

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



“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA PEQUEÑA EMPRESA REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

EDA CAROLINA BARAHONA	BB93008
JOSUÉ FERNANDO DE LEÓN GONZÁLEZ	DG11013
RUDY ANTONIO MÉNDEZ MÉNDEZ	MM11156

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino: Mae. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico: Pdh. Raúl Ernesto Azcúniga López
Vicerrector Administrativo: Ing. Juan Rosa Quintanilla
Secretario general: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Mae. Nixón Rogelio Hernández Vásquez
Vicedecano: Licdo. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretario: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licenciado: Mae. Oscar Noé Navarrete Romero
Licenciado: Licdo. Mario Ernesto Orellana Martínez
Licenciada: Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (**Docente Asesor**)

ENERO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

Josué Fernando De León González

Me permito agradecer a Dios por brindarme la vida, por la fortaleza en mis momentos de quebranto y la sabiduría para culminar mi carrera universitaria, no solo es un logro personal también familiar dedicando a mi madre Velma Adilia González por su entrega y amor en cada momento, a Ena Esperanza García, por sus consejos y por tantos sacrificios demostrados para que yo fuera una persona de bien, gracias por brindarme una invaluable oportunidad en esta travesía llamada vida, a Jorge Luis García, mi amigo, quien me demostró su cariño y apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida y me enseñó el verdadero valor de las cosas, a mis queridos hermanos, familiares y amigos, por darme la oportunidad de confiar en mí, apoyándome en el largo proceso de estudio, brindándome palabras de aliento cuando más lo necesitaba. A mis compañeros de trabajo de graduación por su perseverancia y compromiso para llevar a cabo esta investigación y finalmente a nuestra docente asesora Licda. Marseilles Aquino Arias, por su guía y enseñanza. El camino no fue fácil, pero con mucho orgullo puedo exclamar "Misión Cumplida"

Eda Carolina Barahona

Gracias a Dios todo poderoso por darme la sabiduría, fortaleza y salud al permitirme culminar mi Carrera Universitaria, porque sin su ayuda no lo habría logrado. En especial a mi Madre Ana Luisa Barahona Cruz por su amor, y apoyo incondicional, por sus consejos y sobre todo por creer en mí, a mi amado esposo Gustavo Antonio Amaya que siempre estuvo ahí cuando sentí que no podía más, sacrificando su tiempo para ayudarme y ser un ejemplo de superación. Agradezco infinitamente a Dios por la vida de mi hija Luisa Fernanda por ser el motor que me impulsa, motiva e inspira a seguir adelante y cumplir un sueño más, sacrificando días que no pude compartir con ella sus sonrisas, llantos, alegrías y tristezas, a mis hermanas Zenia Adis por toda su ayuda y Ana Mercedes que siempre me motivo para continuar, a mi tía Nubia que siempre me dijo tú puedes y me animó para no desfallecer. A mis bellos sobrinos Alex y Carito que me inspiraron durante todo este proceso. Gracias a todos porque ahora comparten junto a mí este triunfo. Dios los Bendiga a cada uno. Y a nuestra docente asesora Licenciada Marseilles Aquino por tomarse el tiempo y dedicación en la revisión de nuestro trabajo de graduación.

Rudy Antonio Méndez Méndez

Agradezco a Dios, por guiarme a lo largo de mi carrera universitaria y ser mi fortaleza en todo momento para culminar este logro en mi vida profesional y personal. A mi abuela, María Gloria Rodríguez, quien siempre ha estado presente con sus consejos, amor y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida. A mi tía, Milagro Verónica Méndez Rodríguez, una mujer fuerte y decidida, quien con sus consejos y apoyo ha hecho de mí una persona de bien. A mi padre José Alfredo Méndez Rodríguez, quien me apoyo a lo largo de este proceso brindándome palabras de aliento cuando lo necesitaba, a mi esposa Fátima Figueroa, gracias por su apoyo incondicional, por darme siempre consejos y sobre todo por creer en mí siempre. a mis hermanos y familiares por su cariño y apoyo incondicional. A cada una de las personas mencionadas le pido a Dios que los bendiga siempre como muestra de gratitud, por el apoyo que siempre me han brindado y con el cual he logrado cerrar este ciclo de mi vida.

Grupo de Investigación

Queremos expresar un sincero agradecimiento al Gerente General de Reunión Aseguradora Salvadoreña Lic. Luis Enrique Castillo Aguilar, por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación dentro de las instalaciones de tan prestigiosa organización.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V., DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.	1
A. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	1
1. Antecedentes de la compañía	1
2. Ubicación de la compañía	2
3. Misión	2
4. Visión.....	2
5. Valores corporativos	2
6. Organigrama.....	3
7. Política de calidad.....	4
8. Presencia regional.....	4
9. Servicios corporativos.....	4
10. Recurso humano	4
11. Esquema de servicio	5
12. Metodología de los servicios.....	5
B. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	6
C. GENERALIDADES SOBRE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	9
1. Definición.....	9
2. Contenidos de la estrategia	10
3. Estrategias motivacionales.....	10
D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	10
4. Antecedentes del Clima Organizacional	10
5. Definición.....	11
6. Características.....	12
7. Dimensiones del Clima Organizacional	13
8. Importancia.....	14
9. Tipos de Clima Organizacional	14
10. Variables del Clima Organizacional.....	15
11. Diferencias entre Clima, Cultura y Comportamiento Organizacional.....	16
E. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	17
1. Motivación	17
a) Ciclo Motivacional.....	18
b) Jerarquía de las Necesidades de Maslo.....	19

c)	Tipos de necesidades	19
d)	Frustración	20
e)	Características Individuales	20
f)	Teoría de los Dos Factores	21
g)	Prácticas Motivacionales	22
2.	Comunicación	22
a)	Proceso de la Comunicación	23
b)	Elementos de la Comunicación	23
c)	Tipos de Comunicación	24
d)	Tipos de Comunicación en la Organización	25
e)	Barreras de la Comunicación	25
3.	Liderazgo	26
a)	Definición	26
b)	Tipos de Liderazgo	26
c)	Clasificación de Liderazgo	27
4.	Relaciones Interpersonales	30
a)	Definición	30
b)	Tipos de Relaciones Interpersonales	30
c)	Estrategias para Fortalecer las R.I.	31
5.	Conflictos Personales	32
a)	Definición	32
b)	Tipos de Conflictos	33
c)	Proceso del Conflicto	33
d)	Formas de proceder ante un conflicto	34
e)	Recomendaciones para prevenir conflictos	35
6.	Toma de Decisiones	36
7.	Ambiente Físico y de Trabajo	37
	CAPÍTULO II	38
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS EMPLEADOS DE REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.....	38
	A. IMPORTANCIA.....	38
	B. OBJETIVOS	38
	1. General.....	38
	2. Específicos	38
	C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	39
	1. Método.....	39
	2. Analítico.....	39

3. Deductivo.....	39
4. Síntesis.....	39
D. TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
1. Técnicas	40
a) La encuesta	40
b) La entrevista	40
c) Observación directa.....	40
2. Instrumentos	41
a) Cuestionario.....	41
b) Guía de entrevista	41
c) Lista de cotejo.....	41
G. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	41
1. Primarias	41
2. Secundarias.....	42
H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
I. UNIDADES DE ANÁLISIS	42
J. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA	42
1. Universo	42
2. Censo	42
K. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	42
1. Tabulación	43
2. Interpretación de datos	43
L. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	43
1. Alcances.....	43
2. Limitaciones.....	43
M. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO POR FACTORES.....	43
1. Diagnóstico de la entrevista.....	43
2. Diagnóstico del ambiente laboral.....	45
3. Factores evaluados según la encuesta.	47
N. CONCLUSIONES	51
O. RECOMENDACIONES.....	52
CAPÍTULO III.....	53
ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA PEQUEÑA EMPRESA REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.	53
A. IMPORTANCIA	53

B. UTILIDAD	53
C. JUSTIFICACIÓN	54
D. OBJETIVOS	54
1. Objetivo general.....	54
2. Objetivos específicos.....	54
E. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL NO. 1: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	54
1. Objetivos.....	54
2. Enfoque del plan de capacitación	55
3. División del trabajo	55
4. Determinación del contenido.	55
5. Ámbito de aplicación.....	56
6. Perfil del capacitador	56
7. Políticas de la capacitación	58
8. Metodología	59
9. Materiales y recursos.....	60
10. Módulos del plan de capacitación.....	61
11. Cronograma de actividades	66
12. Presupuesto.....	66
13. Evaluación y seguimiento	67
F. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL NO. 2: MANUAL DE NORMAS Y PRINCIPIOS DE CONVIVENCIA.....	72
1. Introducción	72
2. Objetivos.....	72
3. Alcance.....	73
4. Contenido	73
5. Valores institucionales	73
6. Normas y principios de convivencia laboral	74
a) Principios de convivencia	74
b) Normas de convivencia	75
c) Responsabilidades, deberes y derechos de convivencia	78
d) Compromisos de buen trato laboral.....	80
e) Proceso de mejoramiento continuo	81
G. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL NO. 3: COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL.....	82
1. Introducción	82
2. Objetivos.....	82
3. Alcance.....	83
5. Base legal.....	83

6. Funciones del Comité de Convivencia Laboral.....	83
7. Finalidad del Comité de Convivencia Laboral.....	85
8. Forma de reportar casos ante el Comité de Convivencia Laboral.	85
9. Resolución de conflictos	86
H. PLAN DE DIVULGACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	87
1. Objetivo	87
2. Enfoque del plan.....	87
3. Estrategias a divulgar	87
I. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES .	89
J. BIBLIOGRAFÍA	89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1; Relación entre cultura y clima organizacional.....	Pág. 16
Cuadro N° 2; La motivación es el resultado de la interacción de motivos internos y externos	Pág. 18
Cuadro N° 3; Ciclo motivacional con frustración o compensación.....	Pág. 18
Cuadro N° 4; Jerarquía de las necesidades humanas.....	Pág. 20
Cuadro N° 5; Características de los diferentes tipos de liderazgos.....	Pág. 29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Formato de guía de entrevista
Anexo No. 2	Formato de cuestionario
Anexo No. 3	Formato de lista de cotejo
Anexo No. 4	Análisis e interpretación de los resultados

RESUMEN

Las corredurías de seguros en el país surgen dentro de un medio competitivo, por ello es necesario que sus empleados se comprometan con el logro de los objetivos planteados. De igual forma los trabajadores necesitan satisfacer sus necesidades materiales, así como asentirse involucrados en un ambiente laboral cómodo.

En la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V., se debe mejorar en lo relativo al clima organizacional y las relaciones interpersonales; debido a que los empleados no se sienten comprometidos e identificados con la institución, de igual forma se debe estipular un manual de normas y principios que guíen el comportamiento de los trabajadores, a fin que exista un ambiente de armonía y de sana convivencia.

El presente trabajo de investigación ha tenido como principales objetivos la creación de un plan de capacitación, con temas específicos, a efecto de fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales, así como, la implementación de un manual de normas y principios junto con la creación de un Comité de Convivencia Laboral, los cuales regularán el comportamiento de los trabajadores dentro de las instalaciones.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico y específicamente los métodos auxiliares de: Análisis, deductivo y síntesis, que permitieron conocer de manera individual y global la problemática. El tipo de investigación fue descriptiva, logrando determinar cómo se encontraba el clima organizacional y las relaciones laborales en RAS, asimismo, se utilizó el método no experimental. Para la recolección de la información se utilizaron la encuesta, entrevista y la técnica de observación directa, dirigidas al personal y gerentes de las áreas de trabajo, también se utilizaron libros, revistas, trabajos de graduación, folletos, y páginas web.

Debido a que la empresa en estudio cuenta con 32 empleados se realizó un censo, mediante el cual se encuestó a la totalidad de los trabajadores, obteniendo información que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

Posteriormente de la recolección de datos, se tabularon, analizaron e interpretaron los mismos,

lo que permitió la elaboración del diagnóstico que sirvió de base para concluir y recomendar aspectos importantes de la investigación.

Las principales conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Los empleados se sienten inconformes con la organización, porque no se les ofrece un plan de capacitación que les dote de nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades que les ayuden a desarrollar sus tareas de forma eficiente.
- Los empleados de la empresa RAS, carecen de una guía que regule el establecimiento de buenas relaciones laborales, basadas en normas y principios de convivencia.
- La empresa no cuenta con una entidad que supervise la correcta aplicación de los diferentes manuales administrativos, asimismo, que regule el comportamiento de los trabajadores.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un plan de capacitación sobre motivación, liderazgo y buenas relaciones laborales, a fin de que los trabajadores de la empresa RAS, adquieran las habilidades y destrezas necesarias para desarrollar su trabajo eficientemente.
- Se recomienda implementar un manual de normas y principios de convivencia, donde se estipulen los lineamientos y conductas deseadas que se esperan de los trabajadores dentro de la empresa, a fin de evitar conflictos interpersonales.
- Implementar un Comité de Convivencia Laboral, que fomente las buenas relaciones entre los empleados, que prevenga conflictos laborales y que brinde los conocimientos necesarios para resolverlos de manera eficiente, asimismo, que vele por el fiel cumplimiento de las normas y principios estipulados en la organización.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo da a conocer la elaboración de un diagnóstico del clima organizacional y las relaciones interpersonales, a fin de determinar la situación actual de la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V. (RAS), lo que permitió establecer el diseño de un plan de capacitación, a efecto de mejorar las dimensiones mal evaluadas del clima organizacional, asimismo, propone el establecimiento de un manual de normas y principios de convivencia.

Como resultado de lo anterior, se ha desarrollado la investigación titulada “**Estrategias motivacionales para fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la pequeña empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña, S.A. de C.V.**”

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos:

El **capítulo I** está compuesto por el marco teórico de referencia que sustentó la investigación, el cual contiene los antecedentes y generalidades de la empresa RAS, su estructura organizativa, marco legal, filosofía institucional y esquema de servicio, asimismo, se presentan las generalidades del clima organizacional, donde se estudia su importancia, características, dimensiones, factores, variables y tipos; finalmente, se presentan las generalidades de las relaciones interpersonales, mencionando su definición, importancia y tipos.

El **capítulo II** muestra la información que se obtuvo de la investigación de campo, para realizarlo se contó con la participación del personal que labora para la empresa RAS, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional. Este capítulo comprende la importancia, los objetivos, los métodos y técnicas de investigación utilizadas para la recolección de la información, y por último las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El **capítulo III** se realizó tomando como base los resultados obtenidos del capítulo II y las bases teóricas del capítulo I, lo que permitió plantear un plan de capacitación con temas específicos sobre la motivación, liderazgo y las buenas relaciones laborales, de igual forma, se propone implementar un manual de normas y principios de convivencia, para regular el comportamiento del trabajador dentro de la empresa, finalmente, se propone crear un Comité de Convivencia Laboral.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V., DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

A. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1. Antecedentes de la compañía

“Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V. (RAS), de aquí en adelante mencionada solamente como RAS, es una correduría de seguros creada en el año de 1991, como una subsidiaria de Seguros Universales, con la integración de Seguros Universales S.A. e Internacional de Seguros S.A.; a principios del año 2002, los accionistas de RAS, tomaron la decisión de darle vida propia a la empresa, convirtiéndola en una compañía dedicada a la asesoría e intermediación de seguros. En junio del 2002, fue autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero, para iniciar operaciones con todas las aseguradoras del país; En mayo del 2007, se concreta una alianza con el Grupo Somit de Guatemala, por lo que el servicio se presta en toda la región centroamericana, incluyendo Panamá.

Es una empresa con gran experiencia en el manejo, asesoría y corretaje de seguros; nuestro valor agregado es el servicio personalizado que ofrecemos a cada uno de nuestros clientes; responder a la confianza y la lealtad depositada por ellos, con un servicio eficiente y de calidad, asistiéndole en todo momento, desde la estructuración de sus programas de seguros así como apoyo en todos los trámites que puedan requerirse con las pólizas de seguros contratadas, lo que les garantiza rapidez, eficiencia y satisfacción en las necesidades de servicio.”¹

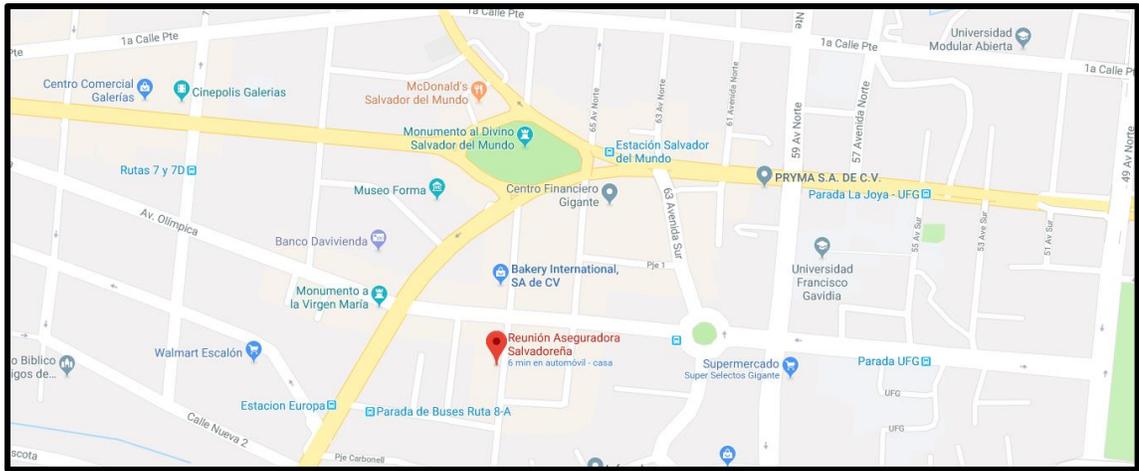
Figura No. 1; Logotipo de Reunión Aseguradora Salvadoreña (Currículum Corporativo de RAS)



¹Currículum Corporativo de RAS, “Historia de la empresa”, Página 1, publicado en el año 2018.

2. Ubicación de la compañía

RAS, está ubicada en la Colonia Escalón, sobre la 67 Avenida Sur, casa No. 230, San Salvador, San Salvador, El Salvador.



3. Misión

“Somos asesores profesionales en la administración de riesgos para el patrimonio de los clientes y expertos en soluciones de servicios, necesidades de cobertura, prevención y manejo de pérdidas, económicamente razonable a sus intereses.

4. Visión

Ser reconocida a nivel regional como una empresa que brinda soluciones diferentes e innovadoras en el manejo y administración de los riesgos de nuestros clientes, basadas en la experiencia y conocimiento técnico.”²

5. Valores corporativos

Honestidad: “Es la virtud, que se define en decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo. El equipo de trabajo busca siempre desarrollar una buena relación con el cliente, mostrando esta cualidad en todas las asesorías con ellos.

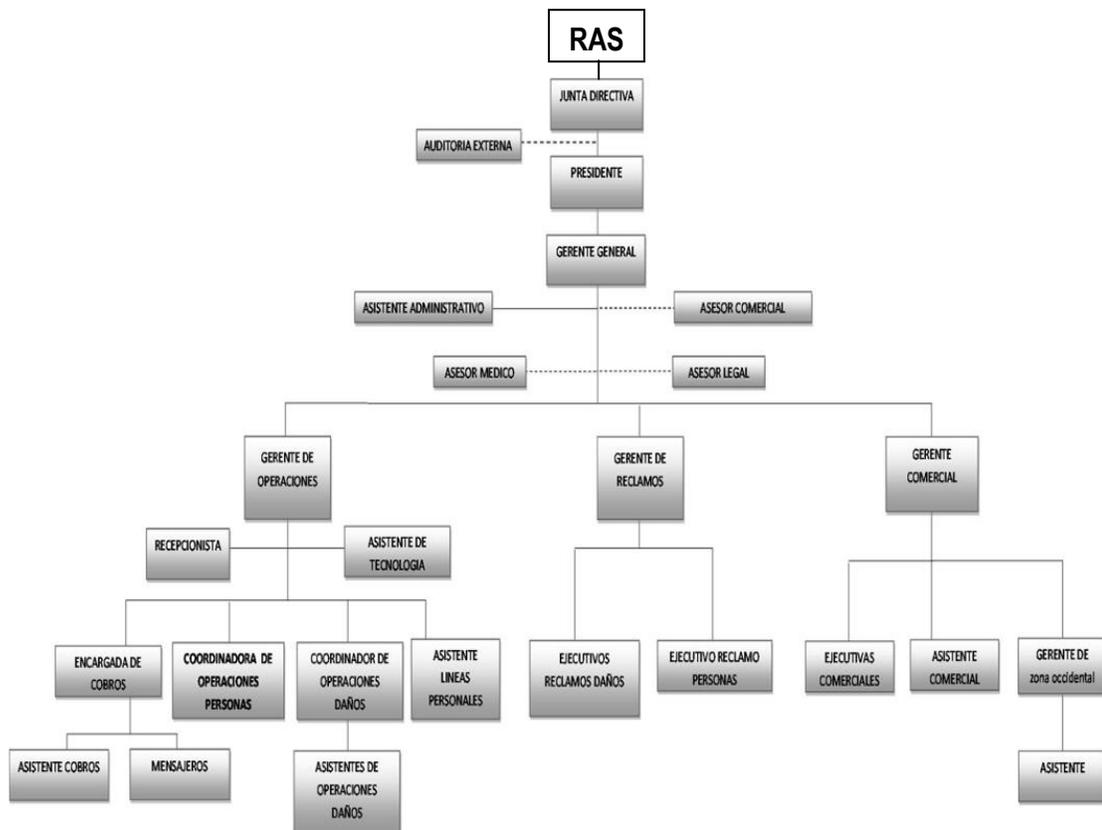
Solidaridad: La solidaridad se refiere al sentimiento y la actitud que nuestra empresa mantiene hacia las necesidades de nuestros clientes.

²Curriculum Corporativo de RAS, “Filosofía”, Página 1, publicado en el año 2018

Respeto: Es la consideración y valoración especial que se tiene hacia nuestros clientes, al que se le reconoce un valor social e inigualable. Este valor fundamental está siempre presente a la hora de interactuar con todas las personas.

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de todos nuestros colaboradores y se basa en la ética y la moral, puesta en práctica día a día, guía todas las decisiones que se toman en la institución.”³

6. Organigrama



Fuente: Currículum corporativo de RAS, "Organigrama"

³Currículum Corporativo de RAS, "Valores corporativos", Página 3, publicado en el año 2018

7. Política de calidad

“RAS, está comprometida con la satisfacción del cliente, a través de una asesoría confiable y la administración profesional de sus programas de seguros y manejo de riesgos, con un equipo de personas altamente calificadas y orientadas a la calidad y mejora continua.

8. Presencia regional

Actualmente la empresa, presta sus servicios en las Repúblicas de: Guatemala, Costa Rica, Panamá, Honduras, Nicaragua y El Salvador, los cuales se atienden a través de corresponsales, a excepción de El Salvador, en el cual sí existe un centro administrativo de asesoría dirigido por la Gerencia General.

9. Servicios corporativos

- 1) Diagnóstico y análisis de necesidades.
- 2) Evaluación e Inspección de riesgo.
- 3) Licitación de programa de seguros.
- 4) Recomendaciones puntuales.
- 5) Administración diaria del programa de seguros.
- 6) Asesoría de reclamos y control de cobros.

10. Recurso humano

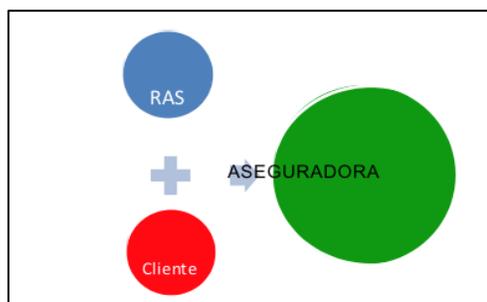
La empresa cuenta con un total de treinta y dos colaboradores repartidos como se detalla a continuación:

2 Gerentes de área (encargados de gestionar los negocios y la operatividad de la compañía), 4 Gerentes de Negocios (encargados de administrar las carteras asignadas), 6 Ejecutivos de cuenta (encargadas de administrar las carteras asignadas), 5 Ejecutivos de reclamos (encargados de coordinar los reclamos de clientes), 3 Ejecutivos de renovaciones (encargados de dar seguimiento a las renovaciones), 2 Auxiliares de cobranzas (encargados de que las pólizas estén al día), 3 Auxiliares administrativos (apoyo a las áreas de negocio), 1 Analista de Tecnología (encargado del funcionamiento de los sistemas tecnológicos y de comunicaciones), 1 Auxiliar conmutador (encargada del conmutador), 3 Mensajeros (encargados del manejo de la correspondencia externa),

1 Gerente en Sucursal Santa Ana y 1 Asistente en Santa Ana. El cuerpo gerencial cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado de seguros, iniciando su experiencia en las grandes aseguradoras del país.

11. Esquema de servicio

RAS, ha cambiado totalmente el concepto de correduría de negocios, pues se convirtió en el departamento de seguros de su empresa, responsable de encontrar los mejores programas del mercado, combinando, tarifas, coberturas y deducibles; asimismo, tomamos el control del manejo de reclamos y la administración de las pólizas.



12. Metodología de los servicios

Brindar asesoría técnica y administrativa

- 1) Administrando movimientos diarios de acuerdo al programa de seguros.
- 2) Gestionar con las aseguradoras el seguimiento diario a gestiones en trámites.
- 3) Entrega oportuna al asegurado de los documentos que respalda sus requerimientos.
- 4) Administración de base de datos y estadísticas.
- 5) Retroalimentación sobre comportamiento de siniestralidad.

Coordinar

- 1) Coordinar beneficios a través de compañías de seguros y proveedores.
- 2) Gestionar oportunamente las autorizaciones de procedimientos médicos.
- 3) Seguimiento a reembolsos de gastos médico hospitalarios.

Comunicar

- 1) Diseño y ejecución de plan de comunicación a usuarios de seguros y plan de comunicación a través de charlas trimestrales.

- 2) Visitas periódicas para recepción de reclamos y asesoría personalizada a usuarios.
- 3) Conciliar las políticas y procedimientos de seguridad y administración de riesgos.”⁴

B. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Reunión Aseguradora Salvadoreña, S.A. de C.V., se norma por el marco legal siguiente:

1. Constitución de la República de El Salvador

Trabajo y Seguridad Social

“**Art. 37.-** El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.”⁵

2. Código de Comercio de la República de El Salvador.

“**Art. 1.-** Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles.

Art. 21.- Las sociedades se constituyen, modifican, disuelven y liquidan por escritura pública salvo la disolución y liquidación judicial”. La empresa se constituyó como sociedad anónima de capital variable, en el mes de enero del año 2002.”⁶

3. Código de Trabajo de la República de El Salvador.

“**Art. 1.-** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al

⁴Curriculum Corporativo de RAS, “Esquema de servicio”, Página 4-8, publicado en el año 2018

⁵ Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial, tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

⁶ Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No. 671, de fecha 26 de mayo de 1970.

mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo..., el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.”⁷

4. Ley de Sociedades de Seguros

De los Intermediarios de Seguros

“**Art. 50.-** Los seguros podrán ser contratados directamente por las sociedades de seguros autorizadas, o por intermedio de agentes dependientes y corredores de seguros.

Para los efectos de esta Ley, se consideran intermediarios de seguros las personas naturales o jurídicas que promuevan la contratación de seguros ofrecidos por sociedades autorizadas, mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, conservarlos o modificarlos, según la mejor conveniencia de los contratantes.

Comercialización Masiva

Art. 51.- Las actividades de promoción y colocación de seguros efectuadas por las sociedades de seguros, podrán ser realizadas por medio de cualquier empresa o sociedad inscritas en el registro que llevará la Superintendencia, previa celebración de los convenios a que haya lugar, siempre que la contratación por parte del cliente sea voluntaria y que se trate de pólizas que sean idóneas para su comercialización masiva. En todo caso, la Sociedad por medio de la cual se comercializa el seguro, deberá proporcionar información a los usuarios en la que se aclare que la responsabilidad

⁷ Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No.15, de 23 junio de 1972, Publicado Diario Oficial: 142 Tomo: 236, 31 de julio de 1972.

por los seguros tomados es de la sociedad de seguros respectiva y que la utilización de dicho medio, para su contratación no significa certificación sobre la solvencia de la sociedad de seguros.

Información al Usuario

Art. 52.- Las sociedades de seguros y los intermediarios deberán suministrar a los usuarios de los servicios que prestan, la información necesaria para lograr la mayor transparencia en las operaciones que realizan y permitir al usuario escoger las mejores opciones del mercado. La Superintendencia considerando el tipo de servicio prestado por las sociedades de seguros, podrá establecer requerimientos mínimos de información al público.”⁸

5. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

“**Art. 1.-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución, se establece el Seguro Social obligatorio como una Institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.”⁹

6. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

“**Art. 1.-** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.”¹⁰

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

“**Art. 6.-** Para los efectos de esta ley se entiende como transferencia de dominio de bienes muebles corporales, no sólo la que resulte del contrato de compraventa por el cual el vendedor se obliga a transferir el dominio de un bien y el comprador a pagar su precio, sino también las que resulten de todos los actos, convenciones o contratos en general que tengan por objeto, transferir o enajenar a

⁸ Ley de Sociedades De Seguros, Decreto Legislativo No. 844 10 de octubre de 1996, Publicada en el Diario Oficial: 207, Tomo: 333 del 04 noviembre de 1996.

⁹ Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo N.º 1263, de diciembre de 1953, y publicada en el diario oficial 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.

¹⁰ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones Decreto Legislativo No. 927 20 de diciembre de 1996 Diario Oficial 23 diciembre de 1996.

título oneroso el total o una cuota del dominio de esos bienes, cualquiera que sea la calificación o denominación que le asignen las partes o interesados.”¹¹

8. Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.

“**Art. 2.-** El Sistema de Supervisión y Regulación Financiera tiene por objeto preservar la estabilidad del sistema financiero y velar por la eficiencia y transparencia del mismo, así como velar por la seguridad y solidez de los integrantes del sistema financiero de acuerdo a lo que establece esta Ley, otras leyes aplicables, los reglamentos y las normas técnicas que al efecto se dicten, todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales sobre la materia.”¹²

C. GENERALIDADES SOBRE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

1. Definición

“La estrategia: se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno. Asimismo, la estrategia casi siempre significa cambio organizado.”¹³

“La estrategia representa respuestas individuales a las movidas de los competidores, asimismo, todos sus elementos y estructura se derivan directamente de los objetivos, motivos, y fantasías de la alta gerencia.”¹⁴

La estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

¹¹ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestaciones de Servicios, Decreto Legislativo No.296 24 julio de 1992, Publicado Diario Oficial: 143 Tomo: 316 31 de julio de 1992.

¹² Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, Decreto Legislativo No. 592, 14 de enero de 2011, publicado Diario Oficial. 390 tomo. 390, 02 de febrero de 2011.

¹³ Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw-Hill. México.

¹⁴ De Cossio, J. (1995). Crisis Empresarial. Edit. Gráfica Interamericana S.A. Lima.

