

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



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V., DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE VEGETALES.

PRESENTADO POR:

GARCÍA DÍAZ, MILAGRO DEL ROSARIO

MARTÍNEZ DE ESCALANTE, JUBI NOEMY

TORRES BELTRANENA, VÍCTOR MANUEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

MAE. OSCAR NOÉ NAVARRETE ROMERO

AGOSTO DEL 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Vice-rector Académico	: Dr. Manuel de Jesús Joya.
Vice-rector Administrativo	: Ing. Nelson Barnabé Granados Alvarado.
Secretario General	: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vice- decano	: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Coordinador del proceso de graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Msc. Abrahán Vásquez Sánchez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

MAE. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con DIOS infinitas gracias padre celestial, a él sea la gloria, la honra y honor, gracias papito Andrés Remberto Martínez y mamita Adriana Esperanza de Martínez por todo su amor, ejemplo de vida, apoyo incondicional, por confiar en mí, en el logro este objetivo tan deseado, gracias por todo el sacrificio en mi formación, educación, por cada uno de sus consejos, por inculcarme valores muy valiosos en mi vida que son el combustible para seguir avanzando en mi día a día, por estar siempre a mi lado, por sus oraciones, agradezco a mis hermanitos amados y hermosos Beto, Carlos, Julio y Oduber, por su amor, apoyo y confianza. También a la personita que le puso sabor a mi vida, a mi hijo Daniel Andrés Escalante Martínez quien es el motor y mi más grande motivación, a mi esposo Daniel Escalante, a mi suegra Gloria Maldonado, mis tíos, primos, amigos, compañeros de trabajo, a la empresa Del Tropic Foods, a la Universidad de El Salvador, a mi docente asesor MAE. Noé Navarrete y docentes en general por todo el apoyo y confianza.

¡TARDO MÁS DE LOS ESTIMADO, PERO EL RESULTADO ES EL ESPERADO!

Jubi Noemy Martínez de Escalante.

¡¡¡Gracias Universidad de El Salvador!!!

Víctor Manuel Torres Beltranena.

Ante todo, agradecida con Dios por haberme permitido finalizar mi carrera profesional. A mis padres Andres García y Rosa Díaz de García, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona. A mis hijos Leonel, Axel, Marcelo, por ser la motivación más grande de mi vida para poder concluir con este logro, a mis Hermanos Andrés y Azucena, porque siempre me brindaron su apoyo incondicional, a mis Amigos por sus palabras y consejos que me dieron fuerza para seguir adelante y a una persona especial que siempre estuvo presente en todo.

Milagro del Rosario García Díaz

ÍNDICE	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
 CAPITULO I	
 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A de C.V., Y MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.	1
A. Perfil De La Empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.	2
B. Organigrama De Del Tropic Foods S.A. de C.V.	4
C. Filosofía De La Empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.	5
1. Misión.....	5
2. Visión	5
3. Valores.....	5
D. Responsabilidad Social De La Empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.....	5
1. Relaciones Laborales.....	5
a) Relaciones Laborales Con Empleados.....	6
b) Relaciones Laborales Con Proveedores.....	6
2. Esfuerzos Conscientes Por El Medio Ambiente.	6
a) Esfuerzos Medioambientales Con Clientes.	7
E. Generalidades Del Producto Principal De La Empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.....	7
1. Como se vende el producto:.....	8
2. Productos que se procesan. (Figura N° 1).....	9
3. Donde se vende el producto:.....	9
4. Presentaciones del producto:.....	9
II. MARCO LEGAL.....	10
A. Constitución de la República de El Salvador.....	10
B. Ley del Seguro Social.....	10
C. Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones	11
D. Código de Trabajo	11

E. Código de Salud	11
F. Ley De Sanidad Vegetal Y Animal	12
G. Ley Del Medio Ambiente.....	12
III. GENERALIDADES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	13
A. Definiciones.....	13
B. Orígenes.....	14
C. Importancia.....	16
D. Funciones.....	17
E. Característica.	19
F. Elementos.	21
G. Dimensiones.....	21
H. Determinantes Específicos.	24
IV. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
A. Como Influye El Clima Organizacional En La Productividad.	25
B. Clasificación.....	26
1. Sistema I: Autoritario-Explotador:.....	26
2. Sistema II: Autoritario-Paternalista.....	26
3. Sistema III: Participativo-Consultivo.....	26
4. Sistema IV: Participativo-En Grupo.....	27
C. Factores.	27
V. DESEMPEÑO LABORAL.....	33
A. Definiciones.....	33
VI. ANÁLISIS FODA.....	34
A. Definiciones.....	34

CAPITULO II

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.

I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
A. Objetivos.	35

a) General.....	35
b) Específico	35
III. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
A. Métodos.....	36
1. Análisis.....	36
2. Síntesis.	36
B. Tipo De Investigación	36
C. Fuente De Investigación	36
1. Primaria:.....	36
2. Secundaria.	37
IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.	37
A. Técnicas	37
1. Observación Directa.....	37
2. Encuesta.	37
3. Entrevista.....	38
B. Instrumentos.....	38
1. Lista de Cotejo.....	38
2. Cuestionario.....	38
3. Guía de entrevista.....	38
V. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	39
A. Determinación De La Muestra	39
VI. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	40
VII. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.	41
A. Motivación	41
B. Relaciones Interpersonales.	42
C. Comunicación.....	43
D. Liderazgo.....	43
E. Prestaciones.....	44
F. Estructura Y Medio Ambiente.	45

VIII. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.	46
IX. ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.	49
X. ALCANCES Y LIMITACIONES	49
A. Alcances.....	49
B. Limitaciones	49
XI. CONCLUSIONES.....	50
XII. RECOMENDACIONES.....	51

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A DE C.V.

I. PLAN DE MEJORA	52
A. Importancia.....	52
B. Objetivos	53
1. General	53
2. Específicos	53
II. PROPUESTA DE DESARROLLO DEL MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA. .	54
A. Desarrollo de Valores.	54
B. Recomendaciones para el desarrollo de valores.	56
III. PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVO Y RELACIONES HUMANAS, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
A. Introducción	57
B. Objetivos Del Plan	57
C. Lineamientos Del Plan.....	58
1. Programa De Motivación “El Minuto De Energía”	58
2. Programa De Motivación “Tú Haces La Diferencia”	59
3. Programa De Motivación “Asistencia Perfecta”.....	61
4. Programa De Motivación “Ven Y Diviértete”	62
5. Propuesta De Reconocimientos Al Desempeño Laboral.....	63
6. Acciones De Mejora Para Fortalecer El Trato Interpersonal.....	64

7. Presupuesto Anual Para La Implementación De La Propuesta Del Programa De Motivación Y Relaciones Humanas Para La Empresa Del Tropic Foods.....	66
IV. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	66
A. Introducción	66
B. Objetivo Del Plan.	67
C. Lineamientos Del Plan.	67
1. La Comunicación Efectiva Y Asertiva.....	68
2. Comunicación Efectiva Con PNL (Programación Neuro-Lingüística) Para Mejorar Las Relaciones De Equipo.....	69
3. Desarrollo Humano Liderazgo Y Redacción De Reportes Para Personal Productivo.....	71
4. Liderazgo Que Genera Resultados En El Siglo Xxi	72
D. Presupuesto Para Propuesta De Plan De Capacitación.	73
E. ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE.....	74
F. Áreas De Desarrollo	75
G. Notas Generales Al Plan De Capacitación.....	76
V. PROPUESTA DE PRESTACIONES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	76
A. Objetivo De La Propuesta.....	76
B. Propuesta De Prestaciones No Monetarias.....	77
C. Propuesta De Capacitación En Administración Correcta De Planillas Salariales.	79
D. Propuesta Para Mejorar Distribución En Planta Y Ambiente Físico.	80
VI. PRESUPUESTO ANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	822
VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA PRESENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	833
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	844

RESUMEN.

Del Tropic Foods S.A de C.V., es una mediana empresa del sector privada, su giro es agroindustria que se dedica al proceso y exportación de vegetales.

Origen de la Investigación.

La finalidad de la investigación es determinar el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral, para poder identificar las causas que perjudican el buen desarrollo del desempeño laboral en Del Tropic Foods, S.A. de C.V.

Objetivo General.

El objetivo principal de la investigación, es realizar una “EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA MEDIANA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V., DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE VEGETALES”., que contribuya a crear en la empresa un ambiente de conformidad y satisfacción para sus trabajadores.

Metodología utilizada.

La primera parte de la investigación se orientó a recopilar información bibliográfica necesaria para la conformación del marco teórico, también información fundamental de la empresa en estudio, utilizando para ello instrumentos de investigación: cuestionario, la entrevista y la observación directa. Para la preparación de esta investigación se contó con la colaboración de Gerente General y Jefe de Personal quienes facilitaron la investigación de campo, 43 empleados operativos que fueron encuestados, 8 empleados en niveles gerenciales y mandos medios que fueron entrevistados.

Conclusiones.

En general la evaluación reveló que los factores evaluados: motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo y prestaciones, se encuentran en niveles de aceptación altos e intermedios. Las cuales deben seguirse fortaleciendo principalmente en comunicación y liderazgo para superar los niveles de satisfacción actual del clima. Una de las recomendaciones más relevantes que se pueden mencionar es la implementación de programas de motivación, propuesta de prestaciones no monetarias y plan de capacitación para fortalecer la comunicación, liderazgo, administración correcta en planillas de salario que sirva como guía para establecer políticas salariales equitativas para fortalecer el factor de prestaciones, indagando en la satisfacción de remuneración de los empleados tomando en cuenta la evaluación de desempeño, se proporciona una propuesta para mejorar la distribución y planta y ambiente donde los empleados se puedan sentir más cómodos al momento de desempeñar sus actividades.

Recomendaciones.

De acuerdo al análisis de la situación actual en el clima organizacional de la empresa Del Tropic Foods, S.A. de C.V. se presentaron las siguientes recomendaciones:

1. Motivación: promover actividades de esparcimiento, trabajo grupal, así como para reconocer y recompensar el trabajo de los empleados
2. Relaciones interpersonales: fortalecer a través de seminarios y talleres que fomente el trabajo en equipo e inteligencia emocional.

3. Fortalecer los canales de comunicación, intercambio de información clara y oportuna, sobre los distintos logros alcanzados o procesos a seguir para la resolución de problemas a través de capacitaciones.
4. Fortalecer liderazgo a través de capacitaciones.

5. Abrir un espacio al personal para opiniones o sugerencias e identificar el nivel de satisfacción del personal en general. Seguir con el cumplimiento de prestaciones adicionales que la empresa tiene en beneficio de sus empleados. Además de una revisión en a las prestaciones monetarias y no monetarias, según competencias, desempeño y grado de responsabilidad que el puesto requiera.

6. Analizar y realizar una distribución física adecuada en el departamento administrativo, colocar la misión, visión y valores en lugares visibles a todo público.

INTRODUCCIÓN.

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos de la cultura de las organizaciones que afectan el desempeño de las personas. Es decir, las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, en la que deberán interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, para lograr esos objetivos se debe tener en cuenta el elemento humano de la empresa y considerarlo como el capital máspreciado. Un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores donde se les permita expresar una actitud proactiva, positiva y creativa para el desarrollo de sus labores teniendo en cuenta la responsabilidad y compromiso. Por lo tanto, el presente trabajo está orientado a realizar una evaluación de clima organizacional y desempeño del personal, que permita fortalecer el ambiente laboral en

Del Tropic Foods S.A. de. C.V., es una empresa familiar fundada en 1989 con capital 100% salvadoreño, ubicada en el municipio de Colón, Departamento de la Libertad, siendo su giro principal la agroindustria, dedicada a la plantación y exportación de vegetales, actualmente sus productos principales son el frijol Vigna y Okra.

En el capítulo I, se presentan las generalidades y perfil de la empresa en estudio, estructura organizacional, marco filosófico, responsabilidad social, generalidades de los productos principales procesados por la empresa, marco legal por el cual se rige la empresa; Además se muestran los fundamentos teóricos sobre clima organizacional entre los que están sus definiciones, orígenes, importancia, funciones, características, elementos, dimensiones, influencia y clasificación del clima organizacional, asimismo los factores que fueron objeto de estudio y definición del análisis FODA.

El capítulo II, contiene la evaluación de la situación actual del clima organizacional para el desempeño laboral de los empleados de la empresa con la elaboración de su respectivo análisis FODA, a través de la investigación de campo, detallando la importancia, metodología, métodos, tipos y fuentes de investigación, también la utilización de técnicas e instrumentos para el desarrollo de la misma, determinando el universo y muestra a investigar; para la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos. Esta información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta dirigido a 43 empleados operativos, y 8 entrevista a gerentes y mandos medios.

El capítulo III, presenta la propuesta de un plan de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional en Del Tropic Foods S.A. de C.V., incluyendo importancia y objetivos, una propuesta de desarrollo del marco filosófico, plan de incentivos monetarios y no monetarios, relaciones humanas, plan de capacitaciones para la mejora de la comunicación y liderazgo, finalizando con un presupuesto y cronograma de actividades a realizar.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. de C.V., Y MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.¹

DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V., es una empresa familiar fundada en 1989, dedicada al proceso y exportación de frutas y verduras congeladas, localizados en El Salvador, Centro América.

La empresa cuenta con una planta principal y distribución que se encuentra ubicada en el km. 27 carretera a Sonsonate, municipio de Colón, departamento de La Libertad, El Salvador, Centroamérica.

Su giro económico es Agroindustria y es clasificada como mediana empresa, según el Ministerio de Hacienda ya que cuenta con 60 empleados con contrato por tiempo indefinido, el resto de empleados son con contrato temporal o plazo según las necesidades de la empresa, según la clasificación FUNDAPYMES, FUSADES, Banco Central de Reserva de El Salvador, la mediana empresa según empleados va hasta los 99, y Cámara de Comercio hasta los 100 personal remunerado².

La empresa está conformada con los departamentos de producción, Control de Calidad, inventarios, mantenimiento, bodega, ventas, compras, contabilidad, departamento de Personal y departamento agrícola, las fuerzas de trabajo oscilan alrededor de 105 empleados entre mano de obra directa e indirecta, ejecutivos y administrativos.

¹ www.deltropic.com.sv

² <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

El número de empleados es variable debido a la rotación de personal, pues la actividad productiva depende mucho del campo y el clima que lo favorece o desfavorece por tanto dependiendo de la cantidad de materia prima que se requiera y órdenes de compra así será la contratación del personal, específicamente en la mano de obra directa, los empleados son evaluados y según su desempeño y conducta, son contratados nuevamente el año siguiente, de lo contrario se contrata personal de nuevo ingreso.

A. Perfil De La Empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.

Actividad	Agroindustria
Dirección	Km 27 carretera a Sonsonate # 405, Lourdes Colón, La Libertad 
Punto de Referencia	De Sonsonate hacia San Salvador, a la par de la empresa Duralita y enfrente de la empresa Summa Industrial
Teléfono	2338-4100 y 2338-4149 ³
Sitio Web	www.deltropic.com.sv
Logo de la empresa	

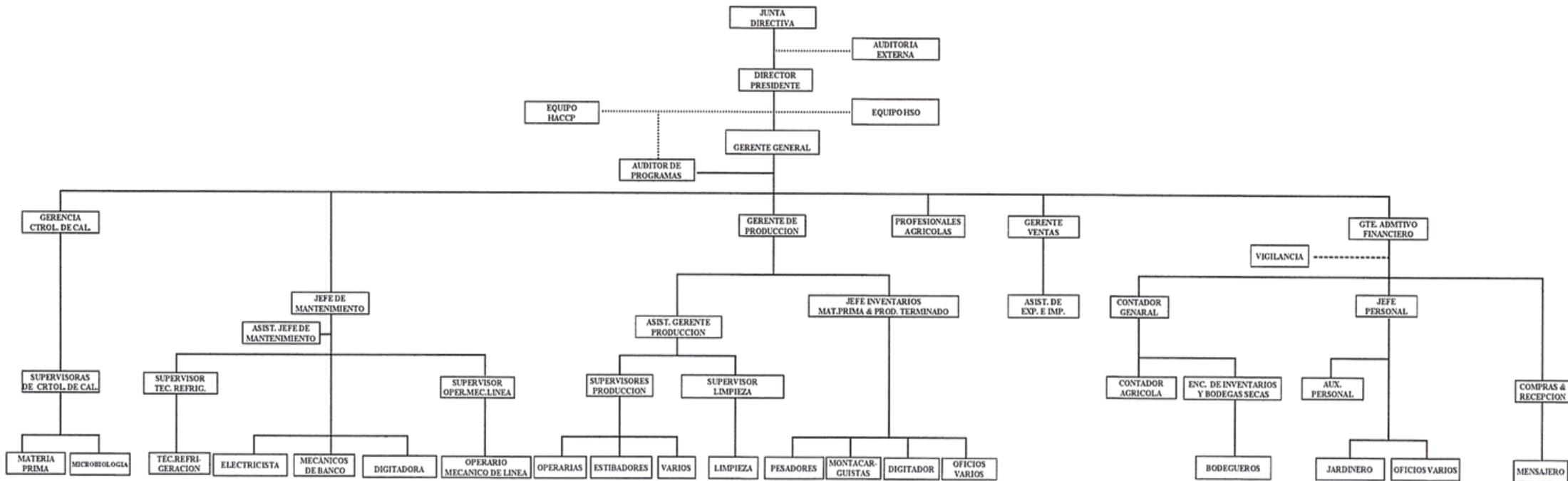
³ www.deltropic.com.sv

Descripción	Agroindustria dedicada actualmente al cultivo y exportación de vegetales, fundada con capital 100% Salvadoreño, el mercado mayoritario es Estados Unidos, las plantaciones son localizadas en zonas costeras del territorio nacional.
Productos ⁴	Okra Entera y Cortada Frijoles Blackeye Frijoles Zipper Frijoles Blackeye con vaina

⁴ <http://www.deltropic.com.sv/about-esp.php>

B. Organigrama De Del Tropic Foods S.A. de C.V. ⁵

ORGANIGRAMA GENERAL
DEL TROPIC FOODS, S.A. DE C.V.



MARZO 2018

C:\Users\USER\Documents\Respaldos\RR.HH\ORGANIGRAMAS\ORGANIGRAMA GRAL 2018.xlsx/19/03/2018

⁵ Organigrama actualizado en marzo 2018, proporcionado por la empresa.



C. Filosofía De La Empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.⁶

1. Misión

Somos una industria de alimentos con productos inocuos de excelente calidad, que satisfacen las expectativas de los clientes, gracias al apoyo de nuestro personal.

2. Visión

Ser una empresa líder en la industria de alimentos, comprometidos con la mejora continua, la seguridad de nuestros productos y la valoración de nuestro personal.

3. Valores

- Excelencia
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Respeto

D. Responsabilidad Social De La Empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.⁷

1. Relaciones Laborales.

Con todas las partes de la cadena productiva: empleados, proveedores y clientes manteniendo largas y productivas relaciones con cada uno de estos eslabones, se cuenta con un personal con más de veinte años de experiencia compartida, proveedores con un promedio de quince años de relación y clientes con los que se trabaja por más de doce años, A lo largo de la historia, se ha intentado apoyar iniciativas que contribuyan a la sostenibilidad de todos los involucrados en los procesos.

⁶ Información facilitada por la empresa ver anexo 1 (Misión, Visión, Valores)

⁷ <http://www.deltropic.com.sv/index-esp.php>

a) Relaciones Laborales Con Empleados.⁸

Tratar a todos los empleados como parte de la familia para lograr conformar un mejor equipo.

Como consecuencia, se pagan salarios mayores al salario mínimo nacional y se tiene la política de repartir el 10% de las utilidades netas entre los empleados como bonificación salarial. Los empleados reciben vacaciones anuales pagadas, permiso por maternidad pagado, seguro social, seguro de vida y becas del 50% a empleados excepcionales. Se cuenta con igualdad de oportunidades a todos los empleados, sin discriminar por género, raza o religión. La empresa no contrata a menores de 18 años.

b) Relaciones Laborales Con Proveedores.

Los proveedores son, en su mayoría, microempresarios agrícolas con los que se ha desarrollado una relación por más de quince años, ayudándoles a superarse a través de trabajo constante y supervisión continua de parte del departamento agrícola. La inocuidad y seguridad alimenticia son parte integral de todos los procesos, por lo que las plantaciones son operadas siguiendo estrictos estándares de Buenas Prácticas Agrícolas.

2. Esfuerzos Conscientes Por El Medio Ambiente.

Como compañía agroindustrial, se depende principalmente de la tierra y de los productos que ésta permita producir, por lo que es de preocupación contribuir a que se conserve el máximo tiempo posible. En el 2006, se comenzó a monitorear y modificar los procesos para reducir nuestro consumo de recursos naturales y a principios del año 2008, creamos formalmente su Programa de Manejo de Recursos Medioambientales, cuyo propósito principal es poder llevar a cabo eficientemente los procesos productivos causando el mínimo impacto ambiental posible.

⁸ <http://www.deltropic.com.sv/index-esp.php>

El programa se enfoca en incrementar la eficiencia del uso de la energía, reducir el consumo de agua y educar a la población de la compañía acerca de la importancia de conservar y proteger su entorno.

Las mejoras se están desarrollando gracias a cambios de hábitos de parte del personal, adquisición de nueva tecnología y leves modificaciones en los procesos.

a) Esfuerzos Medioambientales Con Clientes.

Actualmente, se está implementando un Programa de Alianzas con algunos de nuestros clientes para hacer de nuestros procesos de campo y planta aún más amigables con el medio ambiente.

E. Generalidades Del Producto Principal De La Empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.

A partir de 1974, se inició en el país el cultivo de la Okra⁹ en forma comercial. De preferencia, se puede sembrar, en climas calientes a elevaciones sobre el nivel del mar menores a 670 metros. Las plantaciones están localizadas en las zonas costeras sur centrales y suroccidentales del país que cumplen con las condiciones antes mencionadas.

En El Salvador, se han sembrado frijoles tipo Blackeye¹⁰ y Zipper desde 1912, pero hasta 1985, se comenzaron a cultivar de forma industrial. De preferencia, se pueden sembrar, en climas calientes y húmedos a elevaciones sobre el nivel del mar menores a 500 metros.

En Del Tropic Foods S.A. de C.V., la única forma de obtener un producto de la más alta calidad es empezar con la mejor materia prima las cuales son okra y frijol vigna las plantaciones de estas son monitoreadas de cerca por agrónomos

⁹ Okra, conocido en muchos países de habla inglés forma parte de la familia de las Malvaceae. Se le conoce en otros países como gombo, gumbo, olka, molondrón y kalalou. Se valora por sus comestibles vainas de semillas verdes.
<http://liberterre.fr/gaiagnostoc/semillas/okra.html>
www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/11358120309487615

¹⁰ Son pequeños frijoles blancos con ojos negros ; <https://www.myamericanmarket.com;>
<http://www.deltropic.com.sv/blackeyepeas-esp.php>

que cuentan con una amplia experiencia, La inocuidad y seguridad alimenticia son parte integral de todos los procesos, por lo que las plantaciones son operadas siguiendo estándares de Buenas Prácticas Agrícolas y sólo utilizando pesticidas aprobados por la EPA¹¹ (sus siglas en inglés) United States Environmental Protección Agency, que significa Agencia de Protección de Medio Ambiente de los Estados Unidos, es la responsable de garantizar la calidad final de la materia prima ya que se cuenta con excelente mano de obra y control de calidad en el campo y en la planta.

