodos de motivación con el que se busca incentivar al personal, otro aspecto es el estrés en el cual se ayuda al empleado sobre el manejo del mismo, el liderazgo, el cual ayuda en la toma de decisiones y actitudes de los colaboradores.

También la comunicación es otro de los aspectos, en el cual ayudara a que los colaboradores se comuniquen adecuadamente entre sí y faciliten la realización de sus actividades, las relaciones interpersonales contribuirá a la solución de conflictos y a que estas relaciones sean armoniosas.

## 5.1 ANALISIS INTERNO

Las características internas estudiadas en la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se detallan a continuación, con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.

### ❖ Capacidad Organizacional y Administrativa

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) cuenta con áreas administrativas definidas.

#### ✓ **Planeación**

##### Misión y Visión

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) cuenta con misión y visión plasmadas por escrito.

##### **MISIÓN:**

“Somos una empresa de servicios con la más alta calidad, amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes; generando el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores”

##### **VISIÓN:**

“Ser una empresa líder en servicios mediante un modelo de administración ágil y oportuno, con cultura de servicio, seguridad, innovación, alto nivel profesional y eficiencia; todo orientado a lograr un máximo nivel de satisfacción en cuanto a calidad, precio y servicio, además de la calidad humana y compromiso de nuestra gente”

## Objetivos

- Proporcionar los servicios de acuerdo a las especificaciones y recomendaciones solicitadas por los clientes.
- Facilitar mano de obra calificada y con los conocimientos técnicos, jurídicos y legales necesarios para dar cumplimiento a lo estipulado por el cliente.
- Proveer al personal las herramientas y equipos adecuados que cumplan con las normas, especificaciones técnicas de seguridad industrial y medio ambiente exigidas y que estos los utilices de forma correcta.
- Formación continua para nuestro personal de campo y así asegurarnos el poder aplicar en todo momento, las técnicas y los conocimientos más avanzados existentes en este mercado.
- Desarrollar nuestro recurso humano para asegurar una cultura institucional basada en la ética, la innovación y la búsqueda permanente de la excelencia, para que estas sean las bases para un crecimiento sustentable que aseguren el futuro de nuestra organización.

## Valores

**La Honestidad:** Valor importante ya que permitirá que todo se mantenga a la luz, facilitará poner relevancia a la verdad, a que nada se haga a escondidas a nivel individual ni colectivo. Asimismo, significa no querer apropiarse de algo que no se ha conseguido con el esfuerzo propio.

**La Tolerancia:** Cualidad de aceptar y respetar las opiniones, las creencias y los sentimientos de las demás personas, especialmente cuando estos no coinciden con los propios.

**La Cooperación:** Conjunto de acciones y esfuerzo que conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.

**El Respeto:** Exige un trato amable y cortés, es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal; es garantía de transparencia.

**La Equidad:** Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

### ✓ **Organización**

#### Departamentalización

La empresa posee los siguientes departamentos

- Área de Recursos Humanos
- Área de Contabilidad
- Área de Finanzas
- Área Técnica

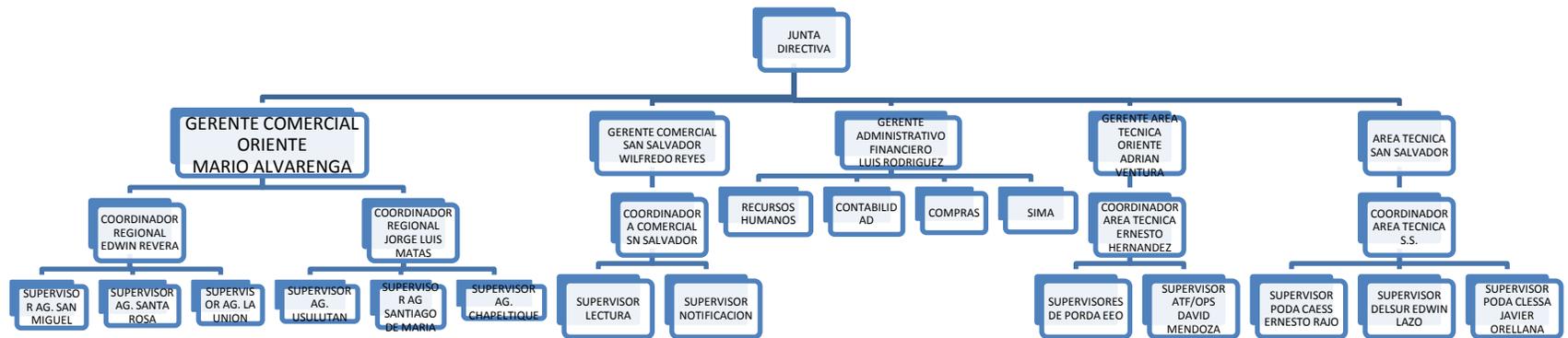
#### Jerarquización

Cuenta con jerarquización de arriba hacia abajo.

#### Autoridad

La autoridad total es ejercida por la Junta Directiva y es deber de sus colaboradores apegarse a lo que les ordene o delegue la misma.

## Organigrama





<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	1
Gerente Financiero	1
Gerente Técnico – Comercial	1
Coordinador	5
Contador	1
Auxiliar Contable	2
Secretaria	3
Lector	145
Notificador	81
Supervisor	12
Jefe de Cuadrilla	7
Poda – Brecha	105
Motorista	25
Ordenanza	2
Vigilante	2

## Manuales

Los manuales con los que cuenta la empresa se describen a continuación:

- **Manual de Bienvenida:** La organización cuenta con un manual que brinda inducción y contribuye a la integración del nuevo personal a las áreas de trabajo respectivas.
- **Manual de Descripción de Puesto:** En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada unidad dentro de la estructura organizativa, así como los requisitos mínimos o los perfiles que debe tener el encargado de dicho puesto.
- **Manual de Higiene y Seguridad:** Tiene por objetivo establecer normas, reglas y procedimientos para las actividades de programas de higiene y seguridad de la empresa, debido a que permiten; evitar eventos no deseados y prevenir peligros en áreas específicas.

## ✓ **Dirección**

### Tipo de liderazgo

En la empresa no está especificado el tipo de liderazgo, esto fue manifestado por los empleados en sus respuestas a la encuesta que se les realizó.

### Clima Laboral

Se determinó que el clima laboral de la empresa es malo, debido a falta de compañerismo, problemas de comunicación, estrés, liderazgo y poca motivación.

### Motivación

No cuenta con un programa de motivación específica, pero la empresa les proporciona incentivos monetarios y capacitación, sin embargo no hay incentivos emocionales.

### Comunicación

La comunicación de jefe a empleado es aceptable, pero los jefes no siempre informan sobre los cambios en la empresa; mientras que la comunicación entre empleados es mala. Y esta comunicación es de forma verbal, pero sobre todo por medio de correos electrónicos.

### Supervisores

La empresa cuenta con supervisores, pero estos son exclusivamente para los trabajadores de campo.

#### ✓ **Control**

La empresa no tiene un proceso de control definido, dado que no cuenta con normas por escrito que establezcan los criterios de desempeño para recibir señales de cómo marchan las cosas

### Sistema de contabilidad

Se cuenta con un sistema de contabilidad, el cual tiene por nombre “SysCont”

#### ❖ **Capacidad Mercadológica Comercial**

En este apartado se pone de manifiesto las herramientas mercadológicas y los medios que utiliza la empresa en estudio como medio de divulgación y promoción de sus servicios.

Si bien es cierto, la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) no cuenta con una unidad de marketing dentro de la misma que se ocupe de las actividades publicitarias; la

publicidad que realiza es por medio de correo electrónico, los cuales son enviados a los clientes potenciales y en los que se les da a conocer los servicios que ofrecen.

✓ **Servicio**

Los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

Lecturas de Medidores Eléctricos

Notificadores de Facturas

Atención de Fallas Eléctricas

Operaciones Comerciales

Cuadrilla de Poda y Brecha

✓ **Precio**

<b>Servicios</b>	<b>Precio Unitario</b>
Lecturas de Medidores Eléctricos	<b>\$0.1630</b>
Notificadores de Facturas	<b>\$0.1450</b>
Atención de Fallas Eléctricas	<b>\$5.50 a \$ 10.50</b>
Cuadrilla de Poda y Brecha	<b>\$3.91 a \$5.91</b>

Este precio unitario es lo que pagan las empresas contratistas a ESEM por el servicio brindado, es decir que por cada medidor leído ESEM cobra \$0.1630 y si un empleado lee 4,000 medidores en un mes por los \$0.1630 el resultado de esto es lo que se le cobra a la empresa que se le ha brindado el servicio.

✓ **Plaza**

La Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se encuentra ubicada en Calle Hermanos Maristas, Casa #5-B, Ciudad Jardín, San Miguel (Oficinas Administrativas); pero brindando su servicio en varios departamentos y municipios del país, entre ellos están: San Salvador, La Unión, Usulután, Chapeltique, Santa Rosa de Lima y Santiago de Maria.

✓ **Promoción y Publicidad**

La empresa no realiza ningún tipo de promoción de sus servicios y la publicidad que realiza es solo por medio de correo electrónico.

❖ **Capacidad Financiera**

✓ **Finanzas**

Instituciones de Financiamiento

La empresa cuenta con financiamiento de instituciones financieras, y por ello también cuenta con capacidad de endeudamiento.