2. Contenidos de la estrategia

La estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- **Alcance:** corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- **Asignación de Recursos:** cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- **Ventajas Competitivas:** factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

3. Estrategias motivacionales

Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización, así como también por los miembros de la estructura informal de la misma.

Estrategias para la motivación laboral:

- Mejorar las condiciones laborales. Un lugar de trabajo que los empleados toleran y disfrutan puede fomentar la motivación laboral y ofrecer mejores resultados.
- Adecuación de la persona a su puesto de trabajo
- Participación de cada empleado en decisiones importantes.
- Reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Establecimiento de objetivos.

D. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4. Antecedentes del Clima Organizacional

“El clima organizacional, comienza a desarrollarse con los trabajos de Lewin y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños

participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo.

Posteriormente, Morse y Reirmer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no participación se producía una significativa disminución de lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

Continuando la línea, Rensis Likert, a partir de 1961, desarrolla una serie de estudios de gran alcance, en los que, enfatizando el contexto humano de la organización, llega a la conclusión de que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de los distintos tipos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad.¹⁵

5. Definición

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables y adecuados, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”¹⁶. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

“Es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, esta influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización.”¹⁷

¹⁵Bordas Martínez, María Jesús, “Gestión estratégica del clima laboral”, 1 Edición, UNED, (Año 2016)

¹⁶Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8 edición, McGraw-Hill (Año 2007)

¹⁷ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Fundamentos de la Administración, 7 edición, McGraw-Hill (Año 2007)

El clima organizacional se puede definir como todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo, las cuales están influenciadas por el tipo de liderazgo que se implemente en la organización, la comunicación efectiva, y las diferentes necesidades que los empleados pudieran presentar.

Asimismo, es la percepción que tienen los empleados con respecto al ambiente laboral, la infraestructura de la institución y los recursos disponibles con los que hacen posible que desarrollen las actividades. El clima organizacional detecta las habilidades o problemáticas que los empleados tienen dentro de las instituciones esto hace que aumente o disminuya la productividad y el buen servicio al usuario.

6. Características

- “El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima organizacional de una empresa.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.
- El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, las variables se pueden ver afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso.

- En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez incide en dichos comportamientos y actitudes.”¹⁸

7. Dimensiones del Clima Organizacional

- **“Autonomía:** Es el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar a cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- **Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- **Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
- **Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
- **Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implementar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.
- **Conflictos:** Cuando se habla de conflicto dentro de una empresa o sector son situaciones de discrepancia y opiniones encontradas entre los miembros de la empresa. Incluye la percepción de escuchar opiniones, enfrentar los problemas y lograr llegar a soluciones compartidas. El conflicto será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. Este sentimiento puede ser por motivos diferentes: relacionados con el trabajo, lo social y se encuentra entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a la valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

¹⁸Chiang Margarita, Antonio Núñez, Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, 2 edición, Biblioteca Comillas (Año 2010)

- **Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.
- **Relaciones:** Las relaciones dentro de la empresa son percibidas por los empleados ante sus pares y su jefe. Lo que se espera de las relaciones sociales en el trabajo es la existencia de un ambiente agradable, buen trato y respeto donde se pueda desenvolverse con seguridad y amistad, la relación con los compañeros, superiores o subordinados logrando de los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.”¹⁹

8. Importancia

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización, una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima organizacional, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

9. Tipos de Clima Organizacional

“Autoritarismo explotador: La dirección no posee confianza hacia sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula.

Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza flexible en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo

¹⁹Bordas Martínez, María Jesús, “Gestión estratégica del clima laboral”, 1 Edición, UNED, (Año 2016)

este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Participativo consultivo: Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

Participación en grupos: La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.

La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de los objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basan en las responsabilidades compartidas.”²⁰

10. Variables del Clima Organizacional.

“El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional según Rensis Likert son:

- **Variables del ambiente físico:** espacio, condiciones de ruido, calor, iluminación, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- **Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación. etc.
- **Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivación y expectativas.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, y satisfacción laboral.”²¹

²⁰Bordas Martínez, María Jesús, “Gestión estratégica del clima laboral”, 1 Edición, UNED, (Año 2016)

²¹Vásquez, González, Ayala “Trabajo de graduación, Plan estratégico para fortalecer el clima organizacional,” UES, (Año 2017).

11. Diferencias entre Clima, Cultura y Comportamiento Organizacional.

“CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.

La cultura organizacional es la base sobre la que la empresa se va formando. Es la personalidad de la empresa, la cual se basa en los valores, se desarrolla en el tiempo e influye en todos los aspectos dentro de la organización, incluyendo cómo interactúa con su entorno.

El clima organizacional es más superficial, está relacionada con el momento, en cómo es trabajar en la empresa y está determinado por factores como el liderazgo, la estructura, la comunicación, el reconocimiento y la compensación. Es uno de los resultados de la cultura de una empresa y, es decir, se trata de uno de los valores que mide la identidad de la organización.²²

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: comúnmente conocido como CO, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe, los problemas y conflictos, y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas, y de la manera en que dicho comportamiento afecta el desempeño. Y como el comportamiento organizacional se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Por el contrario, el clima organizacional puede ser cambiante debido a distintas situaciones que se presentan, si la motivación de los miembros es elevada el clima organizacional tiende a ser más alto y proporciona relaciones de satisfacción.²³

²²Franklin Enrique B., Mario Krieger “Comportamiento organizacional” Enfoque para América Latina, Pearson, 1° edición (Año 2011).

²³Alles Martha, Comportamiento Organizacional, 9edición, Granica (Año, 2008)

Cuadro No. 1; Relación entre cultura organizacional y clima organizacional (Carlos Eduardo Méndez, IMCOC).

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Es un concepto colectivo que con parten las personas sobre características y/o atributos de la organización para la cual trabajan	Es un extracto de percepciones individuales que resulten del proceso de interacción
Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen	Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas
Tiene permanencia relativa en el tiempo	Es susceptible de cambios en el corto tiempo
Es el resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas	Es el resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos

E. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Motivación

“La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.”²⁴

“Es un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera.”²⁵

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.”²⁶

La motivación se define como la determinación o voluntad que impulsa a las personas a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un determinado objetivo. Es decir, ésta influye de forma determinante en la puesta en marcha de conductas hacia un determinado fin.

²⁴ Amaru, Antonio Cesar, “Fundamentos de Administración”, 1 edición, Pearson, (Año 2009)

²⁵ John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, 20 edición, Mcgraw-Hill (Año 2007)

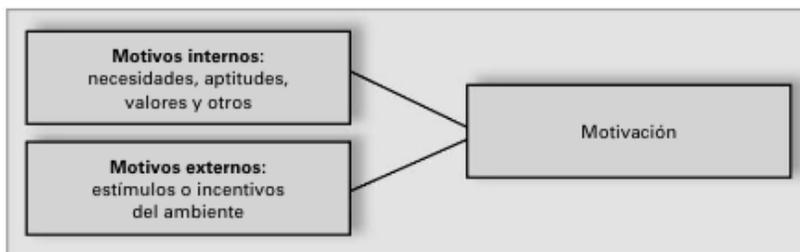
²⁶ Koontz, Harold, Administración una Perspectiva Global, 12 edición, Mcgraw-Hill (Año 2003)

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes; cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones).

La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación del ambiente.

- **Motivos internos:** Son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas, hacen que cada individuo se capaz de realizar determinadas tareas y otras no.
- **Motivos externos:** Son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que la persona persigue. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas.

Cuadro No. 2; La motivación es el resultado de la interacción de motivos internos y externos (Antonio Cesar Amaru).

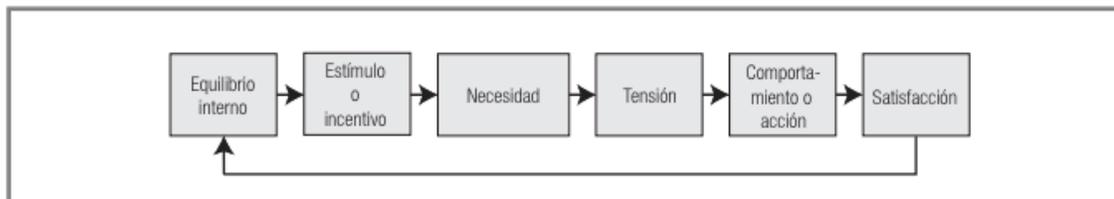


a) Ciclo Motivacional

“El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, la necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio, ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio, si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión

producida por ella, satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.”²⁷

Cuadro No. 3; Ciclo motivacional con frustración o compensación (Idalberto Chiavenato).



b) Jerarquía de las Necesidades de Maslow

“Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

c) Tipos de necesidades

Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas, son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie), se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada.

Necesidades de seguridad: Estas llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible.

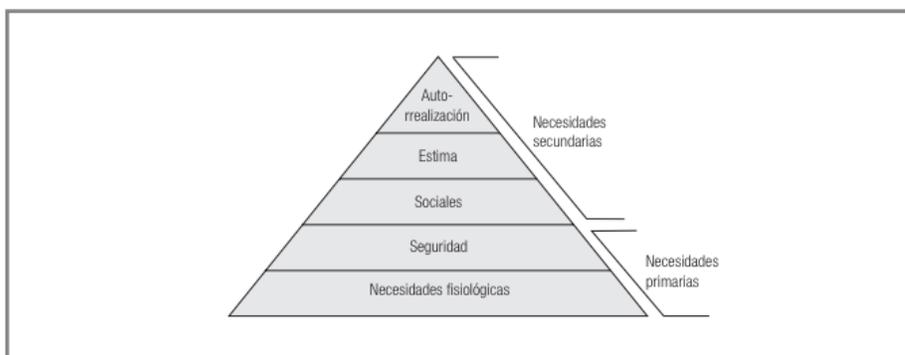
Necesidades sociales: Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor, aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas.

²⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8 edición McGraw-Hill (Año 2007)

Necesidades de aprecio: Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima.

Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía, llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano.”²⁸

Cuadro No. 4; Jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, Abraham H).



d) Frustración

“Cuando no se atienden las necesidades, el resultado es la frustración, ésta también puede ser una motivación poderosa para la acción humana, en el ambiente de trabajo se producen diversos tipos de comportamiento como resultado de la frustración.

e) Características Individuales

Las personas son singulares y, al mismo tiempo, comparten características, todos somos semejantes y diferentes unos de otros al mismo tiempo. Las necesidades son comunes a todos los individuos, pero cada uno tiene una situación específica en términos de necesidades. A continuación, se presenta una visión panorámica de las características individuales:

- **Competencias.** Influyen en los intereses, las elecciones de carrera y, como consecuencia, en el desempeño, quien posee aptitudes numéricas y lógicas, probablemente tenga más interés en realizar actividades que exigen esa competencia.

²⁸Maslow, Abraham H., “Vida y enseñanza”, Edit. Kairos S.A., (Año 2009).

- **Actitudes e intereses:** Representan otra importante explicación sobre la forma en que se motiva el desempeño. Por ejemplo, las personas que se sienten atraídas por la carrera gerencial tienen una gran posibilidad de éxito como gerentes.
- **Emociones:** No hay duda del papel que las emociones tienen sobre el desempeño. Si una actividad produjo un sentimiento de alegría, existirá la tendencia a repetirla.
- **Personalidad:** Es un proceso dinámico, que intenta describir el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico individual como un todo. Todas las características que individualizan a las personas convergen hacia la personalidad.²⁹

f) Teoría de los Dos Factores

Esta teoría propuesta por Frederick Herzberg, explica cómo los motivos presentes en una situación de trabajo interactúan con los motivos internos de cada persona. En una situación de trabajo, los factores que influyen en el desempeño pueden dividirse en dos categorías principales:

- El propio trabajo
- Las condiciones de trabajo

Herzberg y sus colegas, al analizar las respuestas a un estudio, llegaron a la conclusión de que la satisfacción era el resultado de aspectos relacionados con el contenido de trabajo (la tarea ejecutada). A esos aspectos se les dio el nombre de factores intrínsecos, de motivación propiamente dicha. Por otro lado, los aspectos insatisfactorios se racionaban con el contexto de trabajo y las condiciones en las que éste se realizaba. A esos aspectos se les dio el nombre de factores extrínsecos.

Según esta teoría, en situaciones de trabajo, sólo los factores intrínsecos producen la satisfacción en el trabajo. También, los factores extrínsecos no hacen a las personas sentirse satisfechas con el trabajo, sino que influyen sólo en el estado de satisfacción con las condiciones en las cuales se realiza el trabajo.

De acuerdo a la teoría de los dos factores, la satisfacción y la insatisfacción no son extremos opuestos de la misma regla, los dos estados son procesos diferentes que reciben la influencia de distintos factores. En palabras de Herzberg, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino

²⁹Amaru, Antonio Cesar, "Fundamentos de Administración", 1 edición, Pearson, (Año 2009)

la no satisfacción; lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no satisfacción. La presencia de los factores higiénicos crea un clima psicológico y material saludable.

g) Prácticas Motivacionales

Las prácticas motivacionales comprenden todos los tipos de incentivos y recompensas que las organizaciones ofrecen a sus empleados en la tentativa de conseguir el desempeño que haga posible la realización de los objetivos.

- **Enriquecimiento de cargo:** Esta técnica consiste en aumentar los factores motivacionales de un cargo o de un grupo de trabajo. Eso hace, primero, con el aumento de tareas que realiza una persona o grupo.
- **Programa de incentivos:** Tienen el objetivo de estimular o premiar el desempeño. Hay cuatro categorías principales de incentivos: programas de reconocimiento, incentivos monetarios, artículos y viajes.
- **Participación en las utilidades y resultados:** La legislación en vigor determina que la participación en utilidades y los resultados sea negociada entre la empresa y sus empleados por medio de la comisión formada por representantes de la empresa.

2. Comunicación

“La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.”³⁰

Koontz y Welhrich (2004) define la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

La comunicación es una forma en que las personas interactúan entre sí, existen muchas formas de comunicación entre las cuales se pueden mencionar: Formal, informal, vertical, horizontal, verbal y escrita.

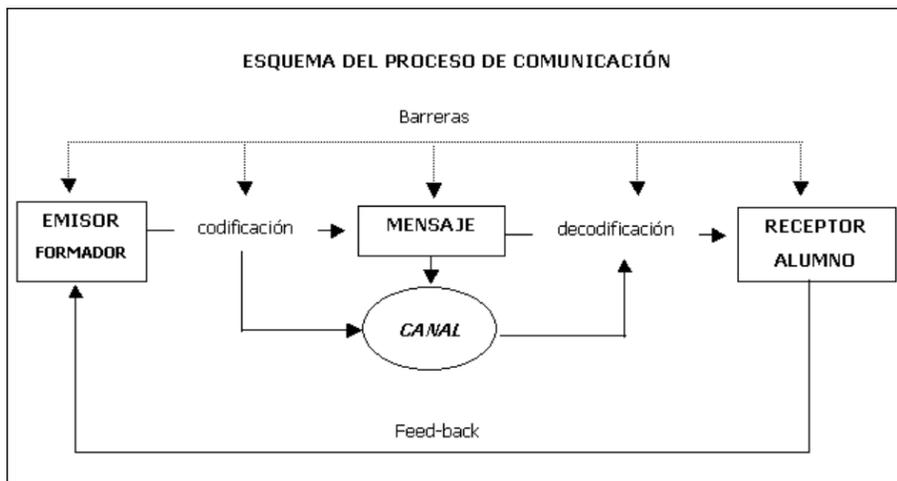
³⁰Galindo, Jesús, Comunicación, ciencia e historia, 2 edición McGraw-Hill (Año 2008).

a) Proceso de la Comunicación

De la calidad del proceso de comunicación depende la eficiencia de las relaciones interpersonales en las organizaciones, la negociación, la venta de ideas y de productos, el liderazgo, la motivación la organización la delegación, la orientación a los empleados y la evaluación del desempeño, entre otras muchas otras funciones gerenciales, exigen una elevada capacidad de comunicación.

El proceso de comunicación comprende la transmisión de información y significados. Si no ocurre esa transmisión, no hay comunicación. En cualquier proceso comunicativo siempre están presentes los siguientes elementos: Emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación.

Figura No. 2; Proceso de la comunicación (Aprende a enseñar, Oriol Omat, Ediciones Gestión 2000).



b) Elementos de la Comunicación

- **Emisor:** Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- **Receptor:** Es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.
- **Mensaje:** En el sentido más general, el objeto de la comunicación. Está definido como la información o enunciado verbal que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación o medio de comunicación determinado.

- **Canal de comunicación:** Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
- **Ruido:** El proceso de comunicación está sujeto a ruidos e interferencias, que distorsionan el mensaje o impiden la transmisión y recepción eficaz de la información.
- **Retroalimentación:** Es el proceso mediante el cual el efecto de una acción es recibido por el emisor de dicha acción, de forma que pueda modificar acciones posteriores.”³¹

c) Tipos de Comunicación

“Existen dos formas de comunicación: oral y escrita, ambas pueden auxiliarse con recursos visuales, como gráficas, fotografías, mapas u objetos.

COMUNICACIÓN ORAL: Es la más importante canal de comunicación. Ésta, además del dominio del idioma, implica la elección de las palabras, el tono de voz y la corrección del lenguaje. La palabra hablada es el canal primario de comunicación del gerente al equipo, y entre los integrantes de este último.

COMUNICACIÓN ESCRITA: La competencia en la comunicación oral no significa de manera automática la competencia en la comunicación escrita. Ésta es mucho más compleja, debido a que implica un segundo sistema de codificación, además del habla, en las organizaciones la comunicación escrita desempeña un papel de suma importancia. Desde las notas y los correos electrónicos hasta los informes para la dirección y las propuestas de los clientes.

RECURSOS VISUALES: Los recursos visuales, al igual que las imágenes de todo tipo, complementan la comunicación verbal y escrita. Las imágenes y los símbolos transmiten un breve significado, que facilita la comunicación.

LENGUAJE CORPORAL: La figura y los movimientos de quien se comunica transmiten significados, la mirada, la expresión facial, los gestos, la postura, el vestuario, el olor corporal e incluso el toque son formas de comunicación.”³²

³¹Berlok K.D., El proceso de la comunicación, 4 edición, El Ateneo (Año 2008).

³²Amaru, Antonio Cesar, "Fundamentos de Administración", 1 edición, Pearson, (Año 2009)

d) Tipos de Comunicación en la Organización

La comunicación en las organizaciones depende de la calidad de la comunicación personal, si las personas se comunican en forma eficaz, los procesos organizacionales tienden a ser eficaces también.

COMUNICACIÓN HACIA ABAJO: La comunicación hacia abajo se dirige de los niveles superiores hacia los inferiores de la jerarquía. Es la dirección que sigue la información sobre todos los aspectos de las operaciones y del desempeño de la organización.

COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA: Tiene diferentes contenidos. En primer lugar, se dirige hacia arriba la información sobre el desempeño y los acontecimientos en los niveles inferiores, se trata de los diversos tipos de informes y de la información producida por la observación del desempeño.

COMUNICACIÓN LATERAL: Ocurre entre unidades de trabajo del mismo nivel o de niveles diferentes, pero que se sitúan en distintas jerarquías (comunicación diagonal). Los canales de comunicación lateral de todos los tipos permiten el funcionamiento de los procesos interdepartamentales y de la toma de decisiones que involucran las diferentes unidades de trabajo.

e) Barreras de la Comunicación

- **“Barreras personales:** Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.
- **Barreras físicas:** Son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, etcétera.
- **Barreras semánticas:** Son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación, como gestos, señales, símbolos, etc. Pueden tener significados diferentes

para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado.”³³

3. Liderazgo

a) Definición

“Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.”³⁴

“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.”³⁵

Por otra parte, el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

b) Tipos de Liderazgo

- **Líder carismático:** Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienen a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.
- **Líder tradicional:** Es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplo: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las

³³ Berlok K.D., El proceso de la comunicación, 4 edición El Ateneo (Año 2008).

³⁴ Harold Koontz, Administración, 14 edición, McGraw-Hill (Año 2012)

³⁵ Idalberto Chiavenato, Introducción A La Teoría General De La Administración, 7 edición, McGraw-Hill (Año 2006)

características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

c) Clasificación de Liderazgo

- **“Líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- **Líder emprendedor:** Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **Líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder audaz:** Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad en su elección

- **Liderazgo formal:** Preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** Emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.

- **Liderazgo dictador:** Fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los

criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

- **Liderazgo democrático:** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- **Liderazgo onomatopéyico:** El líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- **Liderazgo paternalista:** No tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (laissez faire):** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- **Liderazgo emocional:** Las bases emocionales resultan cruciales para los diseños empresariales más complejos en los que la organización coloca líderes para cada división de negocio de forma descentralizada, y mantiene además un liderazgo central, esto a forma de una "federación". En estos contextos, según como expone Warren Bennis en su trabajo "Convertirse en líder de líderes", el éxito de los negocios depende de un balance de poderes entre el poder central y las divisiones de negocio, y del desarrollo de un liderazgo emocional con una buena dosis de competencias conversacionales entre todos los líderes.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional:** Los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- **Liderazgo transformacional o carismático:** El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- **Liderazgo auténtico:** Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo longitudinal:** También llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.³⁶

Cuadro No. 5; Características de los diferentes tipos de liderazgos (John W. Newstrom).

Características de supervisión	Autócrata	Paternalista	Burócrata	Demócrata	Transformador
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo	Frecuente y amable	Es callado y concentrado, no conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común
Instrucciones	Claras y directas	No exige, es indirecto	Pasa los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo; no culpa a nadie	No ve las equivocaciones, trata de liberarse de responsabilidad	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos	Comprende avisos de los errores
Quejas	La considera como debilidad o incapacidad; las ignora	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responde a las quejas "puertas abiertas"	Son significativas, aprende a través de la crítica

³⁶John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, 20 edición, Mcgraw-Hill, (2007)

4. Relaciones Interpersonales

a) Definición

“Las relaciones interpersonales son el conjunto de normas, principios y técnicas para que las personas entablen mejores relaciones entre sí. Se trata del grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás. Sin duda, un aspecto muy importante dentro de la organización empresarial.

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de las metas comunes.

b) Tipos de Relaciones Interpersonales

Existen tres tipos de relaciones interpersonales, que trascienden y que contempla un juego de equilibrio entre las intenciones de las distintas partes que intervienen en el vínculo:

- **Relaciones íntimas/relaciones superficiales:** Las primeras aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona. Pueden producirse asimetrías, como se da en la relación entre un paciente y su médico, ya que mientras para el paciente esta será posiblemente una relación íntima, para el médico tal vez sea, por obvias razones profesionales, más superficial. En el caso de que las relaciones de ambos no estén bien afianzadas, podrá surgir un conflicto.
- **Relaciones personales/relaciones sociales:** La identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto. El ejemplo antes mencionado, del conflicto que puede surgir entre el médico y el paciente, aplica también en este sentido, ya que el paciente necesita de una atención personalizada y espera ese tipo de atención, pero suele suceder que el médico se comporta como un trabajador que sólo está allí por un vínculo social y no personal. Es decir, los enfermos componen un grupo social y los médicos, otro, y entre ellos predomina la identidad social por sobre la individual.
- **Relaciones amorosas:** Los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica, de apego o plena, si se equilibran perfectamente. Si vamos al mismo ejemplo que antes, puede decirse que la relación que busca el paciente con el médico es de apego, mientras que la

que puede ofrecer el médico es formal, dado que debe estar en contacto con muchos pacientes.”³⁷

c) Estrategias para Fortalecer las R.I.

“Existen tres estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización, y así, poder cumplir los objetivos planteados en la etapa administrativa de la planificación:

Trabajo en equipo.

Los especialistas han encontrado evidencias sólidas que indican que una cultura de empresa centrada en el trabajo en equipo sirve como herramienta de fortalecimiento de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Al favorecer la expresión del “nosotros” sobre el “yo” estamos, desde la dirección de la organización, enviando un mensaje a todos los colaboradores en el sentido de que aquellos elementos de individualidad se han de poner al servicio de los objetivos empresariales, teniendo claro que la constitución de un equipo de trabajo significa asumir la corresponsabilidad de trabajar para alcanzar las metas globales.

Motivación e incentivos.

Otro de los grandes retos en estos últimos años, ha sido la puesta en marcha de iniciativas surgidas entre los propios trabajadores para mantener el espíritu de colaboración, como es el caso de la asignación de tiempo de trabajo para el desarrollo de proyectos individuales; los programas de bienestar o “wellness” que apuntan a una mejora de las condiciones físicas y psicológicas de cada individuo, tanto incentivando el cambio de hábitos alimenticios o el incremento del tiempo dedicado al deporte y en acondicionamiento físico. Por último, también se han desarrollado interesantes iniciativas que han permitido a las empresas mejorar su reputación organizacional implementando políticas de Responsabilidad Social Empresarial donde el rol de los trabajadores sirve también para marcar pautas de valoración que se traducen en mejoras e incentivos relacionados con su rol dentro de la empresa.

³⁷Euskal Herriko, Relaciones interpersonales, 1 edición, Universidad del País Vasco, (Año 2003)

Valor al trabajo y al mérito personal.

El desarrollo y la profesionalización de la gestión humana dentro de las organizaciones, con la implantación de modelos de gestión tales como el de Competencia o el de Conocimiento, junto a una evolución cultural positiva, han servido para que desde la propia dirección general se dé justo valor tanto a los elementos formales de productividad como a aquellos más difíciles de cuantificar. Es tendencia considerar no solamente el resultado del trabajo en los diversos sistemas de valoración del desempeño y de las retribuciones, sino incorporar al análisis aspectos tales como los méritos a destacar, el papel individual que influye positivamente sobre los diversos equipos de trabajo a los que cada trabajador pertenece, las sinergias que desarrolla con los responsables de área y con sus propios colaboradores.”³⁸

5. Conflictos Personales

a) Definición

“Aquel proceso que se da entre dos partes implicadas por el sentimiento de frustración de una de las partes al considerar que la otra coarta la consecución de sus intereses.”³⁹

“La existencia de un conflicto en el trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al existir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte, los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos.”⁴⁰

Los conflictos personales se podrían definir como las alteraciones negativas en las relaciones entre dos o más personas, dentro de una organización.

En el mundo organizacional pueden presentarse situaciones de conflicto entre personas o grupos, y éstas pueden expresarse de manera evidente o permanecer latentes y ocultas. Es necesario develar las tensiones existentes y abordarlas.

Los conflictos se pueden dar por; abuso de poder, por competitividad y por incumplimiento de funciones o bajo rendimiento. En muchos casos se producen quejas de abusos de poder de los jefes

³⁸John Bowly, Vínculos afectivos, desarrollo y pérdida (Año 2007)

³⁹ Gil Costumero, Isabel Costumero, Relaciones en el entorno de trabajo, 2 edición, Thomson S.A. (Año 2006)

⁴⁰González Jesús, Gestión de conflictos laborales, 1 edición, Innovación y cualificación (Año 2006)

o de algunos empleados lo cual genera rebeldía y tensiones locales. Otras veces, el que varias personas persigan la misma meta puede hacerlos chocar, y también se dan casos en que los jefes se quejan de empleados desmotivados, perezosos o incumplidos que no cumplen las asignaciones o impiden impide el logro de las metas en el tiempo o en la forma predefinidos.

b) Tipos de Conflictos

Una primera clasificación de los conflictos laborales, hace que podamos distinguir entre:

- **Los conflictos individuales y colectivos:** La organización Internacional del Trabajo (OIT) define el conflicto individual, como aquel que afectan a un solo trabajador, es toda tensión concreta y específica manifestada externamente entre trabajadores y empresarios, pero en su relación individual o en relación con sus contratos individuales de trabajo. Por el contrario, los conflictos colectivos son aquellos que afectan a varios trabajadores y tienen su origen en una condición de trabajo pactada colectivamente y que puede afectar a uno o varios trabajadores.
- **Los conflictos jurídicos o de interpretación:** Son aquellos que tienen su origen en la aplicación o interpretación de una forma legal o convencional, ya existente con anterioridad, estos conflictos se solucionan, bien por la vía judicial, o bien por los distintos sistemas de solución extrajudicial que existen en la actualidad.
- **Los conflictos económicos o de interpretación:** Son aquellos que surgen cuando lo que se pretende es crear una norma, o modificar una ya existente que regula aspectos laborales. En este caso la solución a este conflicto pasa por la intención que tenga el Estado o los sujetos colectivos de crear una norma mediante la negociación colectiva, o bien, modificar una que ya está en aplicación a través de la intervención administrativa.

c) Proceso del Conflicto

“Etapa 1: Es la presencia de condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, los que aunque aún no existan, se pueden presentar en cualquier momento, estas condiciones pueden ser una mala comunicación o comunicación ineficaz, fallas en la estructura formal de la organización como: claridad en las áreas de responsabilidad, niveles de autoridad,

grado de dependencia, etc., y/o variables de personalidad en algún integrante del grupo de trabajo, que pueden resultar molestos para el resto, como: una risa sarcástica, un tono o timbre de voz irritante, una actitud despótica, un carácter demasiado dominante, un temperamento ansioso o colérico, etc.

Etapa 2: En esta etapa se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Etapa 3: Una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una de las partes les atribuye a las otras intenciones diferentes a las que en realidad tiene. Generalmente se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos:

Etapa 4: En esta etapa el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto. Estos comportamientos son ya la materialización de las intenciones de cada parte, pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte, o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos.

Etapa 5: En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto. Los resultados pueden ser funcionales si el conflicto en el proceso de las anteriores etapas se manejó bien, resultando como consecuencia un mejoramiento en el desempeño del grupo, o por el contrario los resultados serán disfuncionales si se obstaculiza el desempeño del grupo.

d) Formas de proceder ante un conflicto

El conflicto en el entorno laboral es una situación imprevisible, por ello el responsable debe tomar decisiones para intentar solucionar esta falta de previsión. A continuación, vamos a ver diferentes técnicas para afrontar, controlar o solucionar estos conflictos.

Obviarlo; Cuando la polémica se produce por causas de carácter superficial y no parece que esto vaya a provocar problemas serios, lo mejor es que el responsable ignore el conflicto. Si éste realmente no era muy grave, con el tiempo, el equipo tendrá a negarlo o a reprimirlo.

Excluirlo; El responsable debe actuar así cuando el equipo trata el conflicto de tal manera que los oponentes se ven en la necesidad de abandonarlo.

Tolerarlo; Cuando en una situación de conflicto la mayoría y la minoría no tiene sensación de inferioridad, la consecuencia directa es que la minoría acabará dando su aprobación.

Solicitar una colaboración; El representante puede intentar la posibilidad de fomentar una alianza si percibe que ninguna de las partes cede, el conflicto seguirá siempre presente, pero estará congelado.

Constituirlo como parte del equipo; Si los oponentes son capaces de exponer sus opiniones contradictorias, y existe la posibilidad de que cedan y las formulen de nuevo, en este caso lo mejor es mantener el nivel de conflicto.