La calidad está basada en la experiencia de más de veinte años de su personal y su constante motivación por mejorar. Continuamente se está capacitando y desarrollando a los empleados a lo largo de toda la cadena productiva. Se ha completado e implementado todos los programas pre-requisito HACCP¹² (sus siglas en inglés) Hazard Analysis Critical Control Points que significa: Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control, tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos.

1. Como se vende el producto:

Ambos productos, okra y frijol pasan por un proceso de precocido para luego congelarse y empacarse en las distintas presentaciones según las especificaciones del cliente

¹¹ www.epa.gov

¹² <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>

2. Productos que se procesan. (Figura N° 1)



3. Donde se vende el producto:

En su mayoría se vende en el Sur de Estados Unidos, en los estados de Georgia, Alabama y también se envía a New Jersey. En algunas ocasiones se ha exportado a Europa, específicamente a Inglaterra y en el año 2016 se exportó a Grecia.

Se empacan marcas privadas de los clientes (es como un modelo de maquila). Se vende a bróker¹³ y a grandes empresas de alimentos.

4. Presentaciones del producto:

Presentaciones de ambos productos son vendidos a granel (se refiere a cajas de 1250 lb de okra y de 1800 lb para frijoles) o en empaque para restaurantes y consumidores, Esta presentación se vende a empresas que empacan el producto en Estados Unidos.

Otras presentaciones, son las siguientes:

Okra: 20 lb, 24 lb, 30 lb y 36 lb

Frijoles: 20 lb, 24 lb, 50 lb

¹³ Bróker: Representantes o distribuidores de marcas

II. MARCO LEGAL

A continuación, se presentan los principales artículos de las leyes aplicadas en la empresa.

A. Constitución de la República de El Salvador¹⁴

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo

Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

Art. 43.- 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.

B. Ley del Seguro Social¹⁵

Esta Ley es cumplida por la empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V., ya que toma muy en serio su responsabilidad en la inclusión del empleados sistema de derecho de cotización enviando carta y contrato firmados a oficinas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) en los primeros ocho días de contratación, para que el empleado tenga el beneficio de cobertura de salud, por accidente común, de trabajo o enfermedad que tuviere el empleado, según lo indicado en sección segunda del Art. 53 al Art. 58 donde da a conocer los beneficios, por riesgos profesionales, en los diferentes casos como invalidez, vejez o en caso de muerte, además se presentan declaración de planilla en los primeros cuatro días del mes siguiente, del mes a reportar, al mismo tiempo de

¹⁴ Decreto Constituyente, N° 38, Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234, Tomo 281, Fecha de Publicación del 15 de diciembre de 1983

¹⁵ Decreto Legislativo, N° 1263, Ley del Seguro Social de El Salvador, Diario Oficial 226, Tomo 161 Fecha de Publicación 08 de febrero de 1985.

coordinar campañas y capacitaciones complementarias de Ley para los empleados.

C. Ley Del Sistema De Ahorro Para Pensiones¹⁶

La empresa da cumplimiento, afiliando a sus empleados a un sistema de ahorro para pensiones que sea de la preferencia del trabajador (AFP CRECER, AFP CONFIA O IPSFA) según sea el caso, y cumple con la responsabilidad de reportar en planillas los días de laborados desde el primer mes en la empresa, el reporte lo efectúa en los primeros quince del mes siguiente, de la planilla a reportar

D. Código de Trabajo¹⁷

La empresa se rige al código de trabajo dando cumplimiento en elaboración y firma de contrato, en donde se da a conocer el tipo de contrato (indefinido o a plazo), salario, turnos laborales (horario fijo o rotativo), forma y fecha de pago.

Reforma al art. 113 del Código De Trabajo ¹⁸, La empresa da cumplimiento a esta reforma ya que el capital humano es representado por un 60 % de mujeres de estas el 56 % se encuentran en edades fértiles.

E. Código de Salud¹⁹

La empresa se apega al Art. 86 del capítulo dos, de las acciones para la salud, donde se establecen La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento.

¹⁶ Decreto Legislativo, N° 927, Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, Diario Oficial 243, Tomo 333, Fecha de Publicación 23 de diciembre de 1996.

¹⁷ Código de Trabajo de la República de El Salvador, edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo versión actualizada. Decreto Legislativo, N° 15, Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial 142, Tomo 236, Fecha de Publicación 31 de Julio de 1972.

¹⁸ Dictamen N° 3 Comisión de Trabajo y Previsión Social Palacio Legislativo San Salvador 26 de junio del 2018

¹⁹ Decreto Legislativo, N° 955, Código de Salud, Diario Oficial 86, Tomo 299, Fecha de Publicación

El exámen médico inicial y periódico que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios.

La empresa también exige exámenes médicos inicial y periódicos de los empleados que están en contacto con la materia prima, proceso productivo y producto terminado y que manipulan artículos alimentarios, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos.

Además, los productos no poseen preservantes químicos y se cuenta con altos estándares de calidad, en proceso productivo se lleva una inspección estricta para eliminar todo material extraño al producto.

F. Ley De Sanidad Vegetal Y Animal²⁰

La empresa da cumplimiento a la presente ley, teniendo vigente la acreditación fitosanitaria que exige el Ministerio de Agricultura (MAG), y solicitándole las misma a proveedores de insumos agrícolas y agricultores.

Además, la empresa cuenta con personal capacitado y con mucha experiencia en el área agrícola que se encargan de supervisar, inspeccionar la condición fitosanitaria de áreas para cultivos de materia prima que se encuentren libres de plagas y enfermedades de importancia cuarentenaria o que perjudiquen la salud humana y la economía nacional.

G. Ley Del Medio Ambiente²¹

La empresa da cumplimiento a esta Ley, en lo que se refiere a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; todo esto con la modificación de sus procesos de producción y concientización a los empleados para poner en práctica en cada uno de sus hogares.

²⁰ Decreto Legislativo, N° 524, Ley de Sanidad Vegetal y Animal, Diario Oficial 234, Tomo 329, Fecha de Publicación 18 diciembre de 1995

²¹ Decreto Legislativo N° 233, Ley de Medio Ambiente, Diario Oficial 79, Tomo 339, Fecha de publicación 4 de mayo 1998

III. GENERALIDADES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. Definiciones²²

- Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.²³
- El comportamiento del individuo en el trabajo depende de sus características personales y de la forma en que se percibe el clima en de trabajo y los componentes de la organización.
- Guillén y Guil (2000)²⁴, Es la precepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral
- Según M. Joselyn Arancibia²⁵ (1996): el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- El clima organizacional ²⁶es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975)
- Es el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados²⁷.
- Como equipo de Trabajo definimos el Clima Organizacional: Como la percepción que el trabajador posee de la estructura y procesos que ocurren en su ambiente laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de las organizaciones, dicho ambiente ejerce influencia directa en la

²²<https://repository.unad.edu.co/.../2111/.../Monografia%20Clima%20Organizacional.p>

²³ Grace López Paucar, Clima Organizacional, departamento administrativo de la función pública, pag. 11-12

²⁴ <https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd> Clima y Compromiso Organizacional

²⁵ M. Joselyn Arancibia <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

²⁶ Alego, <http://html.rincondelvago.com/evolucion-y-pensamiento-administrativo.htm>

²⁷ <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>

conducta, desempeño laboral y comportamiento de todos sus empleados.

B. Orígenes

Los orígenes ²⁸de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido en que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una conciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que las percepciones influyen 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 de clima laboral (Fernández y Sánchez 1996)

Entonces la preocupación por el estudio del 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.

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy el concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de clima organizacional, dentro de sus preceptos si se consideraron aspectos propios de esta definición, como son la influencia del medio ambiente laboral en la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral.

²⁸ Edel Navarro Rubén, García Santillana Arturo, Rocio Casino Bustamante, Clima y Compromiso Organizacional parte I (2007), pag. 31-32

El concepto como tal de clima organizacional “fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman²⁹, en 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos Como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.” Así mismo han sido diversos los estudios y aportes al tema, por lo que a continuación se realiza una breve descripción cronológica de estos:

Francis Cornell (1955)³⁰, Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y a partir de estas se podrá conocer y determinar las características de clima organizacional que influyen externamente, por lo que el trabajador recibe de su ambiente laboral, dejando así la responsabilidad del clima laboral a la gerencia de la empresa y los estilos de administración.

Chris Argyris (1957),³¹ hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la empresa para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Atkinson (1964)³², creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968),³³ entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

²⁹ **Gellerman**: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at09/PRE1178152566.pdf>

³⁰ **Francis Russell Edward Cornell** (17 de noviembre de 1821 - 23 de mayo de 1881) fue un abogado , político y juez estadounidense ., https://en.wikipedia.org/wiki/Francis_R._E._Cornell
<http://climaorganizacional-guillermo.blogspot.com/2006/10/enfoque-del-modelo-parte-2.html>

³¹ **Chris Argyris** nació en Newark, New Jersey el 16 de julio de 1923. Se licenció en psicología en 1947 por la Universidad de Clark, donde contactó con Kurt Lewin (Lewin formó el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo en M.I.T.). www.eumed.net/economistas/06/argyris.htm

³² **Atkinson**. http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/38180/motivacion_intrinseca.pdf;jsessionid=1B9D8CB5C56EE18F5AE18B247179269B?sequence=1

³³ <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>

C. Importancia.

La importancia del clima organizacional “ha sido de interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento trivial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica”.³⁴

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas, es decir, que la forma de comportarse de una persona en su trabajo depende de sus características personales y la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la empresa.

El clima organizacional es importante en el desarrollo de una empresa, en su evolución y adaptación al medio exterior.

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”.³⁵

La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral (Idaberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”).)

“En lugares de trabajo la deficiente motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es buena, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la

³⁴ Edel Navarro, García Santillana Arturo, Rocio Casino Bustamante, Clima y Compromiso (2007), pag. 31-32

Organizacional parte I

³⁵ <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>

colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo”.³⁶

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ³⁷ (Esquema N° 1)



D. Funciones³⁸.

Las funciones del clima organizacional se determinan de la siguiente manera:

- 1) Desvinculación:** Esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.
- 2) Obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los empleados de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- 3) Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los empleados sienten que las necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

³⁶ <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional-y-motivacion/>

³⁷ <http://desarrollorganizac.blogspot.com/2012/02/proceso-de-cambio-organizacional.html>

³⁸ <https://prezi.com/gg2ewvqfhngk/funciones-del-clima-organizacional-importancia-del-clima-organizacional/>

- 4) Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones Interpersonales. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea
- 5) Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento caracterizado como formal e impersonal. Es decir, describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- 6) Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- 7) Empuje:** Es el comportamiento de esfuerzos para motivar con el ejemplo.
- 8) Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
- 9) Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- 10) Cordialidad:** El sentimiento general que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno
- 11) Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo.
- 12) Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- 13) Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- 14) Conflicto:** La sensación de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

15) Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas internas de la empresa y procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

16) Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

17) Selección basada en capacidad y desempeño: El nivel que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño

18) Tolerancia a los errores: La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

19) Adecuación de la planeación: El grado en el que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

20) Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización.

Por consiguiente, las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de esta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.

E. Característica³⁹.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características: motivación, recompensas, propósito, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción, capacitación, objetivos, cultura.

³⁹ <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
<https://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Un determinado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: adaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, Adaptación.

F. Elementos.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

G. Dimensiones.⁴⁰

La importancia de definir las dimensiones del clima organizacional radica en que estas son la influencia directa en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Estas dimensiones han sido determinadas por diferentes estudiosos del tema entre los que se destacan los siguientes:

⁴⁰ Trabajo de grado "Descripción de los elementos que inciden en el desarrollo del clima organizacional del fondo nacional de becas." De la Universidad Libre de Costa Rica, facultad de Ciencias Sociales, Perdomo Yate, Thames Solano 2007-2008

Friedlander y Marquillies (1969), mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración.

Lawler (1974), tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad.

1. Estructura Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en a la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

2. Desafío Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

3. Responsabilidad Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

4. Recompensa Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

5. Relaciones Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directores, y de otros

empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que tienen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan la decisión es así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.”

H. Determinantes Específicos.

- **Condiciones económicas.** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, espacio, recompensa y conflictos podrían variar de acuerdo con la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización
- **Estilo de liderazgo.** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
- **Políticas organizacionales.** Las políticas específicas, como por ejemplo (ascensos de los de adentro) pueden influir en el clima organizacional.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como agresivos, positivos, dignos o indignos de confianza.
- **Estructura organizacional.** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales es muy probable que tenga un clima diferente.
- **Característica de los miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de actividad,** a la que se dedica a una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como

posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.

- **Adelantos tecnológicos.** Muchas organizaciones operan con equipos completamente diferentes de las que se operaban hace algunos años.
- **Contratos laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistema de recompensas.
- **Crecimiento organizacional.** Grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

IV. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. Como Influye El Clima Organizacional En La Productividad.

Construir un Clima Organizacional positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograrlo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas: iluminación, ventilación, distribución del espacio, influyen tanto como las interpersonales: liderazgo, confianza, respeto.

Lo más importante para alcanzar ese escenario es que existan interés y voluntad genuinos por parte de los involucrados, es decir, la organización y sus colaboradores deben alcanzar consensos para ello.

El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía.

Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.

B. Clasificación.⁴¹

A continuación, se presentan algunos de los principales sistemas del clima organizacional que pueden ser encontrados en las organizaciones.

1. Sistema I: Autoritario-Explotador:

Es aquel en que la organización no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados laboran bajo el temor, de castigos y amenazas, la comunicación de la dirección con sus empleados solo existe de forma de ordenes e instrucciones.

2. Sistema II: Autoritario-Paternalista.

Este tipo de clima permite a la dirección tener la confianza condescendiente en sus trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los niveles jerárquicos inferior. Este juega más con las necesidades sociales de sus empleados, las recompensas son principalmente económicas.

3. Sistema III: Participativo-Consultivo.

Es aquel que toma las decisiones en la cima, pero les permite a los subordinados a que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales.

⁴¹ <https://dieciseistoneladas.wordpress.com/tag/autoritario-explotador/>

4. Sistema IV: Participativo-En Grupo.

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en los niveles, la relación entre la dirección y los empleados son buenas, la comunicación es lateral. Estos están motivados a participar en el alcance de sus objetivos y metas, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Los sistemas I y II, se relacionan con el clima cerrado representado a una organización burocrática y rígida donde los trabajadores se sienten inseguros e insatisfechos en relación con el trabajo y con la institución.

Los sistemas III y IV, corresponde al clima abierto donde en la institución se observa con dinamismo, con capacidad para lograr sus metas y objetivos y pretendiendo satisfacer las necesidades sociales de sus empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

En la empresa Del Tropic Foods S. A. de C.V., el sistema que más se adapta es el sistema III, donde los directivos tienen cierta confianza en los subordinados, pero no por completo, la empresa emplea esfuerzos para mejorar en este aspecto.

C. Factores.

1) Motivación.

La motivación de las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. Una de las más reconocidas es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas nos motivamos en la medida que satisfacemos ciertas

necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. “Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”⁴². La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

A continuación se presenta uno de los conceptos según Harold Koontz⁴³ la motivación es: un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares es decir es el impulso que una persona o empleado tiene de lograr algo.

Motivación basada en la satisfacción de necesidades

(Esquema N° 2)



⁴² Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. (Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires, 1993). p. 208

⁴³ Alexis Serrano, Administración de personas, I,II, III (primera Edición, Editorial Desconocida, El Salvador. p.170.

2) Relaciones Interpersonales.⁴⁴

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes. Algunos de los métodos de mayor relevancia que se utilizan para que las relaciones interpersonales sean efectivas dentro de una organización, se pueden mencionar:

- **Reglas y procedimientos:** Este método es el más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones interpersonales, ya que consiste en establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados que especifican la forma cómo deben interactuar los miembros entre sí.
- **La jerarquía:** Tiene como objetivo la coordinación de tareas de los miembros, logrando con esto canalizar los problemas que se pueden dar al no respetar las reglas y procedimientos establecidos por la organización.
- **Planeación:** A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupo, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforman la organización.

3) Comunicación

Según Bateman & Snell (2001). “La comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través de uso símbolos compartidos”. Otra definición de comunicación es el proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en

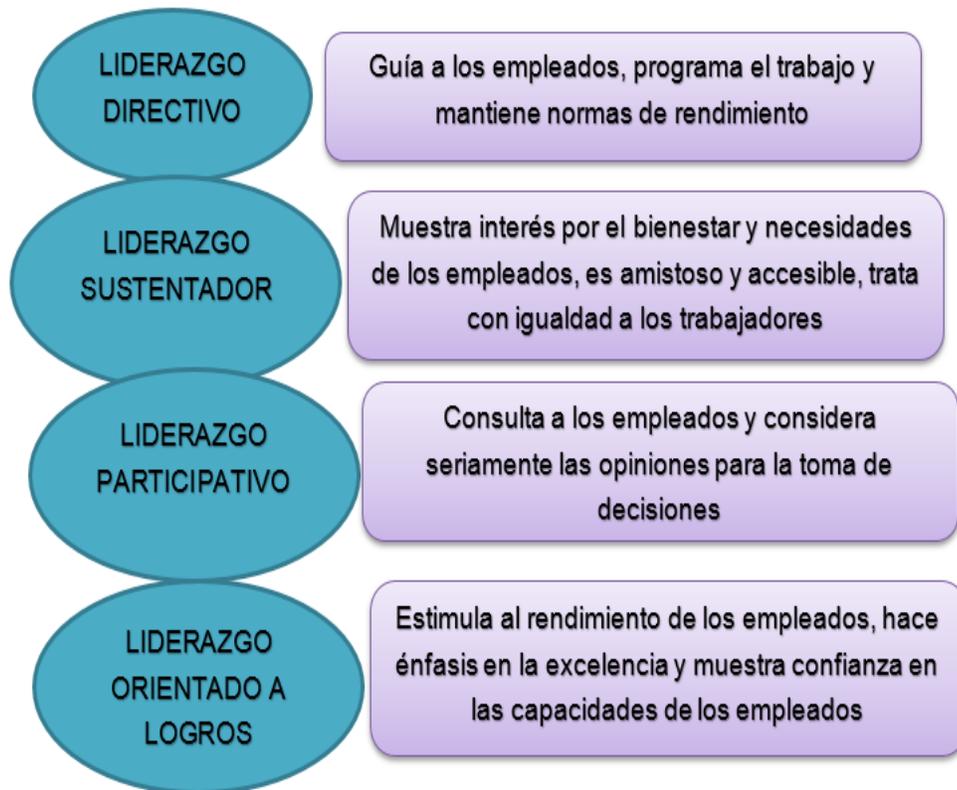
⁴⁴ William, Werther. Administración de Personal, (Editorial Mc Graw Hill, 4° Edición, México, 1999), p. 26.

esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Por estas razones, toda empresa debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos. La comunicación vertical se caracteriza por generar un clima de temor inseguridad y desconfianza debido a que solo se limita a informar a los niveles las ordenes emitidas por la alta dirección; sin tomar en cuenta las ideas y opiniones de sus colaboradores, al contrario la comunicación horizontal crea un clima de confianza debido a que fluye entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico, finalmente la comunicación diagonal permite crear un ambiente de confianza mutua, ya que se da entre las personas de distintos niveles jerárquicos.

4) Liderazgo.

El liderazgo en las organizaciones es un componente muy importante para los administradores; ya que este evalúa cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación de cada uno de los equipos de trabajo, en síntesis, es para conocer si la calidad del liderazgo posibilita un óptimo ambiente cordial y agradable para buscar el bienestar a las organizaciones así como la planeación y la organización de los trabajadores por medio de la motivación, para alcanzar las metas establecidas en la misión, visión y objetivos de la institución. Por lo tanto es necesario determinar el tipo de liderazgo que le permita el logro de los mismos, de igual forma deberán promover los valores y las actitudes necesarias de la cultura organizacional. Según Chiavenato, Idalberto (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Estilos de Liderazgos. (Esquema N° 3)



5) Prestaciones

En la empresa privada las prestaciones complementarias al sueldo otorgadas a los trabajadores están definidas según políticas y reglamentos éstas pueden ser de carácter económico y no económico. No existe una definición establecida para las prestaciones, sin embargo, podría decirse que son aquellos conceptos que otorga el patrón al trabajador para mejorar su desempeño, satisfacer necesidades, generar compromiso, estabilidad, fomentar un mejor ambiente laboral.

6) Estructura y Ambiente Físico.

El ambiente físico y de trabajo se evalúa las condiciones de trabajo, en que se encuentran los trabajadores, las condiciones de agrado y desagrado que ellos perciben en las diferentes unidades o áreas de trabajo. Según Chiavenato, las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son⁴⁵:

- Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso.
- Condiciones sociales: organización informal, estatus.

Además Peter et al. (2006)⁴⁶, argumentan que el ambiente físico incluye todos los aspectos tangibles divididos en espaciales (producto y marcas) y los no espaciales (temperatura, humedad ambiental, iluminación e intensidad del ruido).

Según la Organización Internacional del Trabajo en sus artículos 7 al 19, Convenio C 120 (1964), los locales utilizados por los trabajadores deben estar en buen estado de conservación en lo referente a iluminación, ventilación, muebles y equipos. No deben atentar contra la salud de los trabajadores, manteniendo en condiciones de salubridad las instalaciones sanitarias y protegidos contra vibraciones y olores tóxicos si los hubiere. Además, contar con un equipo de primeros auxilios en caso de eventualidades. Atendiendo a estas consideraciones, el soporte físico se refiere a aspectos concretos de la edificación, la manera de cómo están dispuestas las oficinas y salas de atención al cliente, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, entre otros.

45 Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002).p. 119
46 Venzolana de Gerencia, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29014477008.pdf>

V. DESEMPEÑO LABORAL

A. Definiciones

Como equipo de trabajo, desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Según Robbins, Stephen Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Y para Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo valúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

VI. ANÁLISIS FODA

A. Definiciones

Algunos autores como Strickland⁴⁷, considera al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. Lo que significa importante que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos. La mejor manera de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, o sea de lo que mejor realiza la organización.

Como equipo de trabajo el análisis FODA es una herramienta que muestra la situación actual de la organización y con ella se obtiene el diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes a los objetivos.

CAPITULO II

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.

Para la elaboración de este Capítulo, se contó con la autorización del Gerente General quien proporcionó acceso a las instalaciones de la empresa e información general de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., ubicada en el Km 27 carretera a Sonsonate, del municipio de Colón, facilitando de esta forma la investigación de campo, la cual contiene la importancia, los objetivos, métodos y técnicas que se utilizaron para la realización de la evaluación del clima organizacional que afecta el desempeño laboral de los empleados, además con las recomendaciones y conclusiones, se pretende brindar posibles soluciones a problemas y propuesta metodológica para fortalecer el Clima organizacional de la empresa.

⁴⁷ <https://www.grandespyemes.com.ar/2012/10/11/analisis-f-o-d-a/>

I. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La evaluación del clima organizacional servirá para observar los distintos elementos que intervienen y de esta forma, determinar las fortalezas y debilidades, como factores internos. Asimismo, establecer aquellos factores externos que intervienen, directa e indirectamente, sobre el Clima Organizacional y desempeño laboral de los empleados de la empresa en estudio.