Estructura de Ingresos

La empresa obtiene sus ingresos a partir de los servicios que ofrece a nivel nacional

Estructura de Egresos

Los egresos están constituidos principalmente por gastos administrativos y compra de herramientas que son utilizadas por el personal de campo.

Presupuestos y Balance General

La empresa cuenta con contabilidad formal y realizan presupuestos los cuales son asignados para un tiempo establecido y además realizan balance general.

### ❖ Capacidad de Recursos Humanos

Los empleados con los que cuenta la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se detallan a continuación, por agencia y divididos en personal administrativo y personal de campo:

<b>AGENCIAS</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>PERSONAL DE CAMPO</b>
San Miguel	21	134
San Salvador	9	117
La Unión	1	13
Usulután	2	24
Chapeltique	1	19
Santa Rosa de Lima	2	31
Santiago de Maria	1	18
<b>Total Empleados</b>	<b>37</b>	<b>356</b>
<b>393 Empleados</b>		

#### Reclutamiento

En la empresa al haber una vacante disponible se realiza el reclutamiento por medio de recomendaciones de los mismos empleados y anuncios en el periódico.

#### Selección y contratación

Para la selección y contratación del nuevo personal, la empresa realiza pruebas prácticas de acuerdo al puesto que está vacante.

#### Inducción

La empresa cuenta con proceso de inducción que se le da a los nuevos empleados y dándole un tiempo de máximo 30 días.

### Evaluación de Desempeño

En la empresa si realizan evaluaciones de desempeño, las cuales son realizadas cada año por los jefes de cada área, y no siempre son entregados los resultados de dichas evaluaciones a los empleados; esto manifestado por ellos mismos en la encuesta realizada.

### Capacitación

En la empresa si realizan capacitaciones y lo hacen periódicamente, aproximadamente cada tres meses y se capacita a todo el personal, desde los empleados de campo hasta los empleados administrativos.

## **5.2 ANÁLISIS EXTERNO**

### **Análisis Competitivo y de la Industria**

#### **❖ Características económicas de la industria.**

##### **✓ Tamaño de mercado**

La empresa ofrece su servicio a nivel nacional, abarcando la zona oriental y la zona central del país.

##### **✓ Alcance de la Rivalidad Competitiva**

Para la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) la competencia existente es poca, debido a que los servicios que la empresa rival ofrece son limitados en cuanto a los servicios que ESEM ofrece.

✓ Etapa del ciclo de vida

La etapa de vida en la que se encuentra la empresa es en la etapa de crecimiento debido a que en esta fase la empresa ya conoce sus clientes y cuenta con los empleados necesarios para satisfacer los servicios que los clientes demandan.

✓ Número de Compañías en la Industria

En la rama de servicio de outsourcing ofreciendo los mismos servicios que ESEM se encuentra la siguiente empresa:

SEMCO S. A de C.V

La competencia en este ámbito es poca, debido a que la empresa que se encuentra en competencia directa con ESEM no ofrece todos los servicios que esta brinda, por lo que es un factor de oportunidad para la empresa para seguir creciendo y posicionarse mejor en el mercado.

✓ Clientes

Los clientes con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- CAESS
- DEL SUR
- DEUSEM
- DIGICEL
- EEO
- FARMACIAS BRASIL
- PASTELERIA LORENA
- POLLO CAMPESTRE
- PUBLICOM

- ✓ Proveedores

Algunos de los proveedores son los siguientes:

- CASCO
- Proveedores Orientales
- INFRA de El Salvador
- Librería Medalla Milagrosa
- Fotocopiadoras Mayflo
- Inversiones Cardumen
- Credi Q Leasing
- ❖ **Aspectos Políticos, Económicos y Tecnológicos**

### **Aspectos Políticos**

Cada país posee su propio sistema político es decir que dependiendo de las leyes que rigen una nación puede afectar o contribuir al adecuado desarrollo de las organizaciones que ahí se encuentran

- **Financiamiento de créditos.** La empresa se ve beneficiada con financiamientos de créditos, ayuda en gran medida en el funcionamiento de la misma. La empresa cuenta con instituciones de financiamiento.
- **Inclusión de algunas leyes que regulan las empresas de servicio,** esto afectaría la empresa porque tendría que apegarse a las nuevas estipulaciones que presenten las nuevas leyes.

### **Aspectos Económicos**

- **Potencial para generar empleo.**

El acceso al empleo en El Salvador cada día se convierte en un desafío para las personas que buscan generar ingresos económicos para sobrevivir en un mundo tan competitivo, y

es ahí donde la empresa busca generar mayores oportunidades de empleo para la población.

- La disponibilidad de los materiales y equipo

Si no existen materiales y equipo para la realización eficaz de los servicios que brinda la empresa, su crecimiento será menor y el precio de los servicios tenderá a subir.

### **Aspectos Sociales**

- Delincuencia

Muchas empresas en la actualidad se ven afectadas por los grupos antisociales (pandillas) y ESEM no es la excepción, debido a que algunos de sus empleados se ven amenazados y dificultan la prestación de ciertos servicios.

- Valores Sociales

La sociedad permanece en una continua evolución y esta conlleva modificaciones constantes en los valores sociales, deberá prestar suma atención al medio ambiente y la protección a la naturaleza.

- Equidad de Genero

La empresa brinda iguales oportunidades de trabajo y desarrollo a las mujeres y a los hombres.

### **Aspectos Tecnológicos**

- Mercado virtual (Uso del Internet):

Es un aspecto muy importante para la empresa ya que es un medio que abre puertas permitiendo que la empresa pueda dar a conocer sus servicios de una manera más moderna y a la vez de ser una manera de crear publicidad a través de las redes sociales y correo electrónico, además de utilizarlo como medio de comunicación interno.

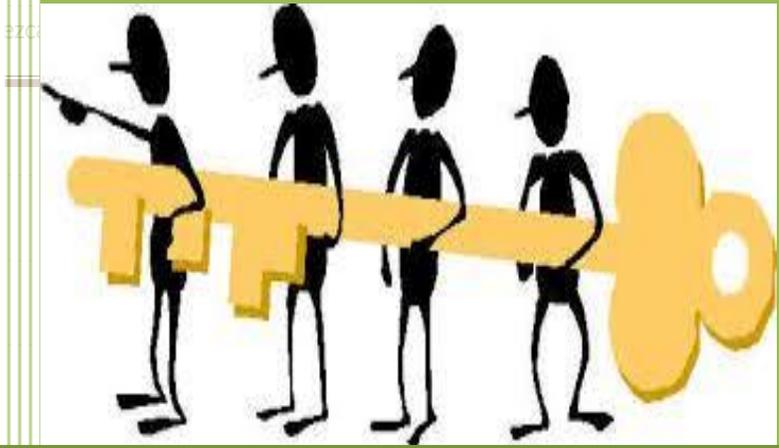
- Adquisición de nuevas herramientas

La empresa debe de estar a la vanguardia con la adquisición de herramientas que faciliten y mejoren los servicios que brindan.

## ANALISIS FODA

**Cuadro Resumen FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión y Visión por escrito</li> <li>➤ Objetivos Definidos</li> <li>➤ Valores Segmentados</li> <li>➤ Manuales Administrativos Establecidos</li> <li>➤ Cuenta con Departamentalización</li> <li>➤ Cuenta con Fuentes de Financiamiento</li> <li>➤ Personal Adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento de la competencia</li> <li>➤ Poca competencia</li> <li>➤ Uso de tecnología para generar publicidad.</li> <li>➤ Adquisición de nuevas herramientas para la prestación del servicio</li> <li>➤ Mayor posicionamiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El clima laboral es malo</li> <li>➤ No está especificado el tipo de liderazgo</li> <li>➤ La comunicación entre los empleados es mala</li> <li>➤ Poca motivación</li> <li>➤ Poca publicidad</li> <li>➤ Posee capacidad de endeudamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inclusión de nuevas leyes o reformas a las existentes</li> <li>➤ Delincuencia</li> </ul>



# “GUÍA DE CLIMA LABORAL”





**CONTENDO**

Prólogo, Historia, Situación Actual, Organigrama, Misión, Visión, Objetivos, Valores. Cultura

**Estrategia 1:** Técnicas y Métodos de Motivación

Control y Seguimiento de la Guía de Clima Laboral

**Estrategia 2:**  
Estrés

**GUÍA DE CLIMA LABORAL**

Comité Social

**Estrategia 3:**  
Liderazgo

**Estrategia 5:**  
Relaciones Interpersonales

**Estrategia 4:**  
Comunicación



## PRÓLOGO

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa. El ambiente de trabajo en el que se desarrollan las actividades, sin lugar a dudas, influye para que estas se desempeñen adecuadamente; el empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima.

En esta guía se presentan las estrategias de los diferentes factores que influyen en el clima laboral de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) así como las acciones que se deben de implementar en cada una de ellas.

En dicha implementación se encuentran las siguientes estrategias; técnicas de motivación, en la cual se pretende que los empleados estén motivados y satisfechos a través de incentivos emocionales y el trabajo en equipo; como siguiente estrategia está el estrés, en la cual se busca que los empleados aprendan a manejar el estrés y así mejorar su desempeño laboral.