Someterlo; Se puede dar el caso de que el equipo de trabajo haga frente a la oposición con violencia o agresión. Por ello, el responsable debe actuar de forma que la mayoría obligue a la minoría a la obediencia.⁴¹

e) Recomendaciones para prevenir conflictos

- Aceptar las diferencias: Comprenda que las personas no son iguales a usted y que no están obligadas a complacerle.
- Negociar acuerdos: Busque los puntos en común y pregúntese si puede ceder un punto para ganar en otro.
- Clarificar funciones: Defina claramente el alcance y los límites de su rol o posición laboral. Así, nadie invadirá los espacios de acción de otros. Despersonalizar los hechos:
- No se tome como algo personal las conductas de los demás. Cada quien hace lo que estima conveniente a sus propósitos.

⁴¹González Jesús, Gestión de conflictos laborales, 1 edición, Innovación y cualificación (Año 2006)

- Documentar acuerdos: Todo por escrito: El trazo más débil de un lápiz es más fuerte que cualquier memoria. Ponga lo que es importante por escrito. Tener evidencias es mejor que no tenerlas.
- Respetar roles y reglas: Respete las jerarquías profesionales, pues quien tiene un rango algo hizo para obtenerlo. Conocer el lugar que nos corresponde es una clave para relacionarse con éxito.

6. Toma de Decisiones

“La toma de decisiones es el proceso a través del cual, se escoge un curso de acción como respuesta a un problema de decisión.”⁴²

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

Etapas de la Toma de Decisiones

Definición y análisis del problema: “De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

⁴²Harvard Business School Publishing Corporation, Toma de decisiones, 1 edición, DEUSTO (Año 2006)

- Basarse en información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera).
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- Aplicar técnicas para definir las causas.
- Definir parámetros, variables y restricciones.

Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, Delfos y las herramientas de Ishikawa. Una vez que se han detectado las causas del problema es posible plantear la alternativa de solución óptima, que es aquella que se enfoca a solucionar las causas que originan el problema o la situación que se desea resolver.

Determinación y selección de alternativas: Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados con relación a los resultados esperados y los posibles efectos. Es conveniente que al elegir la alternativa se minimicen riesgos, estableciendo estrategias alternas para el caso de que la alternativa elegida no resulte favorable.

Implantación: Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y para efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción.⁴³

7. Ambiente Físico y de Trabajo

“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 son:

- Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido.
- Condiciones de tiempo: jornada de trabajo, horas extras, período de descanso.
- Condiciones sociales: organización informal y estatus.”⁴⁴

⁴³Amaru, Antonio Cesar, “Fundamentos de Administración”, 1 edición, Pearson, (Año 2009)

⁴⁴Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. (México, McGraw Hill. Quinta Edición, 2002)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS EMPLEADOS DE REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V., EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores, ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo en un entorno aislado, debido a ello, es importante conocer el ambiente laboral que existe dentro de una organización.

Al realizar el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales en la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V., se identificó las debilidades internas no percibidas que pueden conducir a un fracaso inesperado, asimismo, se conocieron las percepciones que tienen los empleados respecto al liderazgo de sus jefes, a la comunicación interna, y la forma en que se ejecutan las tareas asignadas, obteniendo así, información precisa para plantear soluciones, a efecto de mejorar la productividad administrativa.

B. OBJETIVOS

1. General

- Realizar un estudio de campo para identificar la situación actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales en la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V.

2. Específicos

- Recopilar información de la situación actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información.
- Realizar un diagnóstico que permita identificar los factores que inciden negativamente en el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V.

- Elaborar recomendaciones aplicadas a mejorar el clima organizacional y fortalecer las relaciones laborales de la empresa RAS.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación se apoyó de diferentes métodos y técnicas que facilitaron el proceso de recolectar información para evaluar el clima laboral de la empresa RAS, para posteriormente plantear conclusiones y recomendaciones.

1. Método

Se utilizó el **método científico**, debido a que proporciona información y datos precisos, por lo tanto, se observaron y analizaron los factores relacionados a la situación actual del clima organizacional y las relaciones interpersonales de la empresa en estudio, lo anterior con el fin de plantear soluciones. Además, se utilizaron los métodos auxiliares específicos siguientes:

2. Analítico

Este método consiste en descomponer todas las partes de un factor, para facilitar su estudio, por lo que dicho método propició el estudio de las dimensiones que intervienen en el clima organizacional y las relaciones interpersonales, como lo son: Su estructura organizativa, las relaciones interpersonales, resolución de conflictos, cooperación, desafío de metas, ambiente físico, motivación y recompensa, producción, satisfacción, responsabilidad y comunicación.

3. Deductivo

Consiste en el razonamiento que parte desde lo general a lo particular, lo que permitió analizar las dimensiones y factores que intervienen en el clima organizacional y las relaciones interpersonales, para posteriormente realizar suposiciones a través del razonamiento lógico, lo que determinó la situación actual de la problemática, estableciendo posibles alternativas de solución.

4. Síntesis

Una vez analizadas las dimensiones y factores que intervienen en el clima laboral, se determinó la situación actual de la problemática, mediante la integración de los elementos, estableciendo posibles alternativas de solución.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue la **descriptiva**, esta permitió describir como el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y las actitudes de los trabajadores, intervienen de forma directa en el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la organización.

E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el **método no experimental**, ya que las variables no sufrieron ninguna manipulación, se observaron las dimensiones del clima organizacional en su ambiente natural, para luego analizarlas y plantear soluciones a los problemas encontrados.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Técnicas

Se utilizaron procedimientos y operaciones para la conducción de los instrumentos en la recolección de información; las técnicas que se usaron son:

a) La encuesta

Se realizó una serie de preguntas diseñadas para la recolección de información, la cual se dirigió a los 24 empleados de la empresa RAS.

b) La entrevista

Fue realizada a los 6 gerentes de cada área de trabajo, quienes proporcionaron información sobre los aspectos relevantes del clima organizacional y las relaciones interpersonales, dicho instrumento se realizó dentro de las instalaciones de la empresa y se utilizaron herramientas adicionales como libreta de apuntes y teléfono celular, el cual fue utilizado para la toma de fotografías y de video.

c) Observación directa

Esta técnica, consistió en observar el ambiente laboral dentro de la empresa, permitiendo determinar el desempeño de los trabajadores, el estado de las relaciones interpersonales y el tipo de liderazgo que ejercen los jefes.

2. Instrumentos

En el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos para la obtención de información:

a) Cuestionario

Se redactaron 79 preguntas cerradas, diseñadas especialmente sobre las dimensiones del clima organizacional, el desempeño de los empleados y las relaciones interpersonales; dicho instrumento permitió determinar la situación laboral actual en la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V. **(Ver anexo No. 2; Formato de guía de entrevista)**

b) Guía de entrevista

Planteó los parámetros para la formulación de un conjunto de 20 preguntas abiertas dirigidas a los 6 gerentes de cada área de trabajo, con el fin de recopilar información referente a las dificultades que enfrentan los trabajadores en relación al desarrollo de su trabajo. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista)**

c) Lista de cotejo

Se utilizó la técnica de la observación directa, la cual permitió conocer cómo funciona la empresa RAS, y como los empleados desarrollan sus actividades diarias; también se pudo identificar los hábitos de los empleados en asuntos de trabajo. En la observación se utilizó libreta de apuntes, y un teléfono celular, para registrar imágenes, videos y audios. **(Ver anexo No. 3; Formato de lista de cotejo)**

G. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Primarias

La información se obtuvo mediante la aplicación de la encuesta, se formularon preguntas específicas sobre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, la cual en un inicio se dirigió a 26 empleados de las distintas áreas de la empresa objeto de estudio, no obstante, por razones de fuerza mayor no se pudo encuestar a 2 elementos de seguridad, por lo que únicamente se encuestó a 24 empleados, de igual manera, la entrevista fue realizada a 6 gerentes de cada área de trabajo.

2. Secundarias

Se utilizaron libros, revistas, trabajos de graduación, folletos y páginas web, relacionados con el tema en estudio.

H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se desarrolló en las instalaciones de la empresa, ubicada en la Colonia Escalón, sobre la 67 Avenida Sur, # 230, San Salvador.

I. UNIDADES DE ANÁLISIS

Objeto de estudio:

- Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V.

Unidades de análisis:

- Empleados pertenecientes a cada área de trabajo en la organización.
- Gerentes de cada área de trabajo de la empresa RAS.

J. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo

El universo está conformado por 32 empleados incluyendo a cada gerente de las áreas de trabajo de la empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V.

2. Censo

La empresa en estudio, actualmente solo cuenta con 32 colaboradores, por lo que en el presente trabajo de investigación se estudió a la totalidad de los trabajadores.

K. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada mediante la encuesta y entrevista, fue evaluada y ordenada, para obtener datos relevantes que luego se procesaron en el software computacional Microsoft Excel, lo que facilitó a través de la tabulación y gráficos de los datos una interpretación de los resultados por parte del equipo de trabajo.

1. Tabulación

La información adquirida por medio de los cuestionarios se tabuló, mostrando las preguntas ordenadas con su respectivo objetivo, el cuadro detalla las frecuencias del grupo de respuestas comunes y expresa su relación porcentual.

2. Interpretación de datos

Posteriormente a la realización del proceso de tabulación, se analizaron e interpretaron los resultados mediante gráficos estadísticos circulares, lo que permitió entender con mayor claridad los resultados y de esta manera establecer conclusiones y recomendaciones.

L. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- Se adquirió autorización por parte del gerente general de la empresa RAS, para realizar la investigación, lo que permitió recolectar información relacionada con el clima organizacional y las relaciones interpersonales, para plantear soluciones que ayuden a fortalecer el desempeño laboral dentro de la empresa.
- Se entrevistó en su totalidad a los seis gerentes que conforman las diferentes gerencias de la organización.

2. Limitaciones

- Al realizar el trabajo de campo no se permitió al grupo investigador encuestar a los empleados de vigilancia y seguridad, la gerencia general manifestó que es un grupo de empleados delicado y no estaba permitido encuestarse. El total de empleados que no se encuestaron fue de dos.

M. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO POR FACTORES

1. Diagnóstico de la entrevista

Según las respuestas obtenidas a través de las entrevistas dirigidas a los gerentes de RAS, se pudo constatar una lista de factores, los cuales influyen directamente en el clima organizacional y las relaciones interpersonales de la empresa, afectando en gran medida al buen desempeño y el

alcance de los objetivos, tanto corporativos como individuales, **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista)**

- No se cuenta con un proceso de inducción y capacitación claro y preciso para todos los puestos de trabajo, dando como resultado un desconocimiento de la estructura y procesos administrativos, lo que, a su vez propicia los obstáculos para alcanzar las metas. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No.2)**
- Se les brinda a los empleados el beneficio de capacitación solamente en ocasiones esporádicas, por lo tanto, la motivación de cada colaborador disminuye drásticamente, asimismo, los trabajadores requieren de cada vez más supervisión. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No.2)**
- Los gerentes, no se esfuerzan por dar a conocer los manuales administrativos, que ayudan a brindar información sobre objetivos, procesos y metas que la organización persigue, por lo que, los empleados desconocen la importancia de sus tareas, consecuentemente genera falta de compromiso de parte de los empleados para con la empresa, asimismo, desconocen las normas y principios deseables por la empresa. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No.3)**
- De acuerdo con la estructura de la empresa, esta no cuenta con una gerencia de recursos humanos, lo que dificulta la aplicabilidad de normas y procedimientos para un buen ambiente de trabajo. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No. 4)**
- Se pudo constatar que existe un reglamento interno que regula el comportamiento de todos los colaboradores, sin embargo, la totalidad de los trabajadores desconocen las normas, principios y lineamientos descritos en dicho documento, por lo tanto, la falta de aplicabilidad de este reglamento genera una carencia de guía que regule el comportamiento y la conducta de los empleados, ocasionando conflictos internos **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No. 6)**
- No consideran importante el trabajo en equipo, lo que implica que los trabajadores no ejecutan las actividades de la manera óptima y eficiente. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No. 9)**

- Debido a la estructura y al tamaño de la empresa, no existen oportunidades de crecimiento para sus colaboradores, generando un acomodamiento y propiciando la falta de iniciativa. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No. 11)**
- No todas las gerencias tienen un plan de incentivos para su personal, el cual brinde recompensas por el trabajo bien hecho, lo que genera un sentimiento de descontento y desmotivación entre los trabajadores. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No. 12)**
- Existe un grupo de empleados inconformes con las prestaciones, normas y procedimientos de la empresa, creando tensiones negativas en el ambiente laboral con sus compañeros, afectando al rendimiento y a la productividad de la empresa. **(Ver anexo No. 1; Formato de guía de entrevista; pregunta No. 15)**

Además, la empresa a la fecha nunca ha realizado una evaluación de clima organizacional, es por ello que, los gerentes desconocen la situación actual del ambiente laboral y las relaciones interpersonales, consecuentemente no cuentan con las herramientas necesarias para tomar acciones correctivas; por todo lo anterior, la presente investigación será de ayuda, para crear un ambiente laboral agradable entre todos los empleados.

2. Diagnóstico del ambiente laboral

Se realizaron visitas a las gerencias con el fin de visualizar la situación actual del clima organizacional dentro de las instalaciones de la empresa, mediante una lista de cotejo con factores previamente determinados. Variables observadas: **(Ver anexo No. 3; Formato de lista de cotejo)**

- Participación y apoyo entre los trabajadores: Se evidenció que los trabajadores son participativos en las tareas de sus compañeros, son colaboradores y demuestran interés por los demás.
- Conflictos: Mediante la observación se pudo determinar que la armonía entre los trabajadores no es la adecuada, existen conflictos aislados entre ellos, propiciando un ambiente de tensión en el grupo de oficina.
- Soluciones a problemas: Se determinó que los empleados proponen soluciones adecuadas a los problemas surgidos en la empresa, sin esperar indicaciones del jefe inmediato.

- Cumplimiento de tareas: Los trabajadores cumplen con las tareas asignadas en el tiempo y forma establecido, son eficaces en las tareas que ejecutan.
- Calidad de trabajo: Se evidenció que los empleados demuestran interés por la calidad en el trabajo, se esfuerzan por brindar el mejor servicio al cliente.
- Filosofía organizacional: Al realizar el sondeo se pudo observar que la empresa no tiene visibles la misión, visión, valores y normas, lo que provoca desconocimiento de las metas y objetivos que persigue la organización, deteriorando la iniciativa y motivación de todo el personal.
- Mobiliario y equipo de oficina: Los empleados poseen equipo de oficina y tecnológico en buen estado, lo que facilita la ejecución de sus labores.
- Todos los empleados visten ropa adecuada de oficina: No tienen un uniforme que los identifique con la compañía, visten según el departamento al que pertenecen.
- El espacio físico: Las instalaciones son seguras, poseen una buena iluminación, las oficinas están limpias, cuenta con señalización de emergencia, asimismo, la temperatura es la adecuada y el nivel de ruido es soportable, en conclusión; el espacio físico donde se desempeñan los empleados es el favorable.
- La infraestructura de la institución: Las instalaciones cuentan con una edificación de dos niveles, el espacio físico de las oficinas y cubículos es adecuado, existe un lugar para poder ingerir los alimentos, este incluye cocina, microondas, refrigeradora y televisión para que puedan distraerse, asimismo, cuentan con una zona verde con jardín, con medidas aproximadas de 7mts cuadrados, donde los empleados pueden descansar en su tiempo libre.
- Relaciones personales: El comportamiento de los empleados (bromas, lenguaje), es muy buena, son amigables, cordiales y mostraron respeto hacia sus compañeros, sin embargo, se logró percibir un ambiente de tensión en algunos grupos de trabajo.
- Distractores en la oficina: Los factores que se visualizaron que distraían a los trabajadores de sus labores eran sus celulares, ellos permanecían más del tiempo debido en las redes sociales.

- Nivel observado respecto al cumplimiento del horario laboral asignado: Según lo observado el día que se visitó las instalaciones, los empleados respetaron la hora de entrada y salida, asimismo, la hora de almuerzo.

3. Factores evaluados según la encuesta.

Este diagnóstico realizado en RAS, constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional y las relaciones interpersonales, asimismo, por medio de dicha descripción se realizó un análisis que permitió detectar las incidencias negativas que afectan el buen funcionamiento.

A continuación, se detallan las once dimensiones que fueron evaluados de la siguiente manera:

1) Estructura organizacional; Para el análisis de este factor, se tomó en cuenta los conocimientos que tienen los empleados en relación a la filosofía organizacional, las reglas, los trámites y los procesos necesarios para hacer su trabajo, a continuación, una lista de incidencias que se obtuvieron:

- Los empleados conocen la misión y la visión, pero no significa que la practiquen, además hay un grupo de empleados que consideran que la empresa no se esfuerza por darles a conocer dichos elementos. (Pregunta No. 2)
- Un grupo de trabajadores desconoce la existencia del manual de descripción de puestos, asimismo, manifiestan que se les dificulta la ejecución de sus tareas asignadas, debido a que su jefe no le ofrece lineamientos claros. (Pregunta No. 3)
- La tercera parte de los empleados manifestaron que se les dificulta realizar sus tareas, debido a que las normas y demás lineamientos de sus jefes, no son claros ni precisos. (Pregunta No. 4)
- En su mayoría, los empleados manifestaron que no es común recibir capacitaciones de acuerdo a sus funciones laborales, ocasionándoles una falta de conocimiento técnico e innovador, por lo que carecen de información reciente y competitiva a la hora de ofrecer sus servicios. (Pregunta No. 8)

2) Relaciones interpersonales; Son aquellas que se establecen entre los empleados y jefes de la organización; Mediante el estudio se puede evidenciar que los empleados perciben

estabilidad laboral y se sienten autorrealizados por el trabajo que desempeñan, también tienen una autoestima alta, como resultado del puesto que desempeñan; todo lo anterior fomenta un ambiente sano dentro de la empresa, no obstante, se perciben factores negativos, los cuales se detallan a continuación:

- Un grupo considerable de trabajadores consideran que la organización, no se esfuerza por fomentar el trabajo en equipo, de igual manera, no se les reconocen los logros obtenidos, fomentando desmotivación dentro del personal. (Pregunta No. 10)
- La tercera parte de los encuestados manifestaron que, debido a la naturaleza de sus trabajos, este no les permite fomentar una adecuada amistad con sus compañeros, lo que genera resentimientos y posibles conflictos. (Pregunta No. 13)
- En la empresa RAS, los empleados consideran que no existe lealtad entre sus compañeros, generando un ambiente tenso y estresante. (Pregunta No. 14)

3) Resolución de conflictos; Este factor fue evaluado en el sentido que los empleados determinaron si se propician los problemas y como se resuelven, se determinó que en las reuniones de trabajo los problemas difíciles se discuten con respeto, asimismo, los empleados no suelen tener conflictos con su jefe inmediato, no obstante, se detectaron problemas con respecto a esta dimensión, los cuales se detallan a continuación:

- Se determinó que es frecuente la existencia de conflictos interpersonales entre los compañeros de trabajo y que los gerentes carecen de mecanismos adecuados para solucionarlos. (Pregunta No. 19)
- Los problemas que surgen entre los compañeros de trabajo, no se resuelven de forma óptima, propiciando el aumento de las tensiones, ocasionando un deterioro en el ambiente y consecuentemente falta de productividad. (Pregunta No. 17)
- En la empresa los trabajadores, desconocen los procedimientos necesarios para solucionar las diferencias con sus compañeros, ocasionando que la problemática se agrave. (Pregunta No. 18)

4) Cooperación; Es fundamental que exista en la empresa un sentimiento de apoyo, ánimo y responsabilidad; en el análisis de esta dimensión se constató que se fomentan los valores antes mencionados entre los empleados, reflejándose en la iniciativa y colaboración que

ejercen ellos mismos, de igual forma, existe el apoyo mutuo en los momentos difíciles en el trabajo, sin embargo, se detectaron algunas incidencias negativas, detalladas a continuación:

- La empresa no se esfuerza por fomentar el trabajo en equipo en las diferentes gerencias, ocasionando duplicidad de tareas e ineficiencia. (Pregunta No. 23)
- Se determinó que las gerencias y equipos de trabajo, no se apoyan en los momentos difíciles, por lo tanto, existe descoordinación y falta de liderazgo. (Pregunta No. 22)
- No existe unidad entre los departamentos de la empresa, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas que la organización persigue. (Pregunta No. 21)

5) **Desafíos de metas;** El planteamiento de metas ayudan a estimular la responsabilidad, a crecer profesionalmente y a poner dedicación en las tareas asignadas, asimismo, genera un ambiente laboral competitivo y no sentir el trabajo como una rutina; para la mayoría del personal, los desafíos y cambios repentinos no causan incertidumbre, al contrario, los incentiva a proponerse nuevas metas. Los empleados manifestaron que se les da la oportunidad de ser innovadores y a desarrollar nuevas habilidades, no obstante, se encontró que en la empresa los cambios repentinos son excesivos, ocasionando poca productividad e ineficacia, debido a que los empleados tienen que invertir más tiempo para adaptarse a los cambios.

6) **Ambiente físico;** Es un factor determinante en las relaciones interpersonales y el clima organizacional, se comprobó que en la empresa RAS, los cubículos de los trabajadores son espaciosos, la temperatura, iluminación y ruido son aceptables, cuentan con el equipo informático y mobiliario adecuado para una correcta ejecución de sus labores, asimismo, la limpieza del lugar es aceptable, a continuación, los elementos:

- Las herramientas que utilizan los empleados para realizar su trabajo están en perfecto estado.(Pregunta No. 39)
- Las áreas de trabajos son adecuadas y cuentan con un flujo de aire adecuado. (Pregunta No. 37)
- Los servicios sanitarios se encuentran accesibles a los puestos de trabajo, la limpieza de estos es aceptable y están bien equipados. (Pregunta No. 34)

- La temperatura ambiente es buena, el sistema de aire acondicionado mantiene frescas las oficinas y ayuda a que el equipo de oficina este en buenas condiciones. (Pregunta No. 36)

7) Motivación y recompensa; Los empleados manifestaron que su jefe inmediato les respalda frente a sus superiores, cuando se encuentran en dificultades laborales, de igual forma se percibe satisfacción con respecto al nivel salarial, en relación a sus colegas del mercado, sin embargo, se detectaron algunas incidencias negativas, mencionadas a continuación:

- Los empleados consideran que los jefes no se preocupan por mantenerlos motivados, ocasionando falta de identidad y compromiso. (Pregunta No. 40)
- Debido al tamaño de la empresa, no existen oportunidades para ascender de puesto de trabajo, lo que genera insatisfacción en el personal, al considerar que la marcha económica de la empresa no se ajusta a sus prestaciones actuales. (Pregunta No. 45)
- No existe un plan de incentivos que ayude a mejorar la productividad y motivación del personal, solamente la gerencia de ventas, cuenta con un plan de bonificación por ventas, por lo tanto, los demás empleados consideran necesario implementar un plan de incentivos justo e igualitario. (Pregunta No. 46)

8) Productividad; Es uno de los elementos por medio del cual se establecen parámetros para la medición de los resultados de todos los trabajadores, los encuestados afirman que sus departamentos trabajan con base a resultados, siendo la calidad uno de los elementos más importantes, y que todas las áreas de la empresa contribuyen con la productividad, asimismo, los empleados poseen los recursos necesarios para ejecutar sus actividades en el tiempo estipulado.

9) Satisfacción; En RAS se comprueba que los empleados se encuentran satisfechos y orgullosos por el trabajo que desempeñan, son valorados y respetados por sus jefes, se practica la comunicación, confianza y trabajo en equipo entre jefes y empleados, juntan esfuerzos para conseguir los objetivos trazados de una mejor manera y en el tiempo planeado, solamente se encontró una incidencia negativa, detallada a continuación;

- La mitad de empleados no está conforme con las ascensos y promociones en la empresa, ellos consideran que la empresa no se esfuerza por realizar una nivelación salarial, ocasionando desconformidad y falta de compromiso. (Pregunta No. 61).

10) Responsabilidad e identidad; Todos los empleados afirman conocer los objetivos e importancia de realizar su trabajo en el tiempo estipulado, por lo que se esfuerzan por hacer de una mejor manera su trabajo, ayudando a alcanzar las metas organizacionales, asimismo, afirman ser respetuosos de las normas internas de la empresa y que los jefes los tratan bien respecto al nivel de exigencia, ponen en práctica la iniciativa y aportan ideas, solamente se encontró una incidencia, detallada a continuación;

- Se manifiesta que no existe una igualdad de oportunidades, respecto a las oportunidades de ascensos o incentivos, ellos afirman que los jefes mantienen preferencias con algunos compañeros. (Pregunta No. 71)

11) Comunicación; Los empleados manifiestan que tienen buena comunicación entre ellos y los jefes, la información llega de manera clara y precisa, debido a que no existen obstáculos que impidan su transmisión, se constató que la comunicación que se da entre el personal de los diferentes departamentos de RAS, es mediante correo electrónico, llamadas telefónicas, indicaciones verbales, asimismo, la comunicación con sus jefes inmediatos es satisfactoria.

N. CONCLUSIONES

1. Los empleados se sienten inconformes con la organización, porque no se les ofrece un plan de capacitación que les dote de nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades que les ayuden a desarrollar sus tareas de forma eficiente.
2. Los empleados de la empresa RAS, carecen de una guía que regule el establecimiento de buenas relaciones laborales, basadas en normas y principios de convivencia.
3. El liderazgo ejercido por los jefes de RAS, no es el adecuado, debido a que ellos consideran que el trabajo en equipo no es necesario, asimismo, no tratan de tener motivados a sus trabajadores, lo que genera que exista poca identificación con los objetivos que persigue la empresa.

4. Existen conflictos interpersonales entre los trabajadores, ocasionando un ambiente tenso y estresante, abonado a ello desconocen los procedimientos para resolver dichos conflictos, por todo lo anterior, las relaciones interpersonales se ven afectadas negativamente.
5. La empresa no cuenta con una entidad que supervise la correcta aplicación de los diferentes manuales administrativos, asimismo, que regule el comportamiento de los trabajadores.

O. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un plan de capacitación sobre motivación, liderazgo y buenas relaciones laborales, a fin de que los trabajadores de la empresa RAS, adquieran las habilidades y destrezas necesarias para desarrollar su trabajo eficientemente.
2. Se recomienda implementar un manual de normas y principios de convivencia, donde se estipulen los lineamientos y conductas deseadas que se esperan de los trabajadores dentro de la empresa, a fin de evitar conflictos interpersonales.
3. Fomentar el trabajo en equipo entre los trabajadores de la organización, a fin de fortalecer las relaciones laborales y el clima organizacional.
4. Prevenir el surgimiento de conflictos interpersonales entre los trabajadores de la empresa RAS, mediante la implementación de estrategias motivacionales.
5. Implementar un Comité de Convivencia Laboral, que fomente las buenas relaciones entre los empleados, que prevenga conflictos laborales y que brinde los conocimientos necesarios para resolverlos de manera eficiente, asimismo, que vele por el fiel cumplimiento de las normas y principios estipulados en la organización.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA PEQUEÑA EMPRESA REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA

La implementación de las presentes estrategias motivacionales, son de suma importancia para fortalecer el clima organizacional y mejorar las relaciones interpersonales en RAS, debido a que dotarán de nuevos conocimientos y herramientas a los trabajadores para que ejecuten su trabajo eficazmente, asimismo, brindan una guía de comportamiento que facilite establecer relaciones laborales basadas en normas y principios de sana convivencia. Además, la creación del Comité de Convivencia Laboral, el cual será responsable por mantener un clima organizacional adecuado ayudará a prevenir conflictos laborales.

El diseño de las estrategias responde específicamente a la necesidad de erradicar la existencia de conflictos interpersonales, fomentar el trabajo en equipo, fortalecer la motivación de los empleados y crear las condiciones para un liderazgo efectivo en los gerentes.

B. UTILIDAD

Los beneficios de las estrategias motivacionales se identifican principalmente en las siguientes áreas:

- 1. Clima organizacional:** Las capacitaciones ofrecen a todo el personal según su nivel dentro de la estructura organizativa, la oportunidad de cualificarse en la labor que desempeñan, ayuda a la autovaloración del trabajo desempeñado; además se potencia la coordinación y se promueve la integración efectiva de los grupos de trabajo.
- 2. Relaciones laborales:** El establecimiento de normas y principios de convivencia junto con la intervención del Comité de Convivencia Laboral, contribuye al establecimiento de relaciones de respeto y consideración mutua basadas en la contribución al desarrollo organizacional.

C. JUSTIFICACIÓN

Mediante el diagnóstico se detectó la existencia de conflictos laborales entre los trabajadores, falta de motivación y liderazgo, además el comportamiento de los empleados dentro de la empresa no es el adecuado, por lo que es necesario implementar las estrategias motivacionales propuestas, a efecto de dar solución eficaz a las incidencias negativas del clima organizacional en RAS.

D. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Diseñar estrategias motivacionales que fortalezcan el clima organizacional y las relaciones interpersonales en la empresa RAS.

2. Objetivos específicos

- Proponer un plan de capacitación sobre motivación, liderazgo y buenas relaciones en el trabajo, a efecto de fortalecer el clima organizacional en RAS.
- Implementar un Manual de Normas y Principios, que guíe el comportamiento de los trabajadores y prevenga conflictos en la empresa.
- Conformar un Comité de Convivencia Laboral, que vele por el buen cumplimiento del Manual de Normas y Principios y fortalezca las relaciones laborales.

E. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL NO. 1: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Objetivos

General

Implementar un plan de capacitación basado en el **Diplomado Integral SOFTSKILLS 2021**, que contribuya al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, en materia de motivación, liderazgo, resolución de conflictos y servicio al cliente.

Específicos

- Crear un clima organizacional idóneo para el buen desempeño de las funciones laborales de los empleados en la empresa.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Dotar de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a los empleados de la organización para el buen ejercicio de sus tareas.

2. Enfoque del plan de capacitación

El plan de capacitación a implementar tiene una orientación correctiva ya que su principal objetivo está enfocado en solucionar problemas del desempeño y comportamiento de los trabajadores, a la vez, busca que el empleado adquiera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito de aplicarlos en la ejecución de sus funciones. Todo lo anterior mejorará el clima organizacional existente, ya que al contar con un ambiente de armonía y sana convivencia se incrementa la eficiencia y la motivación del personal.

3. División del trabajo

El trabajo de capacitación se divide en tres módulos, en los que se proponen los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados, a efecto que se oriente positivamente la actitud del trabajador hacia la ejecución de sus tareas. El primer módulo "**Neuroautoconocimiento**" tendrá una duración de 1 sábado, el segundo módulo "**Imagen, Etiqueta y Protocolo de Negocios**" durará 1 sábado, el tercer módulo "**La felicidad laboral una decisión personal**" tendrá una duración de 1 sábado. Cada sábado comprende una jornada de 4 horas de 08:00 a.m. a 12:00 p.m.