El clima organizacional es de especial importancia ya que el desempeño y comportamiento de un trabajador influye en el rendimiento y la productividad, así también en el bienestar al interior de la empresa, fue así como se obtuvo la información necesaria para poder evaluar la situación actual por la que atraviesa la empresa, sobre el clima laboral.

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. Objetivos.

a) General

Realizar un diagnóstico que permita conocer las fortalezas y deficiencias de un método de evaluación del clima organizacional en la Empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.

b) Específico

1. Obtener información directa, clara y objetiva del personal de la empresa, acerca de los factores que interviene en el ambiente laboral.
2. Evaluar la situación actual, tomando como base la información obtenida mediante el instrumento de investigación.

3. Ordenar y procesar los resultados obtenidos mediante la recolección de datos a través de los diferentes instrumentos de investigación, acerca de Clima Organizacional y desempeño laboral de los empleados.

III. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. Métodos.

1. Análisis.

La aplicación de este método está determinada por el conjunto de factores o componentes vinculados al desarrollo de las actividades laborales de los empleados, gerentes, mandos medio y personal operativo, así del ambiente que se percibe en dicha empresa y que interviene en el clima organizacional.

2. Síntesis.

Con este método se identificaron y consolidaron los factores que de una u otra manera influyen en la eficiencia y efectividad de los empleados, a su vez se logró indagar en las distintas áreas de trabajo de la empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V. y que influyen en el clima organizacional.

B. Tipo De Investigación

El tipo de investigación que se utilizó es el descriptivo, debido a que se logró la identificación de situaciones a través de los factores de evaluación que influyen en el desarrollo de sus actividades laborales.

C. Fuente De Investigación

Se utilizó las siguientes fuentes de información para la recolección de datos:

1. Primaria:

Esta información se adquirió mediante la investigación de campo utilizando las técnicas de observación directa, entrevista y encuestas. Con el propósito de obtener y procesar la información directa y verídica de los empleados de la Empresa Del Tropic Foods, S.A. de C.V.

2. Secundaria.

Mediante esta fuente se obtuvo información básica para elaborar el marco teórico de investigación, tomando de referencia documentación interna de la empresa, libros, documentos, leyes, trabajos de grado, páginas Web, entre otros.

IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

A. Técnicas

1. Observación Directa.

Este instrumento permitió descubrir la realidad de la situación en que se encuentran los fenómenos investigados, las deficiencias observadas en el área administrativa, como distribución y asignación de los espacios físicos por puesto de trabajo, la misión y visión de la empresa no se encuentra visible para todo el personal, proveedores y el público en general.

En cuanto al recorrido que se realizó en compañía con el Gerente de Producción al interior de la planta de procesos de la empresa y sus alrededores, con el propósito de obtener información verídica y objetiva del ambiente en que se desarrollan las labores, instalaciones físicas, asignación de espacios laborales, equipos, herramientas, señalización de las rutas de movilidad y evacuación, en casos de emergencia.

También se comprobó las condiciones de seguridad e higiene que pone en práctica la empresa para la seguridad de los empleados y garantizar la inocuidad del producto.

2. Encuesta.

Se realizó para obtener información sobre el clima organizacional y analizar la situación actual a través de los datos obtenidos por parte del personal operativo que trabaja en la empresa en estudio.

3. Entrevista.

Esta fue dirigida mediante preguntas de forma oral estructurada y no estructurada a gerente de producción, gerente de control de calidad, gerente de ventas, gerente administrativo y financiero, jefe del departamento de personal, contador general, jefe de inventarios, asistente de mantenimiento (8 entrevistas) de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., para tener conocimiento general y específico sobre el ambiente en que se desarrollan las actividades en la empresa, la recolección de la información se realizó por medio de grabación en audio analizar todos los detalles de la misma.

B. Instrumentos.

1. Lista de Cotejo

Este instrumento fue utilizado para la observación directa, donde se llevó una libreta de apuntes relevantes de los factores evaluados, grabaciones de audios, al momento de entrevistas. (Ver anexo 2)

2. Cuestionario.

Se diseñó un formulario de 30 preguntas, dirigido al personal operativo con preguntas cerradas. Al inicio de este, se muestra el objetivo y las indicaciones de dicho instrumento, antes de su estructuración definitiva se le proporciono al Gerente General para su total aprobación. Por esta razón, la aplicación de dicho cuestionario. (Ver anexo 3).

3. Guía de entrevista.

Este fue dirigido a los gerentes y mandos medios de la empresa para la recolección de información estableciendo como dialogo la opinión de los sujetos de estudio. (Ver anexo 4 y 5)

V. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

El universo está representado por 105 empleados Operativos y 16 entre Gerentes, Jefes y Mandos medios, de la empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V.,

A. Determinación De La Muestra

Para la elaboración de este trabajo, se calculó una muestra de 43 empleados operativos, utilizando el muestreo sistemático para llevar a cabo la investigación de estudio. Esta muestra se obtuvo a través de la siguiente fórmula:

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

n = Tamaño de la Muestra

Z= Valor crítico correspondiente a un determinado grado de confianza

σ= Desviación típica o estándar de la población (esto equivale a decir P x Q)

P= Es el porcentaje de éxito de la muestra

Q= Es el porcentaje de fracaso de la muestra

E= Error maestro máximo permisible

N= Tamaño de la Población

No	TOTAL DE EMPLEADOS	GRADO CONFIANZA (z)	AREAS BAJO LA CURVA NORMAL	TOTAL Z	DESVIACION TIPICA		ERROR MUESTRAL	TAMAÑO MUESTRA	SELECCIÓN DE ELEMENTOS
	N				P	Q(1-P)		E	n
1	105	95.00%	0.475	1.96	50.00%	50.00%	5.00%	82.63	1.27
2	105	95.00%	0.475	1.96	50.00%	50.00%	7.00%	68.60	1.53
3	105	95.00%	0.475	1.96	50.00%	50.00%	11.50%	43.17	2.43

Tamaño De La Muestra Para Estimar Una Media Poblacional

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

n = Tamaño de la Muestra

z = Valor crítico correspondiente a un determinado grado de confianza

σ = desviación típica o estándar de la población (esto equivale a decir $P \times Q$)

DONDE:

P = es el porcentaje de éxito de la muestra

Q = es el porcentaje de fracaso de la muestra

E = Error maestro máximo permisible

N = Tamaño de la Población

$n = 43.17 = 43$ Empleados encuestados

Departamentos	Encuestados	Porcentaje
PRODUCCIÓN	20	47%
INVENTARIOS	10	23%
MANTENIMIENTO	5	12%
ADMINISTRACIÓN	3	7%
CONTROL DE CALIDAD	3	7%
BODEGA	1	2%
VENTAS	1	2%
Total	43	100%

VI. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para la recopilación de datos en las encuestas se utilizó cuadros de tabulación simples para establecer los factores que inciden en el clima organizacional (Motivación, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Liderazgo, Prestaciones y Ambiente Físico), tomando de base las alternativas, la frecuencia y el porcentaje para el análisis de cada una de las preguntas completadas por los empleados. Mediante la tabulación e interpretación de los datos obtenidos ayudó a la realización de la situación actual sobre el clima organizacional, para fortalecer el ambiente laboral, la efectividad y productividad en la empresa.

VII. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados operativos de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., se evaluaron seis aspectos relacionados con cada uno de los factores de los cuales se menciona los siguientes:

A. Motivación

Según el Tabla No. 1, muestra que un 11% de los empleados encuestados opinan que no alcanzan los objetivos que tiene, debido a que se siente desmotivados por diferentes aspectos, de los cuales se mencionan las condiciones donde laboran o la presión que ellos tiene por parte de su jefe, opuesto a este porcentaje el 89 % afirman estar satisfechos con su trabajo, realizándolo cada día de una mejor manera y generalmente el trabajo contribuye al logro de sus objetivos personales.

Según Tabla No. 2, los empleados la empresa con el 33%, no les motiva la posibilidad de ascenso para mejorar el desempeño laboral, contradiciendo esta opinión un 67 % opina que si la empresa promoviera el ascenso internamente se obtendrían mejor desempeño.

Según Tabla No. 3, El 26% de los encuestados muestran insatisfacción ya que su jefe no les anima a desarrollar sus ideas, mientras que el 74 %, se sienten animados y proponen ideas constantemente.

Según Tabla No. 4, Los empleados no cuentan con una felicitación cuando realizan bien su trabajo eso lo expresa el 37 % de los empleados, contrario a esto, el 63 % están motivados y pueden contar con felicitaciones cuando hacen buen trabajo.

Según Tabla No. 5, El jefe no provee información oportuna ni capacitaciones para que el trabajo se desempeñe de una mejor manera para un grupo de personas que representa el 19%, y para el 81 % están satisfecho con la forma que trabaja su jefe inmediato.

B. Relaciones Interpersonales.

Según Tabla No. 6, EL 11 % Representa el personal que no es comprendido, ni respetado por sus compañeros de trabajo y no perciben un ambiente de confianza en el trabajo debido a esa situación, mientras que la gran mayoría del 89 % opinan lo contrario, eso indica que la cifra es bastante favorable.

Según Tabla No. 7, El jefe no promueve un entorno de honestidad que inspire confianza para la representación del 11% y el 89 % que perciben un entorno agradable en cuanto a honestidad y confianza.

Según Tabla No. 8, Del 100 % de los encuestados, el 14% opina que la relación entre jefe inmediato y grupo de trabajo no es la adecuada, caso contrario para el 86 %, parece que la relación es adecuada, por lo tanto, la mayoría de empleados tienen buena relación con su jefe inmediato.

Según Tabla No. 9, El 16 % representa el personal que se siente excluido por sus compañeros de trabajo de su área, el 83 % se siente acogido o aceptado por sus compañeros, lo que indica que se genera un ambiente de compañerismo positivo.

Según Tabla No. 10, El jefe de departamento es mal educado en el trato para el 12 % de los empleados encuestados, pero el 88 % opinan que su jefe es educado y trata bien al personal que tiene a cargo.

C. Comunicación

Según Tabla No. 11, Para el 21% de los empleados la comunicación que se práctica en el área de trabajo no es aceptable, y para el 79% es aceptable, aunque es un buen indicador se debe trabajar en mejorar la comunicación.

Según Tabla No. 12, Los empleados representados por el 11 % de los encuestados comunican su desacuerdo con agresividad y en el mismo momento, mientras que el 89 % no muestran indicios de agresividad, lo que indica que saben manejar sus emociones.

Según Tabla No. 13, La dirección de la empresa no muestra preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores es la opinión del 32% del personal encuestado, en caso contrario el 68 % percibe que la dirección si muestra preocupación.

Según Tabla No. 14, El jefe inmediato no consulta ni escucha ideas u opiniones al 21% de los empleados, pero el 79 % se sienten satisfechos porque el jefe inmediato les consulta y toma en cuenta las sugerencias y opiniones que ellos aportan en diferentes asuntos.

Según Tabla No. 15, La información de cambios en programaciones no es recibida con anticipación para los empleados conformados por 24%, más sin embargo el 84 %, recibe dicha información en el tiempo oportuno.

D. Liderazgo

Según Tabla No. 16, El 11% de los empleados opinan que el gerente o jefe de departamento no promueve el trabajo en equipo, para el 89 % si se genera el trabajo en equipo.

Según Tabla No. 17, Hablar con el jefe no es agradable ni provechoso para el 12 % de los empleados, mientras que para el 88 % le resulta agradable y provechoso.

Según Tabla No. 18, El jefe se limita únicamente a dar órdenes y no participa en el trabajo, es la opinión del 21 %, para el 79 % de los empleados es lo contrario, el jefe también escucha sugerencias y participa en el trabajo.

Según Tabla No. 19, Para el 17% de los encuestados, expresan que su jefe no posee las habilidades de influir y controlar a su grupo de colaboradores, el 83 % opinan que su jefe es idóneo para ese puesto por que posee las habilidades e influencia en el grupo de trabajo.

Según Tabla No .20, El jefe inmediato no escucha, y no atiende los problemas que se le presentan evadiendo responsabilidad para el 16% de los colaboradores, el 84 % considera que su jefe escucha y atiende los problemas.

E. Prestaciones

Según Tabla No. 21, El 30% de los empleados no cubren sus necesidades laborales, pues no poseen incentivos económicos, el 70 % opinan lo contrario, logran cubrir sus necesidades con incentivos económicos.

Según Tabla No. 22, Las prestaciones no son de acuerdo a la ley, es lo que opina el 5 % de los empleados, pero en su mayoría, con el 95 % conocen que las prestaciones que reciben son de acuerdo a la ley.

Según Tabla No. 23, El 17 % consideran que la empresa no debería tener otras prestaciones salariales, el 83 % opinan que es necesario tener otras prestaciones salariales según al estudio, desempeño y experiencia en el trabajo.

Según Tabla No. 24, La empresa no se preocupa por ayudar al 11 % de los encuestados, el 89% se preocupa por ayudar a los colaboradores que tienen problemas personales.

Según Tabla No. 25, El 17% consideran que la empresa no es un lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida, el 83 % opinan que la empresa les permite desarrollarse y mejorar su calidad de vida.

F. Estructura Y Medio Ambiente.

Según Tabla No. 26, 14% de los encuestados opinan que el ambiente físico no estimula eficiencia y productividad, pero en su mayoría con el 86 % el ambiente físico provee eficiencia y productividad.

Según Tabla No. 27, el 7% de los encuestados no está de acuerdo con la limpieza e higienes, pero en su gran mayoría con el 93 % si están de acuerdo con la limpieza en la empresa.

Según Tabla No. 28, el 9 % de los empleados no cuentan con los materiales y equipo para realizar su trabajo, caso contrario el 91 % que representa la gran mayoría si cuentan con los materiales y equipo para la realización de las labores.

Según Tabla No. 29, no se cuenta con la ventilación e iluminación que sean apropiados según opina el 11%, y el 89 % consideran que la iluminación y ventilación es apropiada para hacer sus actividades.

Según Tabla No. 30, El 7% de empleados no tienen clara la definición misión y visión. Pero la mayoría representada por 93 % tienen claramente definido el concepto de misión y visión

VIII. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.⁴⁸

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>MOTIVACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Capacitaciones periódicas. • Se identifica que el ambiente de trabajo en el departamento de mantenimiento no es agradable. • En temporada alta se sobrecarga al personal. • Comodidad del personal ante capacitaciones. • No existencia de Política de reconocimiento de logros. <p><u>COMUNICACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación. • Falta de interés hacia las necesidades del empleado. • Falta de comunicación en cambios de programación. • Reuniones son de forma reaccionarias. • No se deja registro los acuerdos tomados en reuniones. <p><u>LIDERAZGO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en inducción a personal de nuevo ingreso. • El favoritismo. 	<p><u>PRESTACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores incentivos económicos brindados por la competencia. • Mejores salarios de acuerdo al nivel de estudio, desempeño y experiencia por parte del mercado laboral. • Los empleados con negación a las capacitaciones pueden influir negativamente en los demás.

⁴⁸ **Nota aclaratoria:** Diagnostico incluye aportes de los empleados entrevistados, observación directa y opiniones y sugerencias de empleados operativos.

<p><u>PRESTACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivos económicos. • Falta de escala salarial. • Poca variedad en el menú alimenticio, en cafetería. <p><u>ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de espacio en el área administrativa no es adecuada. 	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><u>MOTIVACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de objetivos personales. • Desarrollo de ideas del personal. • Reconocimiento al trabajo realizado. • Orientación y capacitaciones. • Balance entre familia/trabajo. <p><u>RELACIONES INTERPERSONALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de confianza en el departamento. • Inspiración de confianza. • Relación entre Jefe y Empleados. • Sentido de pertenencia al departamento. • Practica de respeto. <p><u>COMUNICACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas sin agresividad. • Escuchar y poner en práctica las ideas de los colaboradores. • Realización de reuniones de trabajo. <p><u>LIDERAZGO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del trabajo en equipo. • Proactividad de las jefaturas. 	<p><u>MOTIVACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de ascenso según competencias y desempeño laboral. • Capacitaciones por puesto de trabajo. • Otorgación de bonos con base en el desempeño laboral. • Mejorar el ambiente de trabajo en el departamento de mantenimiento. • Capacitar al personal que muestra resistencia a desarrollarse mediante las capacitaciones. • Creación de una política de reconocimiento de logros. <p><u>COMUNICACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para mejorar la Comunicación. • Crear condiciones para que el empleado pueda expresar sus necesidades. • Implementar nuevos canales de comunicación. • Implementar reuniones que sean de prevención de problemas y no de solución. • Crear una normativa para registrar

<p><u>PRESTACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento a las prestaciones de ley. • La empresa se preocupa por ayudar a los empleados en resolver problemas personales. • Desarrollo laboral y mejora en calidad de vida. • Se proporcionan uniformes e productos para higiene sanitaria. • 50% en adquisición de anteojos y exámenes clínicos. • 50% becas estudiantiles. • Seguro colectivo de vida. • Semana laboral de cinco días para el área administrativa. • Seguro médico para algunos empleados. • Plan de desarrollo profesional por puesto de trabajo. • Asignación de combustible para algunos empleados. • Subsidio en la alimentación y recursos electrónicos para conservación de alimentos. • Compensación económica a fin de año • Bonificación por antigüedad. • Recursos <p><u>ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El ambiente físico, iluminación, ventilación, espacio es apropiado. 	<p>todo o sucedido en las reuniones de trabajo.</p> <p><u>LIDERAZGO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuidad al del trabajo en equipo. • Mejorar la inducción en personal de nuevo ingresos, que sea más completa y clara. • Capacitación en el trato igualitario al personal con el fin de eliminar el favoritismo y tratos preferenciales. <p><u>PRESTACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desarrollo laboral, profesional y personal de los empleados, para la retención del talento humano. • Desarrollo e implementación de escala salarial. • Mejorar el menú alimenticio en cafetería. • Proporcionar uniformes a la medida. • Ampliar seguro médico al 100% de los empleados. <p><u>ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración de espacio en área administrativa según departamentos. • Ubicación visible de la misión y visión en el área administrativa. • Oasis en el área de cafetín.
---	---

IX. ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A. DE C.V.

El clima Organizacional en la empresa Del Tropic Foods S.A de CV., se encuentra en el intervalo del 18% al 60% obteniendo un total 80% del personal de la empresa se encuentra en muy buenas condiciones, lo que significa que los niveles de insatisfacción son bajos, por ello se sugiere reforzar los factores de motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, prestaciones, ambiente físico.

X. ALCANCES Y LIMITACIONES

A. Alcances

Se obtuvo autorización de la Gerencia General de la empresa Del Tropic Foods S.A. de C.V., para el acceso a las instalaciones e información relacionada a la empresa, además se facilitó el espacio y tiempo para realizar la investigación de campo que permitió encuestar a personal operativo y entrevistas a gerencias y mandos medios, en relación a la evaluación del clima organizacional y como este influye en el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

B. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación existieron serie de causas que interfirieron con el proceso planificado para la recolección de datos tales como:

- La otorgación de permiso en nuestros lugares de trabajo, por la ausencia de un día completo para la investigación de campo por la ubicación de la empresa y el tráfico que generó la reconstrucción de la carretera que conduce a la misma.
- Poca afluencia del personal operativo, debido al proceso de producción que se desarrolla en la empresa.
- No se realizó entrevista directa al Gerente General por motivos de viaje.

XI. CONCLUSIONES

Según los factores que se investigaron en la empresa Del Tropic Foods S.A de CV., con base a la situación actual del estudio del clima organizacional se identificaron los siguientes aspectos:

1. Motivación: empleados satisfechos con su trabajo que les permite cumplir con sus objetivos personales se cuenta con buena orientación y comunicación de parte de su superior.
2. Relaciones interpersonales: El ambiente que perciben en la empresa genera confianza y se tiene buena relación con el jefe inmediato, pero también existe preferencias hacia algunos empleados.
3. Comunicación: El personal comunica sus desacuerdos a pesar de existir un 32% que manifiesta que la administración no muestra interés en conocer las inquietudes y necesidades de los colaboradores, Como deficiencia adicional se determinó que no se deja registro formal del contenido, desarrollo y acuerdos en reuniones a niveles gerenciales. Así como la poca utilización de medios formales para la solicitud, entrega y comunicación de información entre departamentos, ya sea por mala relación entre jefaturas o empleados.
4. Liderazgo: se promueve el trabajo en equipo, el jefe dirige, colabora, escucha y atiende los problemas laborales, sin importar que existen pocas capacitaciones enfocadas a promover nuevas formas de liderazgo en las diferentes áreas de trabajo, así también la falta de dirección en algunos departamentos, a causa de la dualidad de mando que existe en ellos.

5. Prestaciones: Se cumple con prestaciones de Ley (ISSS, AFP) y tienen beneficios adicionales para los empleados, como: seguros colectivos de vida, bonificaciones, comisiones, pero se deberían tener otras prestaciones salariales y no salariales para lograr la satisfacción del 30% de empleados que manifestaron que no se cubren sus necesidades con los incentivos económicos que la empresa proporciona, tomando en cuenta el nivel de estudio, desempeño y experiencia laboral.

6. Estructura y ambiente físico: Se cuenta con buena limpieza e higiene y se cumple en su mayoría con seguridad industrial, suficiente espacio como áreas de esparcimiento.

XII. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de La situación actual encontrada en el clima organizacional de la empresa Del Tropic Foods, S.A. de C.V. se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Motivación: promover actividades de esparcimiento, trabajo grupal, así como acciones para reconocer y recompensar el trabajo de los empleados, tomando en cuenta los programas de motivación propuestas por el grupo de trabajo.

2. Relaciones interpersonales: fortalecer a través de seminarios y talleres que fomente el trabajo en equipo e inteligencia emocional.

3. Fortalecer los canales de comunicación, intercambio de información además de ser clara y oportuna, sobre los distintos logros alcanzados o alguna problemática que se presente.

4. Fortalecer liderazgo a través de capacitaciones, dirigidas a las gerencias, jefaturas, mandos medios y se recomienda tomar en consideración empleados operativos que muestren habilidades para ser formados como líderes de grupo.

5. Abrir un espacio al personal para opiniones o sugerencias e identificar el nivel de satisfacción del personal en general. (Salarios, actitudes, ambiente físico, liderazgo). Seguir fortaleciendo su responsabilidad en el cumplimiento de prestaciones de ley y adicionales que la empresa tiene en beneficio de sus empleados. Además de una revisión en a las prestaciones monetarias y no monetarias, según competencias, desempeño y grado de responsabilidad que el puesto requiera.

6. Analizar y realizar una distribución física adecuada en el departamento administrativo, colocar la misión, visión y valores en lugares visibles a todo público.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A DE C.V.

I. PLAN DE MEJORA

A. Importancia

La elaboración de propuesta de un plan de mejora del clima organizacional de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., contribuirá a la lucha por tener un agradable ambiente de trabajo para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores y lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la empresa.

Por lo antes expuesto, el Clima Organizacional se debe revisar y actualizar constantemente, en la propuesta de plan de mejora se describen los factores a mejorar tales como: motivación, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, prestaciones, estructura y ambiente físico.

Con la propuesta e implementación del plan por parte de la empresa, permitirá obtener mejor resultados en cuanto a desempeño laboral de los empleados, cumplimiento de metas y objetivos, mayor participación, mejor comunicación.