Además se incluye la estrategia de tipos de liderazgo, en la cual se espera que los líderes de la empresa adopten los tipos de liderazgo de acuerdo a su área; La comunicación es otra de las estrategias propuestas, en la que ayudara a mejorar la comunicación entre los miembros de la empresa a través de actividades recreativas y buzón de quejas y sugerencias; por último la estrategia de relaciones interpersonales en la cual se pretende minimizar los conflictos y así lograr mejores relaciones entre ellos.



## HISTORIA

La Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) es una empresa de servicios que comenzó sus operaciones en marzo del 2008, como una propuesta diferente al panorama outsourcing. Proporcionando los servicios de acuerdo a las especificaciones y recomendaciones solicitadas, utilizando mano de obra calificada y con los conocimientos técnicos, jurídicos y legales necesarios para dar cumplimiento a lo estipulado por el cliente.

En sus inicios contaban tan solo con 80 empleados, lo cual fue incrementando debido a la demanda de sus servicios, actualmente cuenta con más de 300 empleados los cuales cumplen con los más altos estándares de calidad y excelencia.

Los servicios que ESEM ofrecen también han aumentado, contando actualmente con los siguientes:

- ✓ Notificación de Documentos
- ✓ Lecturas de Medidores Eléctricos
- ✓ Notificación de Facturas
- ✓ Atención de Fallas Eléctricas
- ✓ Operaciones Comerciales
- ✓ Cuadrilla de Poda y Brecha



## SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se encuentra en funcionamiento, aunque en algunas ocasiones resulta difícil el acceso a ciertos lugares para brindar los servicios que la empresa ofrece, debido a la delincuencia que actualmente se atraviesa.

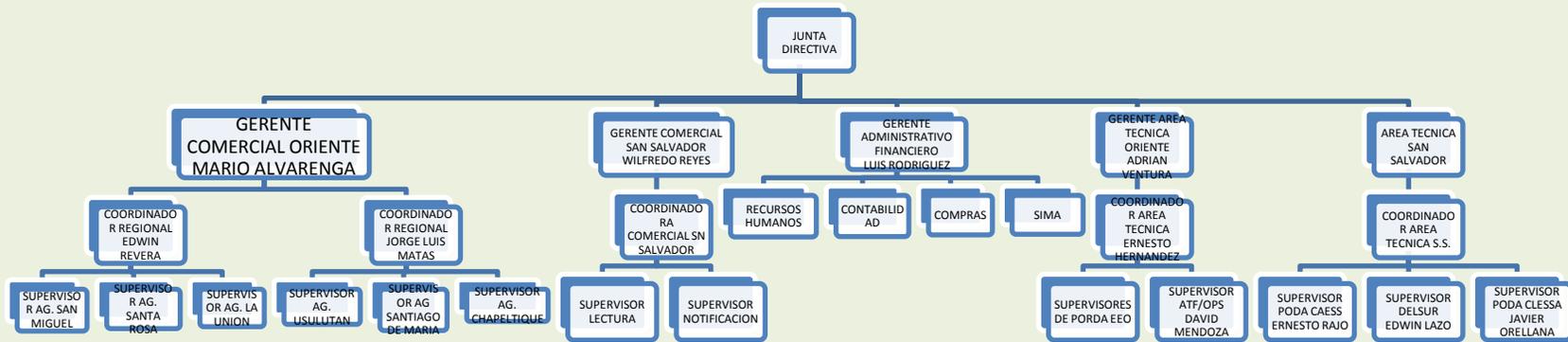
En la actualidad la empresa cuenta con 393 empleados, siendo 37 empleados del área administrativa y 356 empleados del área de campo.

Algunos de sus principales clientes son:

- ✓ CAESS
- ✓ DEL SUR
- ✓ DEUSEM
- ✓ EEO
- ✓ DIGICEL
- ✓ FARMACIA BRASIL
- ✓ PASTELERIA LORENA
- ✓ POLLO CAMPESTRE
- ✓ PUBLICOM



## ORGANIGRAMA





## MISIÓN

“Somos una empresa de servicios con la más alta calidad, amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes; generando el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores”



## VISIÓN

“Ser una empresa líder en servicios mediante un modelo de administración ágil y oportuno, con cultura de servicio, seguridad, innovación, alto nivel profesional y eficiencia; todo orientado a lograr un máximo nivel de satisfacción en cuanto a calidad, precio y servicio, además de la calidad humana y compromiso de nuestra gente”



## OBJETIVOS

- Proporcionar los servicios de acuerdo a las especificaciones y recomendaciones solicitadas por los clientes.
- Facilitar mano de obra calificada y con los conocimientos técnicos, jurídicos y legales necesarios para dar cumplimiento a lo estipulado por el cliente.
- Proveer al personal las herramientas y equipos adecuados que cumplan con las normas, especificaciones técnicas de seguridad industrial y medio ambiente exigidas y que estos los utilices de forma correcta.
- Formación continua para nuestro personal de campo y así asegurarnos el poder aplicar en todo momento, las técnicas y los conocimientos más avanzados existentes en este mercado.
- Desarrollar nuestro recurso humano para asegurar una cultura institucional basada en la ética, la innovación y la búsqueda permanente de la excelencia, para que estas sean las bases para un crecimiento sustentable que aseguren el futuro de nuestra organización.



## VALORES

**La Honestidad:** Valor importante ya que permitirá que todo se mantenga a la luz, facilitará poner relevancia a la verdad, a que nada se haga a escondidas a nivel individual ni colectivo. Asimismo, significa no querer apropiarse de algo que no se ha conseguido con el esfuerzo propio.

**La Tolerancia:** Cualidad de aceptar y respetar las opiniones, las creencias y los sentimientos de las demás personas, especialmente cuando estos no coinciden con los propios.

**La Cooperación:** Conjunto de acciones y esfuerzo que conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.

**El Respeto:** Exige un trato amable y cortés, es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal; es garantía de transparencia.

**La Equidad:** Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.



## CULTURA

A través de la cultura de una empresa es que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización, la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

La cultura de cada organización es única y singular, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.





## ESTRATEGIA

# TECNICAS Y METODOS DE MOTIVACIÓN

### OBJETIVO:

- ❖ Incentivar al personal para mantenerlo motivado y así lograr una maximización de su desempeño.

Es indispensable fomentar un buen clima laboral y el sentimiento de compromiso de los empleados hacia la empresa y es ahí donde radica la importancia de la motivación, ya que son ellos los que colaboran a diario con el logro de objetivos de las organizaciones; si las empresas cuentan con un plan de motivación, lograrán fomentar un mayor compromiso por parte de sus empleados, además de un aumento en el desempeño.

### ACCIONES

Para la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) se le propone implementar incentivos emocionales ya que son de los que carece y son de suma importancia para la motivación de los empleados, la cual se verá reflejada en un mejor desempeño.

**INCENTIVOS  
EMOCIONALES**



Los incentivos emocionales son una de las mejores herramientas para que los empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su desempeño; le permitirá a la empresa mantener a los mejores empleados y atraer a otros con talento.

A continuación se detallan los incentivos emocionales que se le presentan a la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) para su implementación:

➤ **Nombrar al Empleado del Mes.**

Se debe de identificar al empleado sobresaliente por su desempeño, debido a que la empresa posee empleados de campo es decir, que la mayor parte de su jornada laboral pasan fuera de las instalaciones de la empresa, por lo que estarían en desventaja con los empleados del área administrativa, es por ello que se seleccionaran dos empleados del mes, uno del personal de campo y otro del personal administrativo.

Los cuales en el transcurso del mes se hayan esforzado de manera excelente en la realización de sus actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Se debe plasmar los nombres de los empleados seleccionados, en un lugar visible de la empresa el cual se identificara como “Mural de Reconocimiento”, también se publicaran en la página web de la misma y esto se realizara el primer día de cada mes.

Además felicitar de forma personal a los empleados seleccionados, motivándoles a seguir mejorando cada día; así como también otorgarles media jornada laboral libre en recompensa de su buen desempeño.

▪ **Encargado**

En el área administrativa será: El coordinador de Recursos Humanos

En el área de campo: El supervisor a Cargo

Los cuales deberán pedir referencias a los encargados de las áreas que tengan más de dos empleados y así elegir de entre ellos el empleado del mes.



### ➤ Cumpleaños y Fechas Importantes

Felicitar personalmente al cumpleaños del día, haciéndole sentir parte importante de la empresa, un momento agradable y a la vez fomentando el compañerismo, también colocar en el “Mural de Reconocimiento” los nombres de cumpleaños por cada mes.

Además felicitar en otras fechas importantes como: día de la madre, día del padre, día de la secretaria etc.

- Encargado

Cada jefe deberá felicitar a sus colaboradores





### ➤ Aniversario de la Empresa

Realizar una asamblea general el día del aniversario de la empresa, en la cual se haga una reseña histórica, además de mencionar las metas cumplidas hasta la fecha.

- Estimulo

Otorgar certificado de reconocimiento a los empleados de mayor antigüedad en la empresa.

Otorgarles a los empleados regalías como: Lápiz, llavero, taza, o toallas de mano. Se debe de elegir de entre las opciones, cuál de ellas se les otorgara el día del aniversario.

Además de realizar un pequeño convivio en las instalaciones de la empresa.