4. Determinación del contenido.

El contenido de las capacitaciones se dividió de la siguiente manera:

Módulo I: Neuroautoconocimiento

Se presentan los siguientes contenidos:

- Misión y visión personal
- Actitud y Autoestima
- Valores Éticos y Morales

- Rompiendo paradigmas
- Como actualizar mis paradigmas ante los desafíos del cambio.
- Por qué debo cambiar mis paradigmas.
- Proyecto de Vida 2020
- Taller y Foro

Módulo II: Imagen, Etiqueta y Protocolo de Negocios

Se presentan los siguientes contenidos:

- La imagen profesional vende
- Como te ven, te tratan (Arreglo Personal)
- Las nuevas tendencias en el protocolo de negocios
- El lovemark en el servicio al cliente
- El ADN del servicio
- Pecados capitales del servicio al cliente
- Servicio de calidad clase mundial
- Taller y Foro

Módulo III: La felicidad laboral una decisión personal

Se presentan los siguientes contenidos:

- Se presentan los siguientes contenidos:
- La magia de las relaciones interpersonales en el “Trabajo”.
- Resolución de conflictos
- Las SoftSkill clave de buen manejo de las relaciones interpersonales
- Felicidad laboral una decisión personal
- Taller y Foro

5. Ámbito de aplicación

La estructura y contenido del plan de capacitación, está dirigido a empleados y gerentes de la empresa RAS, comprende una descripción básica de todas las acciones formativas a manera de módulos con temas de interés específico, los cuales se impartirán para fortalecer las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas de todos los que integran la estructura organizativa de la empresa.

6. Perfil del capacitador

El facilitador destinado para ejecutar las capacitaciones, se encargará de coordinar y lograr el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los participantes. Para garantizar que la metodología de

enseñanza-aprendizaje a implementar en el plan de capacitación sea la más adecuada, es necesario que la persona que desempeñe el papel de facilitador posea algunas características y habilidades que le permitan desarrollar con éxito las diferentes actividades programadas, deberá poseer experiencia en intermediación de seguros, maestría en diplomacia y relaciones laborales.

Por lo tanto, es conveniente que el facilitador aplique el proceso de la comunicación como una herramienta de formación.

El facilitador debe tener un perfil que integre diversos conocimientos, habilidades y competencias adecuadas como las siguientes:

Requisitos

Requisitos:	
Edad	Mínima 30 años
Sexo	Masculino o Femenino
Educación profesional	Lic. en Administración de Empresas, carreras afines, con estudios superiores de maestrías o posgrados en formación profesional.
Experiencia laboral	4 años de experiencia comprobable como facilitador de diplomados y capacitaciones relacionados al clima organizacional.
Conocimientos	Dominio de Microsoft Office, manejo de equipo audiovisual, desarrollo en la ejecución de planes, programas de capacitación.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a los participantes y orientarlos en el logro de los objetivos. • Facilitador de disciplinas en manejo de conflictos y situaciones imprevistas. • Disposición de generar confianza y desarrollo de capacidades. • Creación de espacios de comunicación asertiva. • Capacidad de escucha empática. • Liderazgo.
Características	Líder, tolerante, con sentido del humor y de adaptación,

natural, congruente, creativo, sociable, ético, disciplinado.

Funciones

La persona que realice el rol de facilitador tendrá bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- 1) Diseñar y elaborar el material bibliográfico a utilizar en el desarrollo de cada uno de los módulos de capacitación y coordinar con la empresa para su reproducción y distribución.
- 2) Coordinar con el equipo de trabajo encargado de la implementación, todo el proceso para el desarrollo de las capacitaciones; que incluya la logística, local, distribución de espacio, equipo, entre otros.
- 3) Impartir el contenido de los módulos planteados en el plan de capacitación según las fechas y horas establecidos.
- 4) Velar por el desarrollo y correcto funcionamiento de las actividades.
- 5) Promover la comunicación y sano debate entre los participantes.
- 6) Ofrecer criterios para la selección, sistematización y aplicación de la información.
- 7) Actualizar la información que se utilice en el desarrollo de los módulos de capacitación.
- 8) Presentar informes a la gerencia general de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.
- 9) Otras actividades que consideren necesarias la empresa.

7. Políticas de la capacitación

Para dar cumplimiento al plan de capacitación se propone un marco de políticas en las cuales se establecen una serie de lineamientos detallados a continuación:

- I. La Gerencia General junto con el facilitador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de las capacitaciones programados para el personal.
- II. Para cumplir con el desarrollo del plan, la Gerencia General será la responsable de supervisar cada una de las actividades a realizarse.
- III. Los módulos serán impartidos bajo temas específicos, cada uno de estos serán desarrollados en jornadas matutinas de 4 horas los días sábados.
- IV. En cada grupo se deberá garantizar la participación de los gerentes y empleados.

- V. El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes con anticipación al plan de capacitación, el cual quedará bajo cuidado, responsabilidad y buen uso del participante.
- VI. Los recursos pedagógicos serán proporcionados por la empresa contratada para brindar los módulos de capacitación.
- VII. El facilitador deberá cumplir con los requisitos que se proponen en el presente capítulo.
- VIII. Se deberá llevar un control por jornada de la asistencia de los participantes.
- IX. Al finalizar el plan de capacitación se otorgará a cada empleado participante un diploma de reconocimiento por su asistencia a las capacitaciones.
- X. Las capacitaciones se realizarán dentro de las instalaciones de la empresa RAS.
- XI. La empresa encargada de las capacitaciones proporcionará laptop, equipo de audio, material didáctico y diploma de participación.

8. Metodología

La metodología a utilizar, es decir los métodos y/o medios de enseñanza-aprendizaje que se utilizarán en el desarrollo del plan de capacitación, deben incluir todas aquellas tareas y actividades necesarias para que los participantes logren una mejor asimilación de los temas a desarrollar, asimismo, esta debe estar orientada a que los participantes exploren su potencial para cumplir los objetivos formulados en la organización. Los módulos serán presenciales y grupales, asimismo, serán participativos.

Es importante considerar los siguientes aspectos previos a la selección de los métodos de enseñanza a utilizar, como lo son:

- Tema de los módulos
- Objetivos de los módulos
- Contenido del plan de capacitación
- Número de participantes

9. Materiales y recursos

Los materiales y recursos son indispensables para llevar a cabo el plan de capacitación, por lo tanto, se consideran diferentes tipos de recursos, los cuales son:

Recursos humanos

Es el elemento esencial para el desarrollo del plan de capacitación, pues este elemento es el que estará directamente implícito antes, durante y después del plan de capacitación, los cuales son:

Facilitador: es el encargado de transmitir todos los conocimientos nuevos.

Participantes: son los 22 empleados, los cuales estarán organizados de tal forma que no se interrumpen los procesos administrativos diarios que realiza la organización.

Las Gerencias: brindarán el apoyo necesario para coordinar junto al facilitador las actividades que se desarrollen en el presente plan de capacitación.

Recursos materiales

Los recursos materiales serán proporcionados por la consultora encargada de brindar las capacitaciones, pues servirán como fuente para el aprendizaje de los participantes, los cuales son: folletos, libros, además, la empresa RAS, deberá proporcionar a cada participante lapiceros, lápiz, folders, borradores, correctores, libretas o cuadernillos, plumones, pizarra, carteles, proyector entre otros.

Recursos financieros

Las capacitaciones que se desarrollen dentro del presente plan, serán financiadas por INSAFORP, de acuerdo con el porcentaje que ofrece para el desarrollo de programas de capacitaciones dirigidos a empleados del sector privado, por su parte la empresa RAS proporcionará el porcentaje restante del costo total de la capacitación.

10. Módulos del plan de capacitación.

Contenido del módulo I

MÓDULO I NEUROAUTOCONOCIMIENTO	
Objetivo	Que los participantes adquieran la importancia de hacerse una autovaloración para potenciar sus fortalezas y mejorar sus habilidades.
Día	Sábado
Hora	08:00 a.m. a 12:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> → Misión y visión personal → Actitud y Autoestima → Valores Éticos y Morales → Rompiendo paradigmas → Como actualizar mis paradigmas ante los desafíos del cambio. → Por qué debo cambiar mis paradigmas. → Proyecto de Vida 2020 → Taller y Foro
Dirigido a	A todos los empleados de RAS

DESARROLLO						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:20 A.M.	15 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTARSE Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPATIVA	FACILITADOR	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	40 MINUTOS	MISIÓN Y VISIÓN. PERSONAL ACTITUD Y AUTOESTIMA.	CONOCER LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA PERSONA.	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	45 MINUTOS	VALORES ÉTICOS Y MORALES. ROMPIENDO PARADIGMAS.	IDENTIFICAR VALORES QUE DEFINEN LA PERSONALIDAD Y SALIR DE LA FORMA DE CONFORT QUE SE	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO

			TIENE.			
9:40 – 10:05 A.M.	15 MINUTOS	RECESO				
10:05 – 10:45 A.M.	35 MINUTOS	COMO ACTUALIZAR MIS PARADIGMAS ANTE LOS DESAFÍOS DEL CAMBIO.	IDENTIFICAR LOS TEMORES A SALIR DE UNA MONOTONÍA	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
10:45 – 11:00 A.M.	25 MINUTOS	POR QUÉ DEBO CAMBIAR MIS PARADIGMAS.	DARSE CUENTA DE QUE SE PUEDEN REALIZAR COSAS POR INICIATIVA.	EXPOSITIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
11:00-11:40 A.M.	35 MINUTOS	PROYECTO DE VIDA 2020	CONOCER COMO SE VEN EN UN FUTURO	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
11:40-12:00 A.M.	30 MINUTOS	TALLER Y FORO	CONOCER LAS DUDAS Y CLARIDADES QUE SE TIENEN.	EXPOSITIVA Y PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Contenido del módulo II

MÓDULO II IMAGEN, ETIQUETA Y PROTOCOLO DE NEGOCIOS	
Objetivo	Que los participantes adquieran los conocimientos sobre las formas de atención al cliente
Día	Sábado
Hora	08:00 a.m. a 12:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> → La imagen profesional vende → Como te ven, te tratan (Arreglo Personal) → Las nuevas tendencias en el protocolo de negocios → El lovemark en el servicio al cliente → El ADN del servicio → Pecados capitales del servicio al cliente → Servicio de calidad clase mundial → Taller y Foro

Dirigido a		A todos los empleados de RAS				
DESARROLLO						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 – 8:20 A.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTARSE Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPATIVA	FACILITADOR	MICRÓFONO
8:20 – 9:00 A.M.	40 MINUTOS	LA IMAGEN PROFESIONAL VENDE. COMO TE VEN, TE TRATAN (ARREGLO PERSONAL)	IMPORTANCIA DE LA IMAGEN DE UN PROFESIONAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	40 MINUTOS	LAS NUEVAS TENDENCIAS EN EL PROTOCOLO DE NEGOCIOS	CONOCER NUEVOS PROTOCOLOS DE NEGOCIOS	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
9:40 – 10:05 A.M.	25 MINUTOS	RECESO				
10:05 –10:35 A.M.	30 MINUTOS	EL LOVEMARK EN EL SERVICIO AL CLIENTE	CONOCER NUEVAS FORMAS DE VENDER MARKETING	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
10:35 –11:05 A.M.	30 MINUTOS	EL ADN DEL SERVICIO. PECADOS CAPITALES DEL SERVICIO AL CLIENTE	FORMAS DE DAR UN SERVICIO Y ERRORES COMUNES DE SERVICIO AL CLIENTE	EXPOSITIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
11:05-11:35 A.M.	30 MINUTOS	SERVICIO DE CALIDAD CLASE MUNDIAL	CONOCER LAS FORMAS DE DAR UN SERVICIO DE CALIDAD	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
11:35-12:00 A.M.	25 MINUTOS	TALLER Y FORO	CONOCER LAS DUDAS Y CLARIDADES QUE SE TIENEN.	PARTICIPATIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

Contenido del módulo III

MÓDULO III LA FELICIDAD LABORAL UNA DECISIÓN PERSONAL	
Objetivo	Que los participantes adquieran los conocimientos para mejorar las relaciones interpersonales.
Día	Sábado
Hora	08:00 a.m. a 12:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> → Se presentan los siguientes contenidos: → La magia de las relaciones interpersonales en el "Trabajo". → Resolución de conflictos → Las SoftSkill clave de buen manejo de las relaciones interpersonales → Felicidad laboral una decisión personal → Taller y Foro
Dirigido a	A todos los empleados de RAS

DESARROLLO						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:20 – 9:00 A.M.	20 MINUTOS	BIENVENIDA, PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN	PRESENTARSE Y DAR A CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	ACTIVIDAD PARTICIPATIVA	FACILITADOR	MICRÓFONO
9:00 – 9:40 A.M.	40 MINUTOS	LA MAGIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL "TRABAJO"	DAR A CONOCER LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN AL AYUDA DEL TRABAJO	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
9:40 – 10:05 A.M.	40 MINUTOS	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	CONOCER COMO SOLUCIONAR CONFLICTOS	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO

10:05 –10:30 A.M.	25 MINUTOS	RECESO				
10:30 –11:00 A.M.	40 MINUTOS	LAS SOFT SKILL CLAVE DE BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	CONOCER FORMAS DE RELACIONARSE CON LAS DEMAS PERSONAS	EXPOSITIVA	FACILITADOR	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
11:00 -11:30 A.M.	15 MINUTOS	FELICIDAD LABORAL UNA DECISIÓN PERSONAL	BENEFICIOS DE UNA BUENA RELACIÓN LABORAL	EXPOSITIVA	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	PROYECTOR, LAPTOP Y MICRÓFONO
11:30-12:00 A.M.	40 MINUTOS	TALLER Y FORO	CONOCER LAS DUDAS Y CLARIDADES QUE SE TIENEN.	EXPOSITIVA Y PARTICIPATIV A	FACILITADOR Y PARTICIPANTES	MICRÓFONO

11. Cronograma de actividades

No.	Concepto	Módulo	Plan operativo de las capacitaciones			
			Mes 1			
			Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3	Sábado 4
1	Diplomado Integral SOFTSKILLS 2021	Módulo I: Neuroautoconocimiento				
2		Módulo II: Imagen, Etiqueta y Protocolo de Negocios				
3		Módulo III: La felicidad laboral una decisión personal				

12. Presupuesto

No.	Concepto	Módulos	Presupuesto por módulo							
			No. de empleados	Facilitador/ Consultor	Recursos pedagógicos	Materiales didácticos	Refrigerio	Costo total módulo	Imprevistos 10%	Total, por módulo
1	Diplomado Integral SOFTSKILLS 2021	Módulo I: Neuroautoconocimiento	30	\$565.00	N/A	\$100.00	\$122.5	\$787.5	\$78.75	\$866.25
2		Módulo II: Imagen, Etiqueta y Protocolo de Negocios	30	\$565.00	N/A	N/A	\$122.5	\$687.5	\$68.75	\$756.25
3		Módulo III: La felicidad laboral una decisión personal	30	\$565.00	N/A	N/A	\$122.5	\$687.5	\$68.75	\$756.25
Total, general										\$2,378.75
*Los gastos de los materiales didácticos se reflejan únicamente en el módulo 1 debido a la política número VI										
*Los recursos pedagógicos serán proporcionados por la empresa consultora (política número VII)										
*Se sugiere gestionar ante INSAFORP, el financiamiento que ofrece para los programas de formación continua, a fin de reducir el costo										

13. Evaluación y seguimiento

Evaluación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera cómo se logrará tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de la empresa; es decir, la capacitación debe ser vista en la organización como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la institución.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique este plan de capacitación; la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo-beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Estas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.



Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V.

Hoja de evaluación de la capacitación

Nombre del módulo _____ **Fecha:** _____

Indicaciones: Marque con una X la letra que según su percepción.

Escala de calificación

Escala de calificación

Letra	D	R	B	MB	E
Ponderación	2	4	6	8	10

Evalué estos aspectos del Colaborador	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

<u>Calidad y Productividad</u>					
Precisión y calidad del trabajo realizado	D	R	B	MB	E
Cantidad de trabajo completada.	D	R	B	MB	E
Organización del trabajo en tiempo y forma	D	R	B	MB	E
Cuidado de herramientas y equipo	D	R	B	MB	E
<u>Conocimiento</u>					
Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	D	R	B	MB	E
Uso y conocimiento de métodos y procedimientos	D	R	B	MB	E
Uso y conocimiento de herramientas	D	R	B	MB	E
Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda	D	R	B	MB	E
Capacidad de enseñar y entrenar a otros	D	R	B	MB	E
<u>Compromiso</u>					
Trabaja sin necesidad de supervisión	D	R	B	MB	E
Se esfuerza más si la situación lo requiere	D	R	B	MB	E
Puntualidad	D	R	B	MB	E
Presencia	D	R	B	MB	E
<u>Iniciativa y Liderazgo</u>					

Cuando completa las tareas, busca nuevas asignaciones	D	R	B	MB	E
Elige prioridades de forma eficiente	D	R	B	MB	E
Sugiere mejora	D	R	B	MB	E
Identifica errores y trabaja para arreglarlos	D	R	B	MB	E
Motiva y ayuda a los demás	D	R	B	MB	E
<u>Trabajo en equipo</u>					
Trabaja fluidamente con los jefes.	D	R	B	MB	E
Tiene una actitud positiva y proactiva	D	R	B	MB	E
Promueve el trabajo en equipo	D	R	B	MB	E

Por favor escriba sus comentarios:

Metas y objetivos para la próxima valuación

¡Gracias por su colaboración!

Seguimiento

El seguimiento se hace para verificar la trasmisión de los conocimientos y habilidades al empleado de la empresa RAS, para corregir o ajustar los módulos que se están ejecutando, a modo de sugerencias prácticas para hacer el seguimiento a los eventos del plan capacitación que se realiza con el personal se propone lo siguiente

- Reunión semanal o quincenal con el grupo participante por 30 minutos para conversar sobre la manera como están aplicando los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario.
- Compartir comentarios, sugerencias, observaciones, dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
- Refuerzo conceptual al grupo, pasados dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o en su lugar a alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.
- Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se está realizando la transferencia del aprendizaje a la ejecución diaria de las tareas asignadas.
- Establecer, si lo amerita, un proceso de coaching con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la gestión que se realiza.
- Entrevistas ocasionales con los participantes: se sugiere que el Comité de Convivencia Laboral y/o los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el trabajo.
- Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación se pueda realizar durante y después de finalizado dicho evento.

Manual de normas y principios de convivencia

ENERO 2021

REUNIÓN ASEGURADORA SALVADOREÑA (RAS)

F. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL NO. 2: MANUAL DE NORMAS Y PRINCIPIOS DE CONVIVENCIA

1. Introducción

Con el propósito de fomentar un trato amable y respetuoso entre los compañeros de trabajo, se diseña el presente Manual de Normas y Principios de Convivencia, el cual establece las conductas deseables al interior de la empresa RAS, asimismo, proporciona los mecanismos para manejar situaciones de conflictos interpersonales que se puedan presentar en la empresa.

Es importante que existan unas normas de convivencia claras que permitan regular las relaciones laborales que se dan al interior de la empresa, evitando con esto el surgimiento de conflictos que afecte el clima organizacional.

No está demás informar que las normas y principios que se encuentran contenidas en este manual serán de obligatorio cumplimiento para todo el personal, además, el no estar sujeto a ellas se constituye como una violación al manual que podría llevar a una sanción por parte de la empresa.

2. Objetivos

Objetivo General

Establecer una guía de comportamiento y buen trato que facilite las buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo, basadas en normas y principios de convivencia que repercuta positivamente en el bienestar de los trabajadores.

Objetivos específicos

- Proporcionar normas que faciliten la sana convivencia de todos los trabajadores
- Determinar deberes y derechos de los trabajadores en materia de convivencia, a efecto de facilitar la interacción entre los mismos.
- Proporcionar principios de convivencia que guíen el comportamiento de los empleados.

3. Alcance

El presente Manual de normas y principios será de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores de la empresa RAS, sin importar su posición jerárquica dentro de la institución, ya que busca fortalecer el clima organizacional y las buenas relaciones interpersonales.

4. Contenido

La propuesta está compuesta por principios de convivencia, los cuales se enfocan en el desarrollo humano integral, la interacción entre los trabajadores y el sentido de pertenencia, asimismo, se incluye normas dirigidas al comportamiento y el buen trato entre los empleados, posteriormente se establece responsabilidades tanto de los trabajadores como de la empresa en materia de convivencia.

El Manual de normas y principios es una invitación a cumplir con los derechos y deberes en el lugar de trabajo, manteniendo una buena conducta, actitud positiva, realizando las actividades correctamente y con responsabilidad, con el fin de lograr un ambiente laboral armónico que contribuya al desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores de la empresa.

5. Valores institucionales

- **Honestidad:** Es la virtud, que se define en decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo. El equipo de trabajo busca siempre desarrollar una buena relación con el cliente, mostrando esta cualidad en todas las asesorías con ellos.
- **Solidaridad:** La solidaridad se refiere al sentimiento y la actitud que nuestra empresa mantiene hacia las necesidades de nuestros clientes. Es importante ejercer una unidad basada en metas e intereses comunes.
- **Respeto:** Es la consideración y valoración especial que se tiene hacia nuestros clientes, al que se le reconoce un valor social e inigualable. Este valor fundamental está siempre presente a la hora de interactuar con todas las personas.
- **Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de todos nuestros colaboradores y se basa en la ética y la moral, puesta en práctica día a día, guía todas las decisiones que se toman en la institución.

6. Normas y principios de convivencia laboral

RAS, adoptará los siguientes principios de convivencia laboral, los cuales están encaminados a fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales, así como facilitar la convivencia de todos los trabajadores, permitiendo el diario desarrollo de sus actividades.

a) Principios de convivencia

Los principios a los cuales se refiere el siguiente manual tienen como objetivo fundamental establecer un referente ético, para guiar las actitudes, prácticas y formas de actuación de los empleados de la empresa, el Comité de Convivencia Laboral, se encargará de transmitir y velar por el cumplimiento de los siguientes principios, como premisas básicas para mantener y consolidar la sana convivencia, el bienestar y la armonía en el ambiente laboral.

1) Principios dirigidos al desarrollo humano integral de los trabajadores

- Cuidar, proteger y valorar la vida de todos los seres
- Apreciar y aprender de los diferentes modos de pensar, sentir y actuar
- Proteger la dignidad humana
- Rechazar cualquier acto de violencia, sea física o psicológica
- Recurrir al diálogo con aquellos que se oponen a nuestras ideas
- Ser tolerante, aceptando las diferencias del otro
- Evitar y rechazar todas las formas de discriminación (raza, credo, costumbres, partidos políticos, género, orientación sexual, clase, edad)
- Respetar la libertad de los demás
- Reconocer las malas acciones, enmendarlas y aprender de ellas
- Ser honesto en el desarrollo de las actividades
- Ser responsable con las labores, así como con las acciones

2) Principios dirigidos a la interacción entre trabajadores.

- Ser respetuosos en el trato con los demás
- Aprender a escuchar y poner toda la atención en ello
- Callar cuando se deba hacerlo
- Hablar estrictamente lo necesario y dar la opinión cuando se le requiera

- Fomentar el trabajo en equipo
- Tomar decisiones en grupo a través de la concertación
- Lograr la participación de todos en las decisiones tomadas
- Hacer del diálogo el punto central de la comunicación
- Hablar siempre con la verdad
- Ser cortés en el trato y siempre saludar con gusto y cordialidad
- Ofrecer una disculpa cuando sea necesario
- Repeler aquellos actos en que se hable mal de los demás
- Participar de las actividades brindadas por la empresa

3) Principios dirigidos al sentido de pertenencia y un ambiente laboral armonioso

- Apoyar el crecimiento y mejoramiento continuo de la institución
- Transmitir motivación diaria a todos los compañeros
- Emular las acciones que van en pro del crecimiento organizacional
- Cuidar el entorno y la institución como parte del universo y la naturaleza
- Mantener el puesto de trabajo limpio y organizado
- Reciclar y optimizar el uso de los recursos
- Conservar siempre el bienestar de la empresa

b) Normas de convivencia

Las normas a los cuales se refiere el siguiente manual tienen como objetivo fundamental establecer un referente ético, para guiar las actitudes, prácticas y formas de actuación de los empleados de la empresa, el Comité de Convivencia Laboral, se encargará de transmitir y velar por el cumplimiento de las siguientes normas, como premisas básicas para mantener y consolidar la sana convivencia, el bienestar y la armonía en el ambiente laboral.

1) Normas generales

- Respetar a los demás como individuos, valorando el conocimiento y la experiencia que cada uno tiene para aportar al área o al equipo de trabajo
- Dar buen ejemplo, siendo coherentes en nuestro actuar y asumiendo las consecuencias del mismo con honestidad y transparencia en cada momento

- Mantener un estilo de comunicación clara, abierta, respetuosa y oportuna que contribuya a las buenas relaciones interpersonales
- Evitar lanzar juicios, hacer señalamientos o generar rumores que afecten la imagen de las personas y el adecuado clima laboral
- Respetar el espacio de trabajo compartido, manejar un tono de voz adecuado y evitar conductas que puedan interrumpir la labor de los compañeros
- Hacer uso adecuado de las zonas de trabajo, descanso, alimentación y baños, garantizando que estas permanezcan limpias y agradables

2) Normas de comportamiento

- Se debe portar el carné institucional en un lugar visible.
- El uniforme de trabajo debe mantenerse en buenas condiciones y usarlo con elementos acordes para las funciones a desarrollar
- Cuando se necesite interrumpir a un compañero que esté atendiendo a un cliente, se debe pedir permiso al cliente y disculparse por la interrupción
- No llamar a los compañeros de trabajo con diminutivos o sobrenombres, y en general tratos que expresen exceso de confianza
- El maquillaje no debe ser exagerado
- Los trabajadores que no tienen uniforme, no deben usar escotes excesivos, pantalones muy ajustados, calzado abierto, ni prendas sensuales o insinuantes
- No utilizar accesorios extravagantes, el cabello debe permanecer bien arreglado, si es largo debe estar recogido sobre todo en el caso del personal asistencial
- No usar las oficinas de la empresa, los servicios del personal subalterno o los equipos de oficina, para asuntos de carácter personal o privado
- No utilizar en forma indebida y arbitraria y para fines distintos a los autorizados, los vehículos propiedad de la institución, así como los combustibles, herramientas y repuestos del mismo
- No utilizar la jornada laboral o cualquier tiempo de la misma para realizar trabajos personales u otros ajenos a sus deberes y responsabilidades

- Hacer uso adecuado de los recursos puestos bajo su responsabilidad, así mismo cuidar la salud usando los elementos de protección personal de acuerdo a sus funciones y cumpliendo con las normas de bioseguridad propias del área de trabajo.

3) Normas de buen trato

- Mantenga una actitud amable, cálida y respetuosa hacia las demás personas
- Practique el buen hábito de saludar y sonreír
- Sea atento cuando se dirijan a usted, asuma una actitud de escucha
- Cuide la comunicación no verbal, recuerde que en muchas ocasiones los gestos dicen más que las palabras
- Procure mantener una actitud conciliadora ante situaciones que pudieran generarle tensión, evitando enfrentamientos y dándole un adecuado manejo a sus emociones e impulsos
- Intente resolver sus inquietudes sobre aspectos laborales con la persona indicada, evitando los rumores y malos entendidos
- No use el celular cuando atienda a pacientes o clientes internos, salvo cuando sea estrictamente necesario para la prestación del servicio.

4) Normas para una mejor convivencia en el lugar de trabajo

- Mantener los puestos de trabajo limpios y en óptimas condiciones
- No consumir alimentos en el área de trabajo
- Depositar los residuos en los lugares establecidos
- Hacer un buen uso de los espacios compartidos dentro de la empresa
- No realizar actividades personales que distraigan al resto de compañeros (escuchar música en un tono alto, desorden)
- Hacer uso racional del papel y del agua
- Dar las gracias y pedir el favor
- Controlar el tono de la voz cuando se responden llamadas telefónicas o se atiende personal interno y/o externo
- Mantener un estilo de timbre y volumen moderado del celular
- No asistir al lugar de trabajo bajo los efectos del alcohol y/o sustancias psicoactivas.

c) Responsabilidades, deberes y derechos de convivencia

1) Responsabilidades de la empresa con los trabajadores

- Promover el trabajo en condiciones justas y dignas
- Velar por la protección de la intimidad, honra, salud mental y libertad de las personas en el trabajo
- Promover un ambiente laboral positivo y armónico para todos
- Tratar sin discriminación (de raza, religión, preferencia sexual o nacionalidad) a los trabajadores de la empresa
- Respetar y promover las buenas relaciones entre todos, no fomentar envidias ni críticas destructivas
- Brindar capacitaciones para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores
- Brindar al trabajador los suministros y herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores
- Realizar actividades de bienestar laboral que incluyan a todas las áreas de la empresa.

2) Responsabilidades de los trabajadores con la empresa

- Ser prudente en el lenguaje y en la manera de comportarse durante el ejercicio de las funciones
- Mantener una adecuada presentación personal durante la jornada laboral, sencillez y pulcritud
- Ser puntuales al asistir a los compromisos relacionados con el cargo y en los horarios establecidos
- Respetar el reglamento interno de trabajo
- Realizar las actividades bajo los valores corporativos de la empresa
- Respetar, reservar y guardar la información confidencial a la que tenga acceso
- Las oficinas, sistemas de información y elementos de trabajo únicamente se deben utilizar para el desempeño de las funciones
- No divulgar información privada de la empresa a entes externos o a trabajadores cuyo cargo no requiera del conocimiento de la misma

- Responder oportuna y debidamente las llamadas telefónicas o mensajes electrónicos
- Participar de manera dinámica y positiva en las diferentes actividades que se realicen en la empresa.

3) Responsabilidades de los trabajadores con los compañeros de trabajo

- Escuchar y respetar las ideas y opiniones de los demás, permitiendo una interacción equitativa y justa para todos
- Propender por el cumplimiento de normas como medio para una convivencia productiva
- Respetar a los demás como individuos y valorar su conocimiento y potencial como miembros y compañeros de trabajo
- Brindar un trato gentil, respetuoso y amable a los compañeros de trabajo
- No divulgar información privada y personal de los compañeros de trabajo
- Respetar la intimidad y la privacidad
- No utilizar las claves de ingreso de otros compañeros al sistema de la empresa
- Evitar lanzar juicios y generar comentarios que pueden afectar el equipo de trabajo
- Respetar y valorar el tiempo de los demás, evitando interrumpir innecesariamente las labores de todos.

4) Derechos de los trabajadores

Los trabajadores de RAS, gozarán de los siguientes derechos en materia de convivencia:

- Expresar las sugerencias necesarias para el mantenimiento del buen clima laboral
- Participar de las actividades de integración
- Ser reconocidos por el buen desempeño laboral
- Gozar de una sana convivencia en el entorno organizacional
- Recibir un buen trato por parte de sus superiores y compañeros de trabajo
- Presentar sugerencias sobre actividades para desarrollar en las integraciones, donde se analizará su viabilidad

- Realizar sugerencias sobre el mejoramiento de la seguridad e higiene industrial, las cuales serán revisadas y mantenidas en discreción
- Contar con un trato equitativo, sin ningún tipo de discriminación
- Recibir atención de manera prudente y confidencial al momento de presentar quejas por acoso laboral, garantizando las determinaciones suficientes para solucionarlas.