Los empleados obtendrán mayores reconocimientos y recompensas por su buen desempeño, lo cual llevará a tener mayor estabilidad laboral, mejor satisfacción, ya que la estabilidad le permitirá el cumplimiento de sus metas personales, familiares y financieros, eso se verá reflejado de la disminución de ausentismo, mayor responsabilidad y mejor compañerismo que contribuirá a mejorar los canales de comunicación, disminución en los niveles de estrés, presión laboral innecesarios, mejorando el liderazgo y comunicación en todos los niveles jerárquicos.

B. Objetivos

1. General

Proponer un plan de mejora para fortalecer el Clima Organizacional en la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., que ayude a mejorar el ambiente y condiciones laborales de los empleados.

2. Específicos

- a) Definir las áreas de mejora de los diferentes factores evaluados en la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.,
- b) Proponer plan de motivación y relaciones humanas dirigido a todo el personal de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.,

II. PROPUESTA DE DESARROLLO DEL MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA.

A. Desarrollo de Valores.

Los valores forman parte de la ética empresarial y son esenciales, ya que constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones, unen a las personas y los compromete a trabajar juntos por los objetivos comunes.

Es muy importante que los trabajadores los conozcan, comprendan su significado y defiendan la necesidad de incorporarlos a la actuación diaria de cada grupo a fin de lograr el cumplimiento con calidad de las funciones.

Se propone incluir también los valores siguientes con la finalidad que los empleados se sientan integrados con la empresa:

VALORES	DEFINICIÓN
Integridad	Calidad de íntegro, entereza. Asimilación de los deberes y derechos rechazando toda manifestación delictiva y la doble moral.
Rendición de cuentas	Significa que las personas tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones.

Amabilidad	Atención cortés y respetuosa, pero a la vez firme y profesional, en el cumplimiento de las funciones de facilitación, control y enfrentamiento a ilícitos. Trato agradable, sencillo y educado, como expresión del desarrollo de la vocación de servicio, que condiciona buenas opiniones en nuestros usuarios. Actuación conforme a las características del servicio que presta en el contexto de nuestras responsabilidades de control.
Costo	\$ 180.00 más IVA. Por dos ejemplares (misión, Visión y Valores), que estarán ubicados en Oficina Administrativa y en Sala de Capacitaciones.

Como grupo se considera necesario la inclusión de nuevos valores al marco filosófico de la empresa tales como: la integridad, rendición de cuentas y amabilidad, ya que estos reflejan el diario vivir de los empleados de la empresa así como el accionar de sus altas autoridades.

Es necesario buscar los modos y maneras de propiciar la participación y espacios de reflexión donde se vivencien, se profundice, se discuta y hasta se cuestionen los diferentes aspectos del contenido, ya que el proceso de atribución de significado de valores, necesita de la reflexión individual sobre el contenido.

En correspondencia con esta conceptualización se propone un grupo de acciones que de manera simplificada podemos enunciarlas de esta manera:

1. Esclarezca a los subordinados la idea del significado o concepción del valor dado
2. Promueva el compromiso con dicho valor a partir del autoanálisis.

3. Constate, que ellos luchan y trabajan sistemáticamente para lograr actuar en correspondencia con ese valor dado.
4. Observe si logran auto perfeccionar la actuación en el sentido de incorporar el valor en su modo de actuar.
5. Promueva tareas en las que muestren la intencionalidad de actuar siempre en correspondencia con ese valor dado.
6. Trate de comprender si han absorbido el valor y lo asumen “inconscientemente” como regulador de sus acciones.
7. Facilite espacios de satisfacción personal y grupal por haber actuado en correspondencia con este valor (estímule cotidianamente a las mejores acciones)

B. Recomendaciones para el desarrollo de valores.

Junto a los puntos de apoyo señalados, se han conformado las siguientes recomendaciones sobre la base del proceso de discusión con Gerencia y jefes:

- Desarrollar conceptos, actitudes y valores mediante un aprendizaje completo (afectivo, cognitivo y comportamental), que permita actuar a los empleados de forma socialmente deseable.
- Reconocer la importancia del clima organizacional en la empresa para el logro de los objetivos previstos.
- Atender a la importancia del método en el desarrollo efectivo de la personalidad, a partir del carácter rector de los objetivos.
- Adoptar una concepción participativa como base para el estímulo de la acción consciente en la formación y/o desarrollo de convicciones, valores, valoraciones, etc.
- Desarrollar un estilo comunicativo interactivo, donde los mensajes circulen en diversos sentidos.

III. PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVO Y RELACIONES HUMANAS, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. Introducción

La finalidad del plan es fortalecer del clima organizacional, mejorar las condiciones de los trabajadores, optimizar el desempeño laboral de los empleados a través de propuesta de programas de motivación, mejorar la comunicación, fomentar la satisfacción de los empleados a nivel personal y laboral, aumentar el grado de responsabilidad y compromiso.

El plan de mejora está integrado de la siguiente manera: Se expresan los objetivos y lineamientos del plan para la ejecución, se detallan a continuación cuatro propuestas de programas motivacionales, el primero de ellos, está diseñado para fortalecer cada día el espíritu trabajador de cada empleado, iniciando la jornada productiva con entusiasmo y positivismo, la segunda fomenta la competencia laboral, de buen desempeño, conducta y colaboración, fomenta el sentido de pertenecía, y la tercera está dirigida al alto grado de responsabilidad y compromiso, la cuarta está orientada al sano esparcimiento y convivencia que son fundamentales para fortalecer las relaciones humanas mediante la interacción de los empleados en los distintos departamentos. Además, se detalla un presupuesto anual de la inversión en la implementación del plan de incentivo para motivación y relaciones humanas para el fortalecimiento del clima organizacional.

B. Objetivos Del Plan

- a)** Incentivar y motivar al personal de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., fomentando actitudes positivas y buenas relaciones humanas.
- b)** Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los empleados de la empresa con la propuesta de un programa de motivación

C. Lineamientos Del Plan

- Indagar semestralmente las necesidades e inquietudes de los empleados.
- Establecer y utilizar el programa motivacional para lograr autorrealización individual.
- Aplicación de estímulos, incentivos y reconocimientos al desempeño.
- El programa motivacional será expuesto a modificaciones periódicas

1. Programa De Motivación “El Minuto De Energía”

Objetivo del programa	Lograr que los empleados pasen un momento especial al inicio del día o del turno a través del minuto de energía.
Responsables	El departamento de Personal, Gerente, Jefes y Supervisores
Descripción	Es un programa sencillo de implementar. Cada gerente de área seleccionará a un jefe de departamento para que este haga una calendarización de tal forma que todos participen al menos una vez al mes exponiendo el Minuto de Energía. El departamento de Personal debe enviarles a los gerentes de área a principio de cada mes los ciclos del minuto de energía. Cada ciclo constará de 30 días laborales y se incluirá mensajes motivadores basados en lineamientos establecidos y conocidos por los empleados tales como lo valores que se practican en la empresa . De esta manera cada mañana o al inicio del turno un miembro del equipo compartirá con el

	<p>resto, el contenido y la reflexión del minuto de energía. Los mensajes que se tocarán en el minuto de energía estarán relacionados con los siguientes temas: Valores Ética, Seguridad Industrial, Trabajo en Equipo. Todos pueden participar compartiendo y analizando el contenido del minuto de energía. Es importante recordar que el éxito de este depende de cada uno de los empleados, el entusiasmo y la consistencia con la que se haga diariamente este momento.</p>
Tiempo	Se recomienda se implemente a partir del enero del 2019
Costo	Este programa requiere de \$ 0.00 Inversión, únicamente se invertirá 5 minutos de tiempo.

2. Programa De Motivación “Tú Haces La Diferencia”

Objetivo del programa	<p>Implementar el Plan “tú haces la diferencia” que tiene como propósito estimular a todo el personal no gerencial, de manera consistente y sostenible para que vivan los valores de la empresa Del Tropic Foods día a día.</p>
Responsables	El departamento de Personal, Gerente, Jefes y Supervisores

<p>Descripción</p>	<p>Es un programa motivacional que consiste en premiar a los empleados que tiene un desempeño excepcional y consistente, que va más allá de las tareas diarias y que apoya la misión, visión de la empresa Del Tropic Foods. Así mismo reconoce al personal que vive los valores con conductas observables. Se tiene diferentes premios: <i>Instantáneos, Trimestrales y anuales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para los premios trimestrales se escogerá una persona por cada Gerencia que sientan que haya dado la milla extra y haya hecho la diferencia para la empresa. • Para el premio Anual se hará una rifa a todos los empleados que haya sido premiados trimestralmente. <p>Tipos de Premios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instantáneos: vales de almuerzo, entradas al cine, canastas básicas, vales de supermercado entre otras. Que se le entregaran a cada gerente de para que lo pueda distribuir a su personal por desempeño excepcional. Costo de Inversión \$ 240.00 • Trimestrales Premio de \$ 25.00 Visibilidad en las carteleras 3 personas por trimestre Costo de Inversión \$ 75.00 • Anual Rifa de dos paquetes para 2 personas a Decamerón Salinitas, transporte incluido. Costo de Inversión \$ 520.00
---------------------------	---

Tiempo	Se recomienda se implemente en enero del 2019
Costo	Este programa requiere de \$ 835.00 Inversión para la empresa

3. Programa De Motivación “Asistencia Perfecta”

Objetivo del programa	El programa de asistencia perfecta trata de incentivar a que los empleados a tener 0 tardanzas para poder participar
Responsables	El departamento de Personal, Gerente, Jefes y Supervisores
Descripción	<p>Los empleados que no tengan llegadas tardes, las marcas completas en el reloj marcador podrán participar en las rifas que se harán en los meses de junio y diciembre. Se propone que la rifa se haga semestralmente. Solo participan las personas que a lo largo de los 6 meses siempre han sido puntuales al comenzar su jornada de trabajo. Se tendrá 3 ganadores en total, de los cuales 2 serán a nivel de operativos y 1 ganador de supervisores para premiar el ejemplo y liderazgo. Las horas de entrada serán verificadas por cada jefe de área a través de las tarjetas marcadas de entrada y salida de cada empleado se pasará lista de los participantes al departamento de personal para que sean incluidos en la rifa.</p> <p>La rifa se realizará en las áreas que sean destinadas a dicha actividad deben estar presentes los empleados</p>

	<p>que participen en la rifa. Departamento de Personal de coordinar la logística del evento</p> <p>Los premios que se pueden ganar son electrodomésticos, días compensatorios, vales de supermercado entre otros.</p>
Tiempo	Se recomienda se implemente a partir de enero del 2019
Costo	Este programa requiere de \$ 370. Inversión anual aproximada para la empresa.

4. Programa De Motivación “Ven Y Diviértete”

Objetivo del programa	Realizar actividades sociales y deportivas para mejorar el clima organizacional en la empresa Del Tropic Foods.
Responsables	El comité seleccionado por el departamento de personal de la empresa.
Descripción	<p>El programa Ven y diviértete se refiere a la celebración de fiestas de empleados, tardes de familia y realización de eventos deportivos. Se debe crear un comité conformado por empleados de diferentes áreas para sean los responsables de este programa y definan la mecánica y apoyo que necesitan de la institución y de los empleados de la empresa para su funcionamiento. El comité debe presentarles sus propuestas de las celebraciones departamento de personal y Gerencia General para que estos lo aprueben.</p>

Tiempo	Se recomienda se implemente en temporadas bajas de producción según la conveniencia de la empresa en el año 2019.
Costo	El costo dependerá del presupuesto que la empresa Del Tropic Foods disponga para dichos eventos pero un aproximado que se recomienda es de \$ 3,000.00 anual

Para diseñar un plan de incentivos que sea efectivo se debe cumplir lo siguiente:

- El incentivo tiene que fomentar la productividad del trabajador.
- Saber retener a los trabajadores más productivos y atraer a personas talentosas de fuera de la empresa.
- Debe beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa.
- Ser fácilmente comprensible por los trabajadores.
- Tiene que incluir el control de la producción.

5. Propuesta De Reconocimientos Al Desempeño Laboral

Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho, no es conocido ni esperado, pueden ser tangibles o intangibles, los responsables serán supervisores, jefes, gerentes, y se realizará a de forma espontánea o planifica.

La palabra justa	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento verbal de forma personal, explicando las razones por las que es merecido. • Puede ser frente de otros empleados o en privado. • Asegurar en remarcar que es lo que se valora y reforzar esa actitud o comportamiento. • Asegúrese de recalcarle que su trabajo vale la pena
-------------------------	---

Empleado del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar nombre o foto del empleado más destacado. • Dejar claros los criterios para la elección. • Otorgación de bonos
Regalos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación. • Un libro, tarjetas de regalo. Entre otros
Notificaciones escritas	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas, correos electrónicos, tarjetas, notas en carteleras, expresándole con claridad los motivos del reconocimiento e incentivarle a ayudar a sus compañeros a esforzarse, hacerle saber que su trabajo vale la pena dentro de la empresa.
Beneficios en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes en rutinas laborales, descansos, flexibilidad para pedir vacaciones o permisos • Asegúrese que el resto de empleados estén enterados del por qué se dan esos tratos para que no sean interpretados como preferencias personales
Tiempo	De forma trimestral a partir de enero del 2019
Costo de Inversión	Se recomienda un pequeño fondo de inversión \$ 550.00 anual para reconocimientos (esto dependerá del tipo de reconocimiento que el jefe decida otorgar) para premiar a 3 empleados por trimestre.

6. Acciones De Mejora Para Fortalecer El Trato Interpersonal.

1. Fomentar que lo que haga o deje de hacer cada persona puede afectar el ambiente de trabajo y la calidad de la relación en el trabajo.
2. Entregar a los jefes en temas como autoconciencia gerencial, asertividad, escucha activa, retroalimentación ya que el papel de los

directivos es fundamental para mejorar y fortalecer las relaciones de respeto y cooperación en el grupo.

3. Revisar la manera como se está retroalimentando el desempeño de las personas, asegurando una sana competencia y trato equitativo.
4. Entrenar a los jefes en actividades de regulación y manejo de roces, conflictos, falta de cooperación y trato insatisfactorio entre compañeros. Para poder conciliar, reflexionar, proponer pautas y exigir cambios necesarios.
5. Establecer un canal a través del cual se establezca una comunicación bidireccional, donde los trabajadores puedan dar cuenta de comportamientos que incumplan el reglamento de la empresa.
6. El buen trato entre las personas debe ser valorado y estimulado por la empresa.
7. Premiar las conductas positivas de cooperación, responsabilidad y respeto oportunamente.
8. Identificar a personas que influyen en la calidad del trato y la colaboración entre compañeros.
9. Transmisión clara y oportuna la información sobre el trabajo para evitar rumores, mal entendido, incertidumbre y estrés laboral.
10. Asegurar que se llame a las personas por su nombre y se les brinden las mismas oportunidades a todos.

7. Presupuesto Anual Para La Implementación De La Propuesta Del Programa De Motivación Y Relaciones Humanas Para La Empresa Del Tropic Foods.

Programa tú haces la diferencia		\$ 835.00
Premios Instantáneos	\$ 240.00	
premios Trimestrales	\$ 75.00	
Premios Anuales	\$ 520.00	
Programa La asistencia perfecta		\$ 370.00
Rifas de electrodomésticos	\$ 250.00	
Vales de Súper	\$ 120.00	
Programa Ven y divierte		\$ 3,000.00
Alimentación (150 personas aprox)	\$ 1,125.00	
Rifas para los empleados	\$ 150.00	
Sonido	\$ 200.00	
Otras actividades (día de las madres, torneos deportivos, aniversario de la empresa entre otros)	\$ 1,525.00	
Propuesta de reconocimiento al desempeño		\$ 550.00
Regalos	\$ 275.00	
Bonos	\$ 275.00	
TOTAL		\$ 4,755.00

IV. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

A. Introducción

La Empresa Del Tropic Foods S.A de C.V., ha mantenido su compromiso por apoyar el desarrollo humano a través de acciones formativas encaminadas a fortalecer tanto las capacidades de gestión y capacidades técnicas y profesional de todo el personal de la empresa.

La finalidad de la propuesta es fortalecer del clima organizacional, a través de capacitación y mejorar el desempeño laboral utilizando herramientas efectivas de comunicación y liderazgo.

El plan está integrado de la siguiente manera: objetivos y lineamientos de ejecución, costo de la inversión, presupuesto anual de participación y los beneficios esperados.

B. Objetivo Del Plan.

- a) Realizar acciones encaminadas a fortalecer las capacidades, habilidades y destrezas del personal de la empresa, por medio del desarrollo de las competencias, las cuales serán identificadas y priorizadas anualmente.
- b) Brindar oportunidades de desarrollo y mejora a todo el personal, para hacer más eficiente el cargo actual, mejorar la comunicación y ser mejores líderes para poder formar mejores equipos de trabajo, estimular y fomentar el aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal.

C. Lineamientos Del Plan.

- Verificar y dar seguimiento a la adquisición de conocimiento adquirido, para que estos se puedan poner en práctica y poder sacar el mejor beneficio.
- El Plan de capacitación para mejorar la comunicación y liderazgo servirá también como motivación para el empleado y será percibida por sus colaboradores.

1. La Comunicación Efectiva Y Asertiva



Objetivo de Capacitación	Plantear una visión integrada de la comunicación humana a través de conceptos y competencias que permitan una comunicación efectiva en el ámbito personal y laboral.
Tema de Capacitación	La comunicación efectiva y asertiva
Fecha de Evento	13 y 20 de Noviembre 2018 y son programadas nuevamente cada mes
Horario	De 07:00 am a 04:00 pm
Lugar	Centro de Formación Profesional GMC Internacional Business School
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad y sus componentes • Tácticas asertivas y comunicación • Estableciendo sintonía asertiva con las personas • Asertividad y autoconfianza • Miedo escénico, técnicas para superarlo • Manejo de imprevistos • Realimentación asertiva • Estrategia de influencia • Barreras de comunicación

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y planificar el mensaje • La vestimenta y manejo del tiempo • Habilidades y herramientas para presentaciones asertivas.
Capacitadora	Licenciada. Xenia Alvarado, Licenciada. Ana Silvia Estrada
Dirigido a	Gerentes, jefes, supervisores.
Costo de la Inversión	\$ 160.00 con el 100% apoyo de INSAFORP

2. Comunicación Efectiva Con PNL (Programación Neuro-Lingüística) Para Mejorar Las Relaciones De Equipo.



Objetivo de Capacitación	<p>La comunicación con la técnica PNL, proporciona herramientas y habilidades para el desarrollo en comunicación y reprogramación de actitudes.</p> <p>Promueve la flexibilidad del comportamiento, la creatividad y la comunicación, el pensamiento trascendental.</p>
---------------------------------	---

Tema de Capacitación	Comunicación Efectiva con PNL
Fecha de Evento	16 de Noviembre 2018 y son programadas nuevamente cada mes
Horario	De 08:00 am a 05:00 pm
Lugar	Instalaciones de Talento Humano, Colonia las Mercedes Avenida Los Espliegos # 8, Frente a anexo 1 del Tribunal de Ética Gubernamental, San Salvador
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y conceptos básicos • Procesos que intervienen a la hora de comunicarnos. • El cerebro y la comunicación • Lenguaje corporal y su importancia. • Canales de comunicación según PNL
Capacitadora	Lic. José Alfredo Jiménez Aguirre.
Dirigido a	Gerentes, jefes, supervisores.
Costo de la Inversión	<p>\$ 113.00 con el 80% apoyo de INSAFORP</p> <p>EMPRESA: \$ 22.60</p> <p>INSAFORP: \$ 90.40</p> <p>TOTAL: 113.00</p>

3. Desarrollo Humano Liderazgo Y Redacción De Reportes Para Personal Productivo



Objetivo de Capacitación	Ayudar a identificar la importancia de construir relaciones sólidas al actuar proactivamente, incrementar la capacidad de escuchar, ser empático y comprender mejor las necesidades de los demás, Desarrollar supervisores que sepan delegar y facultar para multiplicar destrezas, mantener relaciones constructivas y positivas con los colaboradores, resolver conflictos, mejorar el desempeño e incrementar la productividad.
Tema de Capacitación	Desarrollo Humano liderazgo y redacción de reportes para personal productivo
Fecha de Evento	26 y 28 de octubre 2018 y se programa nuevamente cada mes.
Horario	De 08:00 am a 05:00 pm
Lugar	Círculo Militar Km,5 ½, carretera a Santa Tecla y Avenida las mercedes, San Salvador
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> Las competencias relacionales de liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Las competencias técnicas de liderazgo • Las competencias estratégicas de liderazgo • Preparación de Informe • Diseño de informe.
Capacitadora	Lic. Regina Auxiliadora Recinos
Dirigido a	Gerentes, jefes, supervisores
Costo de Inversión	\$ 198 ya incluye IVA, 100% financiada por INSAFORP: 198.00 EMPRESA: 0.00

4. Liderazgo Que Genera Resultados En El Siglo XXI.



Objetivo de Capacitación	Liderar equipos de trabajo con eficiencia y generar y generar resultados positivos en la dinámica empresarial.
Tema de Capacitación	Liderazgo Que Si Genera Resultados En El Siglo XXI
Fecha de Evento	20 Y 21 de octubre a diciembre del 2018
Horario	De 08:00 am a 05:00 pm
Lugar	Centro de capacitación FUSAL, calle nueva n°1, colonia Escalón, San Salvador
Duración	16 Horas

Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en el siglo XXI • Dilemas del liderazgo • El líder y su equipo de trabajo • El liderazgo y su imparto en la gestión del cambio.
Capacitadora	Licda. Silvia González
Dirigido a	Gerentes, jefes, supervisores
Costo de Inversión	\$ 175 IVA incluido 100 % financiada por INSAFORP: 175.00 EMPRESA: 0.00

D. Presupuesto Para Propuesta De Plan De Capacitación.⁴⁹

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	EMPRESA	INSAFORP	TOTAL
La Comunicación Efectiva Y Asertiva	\$ -	\$ 160.00	\$ 160.00
La Comunicación Efectiva Con Plan Para Mejorar Las Relaciones De Equipo	\$ 22.60	\$ 90.40	\$ 113.00
Desarrollo Humano Liderazgo Y Redacción De Reportes Para El Personal Productivo	\$ -	\$ 198.00	\$ 198.00
Liderazgo Que Genera Resultados En El Siglo XXI	\$ -	\$ 175.00	\$ 175.00
INVERSIÓN TOTAL	\$ 22.60	\$ 623.40	\$ 646.00

⁴⁹ **Nota Aclaratoria:** Este presupuesto está detallado por participante, dependiendo del número de personal que la empresa capacite así será la inversión.

E. ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE

Dado los grupos metas para el plan de capacitación, se piensa en el empleo de metodologías que parten de la experiencia vivencial de los participantes. En términos generales, de procesos de enseñanza - aprendizaje dinámico e interactivo, en el cual, a través de la aplicación de técnicas participativas, todos aprenden de todos, a fin de poder lograr el objetivo final de las capacitaciones como es el de crear capacidades institucionales.

El orden metodológico a emplear en los procesos de fortalecimiento de conocimientos, parten de la capacitación tanto a nivel interno como externo, a través de procesos de formación presencial, la evaluación de la capacitación y para reforzar las actividades anteriores el intercambio de experiencias ya sea entre el personal que manejan la temática.