- Encargado

Quien dirá las palabras del evento será: Uno de los fundadores de la empresa

Otorgamiento de certificado y regalías: Comité Social





**EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES**  
**ESEM**

CON ESTE CERTIFICADO SE RECONOCE A

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POR SU TRAYECTORIA Y DEDICACION A LA EMPRESA

*“Las grandes cosas llegan a los que saben esperar, las mejores, a los que no se rinden y luchan”*

En la ciudad de: \_\_\_\_\_

el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
Gerente General

➤ **Cena de Fin de Año**

Llevar a cabo cada fin de año una cena para los empleados de la empresa, en reconocimiento de su trabajo durante el año y así fomentar el sentido de pertenencia y el compañerismo.

- Estimulo



Cena y rifa de canasta de víveres

- Encargado

Comité social

➤ **Apoyo de los Trabajadores**

Brindar atención a los empleados, preguntando por sus actividades, escuchar sus sugerencias y apoyarle en sus decisiones; contribuyendo a las relaciones sociales en la empresa y ayudando en su motivación, debido a que el empleado se sentirá valorado e importante.

- Encargado

Jefes inmediatos y compañeros con mayor antigüedad



En el trabajo en equipo, se considera que mientras más personas se unan de manera comprometida para la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) no se fomenta el trabajo el equipo, por lo que se le recomienda lo siguiente:

- ✓ **Establecer Objetivos Comunes**

Dar a conocer a los empleados los objetivos de su área y la manera en que trabajaran para alcanzarlos y a la vez contribuirá al logro de los objetivos de la empresa.



#### ✓ Decisiones en Equipo

Se debe impulsar la lluvia de ideas a través de pequeñas reuniones, y el jefe debe inspirar confianza para que los empleados puedan compartir sus ideas u opiniones y así lograr que cualquier cambio o estrategia sea más fácil de implementar.

#### ✓ Responsabilidad y Compromiso Mutuo

Cada jefe debe fomentar la empatía, creando conciencia en sus colaboradores sobre la importancia de trabajar en equipo para el logro de objetivos, es decir que el éxito o fracaso de estos, será responsabilidad de todos; esto se debe de realizar conversando con los empleados, siendo claros y directos con ellos.

#### ✓ Colaboración Interdepartamental

Cada jefe debe de inculcar la colaboración con las diferentes áreas, hacerles saber que la unión de los esfuerzos facilita la consecución de los objetivos de la empresa. Es importante que los empleados de todas áreas muestren disponibilidad y compañerismo cuando se requiera.

#### ✓ Evitar Conflictos

Los jefes deben de identificar cuando hayan desacuerdos entre los miembros de su equipo o entre un área y otra y solucionarlos a tiempo, evitando un conflicto mayor. También preguntar a los empleados por sus dificultades y molestias, para poder identificar un posible problema.

Además se recomienda realizar un taller sobre trabajo en equipo, el cual se detalla a continuación:



## TALLER: TRABAJO EN EQUIPO

<b>Tema del Taller</b>	Trabajo en Equipo
<b>Apoyo de:</b>	INSAFORP
<b>Duración:</b>	4 horas( una sesión)
<b>Dirigido a:</b>	Jefes y supervisores de cada área que son el personal clave que tiene como función principal la administración de la gestión humana en la institución.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los participantes técnicas de trabajo en equipo, las cuales puedan implementar con sus colaboradores para el logro eficaz de los objetivos de la empresa.
<b>Contenido del Taller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Diferencias Interpersonales</li><li>✓ Egoísmo y Conflicto</li><li>✓ Falta de Colaboración</li><li>✓ Beneficio de Trabajo en Equipo</li></ul>
<b>Inversión:</b>	Transporte: \$15 Papelería y Útiles: \$150 Refrigerio: \$23.80 ( Para 25 personas)

} **\$188.8**



## ESTRATEGIA

## ESTRÉS

### OBJETIVO:

- ❖ Que el empleado aprenda a manejar el estrés que le genera la realización de sus actividades y así poder desempeñarse mejor.

El estrés es un mecanismo de defensa que activa el organismo ante un problema o actividad que resulta muy demandante, por esto la mayoría de veces que lo padecen resulta casi imposible de controlar, les genera mucha ansiedad, cansancio tanto físico como mental, además de mucha preocupación.

Es de vital importancia aprender a controlarlo y evitarlo, ya que es más fácil resolver un problema o situación si tenemos un estado más tranquilo, ya que así se podrá afrontar cualquier situación de la mejor manera posible.

En la empresa de Servicios Múltiples (ESEM) en el tema del estrés no es la excepción, debido a que a los empleados la realización de algunas actividades les genera estrés; ya que no se les ofrece a los empleados ningún tipo de desestresante para contrarrestar el estrés que obstaculizan el buen desempeño causando conflictos, enfermedades, depresión, ausentismo y otros.

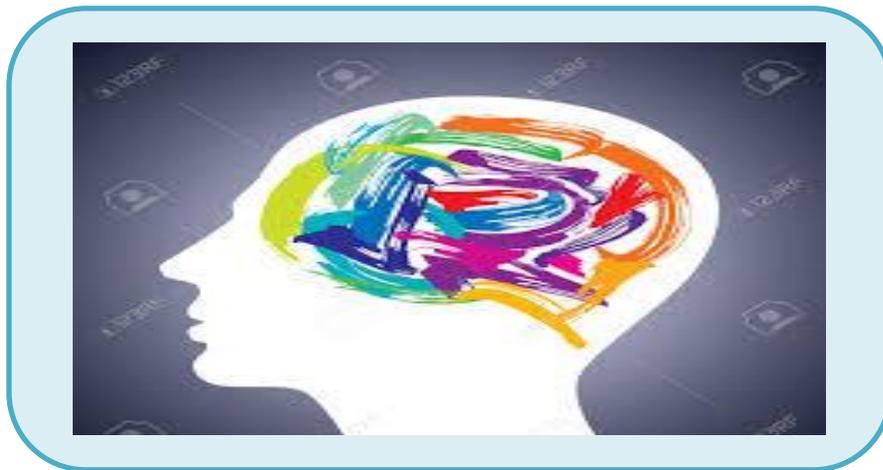
Por lo que se recomienda llevar a cabo técnicas para disminuir el estrés y un taller sobre el manejo del mismo los cuales se detalla a continuación.



#### La visualización

La visualización es una herramienta muy útil para conseguir un mayor control de la mente, las emociones y el cuerpo y para efectuar cambios deseados de la conducta. No es otra cosa que relajarse e imaginar vívidamente diferentes cosas, situaciones de la forma más real posible y con todos los detalles posibles.

En momentos estresantes el empleado deberá detenerse un momento e imaginar una situación o cosa que le resulte relajante, haciéndolo lo más real posible y así evitar caer en un estrés crítico.



#### La relajación

La relajación profunda de los músculos reduce la tensión del cuerpo y también la ansiedad mental. Aprender a relajar progresivamente los músculos nos ayudara a disminuir el estrés, y, en algunos casos, a dormir mejor.

Para lograr una adecuada relajación se recomienda lo siguiente:



- ✓ Siéntese tranquilamente en una posición cómoda, con los ojos cerrados. Si lo prefiere puede ser acostado.
- ✓ Respire profunda y lentamente y relaje los músculos de la cara, el cuello, los hombros, la espalda, el pecho, el estómago, las piernas, los brazos y los pies; realizando movimientos en cada una de las partes mencionadas.
- ✓ Preste atención a la respiración, debe de inhalar y exhalar lentamente, luego empiece a decir “uno” (o cualquier otra palabra o frase) en voz baja o alta cada vez que suelte el aire; lo importante es no distraerse, ya que en ese momento solo existe usted y el trabajo que realiza para sentirse mejor.
- ✓ Cada vez que aparezca un pensamiento que lo distraiga, déjelo pasar, como pasan las nubes en el cielo. No se aferre. Trate de permanecer en este estado de 3 a 5 minutos.
- ✓ Quédese en la misma posición hasta que esté listo para abrir los ojos. Hágalo lentamente y estírese.



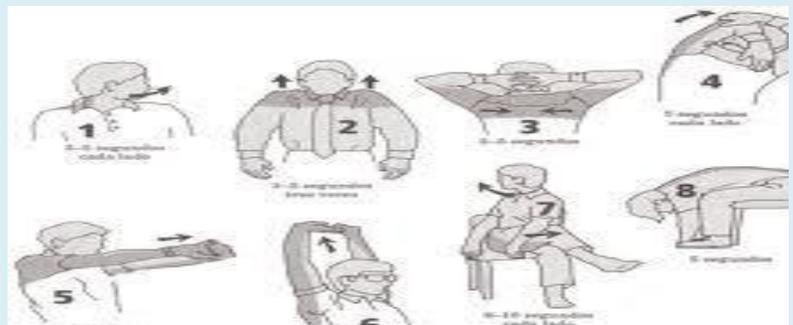
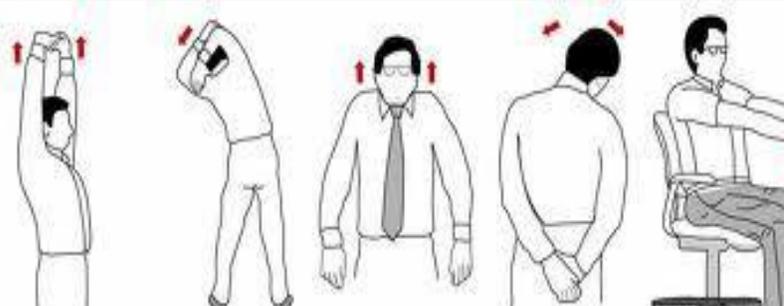


### Ejercicios de estiramiento en la oficina

Los ejercicios de estiramiento servirán para disminuir el estrés y la fatiga causada por trabajos rutinarios y monótonos que exigen la misma postura por mucho tiempo. Ayudan a relajar los músculos tensos.