5) Deberes de los trabajadores

Los trabajadores de RAS, tendrán los siguientes deberes en materia de convivencia:

- Contribuir al mantenimiento del buen clima organizacional
- Afianzar y enriquecer las buenas relaciones interpersonales
- Respetar a todos los compañeros de trabajo, aceptando las diferencias
- Ser amables al momento de interactuar con los demás
- Practicar la comunicación asertiva, es decir, que sea consciente, congruente, directa y equilibrada
- Evitar bromas o juegos que atenten contra la integridad física y psicológica de los demás compañeros
- Participar en las actividades que realice la empresa
- Tener sentido de pertenencia hacia la organización
- Expresar las necesidades encontradas en relación con el bienestar e integridad de toda la población trabajadora.

d) Compromisos de buen trato laboral

- Promover relaciones laborales basadas en el respeto, a través de un trato amable, digno y no discriminatorio para cada persona, independientemente de su estamento, calidad jurídica y jerarquía
- Procurar el ejercicio de un liderazgo positivo, efectivo ante los conflictos y mediador, incentivando la comunicación asertiva y afectiva con los demás
- Potenciar el trabajo en equipo, valorando las experiencias, diferencias individuales, culturales y de género, por medio de acciones integradas a procesos participativos estableciendo así relaciones interpersonales horizontales e igualitarias

- Fortalecer el desarrollo de ambientes laborales saludables, sensibilizando e incorporando acciones y procedimientos formalizados para tratar en forma oportuna y adecuada situaciones de maltrato, discriminación
- Velar por las condiciones laborales saludables, preocupándose por generar escenarios que propicien el bienestar físico y psicosocial de las personas.

e) Proceso de mejoramiento continuo

En el camino de instaurar una cultura de buen trato al interior de la empresa, el presente manual debe ser ajustado y actualizado con todos aquellos elementos que en la práctica se detecten como necesarios para mejorar el proceso.

Es deber del Comité de Convivencia Laboral, revisar periódicamente el presente manual para garantizar que esté actualizado y ajustado a la realidad de la empresa. De igual forma debe existir el compromiso permanente de la Gerencia General, en respaldar todas las acciones encaminadas a prevenir los conflictos laborales y fomentar un buen clima organizacional en la empresa, incentivar la motivación de los trabajadores a través del reconocimiento social por los logros y/o aportes realizados, ya sea de manera individual o colectiva, como también, a través de la generación de espacios que promuevan actividades sociales, culturales y/o deportivas para las personas, como también garantizar la difusión oportuna de información a todos los trabajadores, a través de canales de comunicación formales, efectivos y transparentes, que generen confianza y credibilidad en las personas.

G. ESTRATEGIA MOTIVACIONAL NO. 3: COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL

1. Introducción

Con el propósito de prevenir el surgimiento de conflictos interpersonales dentro de la empresa RAS, se procede a la creación del Comité de convivencia laboral, el cual es una entidad que tiene como objetivo proteger a los trabajadores contra los riesgos psicosociales que afectan la salud física y mental en la empresa. Dicha entidad se compone por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores, donde los representantes de los trabajadores son elegidos mediante votación.

El Comité de Convivencia Laboral deberá ser compuesto por personas pertenecientes a la empresa con amplios conocimientos sobre la filosofía institucional, así como de las generalidades del clima organizacional y resolución de conflictos, que se caractericen por tener las siguientes actitudes y comportamientos:

- Imparcialidad
- Tolerancia
- Serenidad
- Confidencialidad
- Comunicación asertiva
- Liderazgo
- Resolución de conflictos
- Respeto

2. Objetivos

Objetivo General

Promover mediante los mecanismos necesarios un excelente clima organizacional y buenas relaciones laborales dentro de la organización.

Objetivos específicos

- Impulsar un excelente ambiente de convivencia laboral dentro de la organización
- Fomentar relaciones positivas entre los trabajadores, a fin de prevenir conflictos
- Respalda la dignidad e integridad de los trabajadores de la empresa

3. Alcance

Las órdenes, lineamientos o sugerencias que el Comité establezca respecto a todo lo relacionado al clima organizacional en RAS, previa autorización de la Gerencia General, serán de obligatorio cumplimiento para todos los trabajadores de la empresa, sin importar su posición jerárquica.

4. Políticas del Comité

- El Comité de Convivencia Laboral de RAS, estará conformado por cuatro miembros, dos representantes del empleador (presidente y vocal) y dos representantes de los trabajadores (secretario y vocal).
- El período de los miembros del Comité de Convivencia Laboral será de dos años a partir de la comunicación de la elección y/o designación.
- Cada integrante deberá tener su respectivo suplente, a fin de no interrumpir las actividades de dicho Comité ante cualquier eventualidad.
- Los integrantes de este Comité deben poseer valores éticos y morales, así como un buen récord laboral dentro de la empresa.
- El Gerente General designará directamente a sus representantes (presidente y vocal) y los trabajadores elegirán los suyos (secretario y vocal) a través de votación secreta y mediante escrutinio público, de ese mismo modo, deberán ser elegidos los suplentes.
- Los miembros del Comité serán acreedores de un bono, en concepto de remuneración por el trabajo desempeñado como miembro del Comité, el cual quedará a discreción del Gerente General.

5. Base legal

El marco legal sobre el cual se fundamenta el Comité de convivencia laboral es el siguiente:

- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Capítulo II “Comités de seguridad y salud ocupacional”, Art. 13 al Art. 18.
- Código de Trabajo, en Libro Tercero, Título II, Capítulo II, Artículo 315.

6. Funciones del Comité de Convivencia Laboral

El Comité de Convivencia Laboral se encargará de desempeñar las siguientes funciones:

- Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir conflictos laborales, así como las pruebas que las soportan.
- Examinar de manera confidencial los casos específicos o puntuales en los que se formule queja o reclamo, que pudieran tipificar conductas no deseadas al interior de la empresa.
- Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
- Adelantar reuniones con el fin de crear un espacio de diálogo entre las partes involucradas, promoviendo compromisos mutuos para llegar a una solución efectiva de las controversias.
- Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes involucradas en la queja, verificando su cumplimiento de acuerdo con lo pactado.
- Brindar asesorías periódicas a los trabajadores de la empresa, con temas relacionados a mejorar la convivencia laboral.
- Vigilar el fiel cumplimiento de las normas de convivencia estipuladas en el presente manual.

a) Funciones del presidente del Comité de Convivencia Laboral

- Convocar a los miembros del comité a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Presidir y orientar las reuniones ordinarias y extraordinarias en forma dinámica y eficaz.
- Tramitar ante la Gerencia General, las recomendaciones aprobadas en el Comité.
- Gestionar ante la Gerencia General, los recursos requeridos para el funcionamiento del Comité.

b) Funciones del secretario del Comité de Convivencia Laboral

- Recibir y dar trámite a las quejas presentadas por escrito en las que se describan las situaciones que puedan constituir algún conflicto, así como las pruebas que las soportan.

- Enviar por medio físico o electrónico a los miembros del Comité la convocatoria realizada por el presidente a las sesiones ordinarias, indicando el día, la hora y el lugar de la reunión.
- Citar individualmente a cada una de las partes involucradas en las quejas, con el fin de escuchar los hechos que dieron lugar a la misma.
- Citar conjuntamente a los trabajadores involucrados en las quejas con el fin de establecer compromisos de convivencia.
- Llevar el archivo de las quejas presentadas, la documentación soporte y velar por la reserva, custodia y confidencialidad de la información.
- Elaborar el orden del día y las actas de cada una de las sesiones del Comité.
- Enviar las comunicaciones con las recomendaciones dadas por el Comité a las diferentes gerencias de RAS.
- Citar a reuniones y solicitar los soportes requeridos para hacer el seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada una de las partes involucradas.

c) Funciones de los vocales del Comité de Convivencia Laboral

- Desempeñar eficientemente las comisiones y tareas que se le encomienden.
- Asistir puntualmente a las reuniones del Comité.

7. Finalidad del Comité de Convivencia Laboral

El Comité de Convivencia Laboral procurará generar una conciencia colectiva conviviente entre los trabajadores, con el fin de promover el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía y el buen ambiente laboral para todos los trabajadores de la empresa, protegiendo la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de éstos, fomentando así relaciones positivas entre los trabajadores y respaldando la dignidad e integridad de las personas en el trabajo.

8. Forma de reportar casos ante el Comité de Convivencia Laboral.

Con el fin de conocer las situaciones a las que se están enfrentando los trabajadores, se establecieron los siguientes mecanismos de reporte:

- Interponer caso laboral, el cual se debe diligenciar completamente y entregar al secretario del Comité de Convivencia Laboral, el cual lo hará llegar al presidente y se le dará el trámite correspondiente.
- Enviar un correo electrónico donde se informe la situación presentada, indicando nombres y apellidos de la persona que realiza el reporte, identificación, cargo, teléfono y relatando brevemente el tiempo, modo y lugar de los hechos, agregando las pruebas de la situación presentada y cualquier otra circunstancia que considere pertinente. El correo electrónico será revisado diariamente por parte del secretario del Comité, el cual dará informe al presidente una vez reciba el reporte para realizar el trámite necesario.
- En el caso de recibir reportes que no sean de competencia del Comité, sino que estén referidas a otros asuntos, estas serán remitidas al área o persona más indicada para dar respuesta.

9. Resolución de conflictos

Conscientes de la importancia de establecer mecanismos de prevención de conflictos laborales, en RAS, se creó el Comité de Convivencia Laboral, el cual establecerá actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de sana convivencia, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas; la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

Con el fin de prevenir los conflictos laborales al interior de la institución y darles manejo a posibles conflictos entre los trabajadores, se toman las siguientes medidas:

- Garantizar el adecuado funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral, brindándole desde la parte Gerencial todo el apoyo en términos de tiempo y recursos para el correcto desarrollo de sus funciones
- se deberán realizar actividades de educación para promover el respeto y el buen trato entre compañeros
- Toda situación de acoso o agresión entre los trabajadores que sea denunciada ante el Comité de Convivencia Laboral, será manejada de acuerdo a lo establecido en el presente manual.

- El comité de Convivencia Laboral y ejecutarán un mecanismo para recoger y tramitar las sugerencias o solicitudes de los trabajadores en materia de convivencia laboral.
- Con la información recolectada se diseñarán estrategias de prevención que se trabajarán con todo el personal de la organización.

H. PLAN DE DIVULGACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

El éxito y el impacto de las estrategias motivacionales propuestas en el presente trabajo, dependen en gran medida del conocimiento y aceptación de los trabajadores de RAS, por lo que es necesario implementar una serie de actividades de comunicación y divulgación enfocadas en transmitir las ventajas que tendrá la implementación de cada estrategia.

1. Objetivo

Diseñar un plan de divulgación interno, a fin que los trabajadores conozcan la finalidad y ventajas competitivas que se adquirirán mediante la implementación de las estrategias motivacionales para fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

2. Enfoque del plan

La divulgación se enfocará en transmitir toda la información a los empleados de RAS, respecto de las estrategias para fortalecer el clima organizacional.

3. Estrategias a divulgar

Las actividades del presente plan se enfocarán en divulgar los conceptos siguientes:

- **Estrategia motivacional No. 1:** Plan de capacitación para el fortalecimiento del clima organizacional y **Estrategia motivacional No. 3:** Comité de Convivencia Laboral

Acciones a ejecutar

Realizar reuniones informativas con todos los empleados de la empresa RAS, a fin de brindar toda la información necesaria sobre el desarrollo e implementación tanto del plan de capacitación como del Comité. Estas reuniones se ejecutarán antes, durante y después de la implementación de las estrategias No. 1 y No. 3, y se propone realizar una cada semana, con el objetivo de evaluar y darle seguimiento al desarrollo de cada estrategia.

En cada reunión informativa se debe explicar los objetivos que se persiguen con la implementación de la estrategia, así como sus beneficios tanto para el empleado como para la empresa.

Recursos a utilizar

Se deberá destinar un salón de reuniones donde se pueda concentrar a la totalidad de los trabajadores, además se utilizarán un proyector, un ordenador y todos los recursos materiales necesarios para transmitir la información pertinente.

- **Estrategia motivacional No. 2:** Manual de normas y principios de convivencia

Acción a ejecutar

La Gerencia General será responsable de supervisar que el Manual de normas y principios de convivencia les sea entregado a todos los trabajadores de la empresa RAS, de manera digital.

Los trabajadores tienen la obligación de estudiar y entender las reglas establecidas en el manual de normas y principios de convivencia.

Asimismo, se realizarán reuniones informativas cada semana con todos los empleados de la empresa RAS, a fin de brindar toda la información necesaria sobre el desarrollo e implementación de esta estrategia. Lo anterior con el objetivo de evaluar y darle seguimiento a la ejecución de esta estrategia.

Recurso a utilizar

Para la distribución del manual de normas y principios, se utilizará el correo interno de cada trabajador, quienes deberán estudiar dicho documento para su aplicación.

I. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

No.	Concepto	Estrategias		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3
1	Estrategia I: Plan de capacitación			
2	Estrategia II: Manual de normas y principios de convivencia			
3	Estrategia III: Comité de convivencia laboral			
4	Plan de divulgación			

J. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Amaru, Antonio Cesar, “Fundamentos de Administración”, 1 edición, Pearson Educación (Año 2009).
- Arias, Galicia Fernando, Introducción a la metodología de la investigación en técnicas de administración y de conocimiento, 5 edición, Trillas, (2010).
- Bordas Martínez, María Jesús, “Gestión estratégica del clima laboral”, 1 Edición, UNED, (Año 2016).
- Bernal Cesar A. “Metodología de la investigación”, 3 Edición, Pearson Educación (Año 2010).
- Chiang Margarita, Antonio Núñez, Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, 2 edición, Biblioteca Comillas (Año 2010)
- Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, McGraw Hill, Tercera edición, (Año 2009).
- Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General De La Administración”, 7 edición, McGraw-Hill (Año 2006).

- Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 8 edición, McGraw-Hill (Año 2007)
- Costumero Gil, Isabel Costumero, “Relaciones en el entorno de trabajo”, 2 edición, Thomson S.A. (Año 2006)
- Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. 9° edición. Pearson Educación, México, (Año 2003).
- González Jesús, Gestión de conflictos laborales, 1 edición, Innovación y cualificación (2006)
- Gan Bustos, Federico, Gaspar Berbel, “Manual del Recurso Humano”, 1 edición, OUC (Año 2007)
- George Kanawaty OIT, Introducción al Estudio del Trabajo, 8ª edición, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, (Año 2009)
- Harold Koontz y Heinz Weihrich, “Fundamentos de la Administración”, 7 edición, McGraw-Hill (Año 2007)
- Hernández Sampieri, Roberto, “Metodología de la investigación”, 6 edición, McGraw-Hill (Año 2014)
- Koontz, Harold, “Administración una Perspectiva Global”, 12 edición, McGraw-Hill (Año 2003)
- Maslow, Abraham H., “Teoría de la Motivación Humana”, Psychological Review (Año 1943)
- Newstrom, John W, “Comportamiento Humano en el trabajo”, 20 edición, McGraw-Hill (Año 2007)

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial, tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

- Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No. 671, de fecha 26 de mayo de 1970.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No.15, de 23 junio de 1972, Publicado Diario Oficial: 142 Tomo: 236, 31 de julio de 1972.
- Ley de Sociedades De Seguros, Decreto Legislativo No. 844 10 de octubre de 1996, Publicada en el Diario Oficial: 207, Tomo: 333 del 04 noviembre de 1996.
- Ley del Seguro Social, decreto legislativo N° 1263, de diciembre de 1953, y publicada en el diario oficial 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones Decreto Legislativo No. 927 20 de diciembre de 1996 Diario Oficial 23 diciembre de 1996.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo No.296 24 julio de 1992, Publicado Diario Oficial: 143 Tomo: 316 31 de julio de 1992.
- Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, Decreto Legislativo No. 592, 14 de enero de 2011, publicado Diario Oficial. 390 tomo. 390, 02 de febrero de 2011.

Sitios web:

- <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/EUDE>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional/Motivaci3n
- https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_interpersonales/Relaciones_humanas
- <http://www.reunionaseguradorasalvadorenãa.com.sv/index.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1

Formato de guía de entrevista



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE REUNION ASEGURADORA SALVADOREÑA S.A DE C.V
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Tema: "Diseño de Métodos y Técnicas que contribuyan al fortalecimiento del Clima Organizacional y las relaciones interpersonales en la pequeña empresa Reunión Aseguradora Salvadoreña, S.A de C.V., ubicada en la ciudad de San Salvador"

Objetivo: Conocer la información sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales que existen dentro de Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A de C.V

Indicaciones: Se solicita responder objetivamente las preguntas que se plantean en la entrevista, de ello dependera la validez de los resultados.

Lugar: Colonia Escalón, sobre la 67 Avenida Sur, # 230, San Salvador.

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistador: _____

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Rango de Edad de 35 a 45 años de 45 a 55 años de 55 a 65 años

Profesion _____

Cargo: _____

PREGUNTAS DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene de estar dirigiendo a la empresa.

1. ¿Cuántos años tiene de ser Gerente de Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A de C.V.? _____

Objetivo: Determinar si existen induccion y capacitacion de los nuevos empleados de Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A de C.V.

2. ¿Se cuenta con un proceso de inducción y capacitación del nuevo personal dentro de la empresa?

Sí No Describala: _____

Objetivo: identificar los tipos de manuales administrativos que posee la empresa.

3. ¿Se utilizan manuales administrativos en la organización, para dar a conocer a los empleados la filosofía institucional?

Sí No Describala: _____

Objetivo: identificar el conocimiento sobre la estructura orgánica de la empresa

4. ¿Considera que el organigrama esta bien diseñado de acuerdo a la estructura de la Empresa?

Sí No Describala: _____

Objetivo: Determinar formas de dar a conocer aspectos del trabajo de cada empleado.

5. ¿De que manera se le proporciona a los colaboradores los lineamientos necesarios para ejecutar el trabajo?

Describalos: _____

Objetivo: identificar si existe un reglamento que regule el comportamiento de los empleados.

6. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno que regule el comportamiento de los colaboradores ?

Sí No Describala: _____

Objetivo: identificar las sanciones que se dan por no cumplir con el reglamento.

7. ¿ En la empresa se aplican sanciones al momento que un colaborador comete una falta de acuerdo con el reglamento interno?

Sí No Describala: _____

Objetivo: conocer la percepción del jefe cuando se asigna una tarea al trabajador

8. ¿ Al momento de que se le asigna una tarea a sus colaboradores estos cumplen con los tiempos y formas?

Sí No Describala: _____

Objetivo: verificar si dentro de la empresa existe el trabajo en equipo.

9. ¿ Dentro de la empresa se considera importante que se realice un trabajo en equipo?

Sí No Describala: _____

Objetivo: identificar el grado de reconocimiento por parte de lo jefes a los empleados por el buen trabajo.

10. ¿ Dento la empresa existen incentivos para los colaboradores?

Objetivos: determinar si la empresa brinda oportunidades de ascensos.

11. ¿Existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa para los colaboradores?

Si No Describala: _____

Objetivo: identificar la satisfacción de los empleados con las prestaciones que la empresa brinda.

12. ¿Considera que sus colaboradores están satisfechos con las prestaciones que la empresa les brinda?

Si No Describala: _____

Objetivo: Identificar las condiciones físicas que se le brindan al empleado

13. ¿Como jefe le interesa brindar las condiciones físicas adecuadas para los colaboradores?

Si No Describala: _____

Objetivo: conocer la adaptación a cambios de los empleados.

14. ¿Cómo es la aceptación de los colaboradores cuando se generan cambios nuevos dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer formas de general seguridad laboral a los empleados.

15. ¿De que forma la empresa transmite seguridad laboral a los colaboradores?

Objetivo: identificar las formas con las que cuenta la empresa para fomentar las relaciones interpersonales.

16. ¿La empresa cuenta con actividades que ayudan a fomentar las relaciones interpersonales?

Si No Describala: _____

Objetivo: identificar las formas de resolución de problemas.

17. ¿Como jefe de que forma resuelve los conflictos laborales ?

Objetivo: conocer formas de innovacion dentro de la empresa.

18. ¿Que hace la empresa para mantener en constante innovacion a los colaboradores ?

Objetivo: Determinar el grado ergonomía y condiciones del puesto de trabajo

19. ¿Considera que los colaboradores están satisfechos con el ambiente laboral que actualmente se tiene en la empresa?

Si No Describala: _____

Objetivo: conocer los canales de comunicación que existen entre empleados y jefes.

20. ¿Que tipos de canales de comunicación le resultan mas efectivos al momento de comunicarse con los colaboradores?

ANEXO No. 2

Formato de cuestionario



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



La siguiente encuesta está dirigida a los colaboradores de Reunión Aseguradora Salvadoreña S.A. de C.V., con el objetivo de recopilar información que sea de ayuda para la elaboración de métodos y técnicas que contribuyan a fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (Siempre) al 4 (Nunca).

- 1- Siempre
- 2- Casi siempre
- 3- A veces
- 4- Nunca

Género: Femenino _____ Masculino _____

Nivel académico: _____

Departamento o sección a la que pertenece: _____

Tiempo que tiene de laborar en la empresa 1 a 5 años _____ 6 a 10 años _____ 11 a 15 años _____

16 a 20 _____ de 20 a más _____

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	Conoce la estructura organizativa de la empresa (organigrama).				
2	En la organización se esfuerzan por dar a conocer la misión y visión a sus colaboradores.				
3	La organización cuenta con un manual de descripción de puestos que le ayude a ejecutar sus funciones.				
4	El personal realiza su trabajo sin dificultades debido a que las normas y demás lineamientos están claros.				
5	Considera que el ambiente de trabajo es apropiado para desempeñar sus funciones.				
6	En la empresa el equipo obtiene los mejores resultados debido a que a sus miembros se les permite tomar decisiones.				
7	Su jefe inmediato tiene una actitud abierta, escucha opiniones respecto a cómo realizar las funciones y respeta sus puntos de vista.				
8	Recibe capacitaciones continuamente de acuerdo a sus funciones				



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



	laborales.				
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
RELACIONES INTERPERSONALES					
9	Percibe estabilidad laboral en la organización.				
10	Se fomenta el trabajo en equipo y se reconocen los logros obtenidos.				
11	El puesto de trabajo contribuye con su auto realización.				
12	El puesto que ocupa contribuye a tener una autoestima elevada.				
13	Su trabajo le permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros.				
14	Considera que existe lealtad entre sus compañeros de trabajo.				
CONFLICTOS					
15	En las reuniones de trabajo los problemas difíciles se discuten objetivamente y con respeto hacia todos los miembros.				
16	Ha tenido conflictos interpersonales con su jefe inmediato.				
17	Cuando existe algún problema entre compañeros de trabajo, se resuelven de manera óptima.				
18	Conoce como solucionar conflictos con sus compañeros de trabajo.				
19	Existen conflictos interpersonales entre sus compañeros de trabajo.				
COOPERACIÓN					
20	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización RAS S.A. DE C.V.				
21	Los departamentos de la empresa trabajan unidos, buscando siempre el cumplimiento de la visión y misión.				
22	En la empresa los equipos de trabajo y departamentos tienden a apoyarse constantemente.				
23	Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.				
24	Se considera una persona colaboradora en las actividades de su área de trabajo.				
25	Cuando tiene problemas con su trabajo, cuenta con el apoyo de sus compañeros.				
DESAFIO DE METAS					
26	Cuando se presentan cambios en la organización, estos impactan positivamente a la empresa y a su personal.				
27	Se le da la oportunidad de hacer cosas innovadoras en su trabajo.				
28	En su trabajo se le permite desarrollar nuevas habilidades.				
29	Considera que existen cambios repentinos en su trabajo.				
30	Se adapta rápidamente a los cambios.				



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
AMBIENTE FISICO					
31	Posee suficiente espacio físico para realizar su trabajar.				
32	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en su lugar de trabajo.				
33	La comodidad de su área de trabajo es óptima para ejecutar sus funciones.				
34	La limpieza y aseo en general son los adecuados en su oficina.				
35	La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada.				
36	La temperatura del lugar donde labora es apropiada.				
37	Existe un flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo.				
38	El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo.				
39	Considera que su equipo de cómputo funciona efectivamente.				
RECOMPENSA Y MOTIVACION					
40	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.				
41	Su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva.				
42	Su jefe inmediato le respalda frente a sus superiores.				
43	Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades.				
44	Se siente satisfecho por trabajar en la organización.				
45	Existen oportunidades de ascender de puesto de trabajo.				
46	En la empresa hay buenos incentivos para mejorar la productividad y motivación del personal.				
47	La remuneración está al nivel de los salarios de sus colegas en el mercado.				
48	Cree que su sueldo está conforme con la situación y marcha económica de la empresa.				
PRODUCTIVIDAD					
49	En su área de trabajo se le orienta hacia la obtención de resultados.				
50	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de su departamento.				
51	Considera que la forma en que se organiza el trabajo en su departamento contribuye con la productividad del área.				
52	Conoce las necesidades de las personas que solicitan los servicios de RAS S.A. DE C.V.				
53	Considero que está orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.				
54	Las personas que trabajan con usted poseen conocimientos y				



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



	habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de la empresa.				
55	El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con el que cuenta para realizar su trabajo es el adecuado.				
No.	PREGUNTAS	1	2	3	4
SATISFACCIÓN					
56	Su puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción.				
57	Se siento orgulloso(a) del trabajo que desempeña.				
58	Es valorado(a) y respetado(a) en su trabajo.				
59	Siente que su trabajo está suficientemente reconocido.				
60	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.				
61	Son satisfactorios los ascensos y promociones.				
62	Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres.				
63	Es satisfactoria la relación con su(s) jefe(s).				
RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD					
64	Conoce los objetivos a perseguir al realizar su trabajo				
65	Los miembros del equipo se dedican al logro de metas organizacionales.				
66	Desempeña sus actividades en tiempo y forma adecuados.				
67	Es respetuoso de la normativa interna de la empresa.				
68	Su jefe o superiores le tratan bien y con amabilidad.				
69	Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.				
70	Respeto a su(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.				
71	En la empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados.				
72	Cuando no le queda claro lo que se le informa, siempre pregunta las veces necesarias hasta comprender bien lo que se le comunica.				
73	Generalmente pone en práctica su iniciativa en el trabajo.				
74	Siempre trata de aportar nuevas ideas en su trabajo.				
75	Es una persona abierta al cambio.				
COMUNICACION					
76	Existe una buena comunicación dentro de su grupo de trabajo.				
77	La información brindada por su jefe para que realice sus tareas es comprensible.				
78	La comunicación con su jefe inmediato es satisfactoria.				
79	Existen obstáculos que impiden la transmisión eficaz de información.				

ANEXO No. 3

Formato de lista de
cotejo



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



Lista de Cotejo

Objetivo: Conocer la situación actual de las condiciones de trabajo de los empleados con relación al clima organizacional, relaciones impersonales y a la infraestructura y equipo de oficina.

N°	INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se observó colaboración y apoyo entre los trabajadores	X		
2	Se evidenció la participación durante los procesos normales de la Institución	X		
3	Se mantiene la armonía y cohesión grupal sin causar conflictos		X	
4	Se proporcionan ideas útiles en las pláticas entre compañeros de trabajo	X		
5	Se ofrece soluciones a los problemas que surgen	X		
6	Se observó que se cumplen con las tareas establecidas en cada área	X		
7	Se demuestran interés por la calidad del trabajo y del objetivo final	X		
8	El tiempo de atención al cliente es adecuado para cada proceso realizado	X		
9	El mobiliario y equipo de oficina es el adecuado para desempeñar las funciones	X		
10	Se evidencian esfuerzos por dar a conocer la filosofía organizacional a los empleados		X	
11	El ambiente físico posee suficiente limpieza, iluminación, temperatura adecuada y ruido soportable	X		
12	Los empleados respetan las normas de la organización	X		
13	La infraestructura de la empresa satisface las necesidades de los trabajadores	X		
14	Existen factores que distraen a los trabajadores del trabajo asignado.	X		

ANEXO No. 4

Análisis e interpretación de los resultados

I. Datos generales de los encuestados

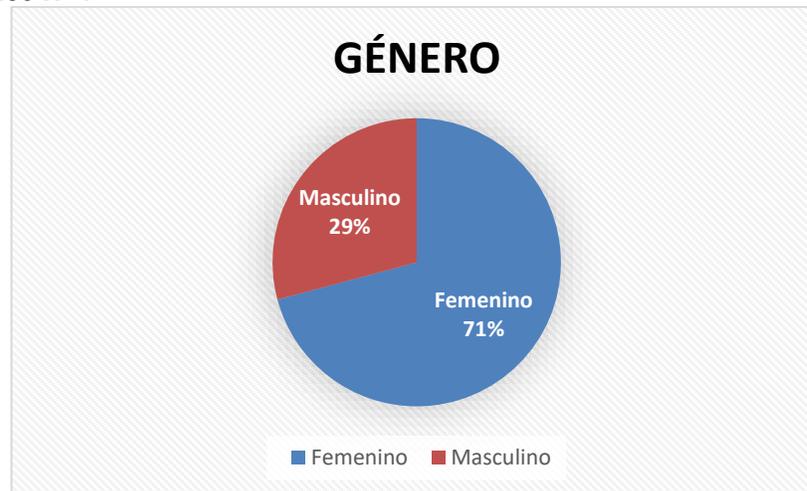
Objetivo: Determinar la cantidad de personal femenino y masculino que labora en la organización.

A. Género

Cuadro N° 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	17	70.8%
Masculino	7	29.2%
TOTAL	24	100.0%

Gráfico N° 1



Interpretación:

El género determinante en la organización es el femenino, la mayor parte del personal femenino pertenece a la gerencia de operaciones de la empresa, donde una de las principales funciones es el servicio al cliente, por otra parte, el veintinueve por ciento, corresponde al personal masculino, que se desempeña en el resto de los demás departamentos.

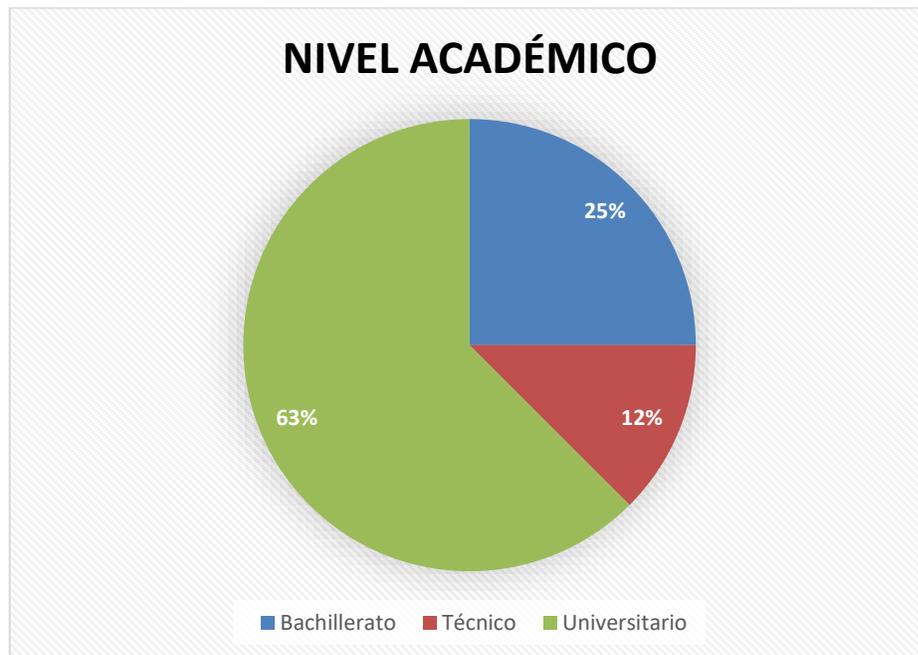
Objetivo: Conocer el nivel de académico de los empleados en la empresa.