El proceso de capacitación siempre va a comenzar de la experiencia de los participantes, es decir, a partir de su propia historia. En ese sentido el rol del facilitador es orientador, invita a la reflexión centrada en el aporte de todos, esto permitirá enriquecer los contenidos y aumentar la capacidad expresiva, favorecer la creatividad, promover la cooperación y dinamizar el proceso; asimismo, se ofrecen espacios para la aplicación de otros principios (ejemplo: trabajo en equipo) que contribuyen a fortalecer a la institución y principalmente el liderazgo en las diferentes áreas.

Con ello se pretende que sean los mismos participantes los que moldeen su propio aprendizaje ajustándose a su propio ritmo. El saber que aprende es tan valioso como el que lo aprende y el para qué aprende; lo importante es “aprender - aprender”.

En resumen, pretendemos que el aprendizaje, sea un proceso de construcción permanente en la empresa, en el cual la persona participe con libertad, seguridad, espontaneidad y confianza.

F. Áreas De Desarrollo

Las actividades de Capacitación, Desarrollo y Aprendizaje se enfocarán en las siguientes áreas:

Procesos de Inducción: Como empleado regular o por contrato en su período de prueba, o en caso de que sea transferido a un nuevo cargo, se le dará una orientación de sus funciones y responsabilidades.

Planes de Desarrollo Individual: la empresa promueve en su personal el desarrollo de las competencias de manera que se logren los objetivos trazados por la empresa, por medio del fortalecimiento y desarrollo de estos conocimientos y destrezas.

Planes de Formación y desarrollo de habilidades Gerenciales: La empresa debe reconocer que el equipo de liderazgo, tiene un importante rol en la ejecución de estrategias y planes de trabajo; de manera que, el fortalecer las capacidades gerenciales se vuelve un elemento crítico en la planificación de la capacitación.

Planes de Formación en áreas Técnicas o Especializadas: Con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, anualmente las áreas definirían una serie de cursos acordes a los objetivos y necesidades de su respectiva área. Dichos estudios deberán de ser de corta duración y podrán realizarse dentro de las horas hábiles, si el horario de los mismos lo requiere.

G. Notas Generales Al Plan De Capacitación.

- ✓ Los planes de capacitación, pueden ser modificados estratégicamente y a solicitud de la Empresa.
- ✓ Los temas pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades que se estimen en las gerencias respectivas;
- ✓ Los costos que se reflejan de las capacitaciones, tanto técnicas como de desarrollo humano, podrían orientar una disminución al solicitar apoyo a INSAFORP, apoyo que no se refleja en la planificación, por la variación que pudiese existir en los criterios de base dicha institución.

V. PROPUESTA DE PRESTACIONES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. Objetivo De La Propuesta

Proporcionar un beneficio adicional al salario por parte de la empresa, se debe otorgar al personal a manera de incentivos, los cuales pueden ser emocionales o económicas para la satisfacción de sus necesidades educativas, socioculturales o recreativas como medio de motivación para lograr el mejor desempeño.

Objetivos Específicos:

1. Mejorar la satisfacción de los empleados.
2. Atraer y motivar a los empleados.
3. Reducir la rotación de personal.

B. Propuesta De Prestaciones No Monetarias.

SALARIO EMOCIONAL, UNA COMPENSACIÓN INTANGIBLE.

Son todos los atributos que la empresa o los líderes ofrecen al colaborador; esencialmente intangibles y destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar. El salario emocional se puede presentar de muy diversas formas en la organización

<p>Esquemas de balance de vida y trabajo</p>	<p>Estos van en la línea de asegurar la salud personal, otros son esquemas flexibles de trabajo que facilitan la convivencia del colaborador con sus familias y generan lo que se llama empresas familiarmente responsables</p>
<p>Esquemas de participación</p>	<p>Este elemento está muy vinculado al estilo de liderazgo del jefe directo y se refiere al nivel de participación en la toma de decisiones que brinda cada ejecutivo o directivo a sus colaboradores.</p>
<p>Reconocimiento</p>	<p>Los líderes brindan a sus colaboradores, que puede ser personal con un “gracias” o “muy bien hecho” hasta un reconocimiento público en una junta con el equipo de trabajo o un evento más grande. Es curioso que, aunque este punto se puede percibir como algo simple o sencillo existen empresas que han</p>

	<p>olvidado que tratan con personas con dignidad y deseos de ser reconocidas cuando trabajan de forma adecuada.</p>
<p>Administración del desempeño</p>	<p>Se refiere a los sistemas, políticas y procesos que ofrece la organización a sus colaboradores para que puedan mejorar su desempeño consistentemente. Aquí se consideran los sistemas de evaluación, retroalimentación, capacitación y desarrollo para que los colaboradores nutran sus capacidades y mejoren sus niveles de desempeño.</p>
<p>Administración de la carrera profesional</p>	<p>Implica que todo colaborador tenga la posibilidad de tener acceso a una promoción, cuando ésta exista (siempre y cuando cuente con las capacidades que requiere el nuevo puesto). En muchas organizaciones los colaboradores saben que, sin importar lo que hagan, difícilmente podrán alcanzar una promoción; razón suficiente para buscar mejores opciones.</p>
<p>La cultura o filosofía organizacional</p>	<p>La cultura organizacional conforma también el salario emocional. No se trata únicamente de los documentos que la presentan (misión, visión y</p>

	valores organizacionales) sino de cómo los viven todos sus miembros. Una empresa cuya cultura o filosofía plantea como elemento central a la persona, y sus miembros actúan de acuerdo a ese principio se vuelve un lugar muy atractivo.
Otras Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Días de descanso adicionales • Horarios Flexibles • Otorgación de recesos
Responsable	Recae sobre todo en la responsabilidad del líder o jefe y en su estilo personal para dirigir o gestionar a sus colaboradores.

C. Propuesta De Capacitación En Administración Correcta De Planillas Salariales.



Objetivo de Capacitación	Conocer los conceptos básicos y normativa legal que respalda la elaboración correcta de la nómina de salarios y disminuir notablemente el número de errores y reclamos de los colaboradores de la organización.
---------------------------------	---

Tema de Capacitación	Administración Correcta de Planillas Salariales
Fecha de Evento	20 de Octubre del 2018
Horario	08:00 – 05:00 PM
Lugar	Col. Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, N° 8 Contiguo a Oficinas Todo Incluido “4-G”
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina según legislación laboral • Características del salario y su registro • Principios de la igualdad de salarial • Tabla de cotización previsional y base legal
Capacitadora	Lic. Yolanda Ciudad Real
Dirigido a	Gerentes de Recursos Humanos, jefes, encargados de planillas.
Costo de la Inversión	\$ 100 (IVA incluido) con apoyo del 80 % INSAFORP

D. Propuesta Para Mejorar Distribución En Planta Y Ambiente Físico.

SECTOR Y UBICACIÓN	PROPUESTA	OBJETIVO
Departamento Administrativo	Se recomienda realizar una correcta distribución de espacio, según puestos de trabajo	Evitar la interacción en la comunicación, disponer con el espacio necesario para la atención al cliente interno y externos.

Sala de Capacitaciones	La empresa cuenta con suficiente espacio a disposición para poder ampliar sala de capacitaciones	Minimizar tiempo y esfuerzo al momento de impartir capacitaciones, mayor comodidad para los usuarios.
Filosofía empresarial	Colocar en áreas visibles, Misión Visión, Valores	Divulgar la filosofía empresarial a todas persona que frecuenten el departamento administrativo.
Mapa de Ubicación	La creación de un mapa general de ubicación de toda la empresa que se encuentre visible a todo público y sirva como guía al personal de nuevo ingreso, proveedores visitantes, entre otros.	Evitar y minimizar perdidas en casos de emergencia o siniestros, las personas en general sabrán donde están situadas y hacia donde deberán dirigirse para salvaguardar su vida e integridad física.
Códigos	Se propone la creación de un código de ética.	Regular a conducta de los empleados para una convivencia justa y respetuosa.
Políticas	Creación de políticas de capacitaciones	Establecer los lineamientos para el manejo de capacitaciones de todos los empleados buscando proporcionar

		oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos y poder obtener mejores niveles de desempeño
--	--	--

VI. PRESUPUESTO ANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

PROPUESTA DE DESARROLLO DEL MARCO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA.		\$ 180.00
MISIÓN ,VISIÓN Y VALORES	\$ 180.00	
PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS Y RELACIONES HUMANAS (TOTALIDAD DE EMPLEADOS)		\$ 4755.00
Programa “El Minuto De Energía”	\$ -	
Programa “Tú Haces La Diferencia”	\$ 835.00	
Programa “Asistencia Perfecta”	\$ 370.00	
Programa “Ven Y Diviértete”	\$ 3,000.00	
Propuesta De Reconocimientos Al Desempeño Laboral	\$ 550.00	
PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN (POR PERSONA)		\$ 746.00
La Comunicación Efectiva Y Asertiva	\$ 160.00	
Comunicación Efectiva Con PNL	\$ 113.00	
Desarrollo Humano Liderazgo Y Redacción De Reportes	\$ 198.00	
Liderazgo Que Genera Resultados En El Siglo XXI	\$ 175.00	
Administración Correcta De Planillas Salariales.	\$ 100.00	
TOTAL DE PRESUPUESTO ANUAL		\$ 5,131.00

VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA PRESENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

TIEMPO		AÑO 2018 MESES					AÑO 2019 MESES												Responsable	
Nº	ACTIVIDAD	7	8	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA	■	■																	Gerente General y Depto. De personal
	CAPACITACIONES																			
2	LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ASERTIVA				■												■			Depto. De personal
3	COMUNICACIÓN EFECTIVA CON PNL				■											■				Depto. De personal
4	DESARROLLO HUMANO LIDERAZGO Y REDACCIÓN DE REPORTES			■														■		Depto. De personal
5	LIDERAZGO QUE SI GENERA RESULTADOS EN EL SIGLO XXI			■														■		Depto. De personal
6	ADMINISTRACIÓN CORRECTA DE PLANILLAS SALARIALES.			■																Depto. De personal
	PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN																			
7	EL MINUTO DE ENERGÍA						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerentes y jefes
8	TÚ HACES LA DIFERENCIA						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	D. Personal ,Gerentes , jefes
9	ASISTENCIA PERFECTA											■	■						■	D. Personal ,Gerentes , jefes
10	VEN Y DIVIÉRTETE											■	■			■	■			D. Personal ,Gerentes , jefes

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ✓ AEGYRIS. (1957). The individual and organization.
- ✓ ALEXIS SERRANO, Administración de personas I, II, III primera Edición, Editorial Desconocida, El Salvador. Pág. 170.
- ✓ CHIAVENATO, “Idalberto. Administración de Recursos humanos”. 5ta Edición. McGraw-Hill, México. 2007
- ✓ CORNELL. (1955). Socially perceptive administration.
- ✓ Edel Navarro, García Santillana Arturo, Rocio Casino Bustamante, Clima y Compromiso Organizacional parte I (2007), Pág. y 31-32.
- ✓ Fernando Toro Álvarez Alejandro, Sanín Posada (Compiladores) Gestión del Clima organizacional Intervención basada en evidencias. Enero 2013.
- ✓ GRACE LÓPEZ PAUCAR, Clima Organizacional, departamento administrativo de la función pública, Pág. 11-12
- ✓ PACE. (1968). The Measurement of College Environments.
- ✓ SELLS. (1960). Attitudes.
- ✓ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. (Ediciones Interoceánicas, S.A. Buenos Aires, 1993) Pág. 208
- ✓ William, Werther. Administración de Personal, (Editorial Mc Graw Hill, 4° Edición, México, 1999), p. 26.

Trabajos de Grado

- ✓ Carlos Josué Henríquez Domínguez, Nelson Wilfredo Jovel Molina, Tatiana Melissa Mejía Fuentes” Plan De Capacitación Para El Mejoramiento Del Clima Organizacional Y Eficiencia En La Prestación De Servicios, Dirigido A Empleados De La Alcaldía Municipal De Zacatecoluca, Departamento De La Paz” Universidad de El Salvador, noviembre 2015.

- ✓ Tito Oswaldo Domínguez Ortega, Incentivos No Monetarios Y Su Influencia En La Motivación Para El Desempeño Laboral (Estudio Realizado En Restaurantes Casa Museo De La Zona 3 De Quezaltenango) julio de 2013.

Leyes

- ✓ Decreto Constituyente, N° 38, Constitución de la Republica de El Salvador, Diario Oficial 234, Tomo 281, Fecha de Publicación del 15 de diciembre de 1983
- ✓ Decreto Legislativo, N° 1263, Ley del Seguro Social de El Salvador, Diario Oficial 226, Tomo 161 Fecha de Publicación 08 de febrero de 1985.
- ✓ Decreto Legislativo, N° 927, Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, Diario Oficial 243, Tomo 333, Fecha de Publicación 23 de diciembre de 1996.
- ✓ Código de Trabajo de la República de El Salvador, edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo versión actualizada. Decreto Legislativo, N° 15, Código de Trabajo de El Salvador, Diario Oficial 142, Tomo 236, Fecha de Publicación 31 de Julio de 1972.
- ✓ Dictamen N° 3 Comisión de Trabajo y Previsión Social Palacio Legislativo San Salvador 26 de junio del 2018
- ✓ Decreto Legislativo, N° 955, Código de Salud, Diario Oficial 86, Tomo 299, Fecha de Publicación
- ✓ Decreto Legislativo, N° 524, Ley de Sanidad Vegetal y Animal, Diario Oficial 234, Tomo 329, Fecha de Publicación 18 diciembre de 1995
- ✓ Decreto Legislativo N° 233, Ley de Medio Ambiente, Diario Oficial 79, Tomo 339, Fecha de publicación 4 de mayo 1998

Sitios web

Del Tropic Foods. (12 de Octubre de 2017). *Quienes somos*. Obtenido de Del Tropic Foods: www.deltropic.com.sv

Foods, D. T. (12 de OCTUBRE de 2017). *Historia*. Obtenido de Del Tropic Foods: www.deltropic.com.sv

www.colon.gob.sv. (10 de OCTUBRE de 2017). *Historia municipio de colón*. Obtenido de Alcaldía de Colón: <http://www.colon.gob.sv>

Enciclopedia (15 de Enero de 2018). *Método Analítico*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com>

<http://www.monografias.com/trabajos4/comunicteori/comunicteori.shtml>.

www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf>

<https://www.myamericanmarket.com>

<https://www.myamericanmarket.com>

<http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>

<https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd> Clima y Compromiso Organizacional

<http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm> M. Joselyn Arancibia

<http://www.mtps.gob.sv/avisos/salarios-minimos-2018/>

<http://liberterre.fr/gaiagnostic/semillas/okra.html>

www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/11358120309487615

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>.

<https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C5.pdf>

diciembre, 2017 por Mencía De Garcillán

<https://www.gestiopolis.com/desarrollo-de-valores-organizacionales/> (04. Mar. 2011) Desarrollo de valores Organizacional.

<https://www.gestiopolis.com/propuesta-para-la-formacion-y-desarrollo-de-los-valores-en-cuba/> (04. Oct. 2004) Propuesta para Formación y Desarrollo de Valores Cuba.

Entidades Capacitadoras.

Grupo Talento humano

Contacto: Johana Vázquez; Tel: 2279-5904

ivasquez.asesoria@gmail.com ; info@grupotalentohumano.com

Multiservicios empresariales.

Contacto: Fátima Évora; Tel: 2284-1324/2512-5707

multiserviciosempresariales01@gmail.com; multiserviciosempresariales02@gmail.com

SRM BUSSINES SCHOOL

Contacto: Diana González; Tel: 2236-5700

1.capacitacionescomercial@gmail.com

Grupo Adisa

Contacto: Yamileth Rodríguez; Tel: 2208-5863

<http://www.grupoadysa.com> ; mercadeo@grupoadysa.net

OTROS

Artículos sobre incentivos laborales, Blog "Retos para ser Directivo" · EAE

Business School (consultado en julio 2018)

Documental “ Propuesta de mejora del clima organizacional”

ANEXOS

1. LISTA DE COTEJO PARA OBSERVACIÓN DIRECTA

**OBSERVACIÓN DIRECTA EMPRESA
DEL TROPIC FOODS S.A DE C.V.**

N°	Motivación.	SI	NO
1	Se percibe al personal con buena actitud hacia el trabajo.	✓	
2	Se percibe armonía en el lugar de trabajo.	✓	
3	La atención al cliente es la adecuada.		✓
4	Se percibe al personal que contagia con su entusiasmo.	✓	
	Relaciones Interpersonales.		
1	Se observa buena relación en el grupo de trabajo.	✓	
2	Se percibe la práctica de respeto entre las líneas jerárquicas.	✓	
3	Se percibe cordialidad y amabilidad.	✓	
	Comunicación y Liderazgo.		
1	Se emplea la comunicación adecuada.		✓
2	Se percibe accesibilidad de información.		✓
3	Se encuentran visibles la misión, visión y valores de la empresa.		✓
4	Existe información actualizada en carteleras.		✓
5	Se percibe accesibilidad de información.		✓
6	Se observa interferencia en la comunicación.	✓	
	Prestaciones.		
1	Se observa uniformes del personal en buen estado.	✓	
2	Se identifica la practicidad de capacitaciones en el orden y aseo en el personal.	✓	
3	Se observa que el personal cuenta con el equipo de protección.	✓	
4	La empresa cuenta con áreas recreativas y de descanso.	✓	
5	La empresa cuenta con área adecuada para consumo de alimentos.	✓	
	Estructura y Ambiente Físico.		
1	La empresa está debidamente señalizada (rutas de evacuación, salidas de emergencias entre otros).	✓	
2	La empresa cuenta con extintores.	✓	
3	La iluminación y ventilación es adecuada.	✓	
4	El ruido que se percibe es tolerable.		✓
5	El espacio físico es el adecuado.	✓	

FORMATO DE ENCUESTA



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

Cuestionario dirigido al personal de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.

Nosotros los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador; estamos realizando un estudio sobre Clima Organizacional y desempeño Laboral.

Indicaciones generales: escriba una "X" en el cuadro correspondiente, según la opción que usted seleccione.

Género: Masculino Femenino Otro: _____

Edad: 18 a 34 años 34 a 54 años 55 a más años

Cargo: _____ **Tiempo de laborar:** _____

en la Empresa

1. FACTOR: MOTIVACIÓN.

En este factor se busca evaluar el grado de motivación de los colaboradores mediante el conocimiento de la satisfacción de sus necesidades laborales.

Preguntas	Si	Casi siempre	No Siempre	No
1. ¿El trabajo que realizo contribuye al logro de mis objetivos personales?				
2. ¿Las posibilidades de ascenso en la empresa me motivan a mejorar mi desempeño laboral?				
3. ¿Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas?				
4. ¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?				
5. ¿Mi jefe de departamento promueve orientación oportuna y capacitaciones para que realice mejor mi trabajo?				

2. FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES.

Se pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente favorable.

Preguntas	Si	Casi siempre	No Siempre	No
1. ¿Siento que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?				
2. ¿Mi Jefe inmediato promueve un entorno honesto que inspira confianza?				
3. ¿La relación laboral entre jefe inmediato y grupo de trabajo es la adecuado?				
4. ¿Me siento acogido por mis compañeros de área o departamento?				
5. ¿Mi Jefe de departamento es mal educado en el trato al personal?				

3. FACTOR COMUNICACIÓN:

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

Preguntas	Si	Casi siempre	No Siempre	No
1. ¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?				
2. ¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento?				
3. ¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?				
4. ¿Mi Jefe inmediato me consulta y escucha mis ideas, así como mis opiniones sobre diferentes asuntos?				
5. ¿Recibo con suficiente anticipación información de cambios en programaciones, antes de que sucedan?				

4. FACTOR: LIDERAZGO.

Con este factor se medirá los estilos de liderazgo que se practican en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

Preguntas	Si	Casi siempre	No Siempre	No
1. ¿Se promueve el trabajo de equipo por parte del gerente o jefe de departamento?				
2. ¿Hablar con mi jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo?				
3. ¿El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?				
4. ¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de influir y controlar a su grupo de colaboradores?				
5. ¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?				

5. FACTOR: PRESTACIONES.

En este factor se busca establecer si se cumple las prestaciones laborales que la ley establece además de conocer si existen otras adicionales.

Preguntas	Si	Casi siempre	No Siempre	No
1. ¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la empresa le proporciona?				
2. ¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?				
3. ¿Considera que la empresa debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo a su nivel de estudios, desempeño y experiencia?				
4. ¿La empresa se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?				
5. ¿Siente que la empresa es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?				

6. FACTOR: ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución considerando aspectos tales como: el ruido, la iluminación, la ventilación, entre otros.

Preguntas	Si	Casi siempre	No Siempre	No
1. ¿El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad?				
2. ¿Está conforme con la limpieza e higiene en su lugar de trabajo?				
3. ¿Cuento con los materiales y equipo para realizar mi trabajo?				
4. ¿Considera usted que la ventilación e iluminación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de su actividades?				
5. ¿En mi empresa está claramente definida su Misión y Visión?				

Fecha: _____

Nombre del encuestador: _____

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

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



Entrevista dirigida Gerentes y mandos medios de la empresa Del Tropic Foods S.A de C.V.

Nosotros los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador; estamos realizando un estudio sobre Clima Organizacional y desempeño Laboral.

Indicaciones generales: escriba una "X" en el cuadro correspondiente, según la opción que usted seleccione y conteste las siguientes interrogantes de manera breve, abierta y de forma franca, recuerde la información que nos proporcione será con estricta confidencialidad y sólo para uso académico por parte del grupo encuestador.

Género: Masculino Femenino

Edad: 18 a 34 años 34 a 54 años 55 a más años

Cargo: _____

Tiempo de laborar: _____
en la Empresa

1. FACTOR: MOTIVACIÓN.

1. ¿Considera que el Clima Organizacional influye en el desempeño laboral del personal? ¿Por qué?
2. ¿El rendimiento de sus colaboradores se tiene en cuenta para las promociones empresariales?

2. FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES.

1. ¿En la empresa existe igualdad de oportunidades entre sus colaboradores?
2. ¿Realiza reuniones periódicas con sus colaboradores? ¿Cada cuánto tiempo?
3. ¿Qué tipo de actividades promueve usted para que sus colaboradores interactúen?

3. FACTOR: COMUNICACIÓN.

1. ¿Les brindo espacio para conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?
2. ¿En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores? ¿a través de qué medios?
3. ¿Cómo Gerente o jefe inmediato, escucho las ideas de los empleados? ¿Con que frecuencia las pone en práctica?

4. FACTOR: LIDERAZGO.

1. ¿Cómo Gerente o Jefe se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal, para que realice mejor su trabajo?
2. ¿Promuevo el trabajo en equipo para mis colaboradores? ¿De qué manera?

5. FACTOR: PRESTACIONES.

1. ¿Las prestaciones se cumplen de acuerdo a la ley?
2. ¿Cuenta la empresa con prestaciones adicionales a la ley?
3. ¿Cuenta la empresa con una escala salarial de acuerdo al nivel de estudios, desempeño y experiencia?
4. ¿Considera necesario para la empresa contar con una escala salarial?

6. FACTOR: ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO.

1. ¿Considera que los empleados tienen un buen ambiente físico de trabajo y que los estimula a ser más eficaces y productivos?
2. ¿Le Proporciona el equipo necesario a los empleados para que desempeñen bien su trabajo?