- ✓ Realizar ejercicios apropiados para relajar los músculos, como estiramiento de las extremidades superiores e inferiores, del torso y cabeza.
- ✓ Practicar en sesiones de 5 a 8 minutos antes, después y durante los intervalos de descanso para disminuir la tensión en los músculos.
- ✓ Estos ejercicios se deben practicar con regularidad y así poco a poco formaran parte de su rutina diaria ayudando a disminuir las molestias causadas por trabajos monótonos y aburridos.

El encargado de desarrollar dicha acción serán los jefes y supervisores de cada área con su grupo de colaboradores.





## TALLER: MANEJO DEL ESTRÉS

<b>Tema del Taller</b>	Manejo del estrés
<b>Apoyo de:</b>	INSAFORP
<b>Duración:</b>	4 horas( una sesión)
<b>Dirigido a:</b>	Jefes y supervisores de cada área que son el personal clave que tiene como función principal la administración de la gestión humana en la institución.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los participantes técnicas sobre el manejo del estrés, así como también las actitudes que deben adoptar para hacerle frente y sobrellevarlo.
<b>Contenido del Taller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fuentes del estrés</li><li>✓ Estrés y tipo de personalidad</li><li>✓ Consecuencias del estrés</li><li>✓ Técnicas de relajación</li></ul>
<b>Inversión:</b>	Transporte:\$15 Papelería y Útiles: \$125 Refrigerio: \$23.80 ( Para 25 personas) } <b>\$163.8</b>



## ESTRATEGIA

### TIPOS DE LIDERAZGO

#### OBJETIVO:

- ❖ Que los líderes de la empresa adopten los estilos de liderazgo que se le proponen para lograr un mejor funcionamiento de la empresa.

El liderazgo es muy importante en una empresa ya que es un proceso de integración entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. Por lo que es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización.

Ser líder consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día; en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) el liderazgo no está definido, ya que en la mayoría de veces los jefes actúan por afinidad. Por lo que se propone aplicar los siguientes estilos de liderazgo:



## ACCIONES

Se proponen dos tipos de liderazgo, uno para área administrativa que sería el estilo de liderazgo participativo y el segundo para el área de campo el cual sería el estilo de liderazgo situacional.



Este tipo de liderazgo debe basar su influencia en escuchar las opiniones e inquietudes de los demás, debe de tomar en cuenta la participación positiva de las personas que lo rodean, debido a que es importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar un objetivo en común.

Para ser un líder participativo la persona debe de tener la capacidad de comprensión para entender lo que opinan los demás y saber escuchar sus dudas o problemas; debe de motivar a todos de la misma manera, para hacer que estén enfocados en el logro de un mismo objetivo, es importante que este no haga distinciones y sobre todo brinde a todos la misma información y atención.

Además debe saber facilitar la comunicación entre sus colaboradores, así mismo entre él y los mismos; debe ser capaz de reconocer que la propuesta de alguien más, es más acertada que la que pensó en un inicio. Al facilitar la participación de los demás en la toma de decisiones, se logran acuerdos que benefician a todos.

Para que la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) adopte el estilo de liderazgo participativo se recomienda lo siguiente:



✓ **Acércate a tus colaboradores**

Anímate a entablar conversación con tus colaboradores, ya que mediante el dialogo te darás cuenta de que juntos podrían lograr cosas muy buenas. Pregunta cuáles son sus propuestas para que las cosas vayan mejor y así sabrás si están acorde con las tuyas.

✓ **Toma la iniciativa**

No esperes a que tus colaboradores se acerquen a ti, comparte tus ideas o propuestas; no tengas miedo de hacer que los demás te escuchen, acepta las críticas que puedas recibir si en verdad son constructivas.

✓ **Logra la Integración**

No es extraño que alguien de tus colaboradores sienta que no encaja con los demás o no termina de ver del todo la visión en la que se han puesto de acuerdo todos, ten en cuenta que las personas piensan y actúan diferente; pero con un poco de comprensión y animo de tu parte lograras que ese alguien llegue a cooperar e integrarse.

✓ **Comunícate con tus colaboradores**

Recuerda que la comunicación esta ante todo, en la mayoría de ocasiones los peores malentendidos se llegan hacer más grandes cuando no existe comunicación; lo mejor que puedes hacer para evitarlos, es realizar reuniones con tu equipo y dejar claro desde el principio que no hay porque guardarse ideas, dudas o malestares.



Un líder situacional, consiste en poseer una gama de actitudes ante las diferentes circunstancias, ya que en ciertas ocasiones deberá ser fuerte y en otras comprensivo siendo este un liderazgo intuitivo.

Al aplicar este estilo de liderazgo, se da una mayor interacción entre líder-equipo, además el líder es versátil y sabe cómo actuar en cada momento. La conducta más adecuada del líder dependerá de la madurez o forma de actuar de los miembros del equipo.

Este tipo de liderazgo se aplica dependiendo de las personas y varía de acuerdo a las características de cada empleado, y en algunas ocasiones dando una orientación diferente incluso a la misma persona en situaciones distintas; por lo tanto el liderazgo situacional implica una total flexibilidad y adaptabilidad en cada situación.

La persona que aplique este estilo de liderazgo deberá ser imparcial en el trato a sus colaboradores, este no deberá aprovecharse de la autoridad que posee para beneficiar a unos y afectar a otros; requiere que este sea muy hábil para identificar cada momento y cada situación, sin que sus cambios de comportamiento sean mal interpretados.

Además de definir el liderazgo en la empresa también se debe de implementar un plan de reuniones, el cual servirá para mantener informados a los empleados sobre cambios que se hagan en la misma, de igual manera que ellos den a conocer sus opiniones y sugerencias.

El plan de reuniones se detalla a continuación:



## PLAN DE REUNIONES

<b>Propósito del Plan:</b>	Informar a los colaboradores sobre planes, proyectos y cambios en la empresa, así como también los empleados tendrán la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias.
<b>Encargado:</b>	En el área administrativa quien dirigirá la reunión será el coordinador de Recursos Humanos, y en el área de campo serán los supervisores en su agencia respectiva.
<b>Tiempo de Duración:</b>	De 40 a 45 minutos
<b>Periodo/ Día</b>	Las reuniones se llevaran a cabo una vez al mes, destinando el último viernes del mes por la mañana para su realización.



## ESTRATEGIA 4 COMUNICACIÓN

### OBJETIVO:

- ❖ Implementar las técnicas y herramientas que se le proporcionan para mejorar la comunicación en las distintas áreas de la empresa.

Todos compartimos la necesidad de interactuar con otros seres humanos, la comunicación es comprendida como el proceso de entender y compartir alguna idea; transmitimos un mensaje no solo a través de lo que decimos, sino de cómo lo decimos.

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada y por lo tanto se convierte en un factor imprescindible para que esta funcione adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación; las propias empresas a medida que se han hecho más complejas y diversificadas, han entendido que constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.



## ACCIONES

En la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) la comunicación no se está dando de la mejor manera y para mejorarla se recomienda realizar las siguientes actividades

### ➤ Torneo de Fútbol

Se debe realizar un torneo relámpago en el que participen los empleados de las diferentes agencias, esto con el fin de que los empleados convivan y fortalezcan los lazos de comunicación.