B. Nivel académico

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachillerato	6	25.0%
Técnico	3	12.5%
Universitario	15	62.5%
Total	24	100.0%

Gráfico N° 2



Interpretación:

Más de la mitad de empleados poseen un nivel académico de estudios de licenciatura, por lo que tienen los conocimientos necesarios para ejecutar las tareas asignadas, especialmente en el nivel operativo, donde, se brinda una asesoría de los programas de seguros y manejo de riesgos a los clientes de la empresa.

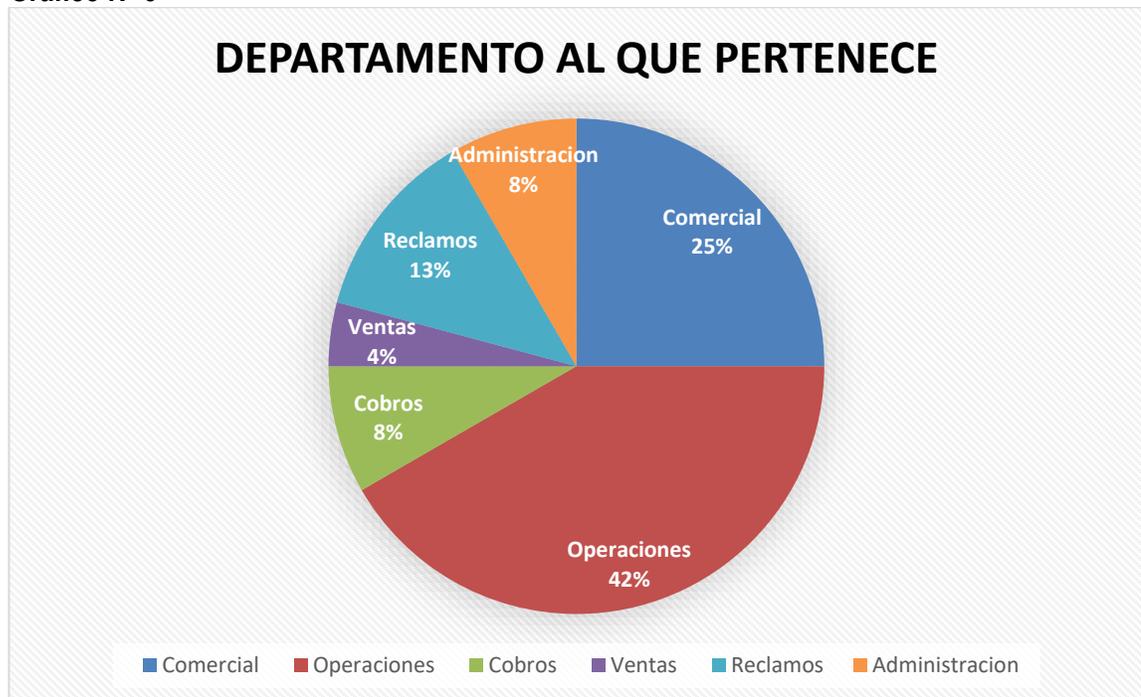
Objetivo: Identificar la cantidad de empleados que laboran en cada departamento de la empresa.

C. Departamento o sección a la que pertenece

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercial	6	25.0%
Operaciones	10	41.7%
Cobros	2	8.3%
Ventas	1	4.2%
Reclamos	3	12.5%
Administracion	2	8.3%
Total	24	100.0%

Gráfico N° 3



Interpretación:

La mayor cantidad de empleados se encuentran trabajando dentro de la gerencia de operaciones, en ella está el personal que realiza las labores de atención al cliente, por el contrario, la gerencia de ventas es la unidad que cuenta con menos personal.

Objetivo: Determinar si existe estabilidad laboral en la organización.

D. Tiempo que tiene de laborar en la empresa

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5 años	7	29.2%
6 a 10 años	8	33.3%
11 a 15 años	5	20.8%
16 a 20 años	3	12.5%
20 a más	1	4.2%
Total	24	100.0%

Gráfico N° 4



Interpretación:

Los resultados de la encuesta afirman que existe una excelente estabilidad laboral en la empresa RAS, lo que genera un sentimiento de pertenencia y tranquilidad entre los empleados.

II. Datos de contenido

Análisis de la dimensión: Estructura organizacional

Objetivo: Identificar si los empleados conocen cómo está estructurada administrativamente la empresa.

1. Conoce la estructura organizativa de la empresa (organigrama).

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 5



Interpretación:

En la empresa RAS, el personal tiene conocimiento de las diferentes gerencias que existen en la organización, comprenden las funciones asignadas a cada uno de ellos de acuerdo a su puesto de trabajo, una mínima parte de los empleados opinaron que no conocen la estructura organizativa.

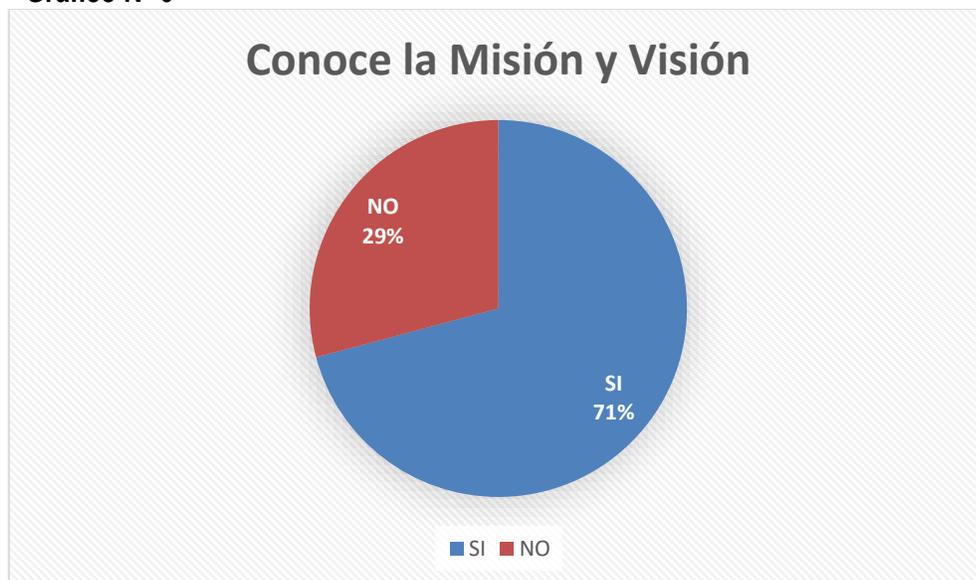
Objetivo: Identificar si la empresa da a conocer la misión y visión que se tiene como institución.

2. En la organización se esfuerzan por dar a conocer la misión y visión a sus colaboradores

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	71%
NO	7	29%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 6



Interpretación:

Los empleados afirman que la empresa se esfuerza por dar a conocer su misión y visión, pero no significa que esta se practique, además, una proporción menor de empleados desconoce sobre dichos elementos.

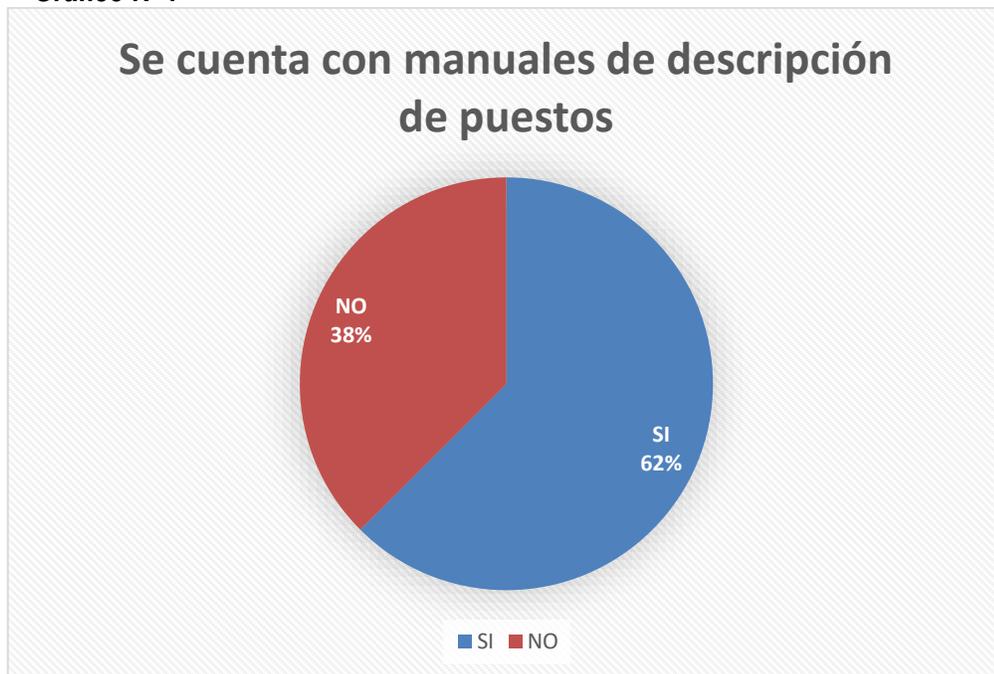
Objetivo: Verificar si cada empleado sabe las obligaciones y tareas a desarrollar en su puesto de trabajo.

3. La organización cuenta con un manual de descripción de puestos que le ayude a ejecutar sus funciones.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	63%
NO	9	38%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 7



Interpretación:

Más de la mitad del personal afirma conocer un manual de descripción de puestos, el cual le ayuda a ejecutar sus funciones de una manera más eficiente, por el contrario, el treinta y ocho por ciento de los empleados desconoce la existencia de dicho instrumento, lo cual se debe a una deficiente inducción por parte de los jefes inmediatos.

Objetivo: Identificar si las normas y lineamientos proporcionados, ayudan a ejecutar el trabajo sin dificultades.

4. El personal realiza su trabajo sin dificultades debido a que las normas y demás lineamientos están claros.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	71%
NO	7	29%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 8



Interpretación:

Según lo expresado por los empleados, la mayor parte realiza su trabajo de una forma eficiente debido a que las normas y lineamientos proporcionados por sus jefes son claros y precisos, sin embargo, el veintinueve por ciento considera que se les dificulta la ejecución de sus tareas asignadas, debido a que su jefe no le ofrece lineamientos eficientes.

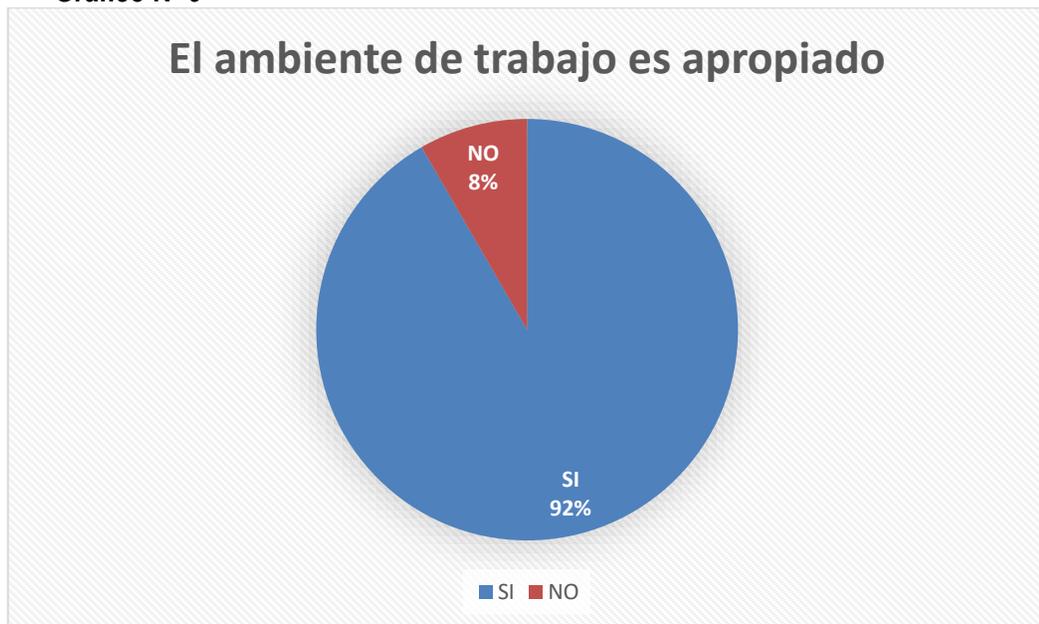
Objetivo: Determinar si los empleados se sienten cómodos en su lugar de trabajo

5. **Considera que el ambiente de trabajo es apropiado para desempeñar sus funciones.**

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 9



Interpretación:

En la organización los empleados consideran que el ambiente de trabajo es el adecuado para una correcta ejecución de sus actividades diarias, solamente el ocho por ciento de los encuestados, no está conforme con su entorno de trabajo y manifiesta que se les dificulta desempeñar sus funciones correctamente, debido al mal estado del ambiente de trabajo.

Objetivo: Conocer si la organización permite a sus empleados tomar decisiones.

6. En la empresa el equipo obtiene los mejores resultados debido a que a sus miembros se les permite tomar decisiones.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	29%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	6	25%
NUNCA	3	13%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 10



Interpretación:

Los empleados de la organización consideran que en el trabajo los jefes les permiten tomar decisiones, lo cual contribuye a obtener mejores resultados y agilizar los procesos e incentiva el empoderamiento del puesto de trabajo, no obstante, el trece por ciento manifestó que nunca los han dejado tomar una decisión referente a su trabajo.

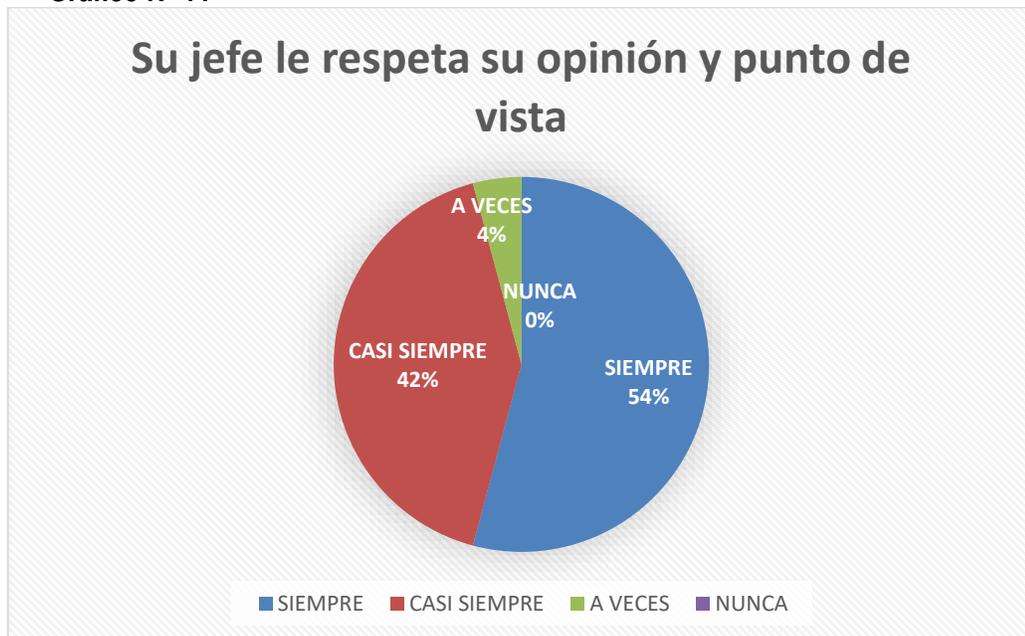
Objetivo: Identificar si los empleados tienen una buena percepción de sus jefes.

7. Su jefe inmediato tiene una actitud abierta, escucha opiniones respecto a cómo realizar las funciones y respeta sus puntos de vista

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	54%
CASI SIEMPRE	10	42%
A VECES	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 11



Interpretación:

La mayoría de los encuestados de la empresa contestaron que su jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha opiniones, les da libertad de acción respecto a cómo realizar las diferentes funciones del puesto de trabajo, asimismo, respeta sus puntos de vista, lo que afirma un excelente liderazgo y una buena relación entre empleado y jefe inmediato.

Objetivo: Conocer si la institución tiene un programa de capacitación para sus empleados.

8. Recibe capacitaciones continuamente de acuerdo a sus funciones laborales.

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	13%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	9	38%
NUNCA	5	21%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 7



Interpretación:

En su mayoría, los empleados manifestaron que no es muy común recibir capacitaciones de acuerdo a sus funciones laborales, lo que demuestra falta de interés de la empresa por mantener a sus empleados bien capacitados respecto a sus funciones, solamente un doce por ciento considera que recibe un programa de capacitación constante y adecuado a sus labores.

Análisis de la dimensión: Relaciones interpersonales

Objetivo: Indagar si los colaboradores no tienen temor a un despido repentino.

9. Percibe estabilidad laboral en la organización.

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 8



Interpretación:

La totalidad de empleados de la organización manifiestan que su trabajo es estable y no tiene temor a un despido, lo que ayuda a reforzar la moral de los trabajadores, propiciando que se concentren en sus funciones diarias; solo un ocho por ciento opinó que sienten temor a que en cualquier momento serán despedidos.

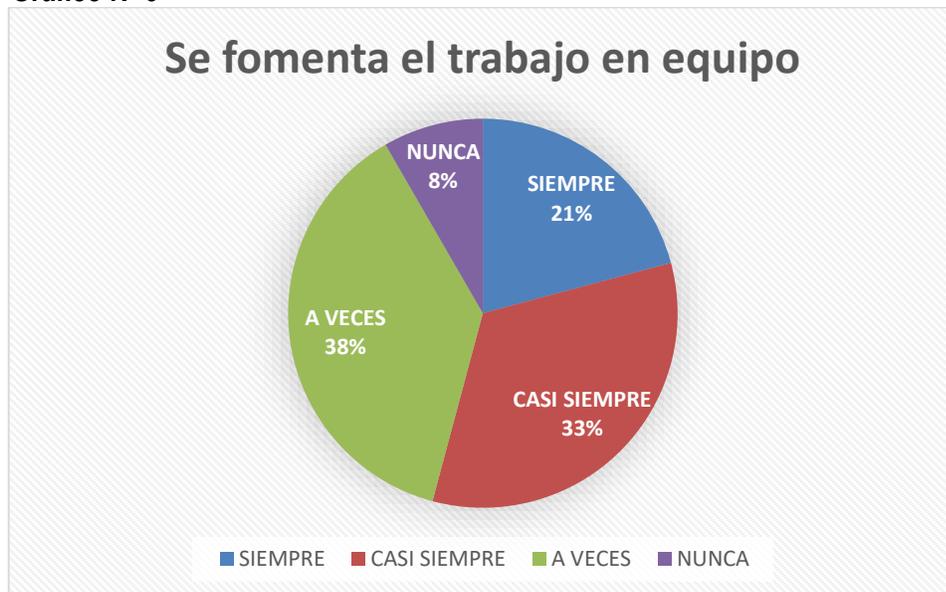
Objetivo: Determinar si la organización fomenta el trabajo en equipo y reconoce el trabajo bien realizado.

10. Se fomenta el trabajo en equipo y se reconocen los logros obtenidos.

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	21%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	9	38%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 9



Interpretación:

La información obtenida refleja que solamente en ocasiones se tiene afinidad de trabajar en equipo y se reconocen los logros obtenidos, entre más personas se comprometan en la realización de las actividades, mejores y más efectivos serán los resultados, asimismo, el ocho por ciento respondieron no sentir reconocimiento ni que se fomente el trabajo en equipo.

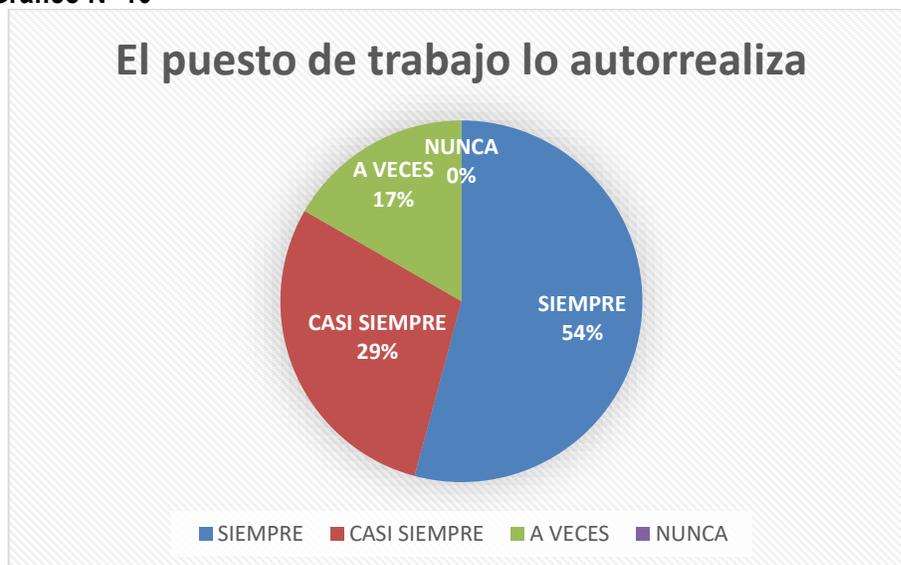
Objetivo: Identificar si la ejecución de las tareas ayuda al empleado a desarrollar nuevos conocimientos.

11. El puesto de trabajo contribuye con su auto realización.

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	54%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	4	17%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 10



Interpretación:

Según lo expresado por los empleados, ellos consideran que, todas las tareas que ejecutan dentro de la organización generan un sentimiento de satisfacción y autorrealización, se sienten satisfechos de hacer sus tareas con calidad y en tiempo estipulado, solamente un diecisiete por ciento asegura que no se siente autorrealizado por desempeñar sus tareas.

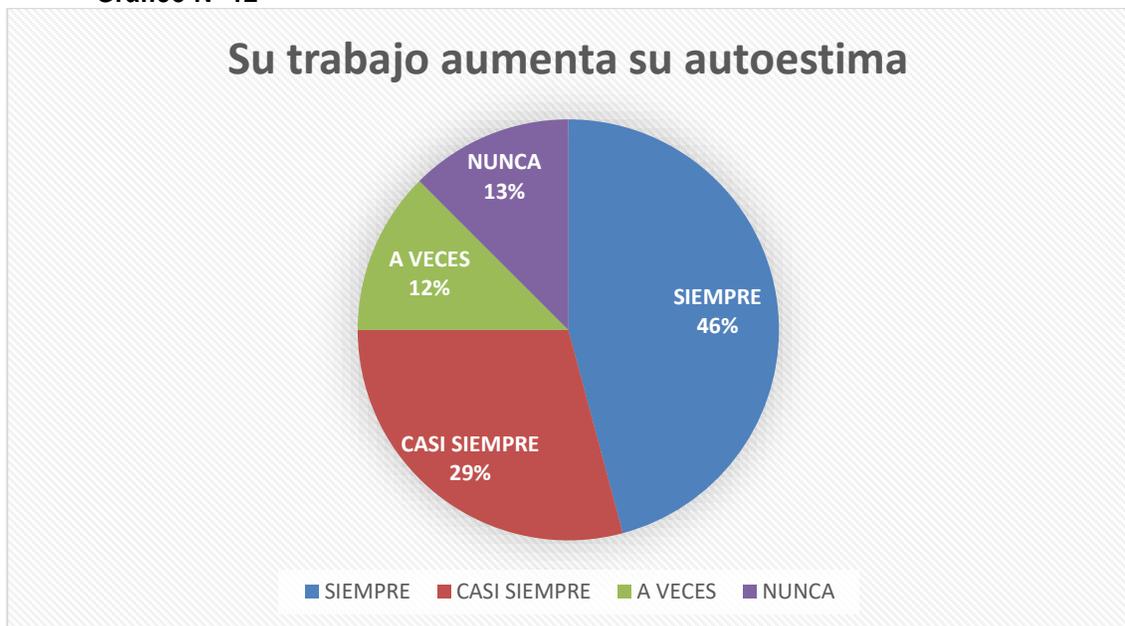
Objetivo: Conocer si empleados sienten que sus labores son importantes para el desarrollo propio y de la empresa.

12. El puesto que ocupa contribuye a tener una autoestima elevada.

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	46%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	3	13%
NUNCA	3	13%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 12



Fuente: Empleados de Reunión Aseguradora S.A. de C.V.

Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que, la mayoría de empleados tienen una autoestima elevada por el puesto que desempeñan, sin embargo, existe un trece por ciento de trabajadores que manifiesta no estar conforme, demostrando rasgos de inconformidad con las tareas que desempeñan.

Objetivo: Identificar el grado de interacción y amistad entre compañeros de trabajo.

13. Su trabajo le permite conocer y fomentar amistad con sus compañeros.

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	42%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	5	21%
NUNCA	3	13%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 13



Interpretación:

En su mayor proporción los empleados manifiestan que el trabajo que ejecutan les permite fomentar buenas relaciones con sus compañeros y les da la oportunidad de conocer gente nueva, permitiéndoles un intercambio de ideas y experiencias, sin embargo, la tercera parte de los encuestados afirma no tener una amistad entre los compañeros al momento de realizar su trabajo.

Objetivo: Conocer si entre compañeros existe la lealtad.

14. Considera que existe lealtad entre sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	42%
NO	14	58%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 14



Interpretación:

La lealtad es un valor fundamental en las buenas relaciones en el ambiente laboral, sin embargo, más de la mitad de los empleados de la organización no tienen confianza en sus compañeros, ellos consideran que en cualquier momento serán traicionados, creando oportunidades para futuros conflictos interpersonales, una cantidad menor de encuestados afirma tener plena confianza en los demás integrantes de la empresa.

Análisis de la dimensión: Resolución de conflictos

Objetivo: Conocer si existe una rápida solución a los problemas en las reuniones de trabajo.

15. En las reuniones de trabajo los problemas difíciles se discuten objetivamente y con respeto hacia todos los miembros.

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	29%
CASI SIEMPRE	11	46%
A VECES	4	17%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 15



Interpretación:

En su mayoría los trabajadores afirman que cuando han tenido la oportunidad de reunirse para discutir un problema, se les respeta su opinión y se les toma en cuenta su argumento, lo que incentiva la lluvia de ideas, por otro lado, un ocho por ciento manifiesta que los jefes inmediatos no son objetivos y no les permiten expresar sus ideas en las reuniones grupales.

Objetivo: Conocer si han existido conflictos entre empleados y jefes.

16. Ha tenido conflictos interpersonales con su jefe inmediato.

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	4%
A VECES	4	17%
NUNCA	19	79%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 16



Interpretación:

La mayor parte expresó, que no ha tenido conflictos interpersonales con su jefe, y si los han tenido, estos se resuelven con prontitud y eficazmente, lo que demuestra un liderazgo positivo por los gerentes, solamente un diecisiete por ciento afirma haber tenido conflicto con su jefe inmediato, asimismo, un cuatro por ciento, afirma que siempre tiene problemas con su jefe.

Objetivo: Identificar si los problemas entre compañeros se resuelven rápidamente.

17. Cuando existe algún problema entre compañeros de trabajo, se resuelven de manera óptima.

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	29%
CASI SIEMPRE	4	17%
A VECES	11	46%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 17



Interpretación:

En la empresa los encuestados afirman que en las ocasiones donde han tenido conflictos interpersonales con sus compañeros de trabajo, no se han resuelto de forma rápida ni contundente, por falta de una adecuada intervención de los jefes inmediatos, solo el veintinueve por ciento expresó que los problemas se resuelven de una forma óptima.

Objetivo: Identificar si los empleados conocen los procedimientos para solucionar problemas entre ellos.

18. Conoce como solucionar conflictos con sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	21%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	8	33%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 18



Interpretación:

Al analizar los resultados se puede determinar que la mitad de los empleados de la empresa RAS, desconocen los procedimientos necesarios para solucionar los conflictos interpersonales al momento de existir discordia entre sus compañeros de trabajo.

Objetivo: Verificar si entre los empleados existen conflictos.

19. Existen conflictos interpersonales entre sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	21%
CASI SIEMPRE	3	13%
A VECES	9	38%
NUNCA	7	29%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 19



Interpretación:

En su mayor proporción los empleados de la organización, afirman que es muy frecuente que existan conflictos interpersonales con sus compañeros de trabajo, lo que podría ser resultado del estrés laboral o falta de liderazgo; un área a fortalecer para un adecuado ambiente laboral, solamente el veintinueve por ciento considera que nunca existen problemas de este tipo en la organización.

Análisis de la dimensión: Cooperación

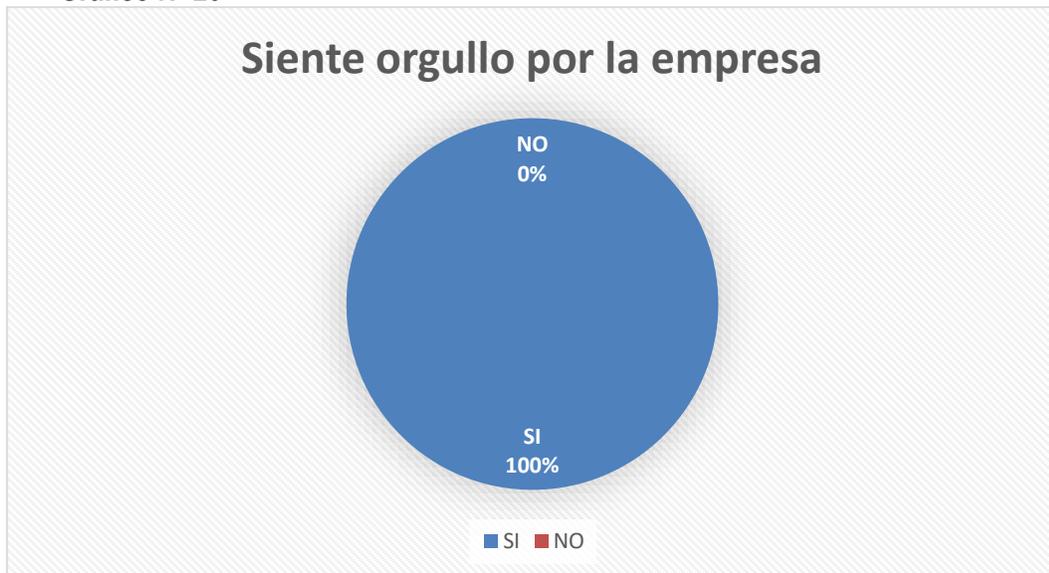
Objetivo: Conocer si los empleados se sienten identificados con la empresa.

20. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización RAS S.A. DE C.V.

Cuadro N° 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 20



Interpretación:

La totalidad de los encuestados respondieron que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización donde prestan sus servicios, demostrando que tienen finalidad por compartir los valores y metas que la empresa se ha planteado.

Objetivo: Determinar si todos los departamentos están comprometidos con el cumplimiento de la misión y visión.

21. Los departamentos de la empresa trabajan unidos, buscando siempre el cumplimiento de la visión y misión.

Cuadro N° 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	38%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	8	33%
NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 21



Interpretación:

Como se puede observar en los resultados de la encuesta, la mayoría de los departamentos trabajan conjuntamente para alcanzar la misión y visión de la organización, solamente un cuatro por ciento respondió que nunca se trabaja como equipo para alcanzar las metas establecidas.

Objetivo: Conocer si los departamentos de la empresa se apoyan para lograr objetivos definidos.

22. En la empresa los equipos de trabajo y departamentos tienden a apoyarse constantemente.

Cuadro N° 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	25%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	8	33%
NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 22



Interpretación:

Los empleados manifestaron en su mayoría que en la empresa los equipos de trabajo y departamentos, colaboran constantemente con otras áreas de la organización cuando se requiere de ayuda para solucionar problemas, no obstante, un grupo manifestó nunca haber visto que los departamentos trabajen conjuntamente.

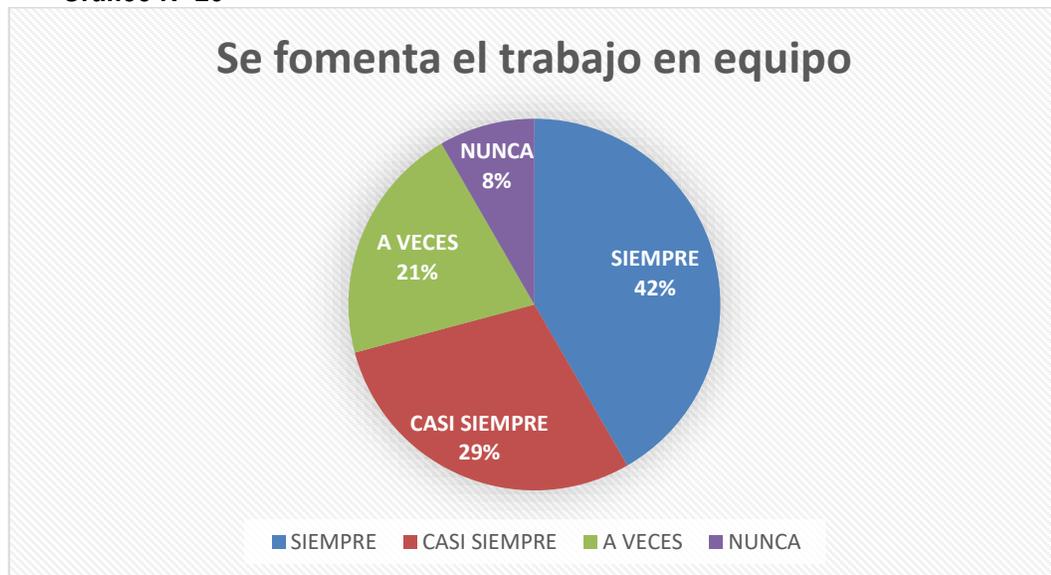
Objetivo: Verificar si se fomenta el trabajo en equipo en la organización.

23. Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.

Cuadro N° 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	42%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	5	21%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 23



Interpretación:

Los datos recopilados afirman que la empresa RAS, brinda las facilidades necesarias para que sus empleados trabajen en equipo en las tareas asignadas, una minoría respondió que solamente algunas ocasiones se trabaja de forma que todos los integrantes colaboren para finalizar una tarea.

Objetivo: Identificar si existe iniciativa por parte de los empleados.

24. Se considera una persona colaboradora en las actividades de su área de trabajo.

Cuadro N° 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	71%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 24



Interpretación:

En la institución los empleados son colaboradores y tienen iniciativa de realizar tareas que contribuyan a la misión del departamento y de la empresa, sin la necesidad de recibir indicaciones por su jefe inmediato, demostrando su capacidad y sentido de pertenencia en su departamento.

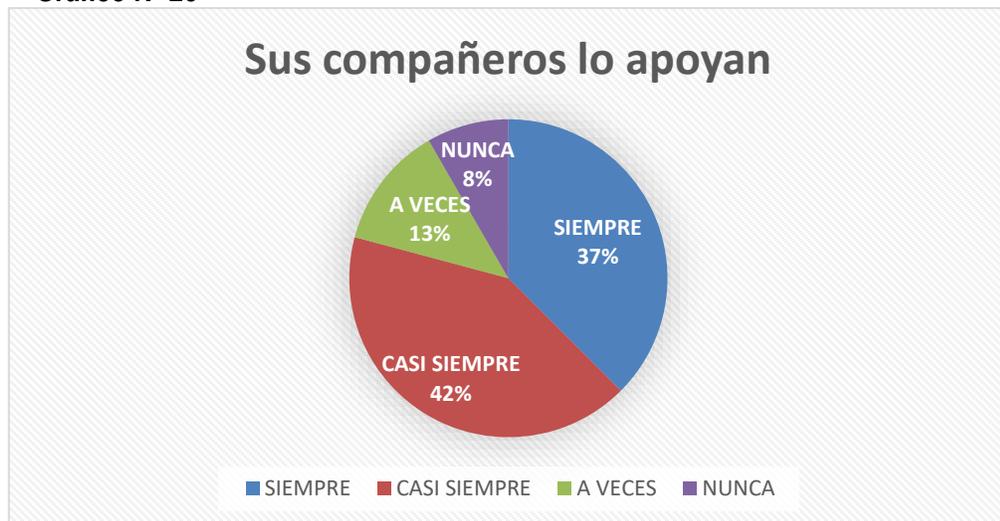
Objetivo: Identificar si existe el compañerismo dentro de la empresa.

25. Cuando tiene problemas en su trabajo, cuenta con el apoyo de sus compañeros.

Cuadro N° 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	38%
CASI SIEMPRE	10	42%
A VECES	3	13%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 25



Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifestó que reciben apoyo de sus compañeros de trabajo, cuando han tenido un problema en el área donde se desempeñan, el trece por ciento manifiesta que solamente a veces se ha sentido apoyados, asimismo, el ocho por ciento contestó que nunca ha recibido dicho apoyo en la institución.

Análisis de la dimensión: Desafío de metas

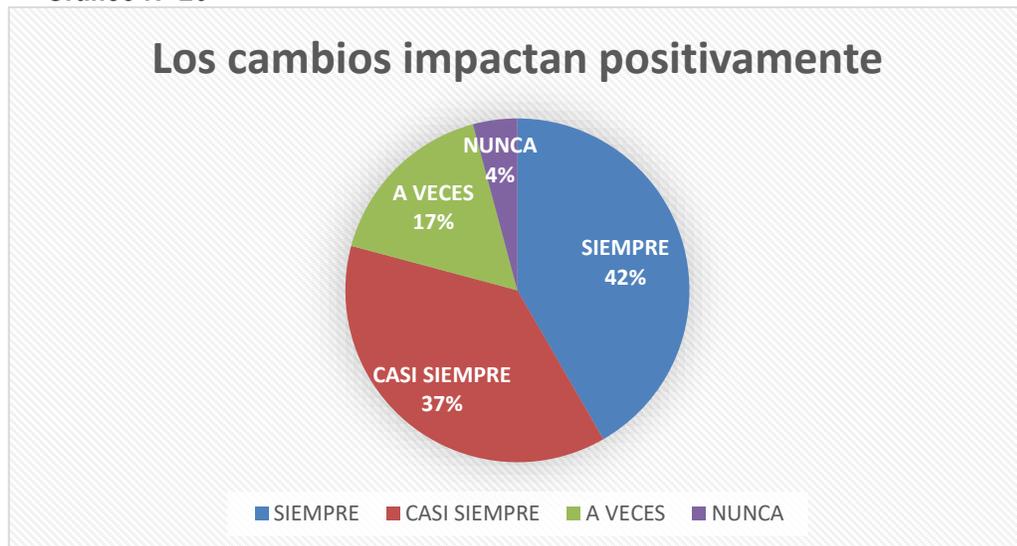
Objetivo: Conocer si los cambios que se dan en la organización impactan positivamente en la organización.

26. Cuando se presentan cambios en la organización, estos impactan positivamente a la empresa y a su personal.

Cuadro N° 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	42%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	4	17%
NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 26



Interpretación:

El ochenta por ciento de los encuestados manifiesta que la mayor parte de ocasiones los cambios surgidos en la organización han beneficiado tanto al personal como a la empresa misma, sin embargo, un grupo menor de personas contestó que dichos cambios solamente benefician a la empresa.

Objetivo: Determinar si la empresa brinda las oportunidades a los empleados para tener iniciativa de los mejorar procesos ya existentes.

27. Se le da la oportunidad de hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo.

Cuadro N° 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	33%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	6	25%
NUNCA	3	13%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 27



Interpretación:

Poco más de la mitad de colaboradores manifestaron tener la oportunidad de mostrar sus capacidades, mejorando procesos e implementando nuevos proyectos en beneficio de hacer más eficientes los procesos administrativos, un grupo menor de empleados manifiesta que son pocas las veces donde existe la oportunidad de hacer algo diferente.

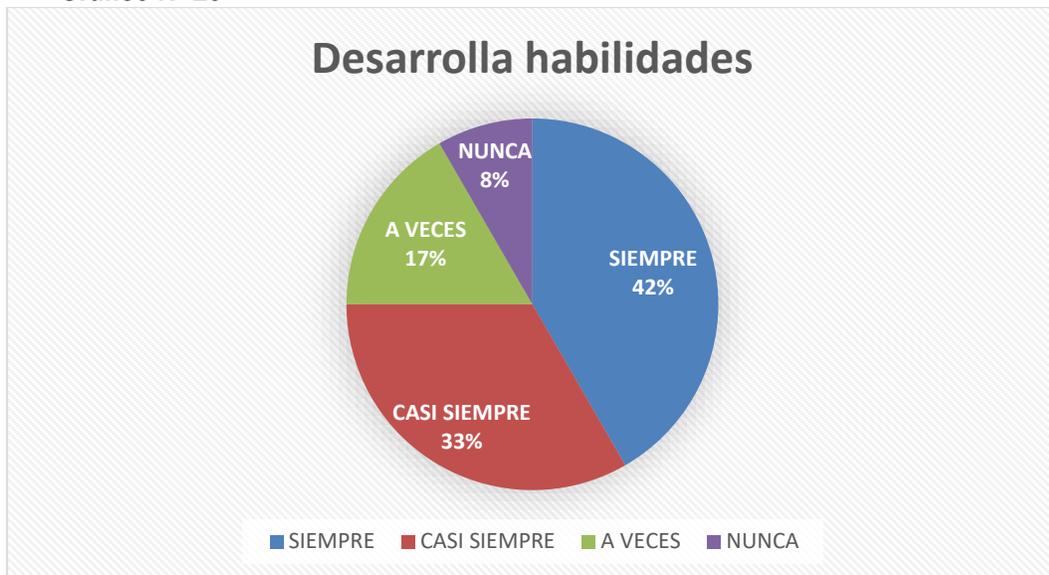
Objetivo: Conocer si el puesto de trabajo es propicio para desarrollar nuevas habilidades.

28. En su trabajo se le permite desarrollar nuevas habilidades.

Cuadro N° 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	42%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	4	17%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 28



Interpretación:

El cuarenta y dos por ciento de los encuestados manifiesta que la empresa siempre les brinda las oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, de igual manera un grupo menor de personas afirma que siempre se les ha permitido desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, no obstante, un grupo respondió negativamente.

Objetivo: Identificar si existen cambios repentinos en la organización.

29. Considera que existen cambios repentinos en su trabajo.

Cuadro N° 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	8%
CASI SIEMPRE	2	8%
A VECES	16	67%
NUNCA	4	17%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 29



Interpretación:

La mayor parte de encuestados considera que los cambios repentinos en su lugar de trabajo suelen darse en ocasiones esporádicas, preocupándoles que estos puedan afectarles de manera directa.

Objetivo: Identificar el grado de adaptabilidad que tienen los empleados a los nuevos cambios.

30. Se adapta rápidamente a los cambios.

Cuadro N° 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	71%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 30



Interpretación:

La mayor cantidad de empleados respondieron que no se ven afectados por la innovación dentro de la organización; al contrario, se adaptan rápidamente porque consideran que fortalecer sus debilidades y minimizan las amenazas, solamente una persona expresó su resistencia a dejar la zona de confort.

Análisis de la dimensión: Ambiente físico

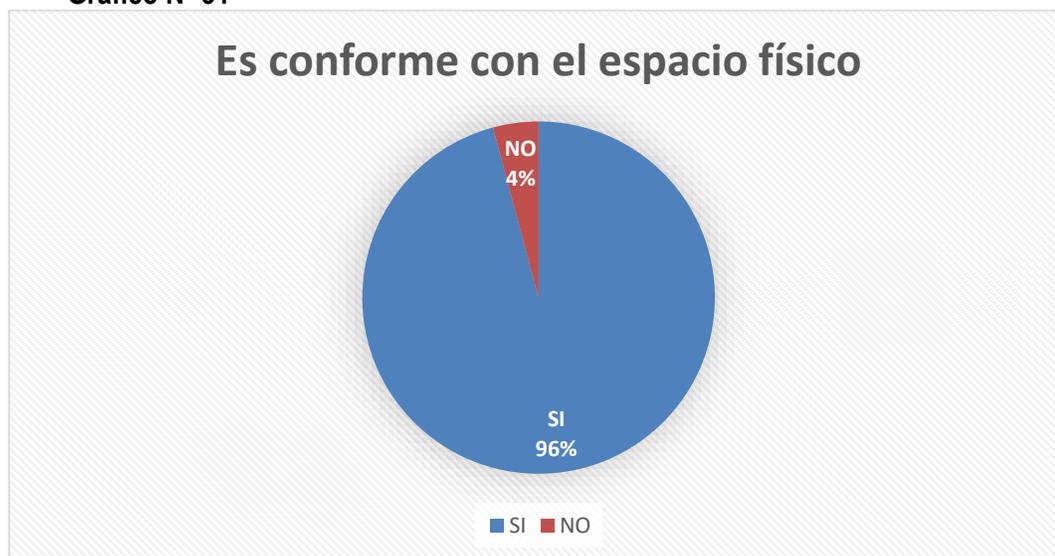
Objetivo: Determinar si el empleado cuenta con espacio físico adecuado para realizar sus actividades.

31. Posee suficiente espacio físico para realizar su trabajar.

Cuadro N° 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 31



Interpretación:

Casi la totalidad de los empleados expresaron que se encuentran satisfechos porque sus áreas de trabajos son amplias y bien ventiladas. Una persona se expresó de forma negativa se puede suponer que por el tipo de trabajo que realiza no requiere tanto espacio.

Objetivo: Conocer si existen mecanismos o herramientas para prevenir accidentes.

32. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en su lugar de trabajo.

Cuadro N° 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 32



Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifestó que en las instalaciones existen todos los mecanismos necesarios de seguridad para evitar accidentes y riesgos en sus áreas de trabajo, el ocho por ciento considera que las instalaciones son inseguras se puede suponer que es por desconocimiento de la estructura del local.

Objetivo: Verificar si existen las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus tareas.

33. La comodidad de su área de trabajo es óptima para ejecutar sus funciones.

Cuadro N° 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	71%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 33



Interpretación:

Los empleados manifestaron que su área de trabajo es la adecuada para desempeñar eficazmente sus labores, lo que ayuda a crear un ambiente de armonía y tranquilidad entre ellos, solo una persona expresó sentirse incómodo en su oficina.

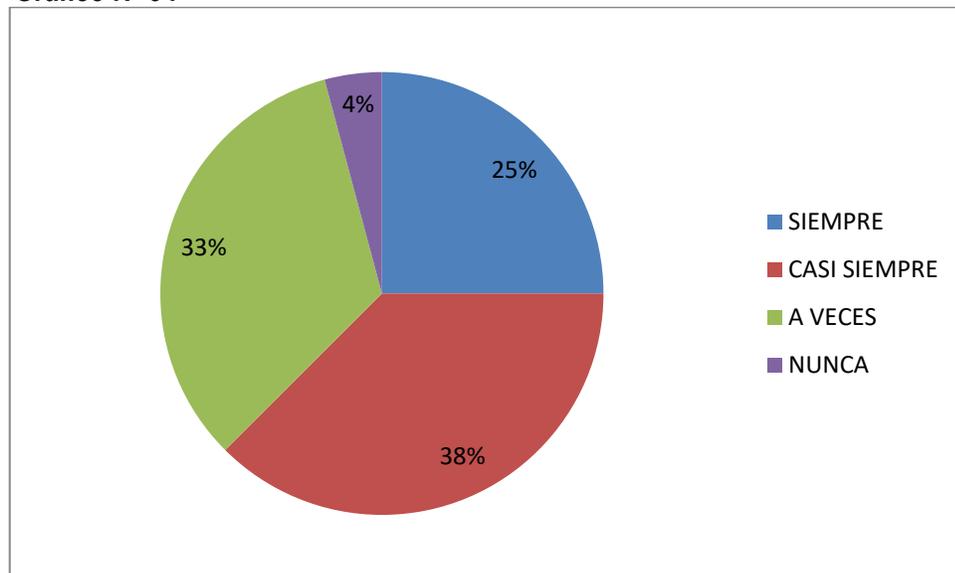
Objetivo: Determinar si el aseo y limpieza en las oficinas es el adecuado.

34. La limpieza y aseo en general son los adecuados en su oficina.

Cuadro N° 34

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	25%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	8	33%
NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 34



Interpretación:

Como se puede observar en las opiniones de los trabajadores, dentro de la organización existen unas áreas de trabajo que permanecen limpias y otras sucias, lo que reduce la moral y el bienestar de los colaboradores; un área a reforzar en la empresa, esto se debe a que no existe empelados para realizar dichas tareas de limpieza.

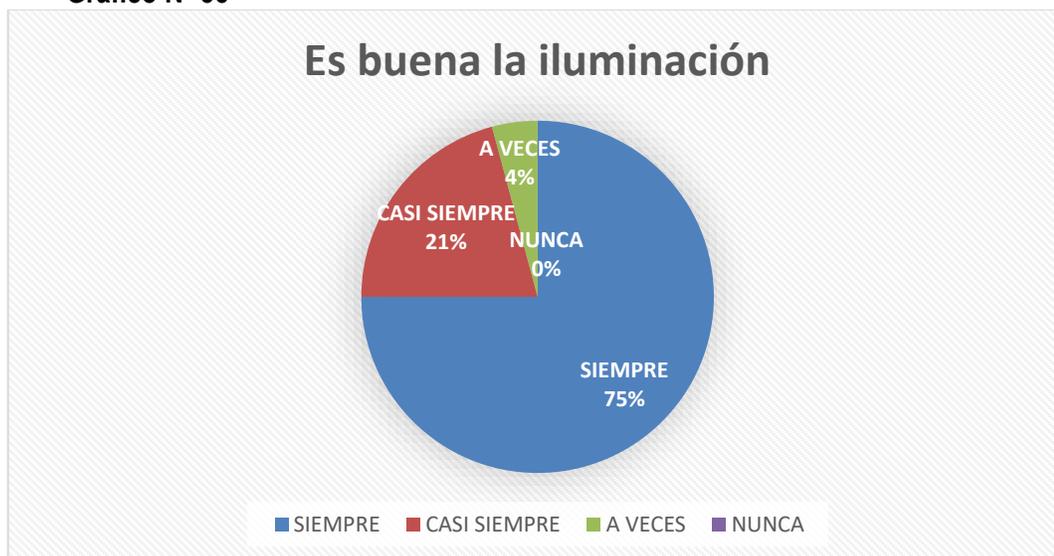
Objetivo: Identificar si cada lugar de trabajo cuenta con la iluminación suficiente que ayuda a realizar cada tarea.

35. La iluminación de su área de trabajo es suficiente y adecuada.

Cuadro N° 35

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	18	75%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 35



Interpretación:

La mayoría aportó que tienen lámparas que facilitan la visibilidad en sus áreas de trabajo; Es fundamental que los empleados tengan las condiciones de iluminación adecuadas, así se evitan molestias, fatiga visual y errores en sus labores.

Objetivo: Verificar si se cuenta con equipo que ayude a mantener una temperatura apropiada.

36. La temperatura del lugar donde labora es apropiada.

Cuadro N° 36

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	67%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	2	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 36



Interpretación:

Los empleados manifestaron que la temperatura ambiental es la adecuada, el sistema de aire acondicionado logra refrescar las oficinas en su totalidad, como consecuencia se mejora el medio ambiente de trabajo optimizando su rendimiento físico y laboral, el ocho por ciento expresaron sentirse incómodos con la temperatura de sus oficinas podría ser por que la posición de aire en la que se encuentra el aire y el número de personas que están en el lugar.

Objetivo: Conocer si se cuenta con un flujo de aire adecuado.

37. Existe un flujo de aire adecuado en su lugar de trabajo

Cuadro N° 37

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	54%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	2	8%
NUNCA	4	17%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 37



Interpretación:

La mayor parte de encuestados considera adecuado el flujo de aire en su lugar de trabajo, lo que los hace sentir agradables y satisfechos a la hora de desempeñar sus funciones, No obstante, el diecisiete por ciento manifiesta sentir que su oficina carece de aire fresco y saludable, perjudicando la ejecución de sus tareas.

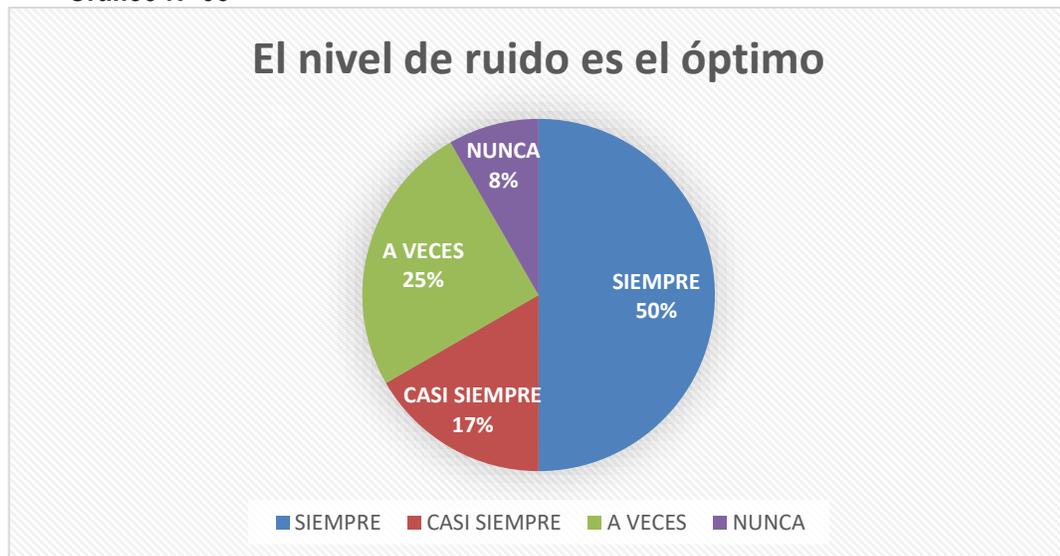
Objetivo: Identificar si en las oficinas se tiene un nivel de ruido molesto.

38. El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo.

Cuadro N° 38

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	50%
CASI SIEMPRE	4	17%
A VECES	6	25%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 38



Interpretación:

En la empresa RAS, los trabajadores opinaron en mayor proporción que el nivel de ruido es tolerable en su área de trabajo, permitiéndoles concentrarse en la ejecución de sus labores. No obstante, una minoría de empleados opinaron que a veces no toleran el ruido debido a que están ubicados en una zona muy transitada.

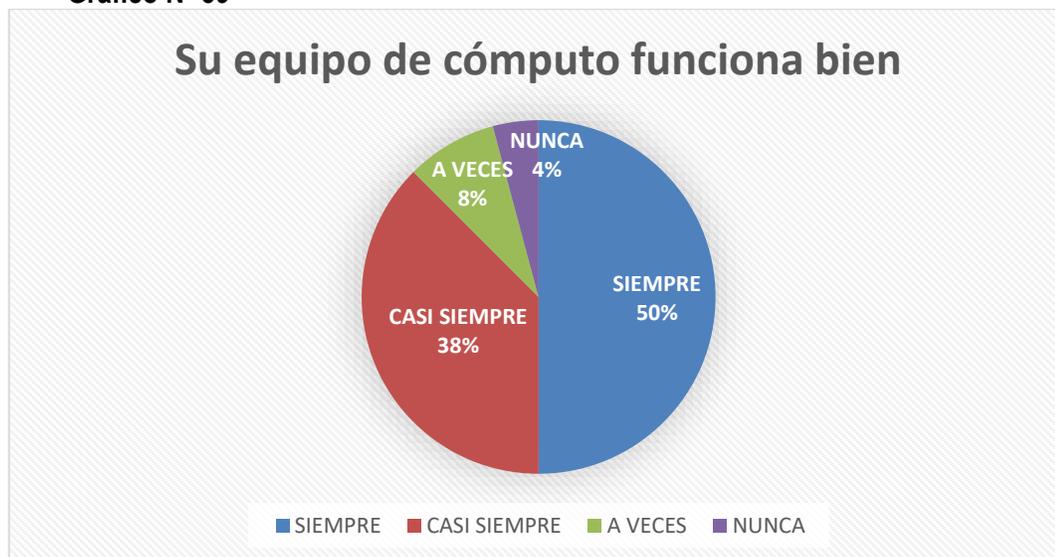
Objetivo: Determinar si el equipo de cómputo ayuda a desarrollar efectivamente sus labores.

39. Considera que su equipo de cómputo funciona efectivamente.

Cuadro N° 39

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	50%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	2	8%
NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 39



Interpretación:

Los empleados de la empresa RAS, en su mayoría manifestaron que el equipo de cómputo que utilizan se encuentra en buen estado y que les permite realizar su trabajo de una manera eficiente y sin errores. El ocho por ciento opinó de manera desfavorable al tema de los equipos de cómputo, manifestando que se encuentra en condiciones defectuosas.

Análisis de la dimensión: Motivación y recompensa

Objetivo: Determinar si los jefes ejercen el liderazgo para motivar al personal.

40. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

cuadro N° 40

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	29%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	10	42%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 40



Interpretación:

La mayor cantidad de empleados considera que sus jefes inmediatos no se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, lo que puede provocar una disminución del rendimiento laboral, solo una cantidad menor, considera optimo el nivel de liderazgo de sus jefes inmediatos.

Objetivo: Determinar si existen reconocimientos por el trabajo bien realizado

41. Su jefe le reconoce el trabajo bien hecho y lo motiva.

Cuadro N° 41

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	33%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	7	29%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 41



Interpretación:

Los empleados encuestados mencionaron que solamente en ocasiones reciben un reconocimiento de sus jefes por un trabajo bien hecho, y que cuando han sido reconocidos se sienten motivados a realizar de forma efectiva sus labores, asimismo, el ocho por ciento manifestaron que su trabajo no es reconocido porque su jefe no está pendiente de su desempeño.

Objetivo: Identificar si existe un apoyo incondicional de los jefes ante el superior.

42. Su jefe inmediato les respalda frente a sus superiores.

Cuadro N° 42

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	50%
CASI SIEMPRE	10	42%
A VECES	2	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 42



Interpretación:

Los empleados manifestaron en su mayoría recibir un buen respaldo de su jefe al momento de interponer algún argumento con sus superiores, transmitiendo confianza para sentirse motivado en la institución. Un ocho por ciento opinó que su jefe no los respalda manera educada al momento de interactuar con los superiores.

Objetivo: Conocer si los jefes ayudan a solucionar dificultades en el trabajo.

43. Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades

Cuadro N° 43

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	79%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 43



Interpretación:

En la organización los empleados sienten que reciben apoyo de su jefe inmediato en todos los momentos que se han encontrado con alguna situación de dificultad o errores, demostrando el liderazgo e iniciativa por parte de los jefes inmediatos.

Objetivo: Conocer si los empleados se sienten comprometidos con la empresa.

44. Se siente satisfecho por trabajar en la organización.

Cuadro N° 44

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	67%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	2	8%
NUNCA	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 44



Interpretación:

La mayoría de encuestados mencionan sentirse satisfechos por ser parte de la Aseguradora RAS, lo que los motiva a realizar sus tareas de forma eficiente y en el tiempo establecido, generando empoderamiento del puesto de trabajo, no obstante, una minoría no se siente cómodo con las tareas que desempeña actualmente se deberían de buscar mecanismos de incentivar a personal.

Objetivo: Definir si existe oportunidad ascender de puestos en la organización.

45. Existen oportunidades de ascender de puesto de trabajo.

Cuadro N° 45

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	25%
CASI SIEMPRE	2	8%
A VECES	8	33%
NUNCA	8	33%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 45



Interpretación:

La mayoría de los empleados expresaron que tienen pocas oportunidades de ascender de puesto de trabajo debido a que el tamaño de la empresa no reúne las condiciones adecuadas para ascender de puesto, aun cuando tienen la experiencia y estudios necesarios para liderar un departamento, sin embargo, el veinticinco por ciento considera tener las posibilidades de futuros ascensos por el nivel educativo que se poseen.

Objetivo: Identificar si el personal está conforme con incentivos brindados.

46. En la empresa hay buenos incentivos para mejorar la productividad y motivación del personal.

Cuadro N° 46

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	25%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	10	42%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 46



Interpretación:

En su mayor proporción no están conformes con los incentivos que reciben en la empresa, Es importante que la institución motive a sus empleados con incentivos para no tener síntomas de desmotivación. Su rendimiento comienza a verse reducido y la calidad del trabajo que realizan queda afectada y por tanto comete ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar, esto se puede dar por desconocimiento de los incentivos que brinda la empresa.