RESULTADO DE ENTREVISTAS

1. FACTOR: MOTIVACIÓN.

1. *¿Considera que el Clima Organizacional influye en el desempeño laboral del personal? ¿Por qué?*

3. Sí, al no tener una atmosfera o clima organizacional saludable físico y mentalmente, el rendimiento de las personas es bastante bajo.
4. Si influye, es algo que está científicamente comprobado.

¿En qué sentido cree que influye al personal?

- Afecta en su estado anímico, en ocasiones se observan actitudes negativas en los compañeros de trabajo, no se detendrá el trabajo por eso, siempre el trabajo será primero sin importar este tipo de actitudes.
- influye en la parte anímica, esto tiene que ver con la productividad, no somos maquinas, pero como trabajamos con persona, la persona siente y muchas veces se ve influenciada por ese sentimiento para actuar y allí es donde influye mucho el clima organizacional.
 - Recuerde que es una fábrica, nosotros tenemos temporadas, donde se tienen turnos diurnos y nocturnos, jornadas más o menos de diez horas, de lunes a domingo en turnos rotativos, es notable que el personal este más cansado, lo cual genera irritabilidad, son mucho más susceptible.
 - La motivación para el trabajador es bien importante, hoy se tienen problemas de toda clase, sociales económicos, y si no se encuentra con un ambiente laboral que ayude a motivar el ánimo, sería bien difícil desempeñar el trabajo, yo les digo a mis muchachos sus problemas familiares dejémoslos en la puerta , y aquí se enfoque en su trabajo ,es de mantenerse y valorar el

personal humano, los principios morales, espirituales es muy importante, no solo, lo económico sino que también saberlos guiar.

- La interrelación de las personal pueden hacen que estas actúen de forma positiva o negativa y eso puede influir en su rendimiento de sus labores diarias su desempeño y su forma de actuar, el clima laboral influye totalmente en la persona, un clima laboral agradable, donde exista respeto, donde se tengan las herramientas de trabajo hacen que la persona se sienta más a gusto, más comprometida, pero en un clima laboral donde usted llega y le molesta hasta el lugar donde se va a sentar le puede repercutir en el aspecto de no rendir de la misma manera, una persona que se sienta mal a la primera oportunidad puede emigrar a otra empresa, mientras que alguien que se siente bien aunque le ofrezcan \$50 más va a valorar ese aspecto.
- Debe ser limpio, organizado, respetar las jerarquías, las jefaturas delegar y planificar el trabajo siempre buscando las estrategias de la empresa, o sea todos debemos tener una finalidad, pero si no hay una organización planificada, hacia donde vamos, esto para que el personal operativo sepa que existe una coordinación entre jefaturas o que se sigue una dirección en común, una persona que nada le satisface, y además tiene problemas personales y viene a explotar acá, eso influye de manera negativa en el ambiente.
- En el ambiente o el entorno en el que uno trabaja, si es un ambiente donde exista armonía, entendimiento, comprensión entre jefe/subalterno, el clima organizacional en esa área se ve fortalecido, las personas van a trabajar mejor, se va a sentir bien y todos seríamos más productivos.

2. *¿El rendimiento de sus colaboradores se tiene en cuenta para las promociones empresariales?*

- Sí, se tiene un plan de desarrollo de cada puesto, existen personas que tienen mala actitud o una forma de comportamiento de comodidad, donde responde a cualquier solicitud de ayuda que se le realice, a mí me contrataron para realizar estas actividades y nada más, pero se le está enseñando que también tenga estrategias de compra, apoyo a contabilidad porque tiene la disponibilidad de tiempo, esas personas son muy cómodas, aisladas, ya que la empresa va progresando y ellos se van quedando atrás.
- Sí, influye, aunque también influyen las capacidades, forma de interrelacionarse, puede ser muy bueno en su trabajo, pero no en las relaciones, eso resta para ser promovido a un puesto mejor.

5. FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES.

1. *¿En la empresa existe igualdad de oportunidades entre sus colaboradores?*

- Por mi experiencia en otras empresas es algo natural que exista el favoritismo, aquí no es la excepción, pero es a grandes rasgos, es menos por lo general se evalúa a la persona, si se da, pero es menos.
- Existen tratos preferenciales, si afecta ya que en muchas ocasiones se basan más en compañerismo que en los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que influye más si usted es amigo de la jefatura para poder tener un tipo de promoción o ascenso.
- Si existe igualdad, pero también en muchas ocasiones influyen los factores físicos o fisiológicos influyen en la elección para un puesto, lo que si se trata de realizar acá es mantener igualdad, porque se les

menciona y se predica con el ejemplo de que una persona entre más conoce, más puestos de trabajo pueda desempeñar mejor para ellas y para nosotros, **¿Puede suplir cualquier área al existir una necesidad?** Exacto, porque la flexibilidad es una parte importante de los procesos que nosotros manejamos, una persona entre más puestos conozca, más aprenda es mejor, aunque siempre hay características fisiológicas que le pueden impedir el aprendizaje. **¿Se explotan las habilidades del personal?** Sí, pero también les hemos enseñado y hemos venido aprendiendo con ellos que las habilidades se pueden aprender.

- Definitivamente se tiene las mismas oportunidades para todos, cada puesto de trabajo tiene su plan de desarrollo y también de promoción, aquí no existe ese tipo de diferenciación

2. ¿Realiza reuniones periódicas con sus colaboradores? ¿Cada cuánto tiempo?

- Sí, las reuniones se realizan de manera semanal,
 - A cada momento con mi colaboradora más cercana,
 - Si, Generalmente con los supervisores es cada semana y hacemos una evaluación trimestral **¿Los supervisores de cada una de las áreas de producción?** Yo tengo nada más dos supervisores, porque también tengo a mi cargo la parte de limpieza, ellos entran solo en la madrugada **¿Limpieza de las instalaciones?** La limpieza de las instalaciones del área de producción, nosotros tenemos dos turnos productivos y uno de limpieza porque se hace una limpieza profunda del equipo, o sea ellos solo en la madrugada trabajan, con ellos también tengo una reunión semanal y es con supervisor y personal operativo.
 - Sí, tengo cuatro años de trabajar aquí, aunque se ha realizado un cambio de forma de trabajar, ya que anteriormente no tenían apertura de la

jefatura anterior, cuando se está considerando un cambio o se ha generado un problema, me gusta hacerles participe, incluso en la toma de decisiones, se les llama y consulta sobre la decisión a tomar, siempre pidiendo su opinión para mejorar o cambiar la idea inicial con el apoyo de todos, el reconocimiento motiva, no solo de jefe a colaborar, sino que entre el mismo personal.

- Si, Nosotros por lo general nos reunimos a las seis de la mañana cada ocho días, para tratar asuntos con el personal en el turno de noche, esto para saber en qué se está fallando y poder hacer la retroalimentación.
- Sí se realizan, lo que pasa es que acá en la empresa son pocas.
- Sí, Existen reuniones de reacción, cuando hay algún inconveniente, nos reunimos para saber que pasó o para analizar el conflicto, para saber en qué se necesita mejorar y cómo actuar, pero también se tienen reuniones de planificación de trabajo, las cuales se desarrollan una vez al año, en ellas se evalúa el año anterior y se planifica el actual.
- Reuniones formales No, solamente para resolver problemas, reuniones cortas, informativas o para solicitud de información.

3. ¿Qué tipo de actividades promueve usted para que sus colaboradores interactúen?

- Una de las técnicas que utilizo es, que ellos han sufrido llamados de atención regaños y una serie de sucesos que les ha afectado psicológicamente, una de las técnicas que utilizo por eso les hago ver a cada uno las obligaciones que ellos tienen y que, si la persona cumple con cada una de ellas, no va a sufrir ningún tipo de llamado de atención no va a ser maltratado y en las evaluaciones realizadas por la empresa gana puntos.

- Sí se realiza, todo se consulta, se resuelven problemas de manera conjunta, se tienen actitud positiva y de ver hacia adelante sin buscar culpables, buscando la posibilidad de mejora y a cada situación que se presenta, todo de manera horizontal.
- Generalmente se tenemos una retroalimentación o sea un feedback de cosas que han pasado en la semana positiva y negativa, generalmente comenzamos con las negativas no con las positivas, pero en algún momento hemos cambiado también, porque generalmente el adulto se queda con el último mensaje que recibió.
- Se realiza una reunión cuando deseo realizar un cambio o existe un problema, me gusta hacerles participe, incluso en la toma de decisiones existe una auto motivación entre los compañeros de trabajo ya sea con una frase o un reconocimiento público o notitas personalizadas.
- No es la fuerza, ya que al final la coacción al final no es muy conveniente, sino que se les motiva a reunirnos, y decirles bueno en esto estamos fallando para brindar un mejor servicio
- Es un punto interesante ya que depende mucho de la cultura organizacional que se traiga, esto viene desde las cabezas principales hacia abajo, yo puedo ayudar a intervenir, pero ciertas culturas o formas de hacer las cosas vienen desde hace mucho tiempo y si las personas se adaptan a eso, se tiene un promedio de los empleados de 12 años, si existen reuniones de trabajo, pero es por cualquier problema que se intente solucionar en el momento.
- Se le pide que se evalué de cómo fue su actuar el año anterior que se pregunte cuáles son sus objetivos inmediatos, medios y futuros tanto personales como laborales, de esa manera se evalúa y aconseja, esto lo tomo como una retroalimentación para la jefatura.
- Actualmente no existen muchas reuniones para realizar lluvia de ideas,

3. FACTOR: COMUNICACIÓN.

1. *¿Les brindo espacio para conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?*

- Definitivamente, una reunión de trabajo debe ser equitativa, cualitativa y debe de tener retroalimentación tanto de mi persona como de los empleados y viceversa, porque no es lo mismo que yo tenga una perspectiva de la forma en que trabaja a una persona que realiza ese trabajo diario me diga, mire tenemos estas limitantes, existe un canal de comunicación se realiza un feedback.
- Claro, si se debe mantener mente abierta para poder escuchar, ya que delego y brindo espacio para que se puedan resolver los problemas, se debe de enseñar aun colaborar que debe de tomar decisiones.
Lo que siempre he tratado yo y así los voy educando a todos los que trabajan conmigo es que yo no tengo todas las respuestas, sino que entre todos se pueden tener mejores respuestas.
- Primero tomo la palabra yo, luego uno a uno ellos tienen la palabra unos cuatro a cinco minutos que expresen, siempre orientando hacia qué vamos a hablar de esa manera todos participamos y salimos contentos.
- Es complicado en la empresa, ya como en todos lugares siempre van a existir necesidades, nunca se queda bien.

2. *¿En la empresa se maneja la comunicación de forma efectiva entre jefes y colaboradores? ¿A través de qué medios?*

- Si existe, antes no existía, estamos tratando de poner esa regla de reunirnos una vez a la semana, cuesta el hecho de estas reuniones por el tipo de obligaciones que se manejan, por lo general se realizan

alrededor de 40 minutos a una hora. Se exponen los problemas y soluciones, se realizan de manera personal y vía correo electrónico

- Se tiene la mentalidad que producción y calidad son perro y gatos, están peleando, nosotros no peleamos lo que hacemos es llegar a acuerdo, la verdad gracias a Dios hemos hecho un buen equipo de trabajo y esa misma relación entre los dos, hace que nuestros colaboradores trabajen de la misma manera.
- Es otro cambio que ha habido, ya que cada quien trae su dinámica de trabajo, cuando ingrese me decía el gerente general tengo un proyecto de hacer cambios entre supervisores de producción y supervisores de calidad, al consultar el porqué, la respuesta fue ya que tenían una mala relación entre las áreas, más que nada era para que hubiera un cambio de pensamiento, para que los demás conocieran el trabajo del otro y existiera empatía, pero no se realizó debido a la buena relación que se tenía entre jefaturas ellos la retomaron y ahora existe un mejor ambiente de trabajo. Esto no significa que no existen problemas, sino que entendemos y respetamos las decisiones de las demás áreas.

¿Cómo realiza los requerimientos a las demás áreas?

- Soy mucho de foto y teléfono, por la rapidez, ya que parte de mis responsabilidades es ser crítico porque es mi trabajo, si algo no está bien y voy pasando, tomo foto y al WhatsApp y directamente al correo, explicando la situación.
6. Sí existe la comunicación con todo el personal, pero porque me ha gustado ser serio y otro de mis fundamentos es decir siempre la verdad si algo no me gusta lo digo a quién sea, ya que esta es una manera de sentirme bien.

¿La comunicación casi siempre es personal o existe a través de otro medio? Si platicamos, ellos llegan a mi oficina o yo llego dónde ellos, también a veces se realiza por medio de correo electrónico.

7. La comunicación es bien informal y queda en lo verbal, cuesta dejar registro, si dijimos que las reuniones son esporádicas y la mayoría de las veces no se deja una minuta o reseña de lo que se trató, de los acuerdos a que se llegaron, las responsabilidades, seguimiento etc. solo es hablado se les solicita, pero existe mucho rechazo de las jefaturas de las áreas a colaborar, solo en el momento si te voy a ayudar pero ya después, eso no me corresponde. La comunicación es bastante deficiente, se ocupa de las herramientas de correo electrónico cuando se desea dejar algo por escrito.
8. Existe comunicación fluida y de mucha confianza ya sea por llamada, o el correo o inclusive de manera personal.
 - Sí, el tipo de comunicación es vía correo electrónico, se tiene un grupo de comunicación institucional de esta forma realizamos cualquier solicitud de información de carácter laboral.

***3. ¿Cómo Gerente o jefe inmediato, escucho las ideas de los empleados?
¿Con que frecuencia las pone en práctica?***

- Claro si, sería un error no ponerlo en práctica o no tomarlas en cuenta.
- Claro, delego y brindo espacio para que se puedan resolver los problemas, se debe de enseñar aun colaborar que debe de tomar decisiones.
- Muchas, muchas de las ideas que hemos puesto en práctica de las mejoras, etc. vienen dadas por ellos, por eso siempre les digo, yo puedo tener mi título o nombramiento en la empresa, pero muchas de las

mejoras que implementamos no vienen dadas por mí, sino que la parte de la mejora continua es una construcción y viene dada por quien está en el puesto de trabajo.

- Sí, definitivamente, es la que nos ha funcionado en años anteriores, una de ellas es la implementación de formatos para agilizar el trabajo.
- Sí, se ponen en práctica, siempre en lluvia de ideas existen algunas ideas que valen la pena retomar

4. FACTOR: LIDERAZGO.

1. ¿Cómo Gerente o Jefe se preocupa por la capacitación y desarrollo del personal, para que realice mejor su trabajo?

- Históricamente se han tenido capacitaciones para el departamento, este año se ha tenido un atraso, existe un plan y ya se está trabajando en otro con base a las habilidades de cada empleado.
- Es equitativo, gerencia indica un camino a trazar en cuanto a las capacitaciones, pero me deja a libertad de escoger temas para mi área de trabajo, dependiendo de sus habilidades, psicomotrices, cualidades, defectos y en base a ello se solicita las capacitaciones.
- Existe más orientación que capacitaciones, existe un plan anual programa de desarrollo del personal, tomando en cuenta a los colaboradores, en ocasiones se cumple y otras no.
- En un principio nosotros teníamos el eje de la parte de inocuidad, a eso se hacían referencia nuestras capacitaciones, luego seguridad industrial con el Decreto N° 254 y se había descuidado la parte de las relaciones interpersonales, pero a partir del año pasado y parte del ante pasado, vimos que era algo que nos hacía falta, entonces cada año, Gerencia me dice, revise el plan de capacitación de toda su gente e incluya algún otro ítem, que quiera reforzar, yo lo hacía en base a las evaluaciones, pero

ahora se hizo un poquito más integral para todos y se nos pide que a partir de la evaluación de la personas se nos pide que así sea puntual el plan de capacitación, el plan de desarrollo personal de esa persona, ya no vemos a un año, se ve a tres, cuatro o cinco años, para ver cuál es el desarrollo y que es lo que queremos de esa persona de esa persona a cinco años y mucho tiene que ver con relaciones interpersonales.

- Las capacitaciones del personal lo verifican en el área de personal, todo mi personal está capacitado en su área por el INSAFORP.
- El plan de capacitación hasta este año se ha elaborado lo que se puede decir un plan formal, ya que anteriormente no estaba conocedor de cuánto dinero o recursos tenemos derecho a capacitación, no había solicitado capacitaciones tan seguidas, entonces ya se elaboró un plan de capacitación de acuerdo a sus actividades y responsabilidades diarias y potencial que sea podido identificar en cada uno.
- Sí, ya que soy de la idea que se debe capacitar y desarrollar a las personas, como encargado de área se pondera los presupuestos que están asignados a capacitaciones. Quién se encarga de realizar los programas de capacitación es el área de recursos humanos, últimamente se ha estado trabajando con la gerencia general y recursos humanos el plan de desarrollo que contenga, no solo la parte de nuestros puestos sino también de las relaciones interpersonales, así como buen manejo del Office, no que sean experto, pero sí que tenga un conocimiento básico, con las secretarias necesitaría código de etiqueta, para los supervisores conducta que tengan un curso de redacción, ortografía que aunque no sea directamente con el área de trabajo y para los administrativos, leyes cuestiones contables manejo de inventario.
- Claro que sí, las capacitaciones son programadas de acuerdo a las debilidades o fortalezas detectadas en los empleados, aunque también existen capacitaciones con base a lo solicitado por ellos.

- Sí, aunque en ocasiones tenemos restricciones, se tiene un plan de desarrollo, pero la empresa en ocasiones no está en condiciones económicas para la inversión en capacitaciones, se busca alianzas con instituciones que imparten capacitaciones con la cobertura de un 100% del consumo o un buen porcentaje de cobertura.
- Existe un plan de capacitación anual, existen capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo, trabajo en equipo.

2. *¿Promuevo el trabajo en equipo para mis colaboradores? ¿De qué manera?*

- Sí, por ejemplo, con los supervisores recuerdo que, con uno de ellos tomé esa medida, de decir, esto vamos a hacer, esta es la gente que va a usar y estos son los resultados que necesito y así se le llevó durante un mes, y si generaba duda o tenía alguna duda o algún ajuste que hacer llegaban a mi oficina me decía ¿Qué es lo que se hace si pasa esto?”, mi respuesta era “Hagamos esto”, ya después ya se empezó a hacer más participativo, ya si tenía duda me llega a preguntar ¿Miré que hacemos? ¿Qué haría usted? le contestaba y así ya si me daba una solución, se le daba la retroalimentación, Si o no y porque, ya después era, llegaba con la duda y me decía, “mire esto es lo que he pensado”, le preguntaba, ¿ya lo discutió con su grupo de trabajo? Si o no, si era no, pues entonces se reúne con ellos y lo discuten.
- Sí, escuchando y poniendo en práctica la mayoría de sus opiniones.
- Iniciativa para resolver problemas.

5. FACTOR: PRESTACIONES.

1. *¿Las prestaciones se cumplen de acuerdo a la ley?*

- Si totalmente en un 100%

2. *¿Cuenta la empresa con prestaciones adicionales a la ley?*

- Dependiendo de la antigüedad la empresa realiza una bonificación.
- Verificación de salario.
- Asignación de combustible.
- Incentivos emocionales, celebración del día de la madre.
- Hay una prestación que no es económica, pero es muy bien valorada, tal vez por el hecho de que es una empresa familiar, ellos brindar permiso, previo su respectivo tramite, porque voy a llevar a vacunar a mi hija, voy llevo a mi hija y realizo todos los tramites que deseo hacer y regreso, **¿Facilidades para realizar otras actividades?** Exactamente, y siempre se trata de tener un balance entre familia/trabajo, por ejemplo, aquí en oficina trabajan de lunes a viernes, nosotros (Producción) no podemos darnos esos lujos, trabajamos de lunes a domingo, todos los días, pero siempre la gerencia, tiene eso que nos dice “trate de mantener un balance entre su familia y el trabajo, eso es una prestación más de tipo emocional”.

9. Se procura que tengan un periodo de descanso semanal.

10. Por ejemplo, cuando uno necesita lentes, la empresa brinda más del 50%, ya después se uno pone el otro poquito a través de planilla, eso es de gran ayuda, los jefes siempre están pendientes del estado físico del trabajador.

- Seguro médico, para mandos medios hacia arriba.
- Seguro de vida privado para 100% de los empleados.
- Subsidio de una parte de la comida del trabajador.
- Beca de estudios universitarios.

- Área de comida, todos los utensilios para poder llevar comida.
- Con el personal operativo se le dota de uniformes cada año, ya que son los uniformes que, más se deterioran.
- Subsidio del 50% en la elaboración de exámenes médicos.
- Pago de 3 días de incapacidad.
- Prestación de lentes.
- Campañas de salud.
- Accesibilidad para permisos ya sean médicos o personales.
- Bonificación al final del año.
- Pago de hora extra
- Uniformes para el personal de producción (zapatos, pantalones, etc.)
- 50% de pago de la universidad.
- Dormitorios para los empleados del turno nocturno.

3. *¿Cuenta la empresa con una escala salarial de acuerdo al nivel de estudios, desempeño y experiencia?*

- Si existe, se cumple a un 50% se cumple, al tener un buen desempeño si se cumple.
- No se cuenta con una escala de salario, ya que se maneja a nivel familiar, es a discreción ya que a veces el incremento no va acorde con los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- No le sabría decir, pero, por ejemplo, se ha estado intentando trabajar una base de salarios, digamos por la línea de puesto de trabajo, por ejemplo, que los supervisores todos deberían de estar entre estos rangos, lo mecánicos deberían de estar entre estos rangos.
- Sí y no, tengo supervisores de mayor experiencia que ganan más, aunque mayor experiencia no significa que sean más productivos o eficaces o proactivas o dispuestos. Existió el traslado de un supervisor a un puesto de mayor responsabilidad, pero fue hasta después de tres años que recibió el debido aumento de sueldo, no me es lógico que esto

haya pasado ya que luego de seis meses se le realizaron evaluación en las que su rendimiento era óptimo y aun así hasta después de tres años se logró su aumento **¿a qué le atribuye que esto suceda?** No existe la política de reconocimiento de logros.

- Tal vez eso no se da al 100%, pero si existe una escala salarial, pero no siempre logra satisfacer nuestras expectativas.
- No existe escala salarial.
- Sí, pero no de manera pública ya que solo lo maneja la alta gerencia.
- Escrita en un control No.

4. ¿Considera necesario para la empresa contar con una escala salarial?

- Lo cambiaría por un plan de carrera, ya que si cumple con ciertos requisitos debería de existir una remuneración.
- Por supuesto se debería existir basada en un estudio de la zona de trabajo, del tipo de industria, de acuerdo a la evaluación de Recursos Humanos.
- Implementar sí, pero yo creo que también algo que afecta a nosotros es que todo el tiempo que se ha manejado la empresa, se le da mucha ponderación a la antigüedad, y yo no estoy de acuerdo con eso, **¿Sin importar su desempeño?** Si importa el desempeño, sino ya no estuviera trabajando aquí, pero debería de ligarse más al resultado.
- Tal vez no, no me suena lógico.
- Si debería de existir, y no por antigüedad sino por el desempeño, tengo muchos años trabajando aquí, debería de ganar más, debido a que la experiencia no se compra.
- Debe de haber, ya que normalmente los incrementos se realizan en base a antigüedad, o que los empleados se acercan al propietario y realizar una solicitud de este tipo, realizarlo los aumentos solo por antigüedad es

como premiar sin que en ocasiones no se obtengan buenos resultados, además de esta forma no se establecen límites.