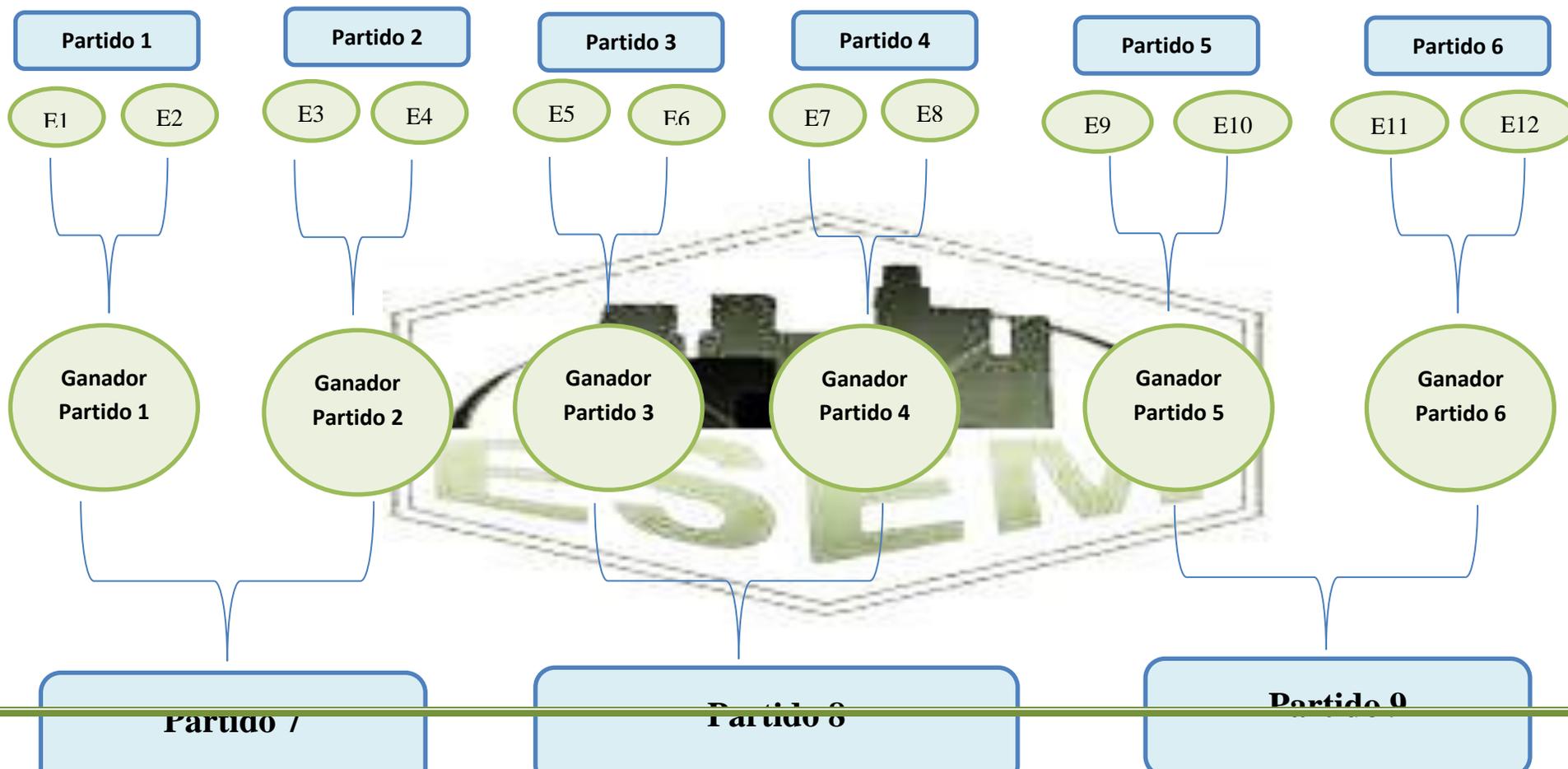
El encargado de coordinar dicha actividad será el comité social.

Para su realización se propone la siguiente calendarización:





## TORNEO RELAMPAGO ESEM





Se formara un equipo por cada agencia, a excepción de San Miguel que se formaran cuatro equipos y de San Salvador que se formaran tres equipos, debido a que estas agencias poseen mayor número de empleados; es decir que en total se formaran doce equipos.

Primeramente se realizara una rifa en la que participaran los doce equipos para conocer el orden de juego así como su rival.

En el diagrama anterior se muestra la distribución de los encuentros de fútbol, en la primera ronda se realizaran seis partidos, en dónde; en el partido uno se enfrentaran el equipo uno y el quipo dos, en el partido dos se enfrentaran el equipo tres y cuatro, y así sucesivamente.

En la segunda ronda se realizaran tres partidos, los cuales estarán formados de la siguiente manera:

Partido 7= ganador partido 1 contra ganador partido 2

Partido 8= ganador partido 3 contra ganador partido 4

Partido 9= ganador partido 5 contra ganador partido 6

En la última ronda se realizaran tres partidos, en los cuales se enfrentaran los ganadores del partido siete, ocho y nueve de la siguiente manera:

Ganador de partido 7 contra Ganador de partido 8

Ganador de partido 8 contra Ganador de partido 9

Ganador de partido 7 contra Ganador de partido 9

En estos tres partidos los puntos serán acumulables, quedando en primer lugar el equipo que tenga mayor puntaje, y así sucesivamente.



Los premios serán:

\$50 —> 1er Lugar

\$30 —> 2do Lugar

\$20 —> 3er Lugar

Los diferentes encuentros deportivos (partidos) se recomienda que se realicen los días sábados, para que estos no interfieran en las actividades laborales. Además realizar dicha actividad en temporada de verano, principalmente en los meses de febrero a abril; con el objetivo de evitar que las lluvias no obstaculicen la realización de la actividad.

Siempre tener en cuenta que el objetivo principal de dicha actividad es mejorar la comunicación, ya que es un buen momento para que todos tengan la oportunidad de relacionarse y generar confianza.

#### ➤ **Taller sobre Comunicación**

Se sugiere realizar un taller en el cual se hable de los beneficios de tener una comunicación efectiva y las consecuencias de no tenerla. Todo con el fin de que los empleados aprendan a comunicarse de la mejor manera.

El taller sobre la comunicación se detalla a continuación:



## TALLER: COMUNICACIÓN PARA EL ÉXITO

<b>Tema del Taller</b>	Comunicación Para el Éxito
<b>Apoyo de:</b>	INSAFORP
<b>Duración:</b>	4 horas( una sesión)
<b>Dirigido a:</b>	Personal administrativo de la empresa, ya que es donde recae toda la información y a la vez son los encargados de difundirla.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los participantes herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva.
<b>Contenido del Taller</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Relaciones Humanas y Comunicación</li><li>✓ Comunicación Efectiva</li><li>✓ Barreras de Comunicación</li><li>✓ Tips para Afianzar la Comunicación</li></ul>
<b>Inversión:</b>	Transporte: \$15 Papelería y Útiles: \$152 Refrigerio: \$32.50 ( Para 38 personas) } <b>\$199.5</b>



## TALLER: ESTILOS DE COMUNICACIÓN DE FORMA INDIVIDUAL Y EN GRUPOS DE TRABAJO

<b>Tema del Taller</b>	Estilos de Comunicación de forma Individual y en Grupos de Trabajo
<b>Apoyo de:</b>	INSAFORP
<b>Duración:</b>	4 horas( una sesión)
<b>Dirigido a:</b>	Personal administrativo de la empresa, ya que es donde recae toda la información y a la vez son los encargados de difundirla.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar a los participantes herramientas necesarias para lograr una comunicación tanto a nivel individual como grupal.
<b>Contenido del Taller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipos de Comunicación</li> <li>✓ Habilidades Sociales</li> <li>✓ Voz y Lenguaje Corporal</li> </ul>
<b>Inversión:</b>	Transporte: \$15 Papelería y Útiles: \$152 Refrigerio: \$32.50 ( Para 38 personas) <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-left: 20px;">\$199.5</div>



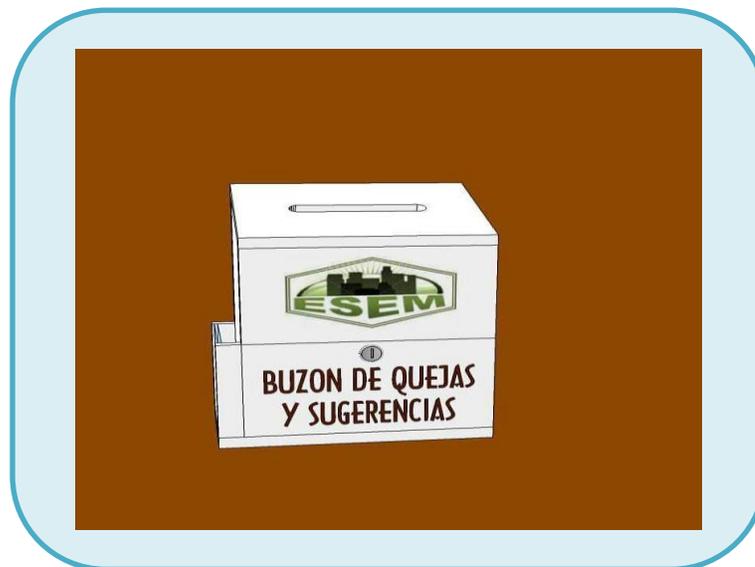
### ➤ Buzón de Quejas y Sugerencias

La comunicación es una clave importante del éxito en una empresa, puesto que el dialogo es la esencia de un equipo. Un medio de comunicación interno, sencillo, eficaz y económico es el buzón de sugerencias; debido a que no requiere una gran inversión para mantener contacto directo con las distintas áreas de la empresa.

Lo que se pretende lograr con la implementación del buzón de quejas y sugerencias es invitar a los trabajadores a presentar sus propuestas, las recomendaciones, las ideas, las quejas concretas, y felicitaciones que consideren oportunas.

Los jefes de cada área en sus reuniones periódicas deben darles a conocer a los empleados que el buzón de sugerencias no solamente es para presentar quejas, sino que también es un medio en el cual podrán sugerir o felicitar por alguna acción ocurrida en la empresa.

El encargado de abrir el buzón será el coordinador de recursos humanos, el cual lo hará cada 15 días y este se encontrara en un lugar de fácil acceso en las instalaciones de la empresa. Cuando se reciban quejas estas deben de ser resultas lo más pronto posible y si son sugerencias estas deben de ser evaluadas y de resultar viables, tomarlas en cuenta para una futura implementación; en caso de felicitaciones darlas a conocer públicamente en las reuniones que se realizan en la empresa.





## **ESTRATEGIA**

# **RELACIONES INTERPERSONALES**

### **OBJETIVO:**

- ❖ Poner en práctica valores que contribuyan a tener buenas relaciones interpersonales con el propósito de minimizar los conflictos y así lograr un ambiente armonioso.

El mundo laboral funciona a partir de relaciones interpersonales, entre miembros de un equipo y entre este con el resto de la empresa. Las relaciones jefe y empleado así como empleado a empleado son clave para el buen funcionamiento de toda organización.

Las relaciones laborales influyen no solo en el ambiente de trabajo, sino en el ejercicio constante de cada actividad, es un factor fundamental en toda empresa que puede constituirse como factor de éxito o de fracaso de la organización.