- Sí, por supuesto, para tener claro cuánto podría tener acceso a un salario dependiendo del puesto laboral, así como de cuanto tendría que ser monto con el cual debería de ser contratada.

6. FACTOR: ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO.

1. *¿Considera que los empleados tienen un buen ambiente físico de trabajo y que los estimula a ser más eficaces y productivos?*

- En mi área, es complicado, porque si voy a calderas es caliente me quemó, en otra área existen vibraciones sonidos demasiados fuertes, mi área tiene espacio libre, no se está confinado a un espacio cerrado **¿Se debería de mejorar algo?** Se puede mejorar en un 30%, ya que lo que falta es ser un poco más ordenado, por parte de la empresa es mínimo lo que se puede ayudar, por ejemplo, el ornato, reparación de techo.
- Si y no, ya que por ser un ambiente abierto no existe discreción todo se escucha los temas que se están tratando, ya que todo se escucha **¿Qué tipo de Mejoras recomienda?** Para mi debería de existir una sala de conferencia cerrada y aislada de los demás ambientes de trabajo, ya que se encuentra al medio de todos, contabilidad, recursos humanos, deberían de tener un poco más de concentración, ya que la recepción recibe a todo tipo de persona, recepción y entrega de quedan, cheques, que se contesta el teléfono, los operarios, eso distrae la atención, no debería de afectar, pero en cierto modo lo hace y contabilidad y recursos humanos necesita concentración.
- Sí, en cuanto a necesidades básicas, todas las instalaciones por la parte de la inocuidad deben de estar limpias, baño limpio, área de comer limpia, tienen donde calentar su comida, en cuanto a necesidad básicas sí. **¿Qué tipo de cambios físicos le gustaría que implementara la**

empresa? Por ejemplo, recuerde que, si bien producción abarca probablemente el 70% de la población, no todos los esfuerzos se deben dirigir a ellos, ya que también las personas de oficina tienen otro tipo de prioridades. **¿Para producción que otro tipo de mejoras deberían de implementarse?** Nosotros tenemos un oasis en la planta, deberíamos tener un oasis en el área de cafetín.

- No, es un espacio asignado demasiado pequeño, ya que se recibe personal de las diferentes áreas y se satura de personas **¿Qué mejoras podría desarrollar la empresa para mejorar el ambiente físico?** Rediseño de las instalaciones más no traslado de lugar.
- Creo que todo se encuentra adecuado en mi espacio de trabajo.
- A mí sí me gusta, los ambientes abierto. **¿Qué tipo de mejoras físicas desearía en su área de trabajo?** De ser posible cubículos cerrados, no para encerrarse o que alguien nos oiga no, sino porque en ocasiones se necesita privacidad y tiene una mala distribución en el área de recepción, ya que ellos atienden a proveedores o visitas, se hace un buen grupo de personas y justo al lado está el área contable es muy difícil la concentración.
- Sí, bastante, se trata de mantener el área de baños siempre aseada se tiene la cafetería, se tiene totalmente prohibido ir a comer a los dormitorios.
- Creo que la empresa tiene lo necesario para que cada persona en su puesto de trabajo se sienta cómoda **¿para su área de trabajo que tendría que mejorar?** Sala de descanso para que después del almuerzo estar relajado en un lugar diferente a nuestro puesto de trabajo.

2. ¿Le Proporciona el equipo necesario a los empleados para que desempeñen bien su trabajo?

- Sí, pero debería de mejorar ya que se cuenta con lo básico y eso genera una limitante, un ejemplo la máscara, ya que se trabaja con amoníaco, ya que se solicita y la empresa lo compra.
- Sí, se trata de brindar más no le voy a un 100% si, porque lastimosamente somos demasiados reactivos, aun no tenemos la fórmula adecuada para hacerlo de forma proactiva, solo existe una reacción (No tenemos insumos en stock).
- Si proporcionan todo el equipo para desempeñar nuestras labores.
- Sí, de ninguna manera se puede exigir producción si no se les está brindando el material de trabajo. **¿Qué mejoras le gustaría ver en su entorno físico?** La elaboración de rampas para personas con incapacidad.
- Sí se brinda todos los insumos para el desarrollo de trabajo.

OPINIÓN Y SUGERENCIAS DE EMPLEADOS

En la investigación de campo se pasaron las encuestas al personal operativo y se proporcionó un buzón de sugerencias, opiniones o inquietudes que tuvieron los empleados y que con el instrumento de investigación no se fue posible abarcarlo.

A continuación, se detallan esas opiniones que fueron escritas por los empleados y han sido redactadas en la presente:

1. Generar la información a un objetivo, más clara y contundente y así poder trabajar en equipo y llevar un ambiente laboral
2. Que el jefe nos ponga más atención en el trabajo, que nos den las herramientas de trabajo necesarias
3. Estar en esta empresa me ayuda mucho, me siento bien trabajando aquí, es una buena empresa.
4. La formación del personal de nuevo ingreso deberá de programarse, dar un período de inducción completo:
 - Funciones que debe cumplir
 - Horarios, turnos, pago de horas
 - Personal que tendrá a su cargo, a quien reportará

Esto se realiza, pero está un poco deficiente.

5. Compresión a los trabajadores de los supervisores, mejorar los alrededores.
6. Sugiero que nos llevemos bien entre compañeros
7. Que proporcionen bonos

8. Comida más rica, que la mejoren.
9. Se sugiere poner mayor atención en limpieza de área de trabajo
10. Estoy orgullosa de trabajar con la empresa porque me gustan los horarios, gracias a todos por darme la oportunidad
11. Bonificar al empleado cada 2 veces al año, dar bonificación al empleado por un trabajo en la empresa cuando todo marcha bien en la empresa
12. Estoy de acuerdo con las normas de la empresa, estoy satisfecha con mi trabajo, gracias por darme la oportunidad de estar laborando en esta empresa.
13. Deberían de proporcionar más uniformes porque a veces llueve y no se secan, también que tuvieran como un incentivo para el empleado, para que desarrolle con más accesibilidad al trabajo.
14. Deberían de proporcionar uniformes a la medida, sería conveniente que el trabajo sea fijo, deberían de dar un receso entre horas de trabajo.
15. Mejorar el ambiente de trabajo en el departamento de mantenimiento
16. Ponerse de acuerdo en lo que hace falta y hacerlo en grupo, porque a veces se molestan por que el trabajo no se ha realizado, pero solo una persona no da abasto para realizar las demás actividades en limpieza, carga que hacen falta materiales y personal y todo eso se acumula y solo uno no lo puede realizar todo. Gracias
17. Primeramente tener el suficiente equipo de trabajo para lograr desempeñar con mucha más eficiencia nuestro trabajo por ejemplo otro montacargas, mejorar condiciones salariales adecuado al nivel de responsabilidades que el trabajador tiene entre ellos (Montacarguistas,

digitador, mecánicos de línea, supervisores de producción, recepcionista de materia prima, pesador.

18. Es necesario un poco de más comunicación y promover atención necesarios.

20. Las preguntas están bien formuladas y bien concretas, para mi están bien entendibles el formulario.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

ANEXO 6

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA DEL TROPIC FOODS S.A DE C.V.

1. DATOS GENERALES

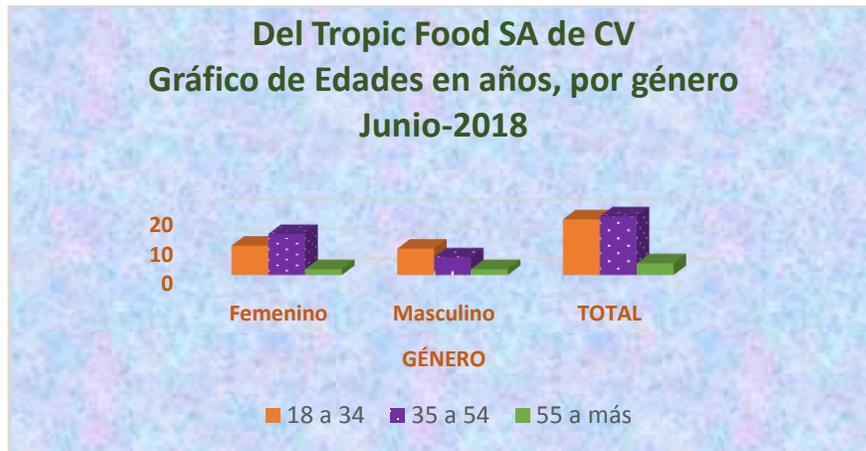
a. Género y edad

Objetivo: Determinar la cantidad de hombres y mujeres que desarrollan procesos operativos en la empresa y sus respectivos rangos de edades.

Tabla a.

EDAD (En años)	GÉNERO			FRECUENCIA		
	Femenino	Masculino	TOTAL	Femenino	Masculino	TOTAL
18 a 34	10	9	19	23%	21%	44%
35 a 54	14	6	20	33%	14%	47%
55 a más	2	2	4	5%	5%	9%
TOTAL	26	17	43	60%	40%	100%

Gráfico a.



Análisis: Se determinó que los empleados que realizan el proceso operativo pertenecen en su mayoría al género femenino con el 60% debido a que poseen dinamismo, mayor responsabilidad, por el tipo de trabajo que se realiza y el rango de edad favorece en el rango de 35 a 54 años.

1. FACTOR: MOTIVACIÓN.

En este factor se busca identificar el grado de motivación de los colaboradores mediante el conocimiento de la satisfacción de sus necesidades laborales.

Pregunta N° 1

¿El trabajo que realizó contribuye al logro de mis objetivos personales?

Objetivo: Conocer si el trabajador logra sus propios objetivos en la Institución.

Tabla N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	34	80 %
Casi Siempre	4	9%
No Siempre	4	9%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 1



Análisis: Los empleados encuestados expresaron que el trabajo que realizan sí contribuye al logro de sus objetivos personales, lo cual indica que existe un buen nivel de motivación.

Pregunta N° 2

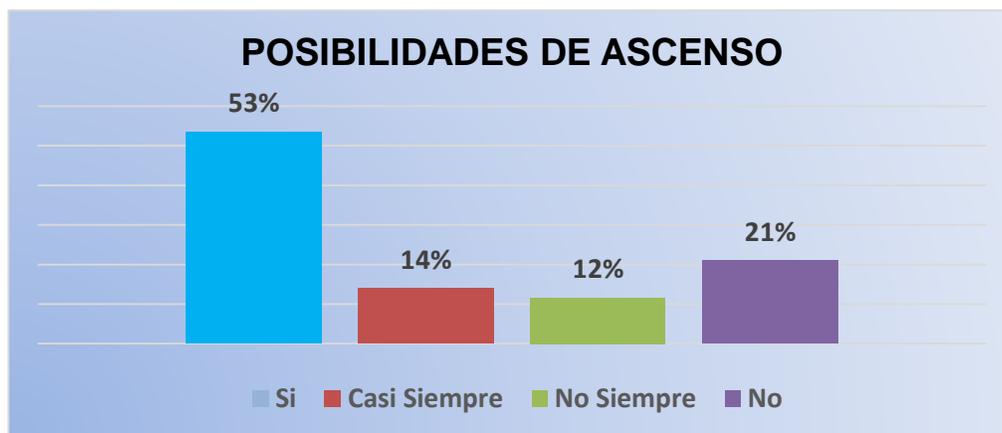
¿Las posibilidades de ascenso en la empresa me motivan a mejorar mi desempeño laboral?

Objetivo: Identificar el grado de motivación que tiene los trabajadores, en el desempeño de labores en las posibilidades de ascensos.

Tabla N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	23	53%
Casi Siempre	6	14%
No Siempre	5	12%
No	9	21%
Total	43	100%

Gráfico N° 2



Análisis: Los empleados encuestados expresaron que el trabajo que realizan aumenta sus posibilidades de ascenso en la empresa.

Pregunta N° 3

¿Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas?

Objetivo: Determinar si los trabajadores se motivan y aportan nuevas ideas para el desarrollo de sus actividades.

Tabla N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	25	58%
Casi Siempre	7	16%
No Siempre	9	21%
No	2	5%
Total	43	100%

Gráfico N° 3



Análisis: En un elevado porcentaje los empleados se sienten con la confianza y motivación a expresar sus ideas para un mejor desarrollo de sus actividades.

Pregunta N° 4

¿Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo?

Objetivo: Medir el grado de reconocimiento al trabajo que desempeñan los colaboradores.

Tabla N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	20	47%
Casi Siempre	7	16%
No Siempre	10	23%
No	6	14%
Total	43	100%

Gráfico N° 4



Análisis: En gran medida los empleados se sienten con la certeza de recibir un reconocimiento o felicitación al momento de realizar de manera efectiva sus labores.

Pregunta N° 5

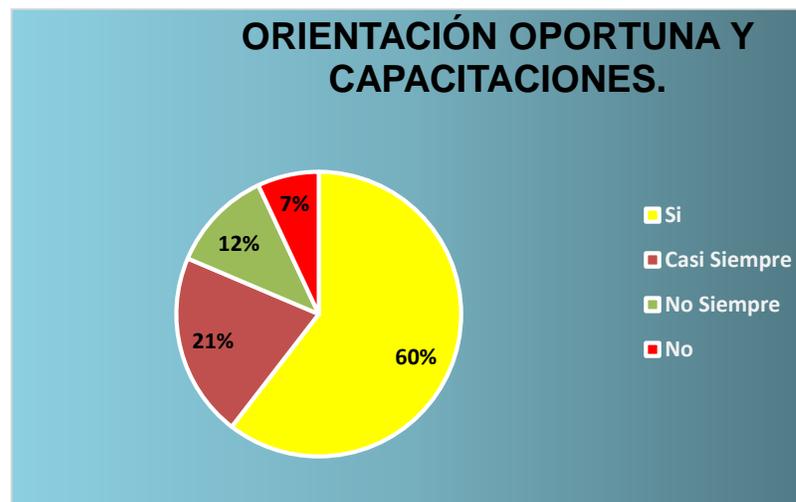
¿Mi jefe de departamento promueve orientación oportuna y capacitaciones para que realice mejor mi trabajo?

Objetivo: Medir el grado de orientación y guía brindada por la jefatura hacia sus colaboradores.

Tabla N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	26	60%
Casi Siempre	9	21%
No Siempre	5	12%
No	3	7%
Total	43	100%

Gráfico N° 5



Análisis: Los empleados expresaron que reciben una orientación oportuna o la debida capacitación para el correcto desempeño de sus labores.

2. FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES.

Se pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente favorable.

Pregunta N° 1

¿Siento que se genera un ambiente de confianza en el trabajo debido a que existe comprensión y respeto por parte de mis compañeros de trabajo?

Objetivo: Medir el grado de orientación y guía brindada por la jefatura hacia sus colaboradores.

Tabla N° 6.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	24	56%
Casi Siempre	14	33%
No Siempre	4	9%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 6.



Análisis: Los empleados destacaron que existe confianza entre compañeros, por lo cual es favorable el ambiente de trabajo.

Pregunta N° 2.

¿Mi Jefe inmediato promueve un entorno honesto que inspira confianza?

Objetivo: Medir el grado de confianza que transmite el jefe inmediato a los colaboradores

Tabla N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	28	65%
Casi Siempre	10	23%
No Siempre	4	9%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 7.



Análisis: Se observa que el Jefe proporciona un entorno de honestidad que permite al empleado la confianza necesaria para expresa de manera abierta y sincera los problemas que puedan afectar o mejorar en sus labores

Pregunta N° 3

¿La relación laboral entre jefe inmediato y grupo de trabajo es la adecuado?

Objetivo: Determinar si el jefe inmediato es imparcial con los colaboradores.

Tabla N° 8.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	26	60%
Casi Siempre	11	26%
No Siempre	6	14%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 8.



Análisis: Se determina que el jefe inmediato es imparcial con su grupo de trabajo, pero tiene oportunidad de mejora.

Pregunta N° 4

¿Me siento acogido por mis compañeros de área o departamento?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente parte del departamento en el que se encuentra.

Tabla N° 9.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	23	53%
Casi Siempre	13	30%
No Siempre	7	16%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 9.



Análisis: Se identifica que un poco más de la mitad del personal encuestado se siente acogidos y aceptados por los integrantes del departamento.

Pregunta N° 5

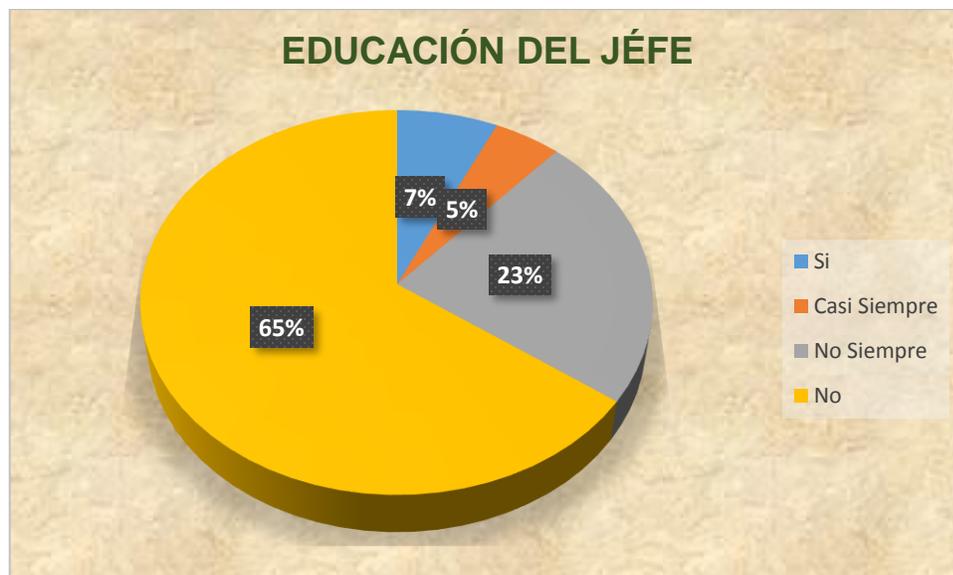
¿Mi Jefe de departamento es mal educado en el trato al personal?

Objetivo: Identificar cual es el trato que se les da a los empleados

Tabla N° 10.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	3	7%
Casi Siempre	2	5%
No Siempre	10	23%
No	28	65%
Total	43	100%

Gráfica N° 10.



Análisis: Se identifica diversas opiniones, pero prevalece que el jefe tiene buena educación en el trato al personal, pero también debe de mejorar el trato con algunos empleados.

3. FACTOR COMUNICACIÓN:

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal tanto a nivel formal como informal.

Pregunta N° 1

¿Considera que existe una aceptable comunicación en su área de trabajo?

Objetivo: Determinar la efectividad de la comunicación en el área de trabajo.

Tabla N° 11.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	19	44%
Casi Siempre	15	35%
No Siempre	6	14%
No	3	7%
Total	43	100%

Gráfico N° 11.



Análisis: Existen diversidad de opiniones, donde se identifica que para la mayoría de los encuestados la comunicación es aceptable, pero se debe seguir mejorando.

Pregunta N° 2

¿Cuando algo no me parece, comunico mi desacuerdo con agresividad en el mismo momento?

Objetivo: Medir el grado de tolerancia de los empleados cuando existen desacuerdos

Tabla N° 12.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	4	9%
Casi Siempre	1	2%
No Siempre	5	12%
No	33	77%
Total	43	100%

Gráfico N° 12.



Análisis: Se identifica que el personal en general mantiene calma al momento de comunicar un desacuerdo y se abstiene de hacerlo en forma agresiva.

Pregunta N° 3

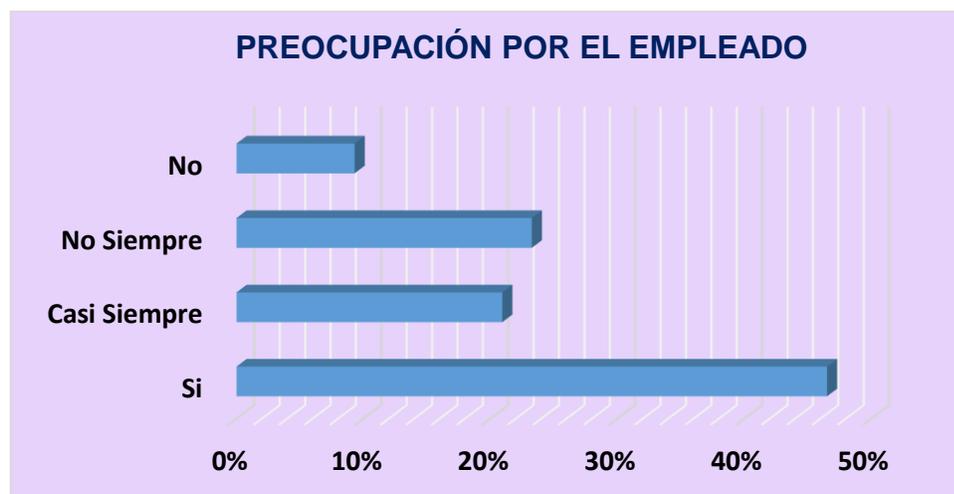
¿La dirección siente preocupación por conocer las inquietudes y necesidades de los empleados?

Objetivo: Conocer el nivel de preocupación que muestra la empresa hacia sus empleados.

Tabla N° 13.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	20	47%
Casi Siempre	9	21%
No Siempre	10	23%
No	4	9%
Total	43	100%

Gráfico N° 13.



Análisis: Se identifica que la mayoría de los empleados encuestados expresan que la empresa se preocupa en conocer las inquietudes y necesidades de los empleados.

Pregunta N° 4

¿Mi Jefe inmediato me consulta y escucha mis ideas, así como mis opiniones sobre diferentes asuntos?

Objetivo: Conocer el nivel de atención a los colaboradores.

Tabla N° 14.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	29	67%
Casi Siempre	5	12%
No Siempre	9	21%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 14.



Análisis: Se identifica el jefe solicita y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, pero se debe seguir mejorando.

Pregunta N° 5

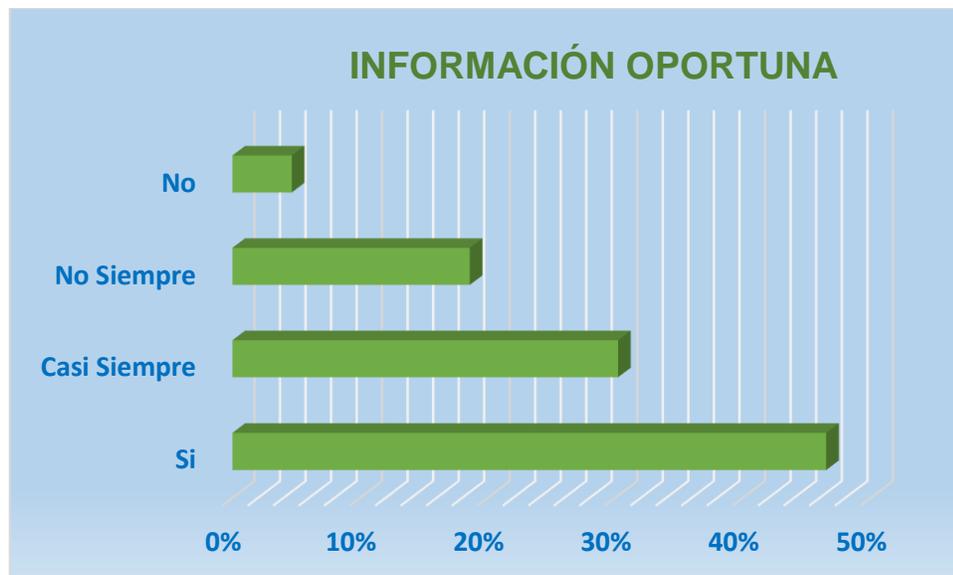
¿Recibo con suficiente anticipación información de cambios en programaciones, antes de que sucedan?