El buen funcionamiento de las relaciones interpersonales no depende solamente del jefe, sino que también de las actitudes de los colaboradores, ya que no es suficiente realizar bien una labor individualmente, también deben ayudar a sus compañeros en lo que necesiten ya que juntando esfuerzo es como se logran los objetivos trazados de una mejor manera y en un tiempo acorde con lo planeado.



Para que la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM) mejore las relaciones interpersonales se recomienda lo siguiente:

➤ **Cultura Organizacional**

Se deben de poner en práctica valores que contribuyan a tener buenas relaciones interpersonales en la empresa, entre ellos podemos mencionar; la empatía, el respeto, la cortesía, y el compañerismo.

El jefe de cada área debe realizar una breve reunión cada mes con sus colaboradores, dicha reunión con duración de 10 minutos, en la cual el jefe hablara sobre un valor en específico, los cuales serán diferentes en cada sesión.

Los jefes deben de hablar de la importancia de aplicar cada valor y de cómo contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales. Las áreas que constan solo de una persona se deberán incorporar a otra área, para ser participe en dicha reunión.

**Compañerismo:** Deberán trabajar en equipo dejando a un lado el individualismo, siendo solidario con sus compañeros en el momento que lo necesiten.

**La Empatía:** Es necesario saber escuchar con la mente abierta y sin prejuicios además de prestar atención y mostrar interés por lo que el compañero está contando, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que hay que demostrárselo.

**Cortesía:** Que la práctica de buenos modales no dependa de la confianza que se tienen entre los compañeros, siempre saludar y pedir las cosas por favor aunque estas sean rutinarias.



### ➤ Reuniones para Solucionar Conflictos

Los desacuerdos no es algo inevitable en las empresas, y la Empresa de Servicios Múltiples no es la excepción, ya que surgen conflictos entre los empleados; por lo que se propone implementar lo siguiente:

- ✓ Los jefes de cada área deberán identificar cuando existan conflictos entre sus colaboradores, esto lo podrán detectar a través del cambio en las actitudes de los mismos.
  
- ✓ Deberá reunir a las partes involucradas en el conflicto en un lugar privado, de manera individual, para que los involucrados sientan la confianza de expresar sus diferencias, a la vez evitar posibles interrupciones.
  
- ✓ Escuchar la versión de cada una de las partes involucradas en el conflicto, aclarando al involucrado que debe ser claro y conciso en la exposición de sus diferencias.
  
- ✓ Después de escuchar las versiones de los empleados involucrados en el conflicto, están se deberán de evaluar de forma imparcial y objetiva para darle una solución.
  
- ✓ Una medida de solución podría ser llamarles la atención a ambas partes, logrando el compromiso de las partes involucradas para darle fin al conflicto; en caso de que el conflicto persista se deberán tomar medidas drásticas.



## CREACIÓN DEL COMITÉ SOCIAL

Se propone la formación de un comité social con el fin de fomentar la participación activa de los miembros de la empresa. El cual se encargara de realizar actividades recreativas o convivios en las cuales participen todos los empleados; con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, a contrarrestar el estrés, a mantenerlos motivados y fomentar el liderazgo.

El comité estará integrado de la siguiente manera:

Estará conformado por 7 personas, 3 de ellas serán del área administrativa y 4 del área de campo.

El comité podrá ser modificado en cada aniversario de la empresa, ya que ese día podrán elegir a los nuevos miembros del comité por medio de votaciones de los empleados, teniendo siempre en cuenta que deben ser tres personas del área administrativa y cuatro del área de campo.

La forma de votación será: En dicho evento se propondrán a siete empleados, los cuales serán elegidos por sus compañeros y que estos estén de acuerdo en formar parte del comité; luego se realizara una votación a mano alzada para decidir qué cargo ocupara dentro del comité cada empleado propuesto.

Se realizara una reunión de jefes y supervisores, en la cual se formara el primer comité, esto con el fin de que puedan ser miembros del mismo empleados administrativos como de campo.

En el comité se nombraran los siguientes cargos:

✓ **Presidente**

Quien será el encargado de coordinar las actividades a realizar, orientar al comité hacia el cumplimiento del fin por el que fue creado.



✓ **Secretario**

Sera encargado de llevar una agenda, en la cual estarán plasmadas las reuniones y las actividades a realizar, también será el encargado de convocar a los miembros del comité a las reuniones.

✓ **Colaboradores**

Deberán participar activamente en las reuniones del comité, proponiendo ideas sobre actividades recreativas en beneficio de todos los empleados, y a la vez serán la voz y representación de los demás.

Los empleados que integren el comité social deberán poseer las siguientes características:

- Carismático
- Sociable
- Proactivo
- Facilidad de Expresión
- Colaborador
- Empatía





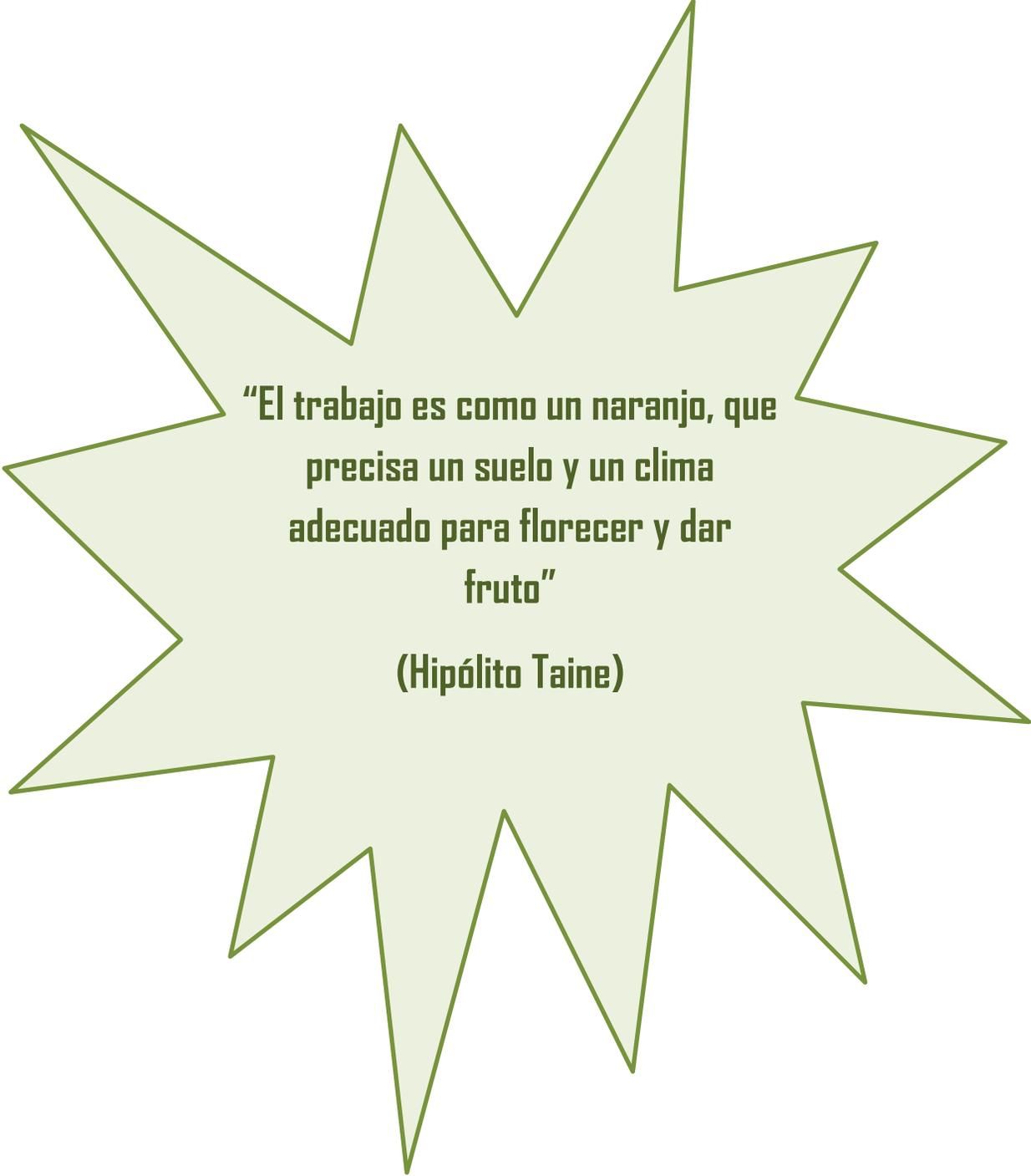
## PRESUPUESTO

Actividad	Costo Unitario	Costo Total
Aniversario de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de Reconocimiento</li> <li>• Tazas</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	\$5.00 \$1.25 \$0.85	\$100 (20 Certificados) \$491.25 (393 tazas) \$334.05 (393 Personas)
Cena de Fin de Año <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cena</li> <li>• Canastas Navideñas</li> </ul>	\$5.00 \$15	\$1,965( 393 cenas) \$300 (20 canastas)
Taller de Trabajo en Equipo	\$188.80	\$188.80
Taller de Manejo del Estrés	\$163.80	\$163.80
Torneo de Futbol <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios</li> <li>• Agua</li> </ul>	\$100 \$1.50 (bolsa de 25 unidades)	\$100 \$3.00
Taller Sobre Comunicación Efectiva	\$199.50	\$199.50
Taller Sobre Estilos de Comunicación	\$199.50	\$199.50
<b>Total</b>	<b>\$880.20</b>	<b>\$4,044.65</b>



## CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA GUÍA DE CLIMA LABORAL

- Se dará a conocer el documento con la guía propuesta a los directivos de la empresa para su aprobación.
- Aprobada la guía, se procederá a la reproducción y distribución de la misma. Se debe de realizar una reunión con los jefes y supervisores de cada área, en la cual se les proporcionara la guía; además de explicarles el objetivo de implementarla.
- El coordinador de Recursos Humanos será quien autorice a partir de qué momento se implementara la guía de clima laboral y en cada estrategia se define quien será el responsable de ejecutar cada acción de dicha guía.
- El coordinador de Recursos Humanos será el encargado de controlar y verificar la adecuada implementación de la guía de clima laboral.
- La actualización de la guía de clima laboral se realizará posterior a la elección del comité, el cual será cada año; serán los encargados de la actualización de la guía el gerente general y coordinador de recursos humanos con el apoyo del comité social.