Objetivo: Determinar si la información es que se transmite de forma oportuna.

Tabla N° 15.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	20	47%
Casi Siempre	13	30%
No Siempre	8	19%
No	2	5%
Total	43	100%

Gráfica N° 15.



Análisis: En general el personal si recibe información oportuna y suficiente, se debe mejorar en este punto pues se observa inconformidad por una parte de los encuestados.

4. FACTOR: LIDERAZGO.

Con este factor se medirá los estilos de liderazgo que se practican en la institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores del resto del personal.

Pregunta N° 1

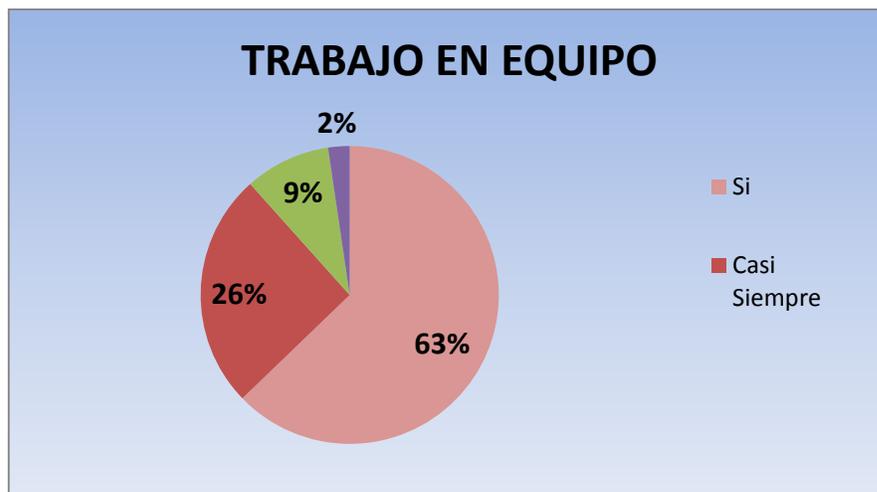
¿Se promueve el trabajo de equipo por parte del gerente o jefe de departamento?

Objetivo: Determinar si los jefes fomentan a los empleados de realizar trabajo en equipo

Tabla N° 16.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	27	63%
Casi Siempre	11	26%
No Siempre	4	9%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 16.



Análisis: Las respuestas brindadas por los encuestados muestran que las tareas laborales se ejecutan y desarrollan desde una lógica de trabajo de equipo, es decir desde un clima de confianza, apoyos mutuos y plena colaboración.

Pregunta N° 2

¿Hablar con mi jefe resulta agradable y provechoso para el trabajo?

Objetivo: Determinar si la comunicación es productiva con los jefes

Tabla N° 17.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	28	65%
Casi Siempre	10	23%
No Siempre	5	12%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 17.



Análisis: Los empleados afirman que les resulta agradable y provechoso hablar con sus jefes, lo que nos permite decir que los jefes brindan orientaciones adecuadas, oportunas y de utilidad para el desarrollo de las responsabilidades laborales que les corresponde realizar.

Pregunta N° 3

¿El jefe no se limita solo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?

Objetivo: Determinar si las actividades que se realizan están con apoyo de los jefes.

Tabla N° 18.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	27	63%
Casi Siempre	7	16%
No Siempre	4	9%
No	5	12%
Total	43	100%

Gráfico N° 18.



Análisis: Se determinó que los empleados reafirman que se promueven el trabajo de equipo insertándose en el trabajo con el resto de empleados, es decir que evidencian manejo conceptual y práctico del trabajo de equipo.

Pregunta N° 4

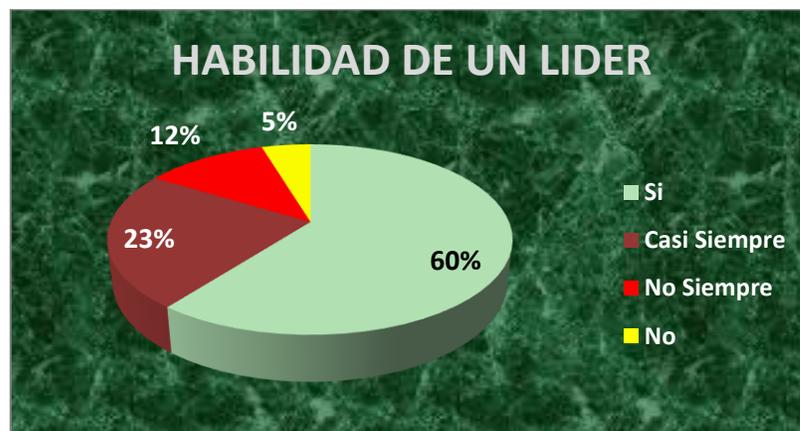
¿Siente usted que su jefe posee la habilidad de influir y controlar a su grupo de colaboradores?

Objetivo: Determinar si su jefe posee las habilidades de un buen líder con su grupo de empleados.

Tabla N° 19.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	26	60%
Casi Siempre	10	23%
No Siempre	5	12%
No	2	5%
Total	43	100%

Gráfico N° 19.



Análisis: Se determinó que el jefe influye y ejerce control en los grupos de trabajo y esto se debe a la dinámica laboral que se fundamenta en la realización y ejecución de prácticas laborales vinculadas al equipo de trabajo.

Pregunta N° 5

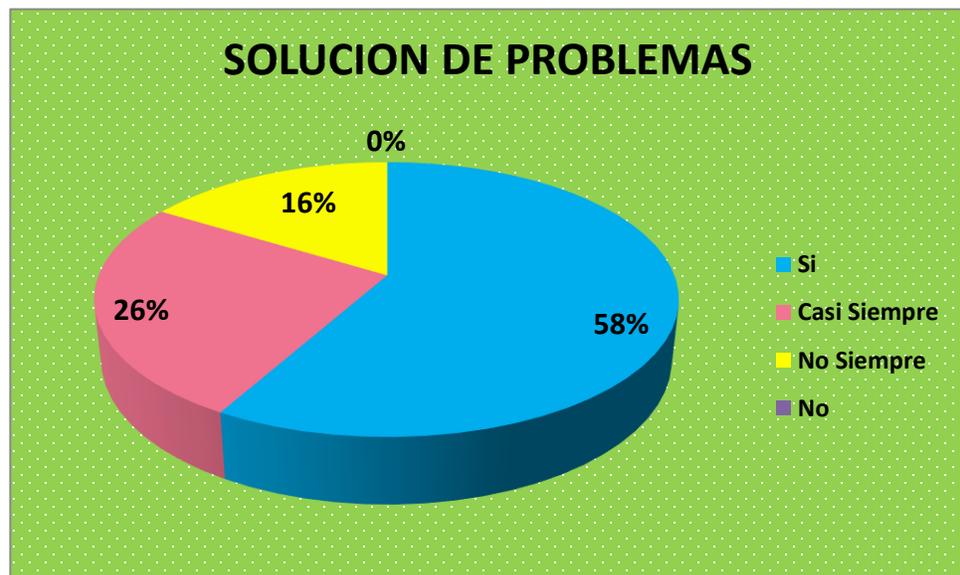
¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen espacios de consultas para que los empleados se sienta con confianza al realizar sus labores.

Tabla N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	25	58%
Casi Siempre	11	26%
No Siempre	7	16%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 20.



Análisis: Los empleados consideran que su superior escucha y atiende los problemas que le presentan; lo que indica que el superior, junto al empleado formar equipo de trabajo para enfrentar los problemas cotidianos en el ámbito laboral

5. FACTOR: PRESTACIONES.

En este factor se busca establecer si se cumple las prestaciones laborales que la ley establece además de conocer si existen otras adicionales.

Pregunta N° 1

¿Son cubiertas sus necesidades laborales con los incentivos económicos que la empresa le proporciona?

Objetivo: Conocer si los empleados sienten satisfacción al momento de recibir los incentivos que proporciona la empresa

Tabla N° 21.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	20	47%
Casi Siempre	10	23%
No Siempre	10	23%
No	3	7%
Total	43	100%

Gráfico N° 21.



Análisis: De acuerdo a los empleados, la mayoría siente satisfacción hacia los incentivos que la empresa les brinda.

Pregunta N° 2

¿Las prestaciones que tienen dentro de la institución son de acuerdo a la ley?

Objetivo: Conocer si las prestaciones son efectuadas de acuerdo a la ley.

Tabla N° 22.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	36	84%
Casi Siempre	5	11%
No Siempre	2	5%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 22.



Análisis: Los empleados afirman que las prestaciones que reciben están de acuerdo a la Ley; lo que nos permite suponer que los empleados sienten y asumen que sus derechos laborales, en lo que respecta a sus prestaciones, se han cumplido de forma satisfactoria.

Pregunta N° 3

¿Considera que la empresa debería tener otras prestaciones salariales de acuerdo a su nivel de estudios, desempeño y experiencia?

Objetivo: determinar si los empleados consideran conveniente incluir otras prestaciones.

Tabla N° 23.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	35	81%
Casi Siempre	1	2%
No Siempre	2	5%
No	5	12%
Total	43	100%

Gráfico N° 23



Análisis: A pesar que las prestaciones de Ley son cumplidas, la mayor cantidad de empleados consideran conveniente incluir otras prestaciones salariales. Además, que la empresa reconozca el nivel de estudios, desempeño y experiencia laboral. Llenar esta expectativa ayudaría positivamente a que los empleados tengan una mayor vinculación e identificación con la capacidad productiva que desea alcanzar la empresa.

Pregunta N° 4

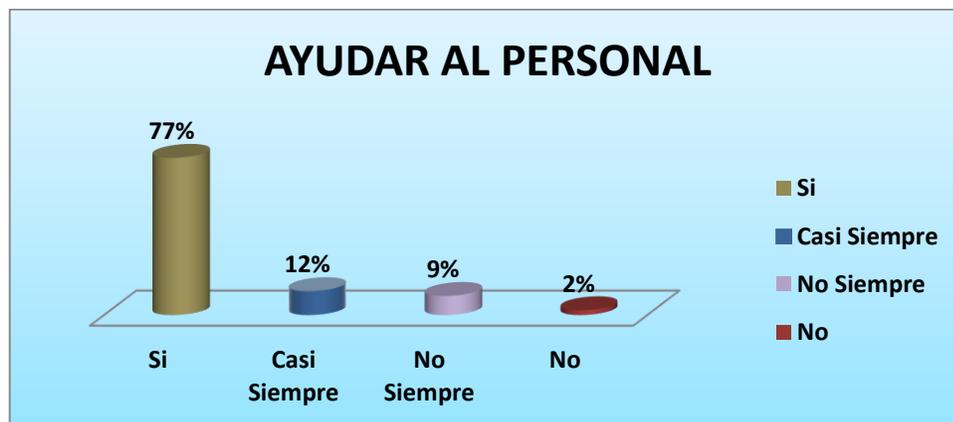
¿La empresa se preocupa por ayudar a los colaboradores que tiene problemas personales?

Objetivo: Conocer si los empleados obtienen el apoyo de la empresa

Tabla N° 24.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	33	77%
Casi Siempre	5	12%
No Siempre	4	9%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 24



Análisis: Los empleados reconocen que la empresa si les brinda el respaldo y se preocupa por el bienestar también se mantiene siempre a las expectativas de las necesidades que ellos soliciten.

Pregunta N° 5

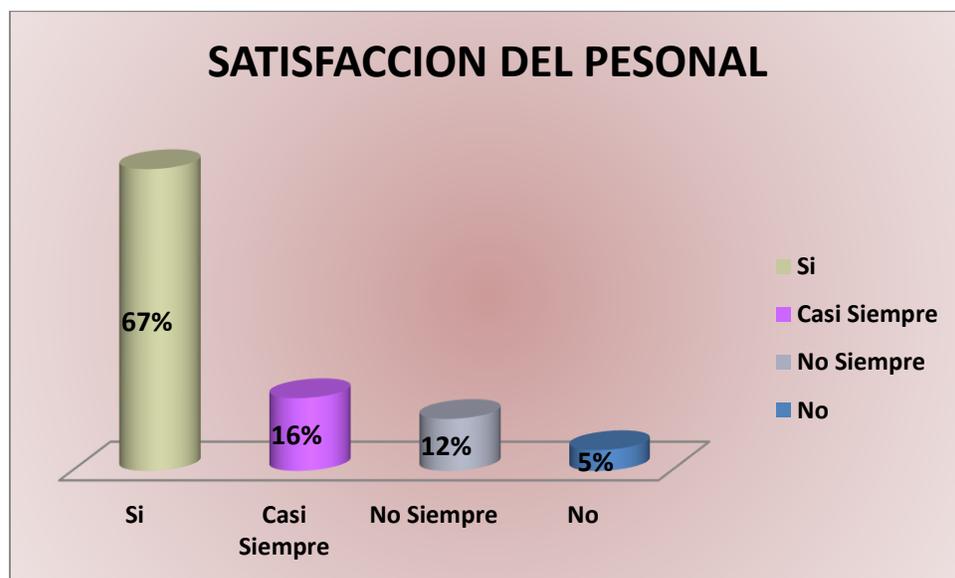
¿Siente que la empresa es un buen lugar para desarrollarse como trabajador y mejorar su calidad de vida?

Objetivo: Determinar si el empleado se siente satisfecho en su desarrollo laboral.

Tabla N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	29	67%
Casi Siempre	7	16%
No Siempre	5	12%
No	2	5%
Total	43	100%

Gráfico N° 25



Análisis: Con los resultados se puede constatar que los empleados se sienten bien con los cargos asignados dentro de la empresa.

6. FACTOR: ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO.

En este componente se evalúa las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados de la institución considerando aspectos tales como: el ruido, la iluminación, la ventilación, entre otros.

Pregunta N° 1

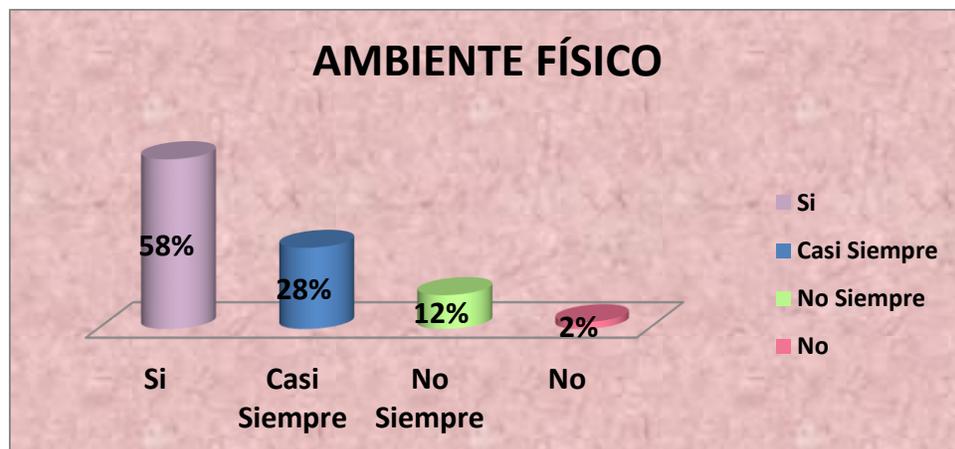
¿El ambiente físico de trabajo estimula mi eficiencia y productividad?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado acerca del ambiente físico

Tabla N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	25	58%
Casi Siempre	12	28%
No Siempre	5	12%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 26



Análisis: Los empleados determinan que el ambiente físico del lugar de trabajo resulta positivo y estimula la eficiencia y la productividad.

Pregunta N° 2

¿Está conforme con la limpieza e higiene en su lugar de trabajo?

Objetivo: Determinar si se están cumpliendo las bases legales acerca de higiene en el área de trabajo

Tabla N° 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	33	77%
Casi Siempre	7	16%
No Siempre	3	7%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 27



Análisis: Las respuestas son favorables, los empleados encuestados consideran adecuado el aseo que se proporciona al espacio de trabajo ya que contribuye a la salud del personal que genera un ambiente agradable para ejecutar las tareas laborales.

Pregunta N° 3

¿Cuento con los materiales y equipo para realizar mi trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben insumos necesarios para desempeñar el trabajo

Tabla N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	31	72%
Casi Siempre	8	19%
No Siempre	4	9%
No	0	0%
Total	43	100%

Gráfico N° 28



Análisis: Los empleados afirman que cuenta con los materiales y el equipo que requiere para hacer su trabajo y contar con los medios adecuados para realizar las tareas laborales, incide positivamente en el cumplimiento de objetivos y metas de producción, eficiencia y eficacia del trabajo.

Pregunta N° 4

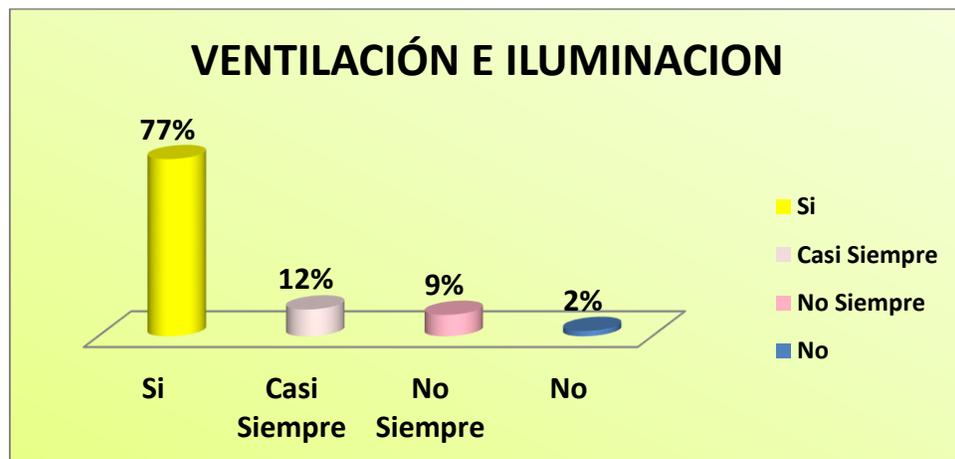
¿Considera usted que la ventilación e iluminación de su área de trabajo es la apropiada para la realización de sus actividades?

Objetivo: Conocer si las instalaciones cuentan con sistema de ventilación e iluminación.

Tabla N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	33	77%
Casi Siempre	5	12%
No Siempre	4	9%
No	1	2%
Total	43	100%

Gráfico N° 29



Análisis: El personal encuestado destaca que la ventilación e iluminación de su área de trabajo es apropiada, y que la empresa entiende la importancia de para generar un ambiente cómodo de trabajo que oxigena los espacios y facilita la visibilidad de los instrumentos de trabajo, facilitando así la realización de las labores diarias del trabajo.

Pregunta N° 5

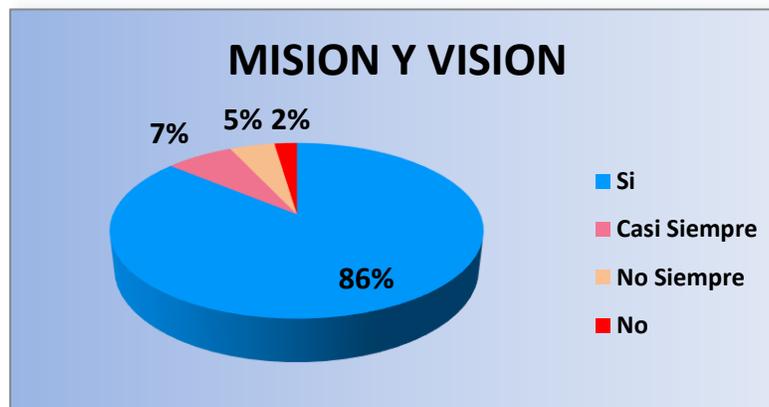
¿En mi empresa está claramente definida su Misión y Visión?

Objetivo: Implementación de la cultura de la empresa a los empleados

Tabla N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTUAL
Si	37	86%
Casi Siempre	3	7%
No Siempre	2	5%
No	1	2%
Total	43	100%

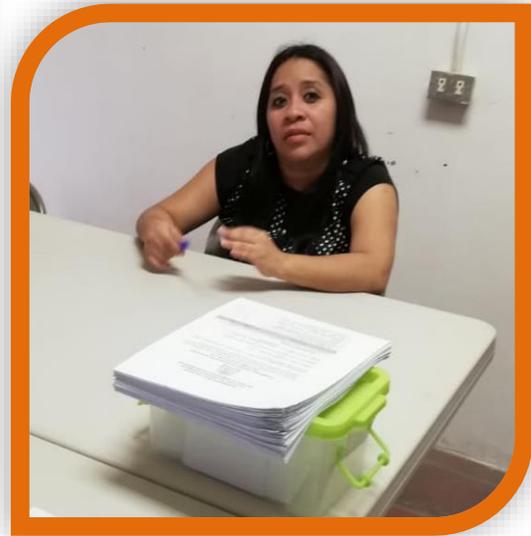
Gráfico N° 30



Análisis: El personal tiene claramente definida la misión y visión de la empresa, este aspecto es vital para que los empleados, apoyen activamente los objetivos de trabajo de corto, mediano y largo plazo.

VISITA A LA EMPRESA EN INVESTIGACIÓN DE CAMPO





ÁREAS DE LA EMPRESA

LABORATORIO CONTROL DE CALIDAD



CUARTOS FRÍOS



ÁREA DE DESVAINADO DE FRIJOL



ÁREA DE PROCESO





ÁREA DE CARGA Y DESCARGA



ÁREA DE RECREACIÓN



ÁREA DE CAFETERÍA Y COMEDOR ADMINISTRATIVO.



ENTREGA DE RESULTADOS A LA EMPRESA.



50



51

⁵⁰ De izquierda a derecha: Víctor Manuel Torres Beltranena (Integrante del Equipo), Ester Patricia Flores Menjivar (Jefe de personal), Jubi Noemy Martínez de Escalante(Integrante del Equipo), Milagro Del Rosario Gracia Días (Integrante del Equipo)

⁵¹ De izquierda a derecha: Jubi Noemy Martínez de Escalante (Integrante del Equipo), Sra. Ana Estela Molina de Chicas (Gerente de Ventas), Milagro Del Rosario Gracia Días (Integrante del Equipo), Víctor Manuel Torres Beltranena (Integrante del Equipo), Ing. Efren Inglés Domínguez (Gerente de producción)

GLOSARIO

Clima Organizacional: Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento.

Clima Laboral: se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Desempeño Laboral: las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización

Eficiencia Laboral: Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

Productividad laboral: Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

Motivación laboral: Son los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo

Comportamiento Organizacional: Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Conflictos: Es la percepción y forma en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Confrontación: El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos

Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Factores Físicos Del Ambiente: Se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.

Indicadores De Gestión: Un significado más exacto sobre indicadores de gestión es el dado por Jesús Mauricio Beltrán y lo define como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Participación: Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

Planificación: Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Satisfacción En El Trabajo: Puede ser definida como una “actitud general del individuo hacia su trabajo.

Satisfacción Labora: señala que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores:

Retroalimentación: Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.