**“El trabajo es como un naranjo, que  
precisa un suelo y un clima  
adecuado para florecer y dar  
fruto”**

**(Hipólito Taine)**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Leyes

Constitución de la República de El Salvador

Código de Trabajo de El Salvador

Ley del Seguro Social

Ley Sobre Higiene y Seguridad del Trabajo

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

### Libros

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (9ª Ed.) Mc Graw –Hill, México 2011

Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 6ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2014

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento Organizacional (13ª Ed.) Pearson Educación, México 2009, pág. 154

### Sitios Web

<http://engerencia.com.ve/530-2/> 03/05/17

<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores> 03/05/17

<http://www.monografias.com/trabajos86/el-clima-organizacional/el-clima-organizacional.shtml> 24/03/17

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm> 24/03/17

<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

<https://es.slideshare.net/marioperezticse/ambiente-fsicodeltrabajo>, 20/04/2017

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm), 20/04/17

<http://quesignificado.com/igualdad/>, 20/04/17

<http://articulos.corentt.com/desmotivacion-personal> 20/04/17

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/los-permisos-y-licencias-laborales.html> 20/04/17

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2011/06/los-permisos-y-licencias-laborales.html> 20/04/17

<http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-causas-de-la-mala-comunicacin-en-el-trabajo-13994.html> 20/04/17

[https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/#6\\_Liderazgo\\_carismatico](https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/#6_Liderazgo_carismatico) 21/04/17

<http://www.pqs.pe/emprendimiento/estrategias-para-mejorar-el-clima-laboral> 21/04/17

<https://www.gestiopolis.com/control-y-seguimiento-en-gestion-de-proyectos/> 21/04/17

# ΑΝΕΚΚΟΣ



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Cuestionario Dirigido a:** Empleados de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)

**Objetivo:** Recolectar información sobre el Clima Laboral de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos y con carácter confidencial

**Datos Generales:** Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Tiempo de Trabajo \_\_\_\_\_

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Indicación:** Marque con una "X" la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes:

1. ¿Los recursos que le proporciona la empresa, (materiales, equipo e infraestructura) son los adecuados para realizar bien su trabajo?

Sí  No  ¿Por qué?

2. ¿Cómo considera la comunicación existente en la organización?

	Excelente	Regular	Malo
Del jefe al empleado			
Del empleado al jefe			
De compañero a compañero			

3. ¿Que medios de comunicación utilizan en la empresa para comunicarse entre ustedes?

Personalmente       Correo electrónico   
Teléfonoicamente       Intermediarios

4. ¿Considera que es necesario que exista una buena comunicación en la empresa?

Sí  No  ¿Por qué?

5. ¿Considera que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa?

Sí  No

6. ¿Considera usted que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?

Sí  No

7. ¿Quién es el encargado de solucionar los conflictos que se dan dentro de la empresa?

Recursos Humanos  Jefe  Ustedes  Otros  Ninguno

8. ¿Considera usted que su trabajo, es desgastador emocionalmente?

Sí  No

9. ¿Se toma en cuenta su opinión cuando se le asignan determinadas tareas?

Sí  No

10. ¿Considera que las personas con las que trabaja facilitan la realización del trabajo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

11. ¿Si tiene algún asunto personal, ¿puede dejar su puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?

Sí  No

12. ¿Considera usted que la realización de sus actividades laborales le genera estrés?

Sí  No  Algunas veces

13. ¿Las actividades que realiza la empresa para contrarrestar el estrés son las adecuadas?

Sí  No  Cuales son

14. ¿Le gustaría estar en otro puesto de trabajo?

Sí  No  ¿Cuál?

15. ¿En la empresa realizan técnicas o métodos de motivación?

Sí  No  ¿Cuáles?

16. ¿Considera que su desempeño es reconocido y valorado en la organización?

Sí  No  ¿Por qué?

17. ¿Qué tipo de incentivos considera que son los más motivadores para usted?

R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué incentivos les proporciona la empresa?

R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Usted puede tomar decisiones en su área de trabajo?

Sí  No

20. ¿Durante su permanencia en la empresa ha tenido la oportunidad de un ascenso?

Sí  No

21. ¿En la empresa hay alguien que le anime a su desarrollo personal y profesional?

Sí  No  ¿Quién?

22. En el rol que desempeña ¿Qué lo motiva a aumentar su rendimiento laboral?

El placer del deber cumplido  Un ascenso  Aumento salarial   
Progreso de la empresa  Reconocimiento  Otro

23. ¿En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacios, volumen de ruidos, etc.) usted considera que este es?

Soportable  Incomodo

24. ¿Usted tiene conocimiento sobre las salidas de emergencia de la empresa?

Sí  No

25. ¿Sabe si la empresa cuenta con extintores y botiquín de primeros auxilios?

Sí  No

26. ¿En la empresa han realizado simulacros en prevención de desastres naturales?

Sí  No

27. ¿Cómo considera su nivel de compromiso hacia la empresa?

Alto  Regular  Bajo

28. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Alto  Regular  Bajo

29. ¿Considera que en la organización el liderazgo está debidamente definido?

Sí  No

30. ¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa?

Si lo hace  Algunas veces lo hace  Nunca comunica nada

31. ¿Al encontrarse en dificultades laborales, siente el apoyo de su jefe inmediato?

Sí  No  Algunas veces

32. ¿Cómo considera la influencia del liderazgo de su jefe en su actitud laboral?

Positiva  Negativa

33. ¿Considera que su jefe tiene preferencias con alguno de sus compañeros?

Sí  No

34. ¿Para mejorar el liderazgo que sugerencias haría?

R// \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35.¿A usted le realizan evaluación de desempeño?

Sí  No

36.¿Cada cuánto tiempo le realizan la evaluación de desempeño?

Cada 3 meses  Cada 6 meses  Cada año  Otro

37.¿Hacen de su conocimiento los resultados de la evaluación de desempeño?

Sí  No  Algunas Veces

38.¿Considera que en la empresa hay un buen ambiente laboral?

Sí  No

39.¿Considera necesario la creación de una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano?

Sí  No

40. ¿Para usted que debería de contener una guía de clima laboral?

R// \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el clima laboral de la empresa?

R// \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Guía de Entrevista Dirigida a:** Coordinadora de Recursos Humanos de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)

**Objetivo:** Recolectar información sobre el Clima Laboral de la Empresa de Servicios Múltiples (ESEM)

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos y con carácter confidencial

1¿Cómo es la comunicación que mantiene con sus colaboradores?

2¿Si tiene quejas de alguno de sus colaboradores qué hace para resolverlas?

3 ¿Qué acciones realiza para disminuir el estrés en los empleados?

4¿Al surgir conflictos entre los empleados de qué forma se les da solución?

5¿Cómo describiría la relación de compañerismo de sus colaboradores y de usted con ellos?

6¿Qué tan flexible es con respecto al otorgamiento de permisos personales de los empleados?

7¿Qué acciones realiza con los empleados conflictivos?

8¿Cómo se da cuenta que el empleado está satisfecho en su puesto?

9¿Qué técnicas o métodos de motivación realizan en la empresa? ¿Cuáles?

10¿Qué incentivos les proporcionan a los empleados? ¿Cuáles?

11¿La empresa les proporciona incentivos a los empleados por su buen desempeño?  
¿Cuáles?

12¿Qué criterios toma en cuenta para darle la oportunidad de ascenso a un empleado?

13¿De qué forma deja que sus empleados participen en la toma de decisiones?

14¿De qué manera se fomenta en la empresa el trabajo en equipo?

15¿Qué medidas realizan para la prevención de riesgos?

16¿Cómo definiría el liderazgo que se desarrolla en la empresa?

17¿Cómo definiría las actitudes de sus colaboradores?

18¿Según su opinión la forma de liderar influye en las actitudes laborales de los colaboradores?

19¿Cuáles son las amonestaciones que aplica a sus colaboradores al cometer una falta?

20¿De qué forma evalúan el desempeño de los empleados y quien lo hace?

21¿Al tener los resultados de la evaluación, que acciones realizan?

22¿Considera necesaria la elaboración de una guía de clima laboral que favorezca el desempeño del recurso humano?

23¿Cuáles factores de clima laboral serían los más importantes para formar parte de la guía?

24¿Qué sugerencias haría para mejorar el clima laboral de su empresa?