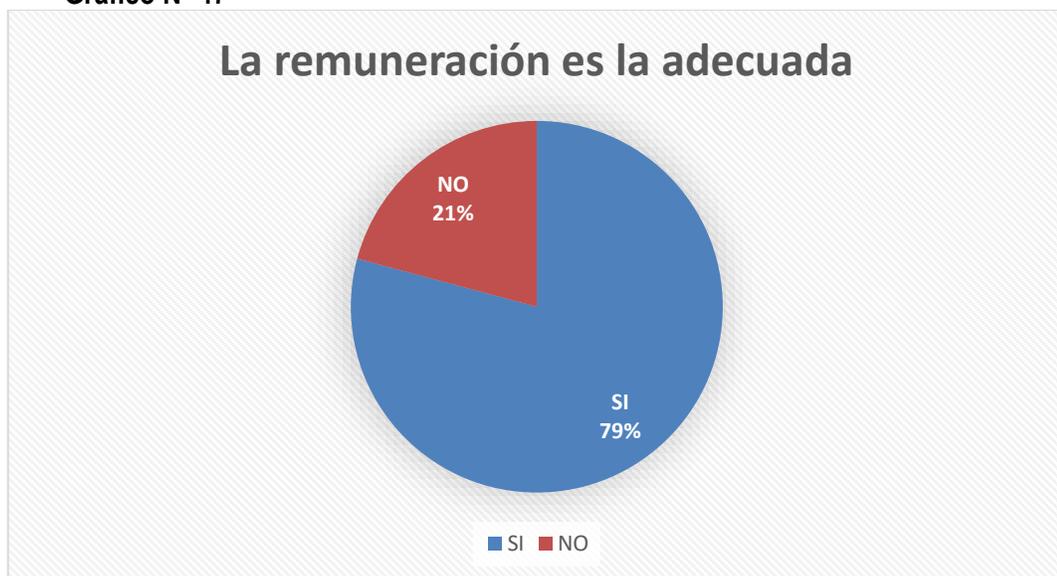
Objetivo: Verificar si el salario está al nivel del mercado.

47. La remuneración está al nivel de los salarios de sus colegas en el mercado.

Cuadro N° 47

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	79%
NO	5	21%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 47



Interpretación:

En su mayor proporción los trabajadores afirmaron que el salario que devengan actualmente en la empresa RAS, esta al mismo nivel de sus colegas en otras empresas del mismo mercado, lo que favorece la lealtad y el compromiso del personal, no obstante, el veintiuno por ciento considera que su salario es inferior al que se ofrece en otras empresas del sector.

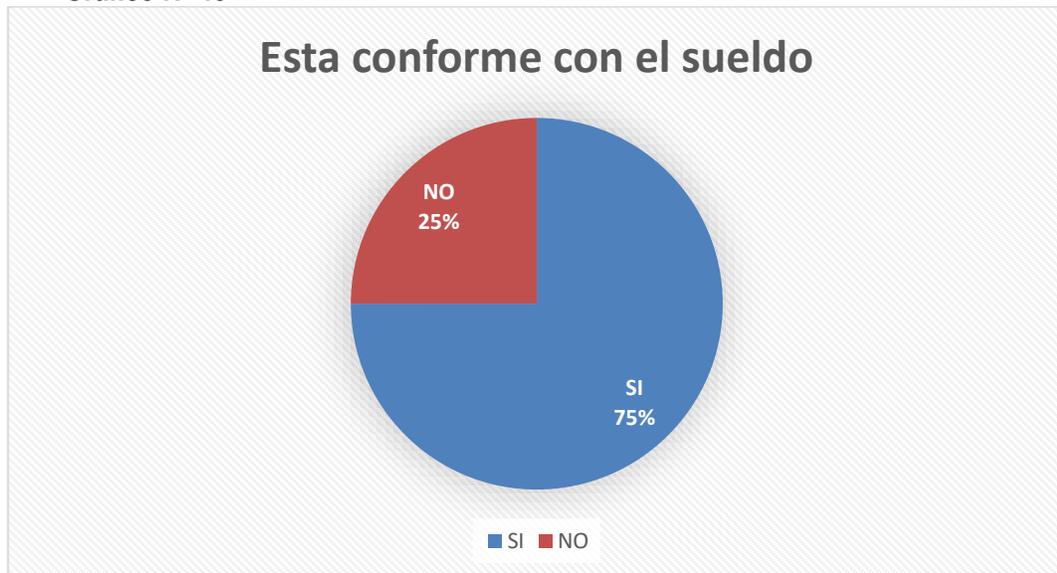
Objetivo: Conocer la percepción que tiene los empleados sobre el rumbo económica de la empresa.

48. Cree que su sueldo está conforme con la situación y marcha económica de la empresa.

Cuadro N° 48

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 48



Interpretación:

El setenta y cinco por ciento de los encuestados está conforme que su remuneración está de acuerdo con la situación económica que atraviesa la empresa, manifestaron que la carga laboral es la adecuada, por el contrario, la minoría considera que las utilidades de la empresa no se están distribuyendo equitativamente.

Análisis de la dimensión: Productividad

Objetivo: Conocer si los empleados trabajan en base a resultados.

49. En su área de trabajo se le orienta hacia la obtención de resultados.

Cuadro N° 49

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	88%
CASI SIEMPRE	2	8%
A VECES	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 49



Interpretación:

Se puede concluir que en la organización los jefes inmediatos orientan a sus empleados a trabajar en base a resultados, lo que refuerza la eficiencia y eficacia de los trabajadores, solamente una persona manifiesta no trabajar en sintonía con sus compañeros.

Objetivo: Identificar si el trabajo se realiza con calidad en cada departamento.

50. La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de su departamento

Cuadro N° 50

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	79%
CASI SIEMPRE	3	13%
A VECES	2	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 50



Interpretación:

La totalidad de los encuestados manifiestan que, en sus áreas de trabajo, la más alta prioridad es la calidad de todos los procesos administrativos y del servicio al cliente, obteniendo como resultado una mejor productividad de los colaboradores y mejores resultados en atención al cliente.

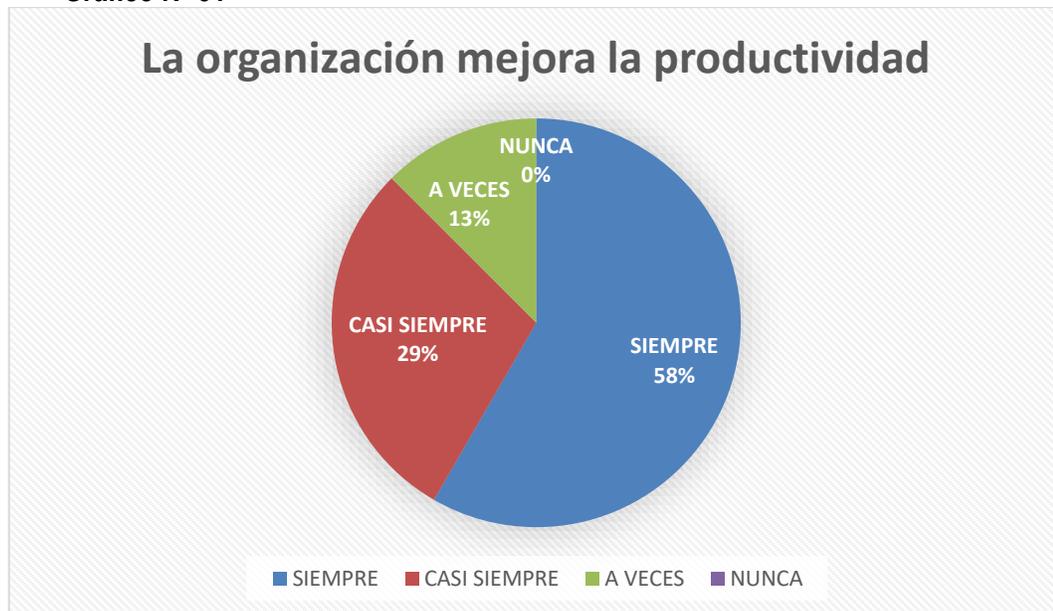
Objetivo: Conocer si la forma en que sea organizado el trabajo es la más adecuada.

51. Considera que la forma en que se organiza el trabajo en su departamento contribuye con la productividad del área

Cuadro N° 51

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	14	58%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	3	13%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 51



Interpretación:

Los empleados opinaron que la forma en que se organiza el trabajo es la idónea para que exista productividad dentro del área de trabajo; solamente una minoría considera que no existe una buena organización del trabajo, debido a que no es clara y consistente.

Objetivo: Identificar si los empleados conocen las necesidades que existen del servicio que se ofrece.

52. Conoce las necesidades de las personas que solicitan los servicios de RAS S.A. DE C.V.

Cuadro N° 52

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	50%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	3	13%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 52



Interpretación:

Se puede determinar que la mayoría de los empleados conoce las necesidades de las personas que solicitan los servicios de la empresa RAS; pero esto no quiere decir que no se debe mejorar en la atención al cliente, siempre hay que buscar la manera de brindar un mejor servicio y de calidad.

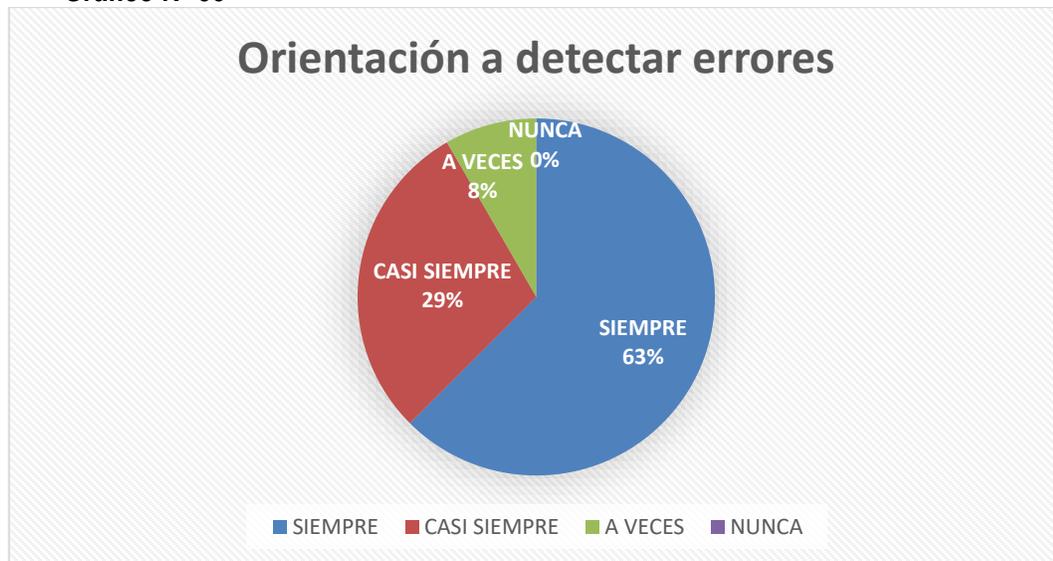
Objetivo: Identificar si el trabajador tiene autocritica para evitar errores en el trabajo.

53. Considera que está orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio.

Cuadro N° 53

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	63%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	2	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 53



Interpretación:

La mayoría de los empleados ve de forma positiva la detección de errores y trata de mejorar las deficiencias que se tengan con el fin de mejorar el desempeño, no obstante, un veintinueve por ciento no trata de mejorar constantemente, se podría decir que sienten temor a ser señalados por los errores cometidos.

Objetivo: Conocer si el empleado tiene conocimiento necesario para satisfacer las necesidades del cliente.

54. Las personas que trabajan con usted poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de la empresa.

Cuadro N° 54

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 54



Interpretación:

La mayoría de los empleados poseen los conocimientos adecuados y necesarios para poder ayudar al cliente al momento de adquirir un servicio, ya que tienen un conocimiento previo informativo de los servicios y el funcionamiento que ofrece la empresa.

Objetivo: Identificar si el personal cuenta el material adecuado para realizar sus labores.

55. El nivel de recursos (materiales, equipo e infraestructura) con el que cuenta para realizar su trabajo es el adecuado.

Cuadro N° 55

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	96%
NO	1	4%
TOTAL	25	100%

Gráfico N° 55



Interpretación:

La totalidad de empleados cuentan con los recursos y equipo necesario para realizar de una manera efectiva sus actividades en el área de trabajo, pero esto no significa que no falten nuevos equipos para que el trabajo del empleado sea más completo.

Análisis de la dimensión: Satisfacción

Objetivo: Conocer si el empleado está comprometido y satisfecho con el trabajo que realiza.

56. Su puesto de trabajo genera un sentimiento de autosatisfacción.

Cuadro N° 56

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 56



Interpretación:

La mayoría de empleados siente una autosatisfacción, ya que son dedicados al trabajo que realizan, tienen un compromiso con la empresa y se identifican con ella, cuentan con una buena actitud al momento de realizar sus labores, por el contrario, solo un ocho por ciento que no siente un grado alto de autosatisfacción laboral.

Objetivo: Definir si los empleados disfrutan el trabajo que realizan.

57. Se siento orgulloso(a) del trabajo que desempeña.

Cuadro N° 57

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 57



Interpretación:

El total de los empleados se siente orgullosos del trabajo que desempeñan dentro de la empresa ya que es algo que les gusta hacer y los disfrutan, asimismo, se cuenta con buena remuneración, con un ambiente físico favorable y herramientas necesarias para desarrollar sus labores.

Objetivo: Definir si los empleados sienten que sus opiniones son importantes para los jefes.

58. Es valorado(a) y respetado(a) en su trabajo.

Cuadro N° 58

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	96%
NO	1	4%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 58



Interpretación:

La mayoría de empleados se siente valorado y respetado en el trabajo, se tiene un grado alto de motivación dentro del personal, asimismo, las personas tratan de contribuir realizando de una manera efectiva su trabajo con la mayor claridad y a la brevedad posible.

Objetivo: Identificar si el empleado considera que su trabajo es reconocido por sus superiores.

59. Siente que su trabajo está suficientemente reconocido.

Cuadro N° 59

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	79%
NO	5	21%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 59



Interpretación:

Existe un alto número de empleados que consideran que se les reconoce por el trabajo que realizan en la empresa, ya sea este reconocimiento monetario o una felicitación verbal o escrita, asimismo, se realiza un tipo de convivio para celebrar los logros alcanzados dentro de la empresa, no obstante, existe un veintiuno por ciento que se siente no reconocido.

Objetivo: Conocer si el empleado está satisfecho con los reconocimientos económicos que se tienen en la empresa.

60. Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.

Cuadro N° 60

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	79%
NO	5	21%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 60



Interpretación:

La mayoría de trabajadores manifestaron que están conformes con el sueldo y prestaciones; estos cubren las necesidades básicas como la alimentación transporte, educación vestimenta, salud, sin embargo, el veintiuno por ciento de empleados manifestó que no es satisfactorio el salario ni las prestaciones que reciben.

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con un programa de ascensos para sus empleados.

61. Son satisfactorios los ascensos y promociones.

Cuadro N° 61

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	54%
NO	11	46%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 61



Interpretación:

La mitad de empleados expresaron que son satisfactorios los ascensos y promociones de puestos de trabajo en la organización, de igual manera un grupo similar de encuestados afirmó no sentirse satisfecho por las dinámicas ejecutadas a la hora de los ascensos de puestos.

Objetivo: Verificar que no exista ningún tipo de preferencia por el género.

62. Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres.

Cuadro N° 62

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 62



Interpretación:

La mayoría de los empleados considera que existe igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres dentro de la empresa, no existe ningún tipo de preferencia por pertenecer a un género en específico; solamente, el diecisiete por ciento considera que no existe igualdad.

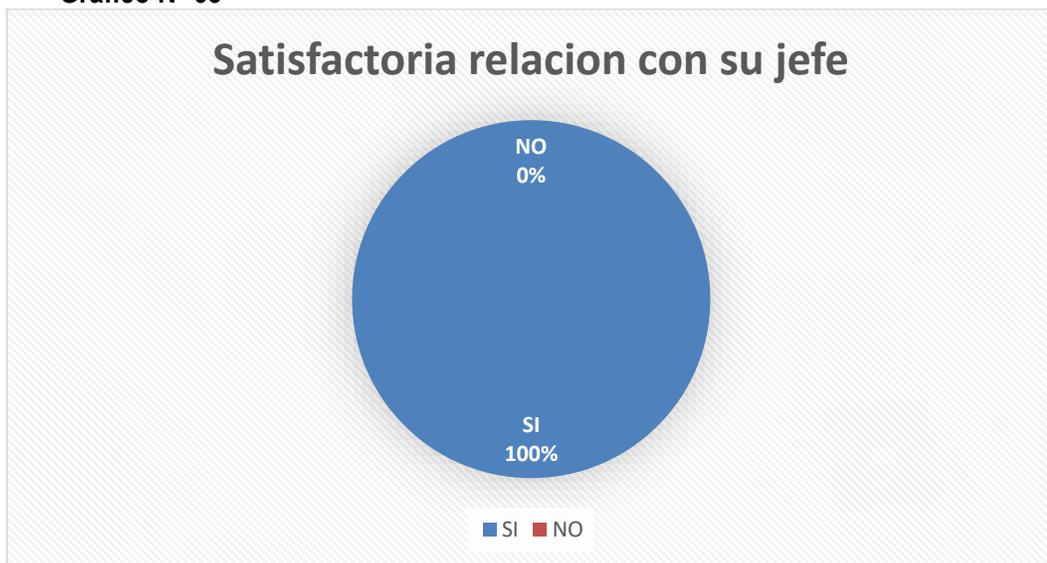
Objetivo: Definir si la relación que existe entre jefe y empleados es la adecuada.

63. Es satisfactoria la relación con su(s) jefe(s).

Cuadro N° 63

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 63



Interpretación:

Todos los empleados manifestaron tener una buena relación con su jefe, ya que es una persona que les transmite confianza para sentirse motivados en la empresa; se tiene claridad en las tareas a desempeñar, además afirman que son tratados de forma respetuosa.

Análisis de la dimensión: Responsabilidad e identidad

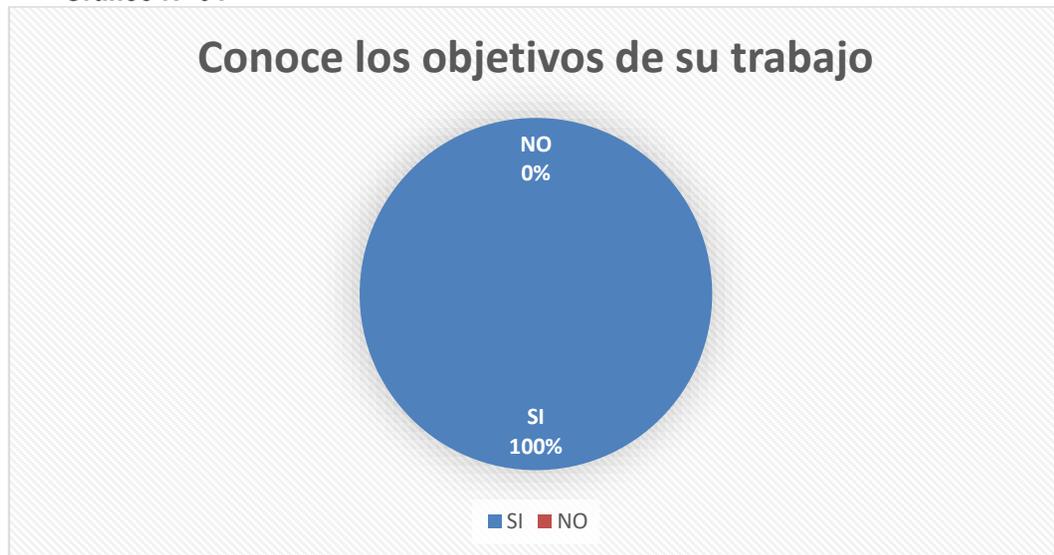
Objetivo: Identificar si el empleado tiene claro los objetivos que tiene en su lugar de trabajo.

64. Conoce los objetivos a perseguir al realizar su trabajo

Cuadro N° 64

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 64



Interpretación:

Todos los empleados tienen claro los objetivos que se persiguen al realizar su trabajo; están conscientes de los resultados que la empresa RAS pretende alcanzar y como los quiere lograr, tienen claridad de los tiempos de finalización de sus tareas, afirman tener los recursos que se les brindan para poder desarrollar de buena manera su trabajo.

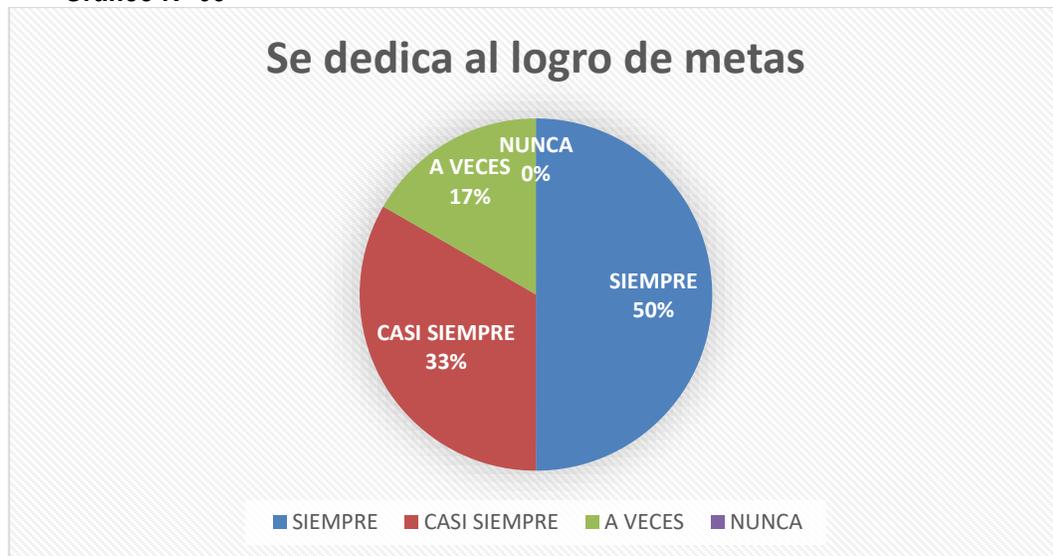
Objetivo: Conocer si cada miembro del equipo trabaja para alcanzar las metas que se tienen en la empresa.

65. Los miembros del equipo se dedican al logro de metas organizacionales.

Cuadro N° 65

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	50%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	4	17%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 65



Interpretación:

La mayoría de los empleados están identificados y comparten las metas de la organización, un grupo menor afirma que solamente en ocasiones tienen conocimiento total de las metas que se persiguen, esto indica que se tiene que poner más énfasis en dar a conocer las metas en una forma más clara y específica, fomentando el trabajo en equipo.

Objetivo: Conocer la eficacia de los trabajadores en el trabajo.

66. Desempeña sus actividades en tiempo y forma adecuados.

Cuadro N° 66

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	67%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 66



Interpretación:

El personal de la empresa RAS, afirman cumplir con las actividades que son asignadas por parte de sus jefes, realizan las tareas en el tiempo establecido y con los más altos estándares de calidad, debido a que están motivados y comprometidos con los objetivos que se persiguen.

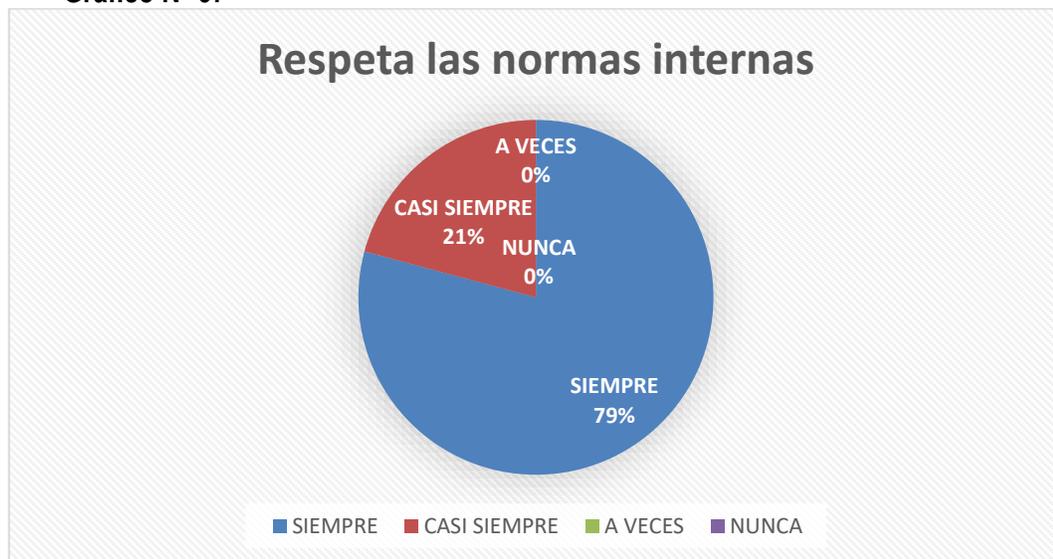
Objetivo: Identificar si cada empleado conoce las normas internas de la empresa.

67. Es respetuoso de la normativa interna de la empresa.

Cuadro N° 67

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	79%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 67



Interpretación:

La mayoría de los empleados tiene pleno conocimiento de las normas internas de la empresa, ya que de no cumplirse se aplican las sanciones pertinentes, de acuerdo con las faltas cometidas.

Objetivo: Conocer si existe una buena interacción entre empleado y jefe.

68. Su jefe o superior le tratan bien y con amabilidad.

Cuadro N° 68

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	79%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 68



Interpretación:

Los empleados manifestaron que reciben un buen trato al momento de comunicarse y relacionarse con su jefe inmediato, esto demuestra que existe un buen ambiente laboral, con lo que se sienten motivados dentro de la empresa.

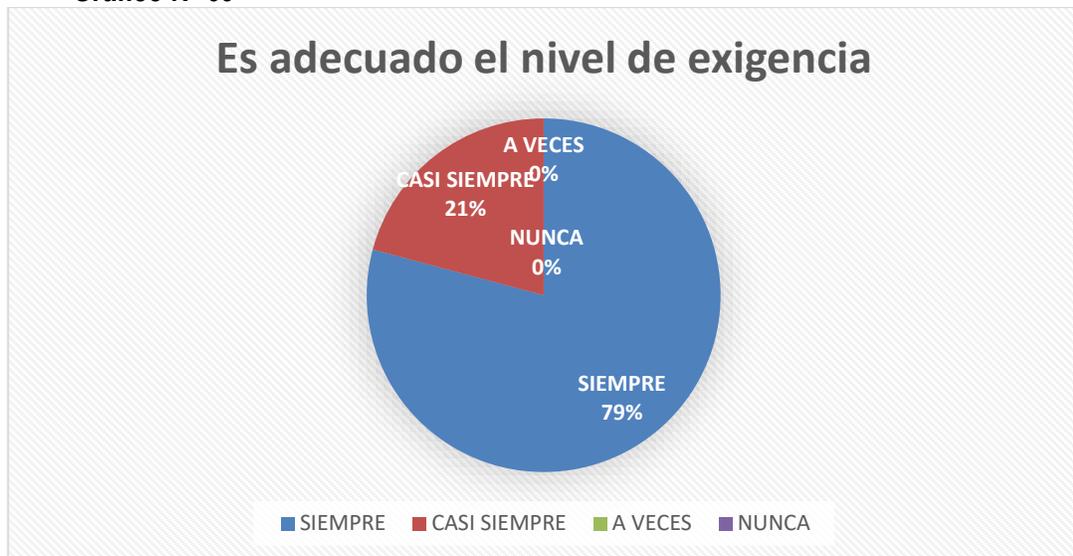
Objetivo: Definir si el grado de exigencia de los jefes es el adecuado para que los empleados trabajen eficazmente.

69. Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe.

Cuadro N° 69

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	79%
CASI SIEMPRE	5	21%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 69



Interpretación:

Expresaron que están de acuerdo con el nivel de exigencia que ejercen sus jefes, tienen claridad y conocimiento de cada una de las funciones que les corresponde realizar y consideran que la carga laboral es la adecuada, asimismo, se sienten cómodos con al momento de relacionarse con sus jefes.

Objetivo: Conocer si existe confianza total en las decisiones que toma cada jefe.

70. Respeta a su(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.

Cuadro N° 70

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	83%
CASI SIEMPRE	4	17%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 70



Interpretación:

La mayoría de los empleados opinó que respetan las opiniones del jefe, y esto es debido al grado de confianza que se transmite al momento de regular o dirigir ciertas deficiencias que se tengan dentro de la empresa.

Objetivo: Identificar si en la empresa no existen preferencias con ciertos empleados.

71. En la empresa existe igualdad de oportunidades entre los empleados.

Cuadro N° 71

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	25%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	8	33%
NUNCA	2	8%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 71



Interpretación:

La mayor cantidad de empleados consideran que solamente en ocasiones existe igualdad de oportunidades para todos ellos, asimismo, el ocho por ciento respondió que nunca existe igualdad de oportunidades en la organización.

Objetivo: Conocer si existe retroalimentación de las instrucciones proporcionadas por los jefes.

72. Cuando no le queda claro lo que se le informa, siempre pregunta las veces necesarias hasta comprender bien lo que se le comunica.

Cuadro N° 72

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	63%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	3	13%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 72



Interpretación:

La mayoría de los empleados considera que existe una retroalimentación continua de los lineamientos emitidos por su jefe inmediato, de igual manera, sí los conceptos no han sido claros y precisos no tienen temor a preguntar hasta solventar su inquietud, reduciendo con esto los errores que se pudieran presentar.

Objetivo: Conocer si el colaborador tiene compromiso e iniciativa en el trabajo.

73. Generalmente pone en práctica su iniciativa en el trabajo.

Cuadro N° 73

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	71%
CASI SIEMPRE	7	29%
A VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 73



Interpretación:

Los empleados tratan de fomentar la iniciativa, son proactivos y toman decisiones concretas, afirman que son responsables, a fin de solucionar problemas y aportan nuevos mecanismos para el desarrollo de las actividades.

Objetivo: Conocer si los empleados son capaces de generar nuevos mecanismos que ayuden a mejorar el trabajo.

74. Siempre trata de aportar nuevas ideas en su trabajo.

Cuadro N° 74

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	50%
CASI SIEMPRE	8	33%
A VECES	4	17%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 74



Interpretación:

Generalmente los trabajadores aportan nuevas ideas en su lugar de trabajo, demostrando su capacidad y proactividad, esto surge por el grado de compromiso que existe en los empleados de la empresa; solamente el diecisiete por ciento contestó que no tienen una confianza o motivación para brindar nuevas ideas por temor a ser criticado.

Objetivo: Identificar si los empleados no están en una zona de confort.

75. Es una persona abierta al cambio.

Cuadro N° 75

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 75



Interpretación:

Todos los empleados respondieron que no sienten ningún tipo de inconveniente a que existan cambios dentro de la empresa; debido a que tienen la plena confianza de que estos cambios beneficiarán a todos ellos y a la organización.

Análisis de la dimensión: Comunicación

Objetivo: Conocer si existe una buena comunicación entre los grupos de trabajo.

76. Existe una buena comunicación dentro de su grupo de trabajo.

Cuadro N° 76

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	33%
CASI SIEMPRE	9	38%
A VECES	7	29%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 76



Interpretación:

Los empleados manifestaron que la comunicación con sus compañeros de trabajo es buena, facilita el trabajo en equipo, el logro objetivo y metas en las áreas de trabajo, asimismo, se transmite de manera clara y precisa, fomenta compromiso y responsabilidad entre compañeros. No obstante, un grupo afirma que puede mejorar el tema de la comunicación en la empresa.

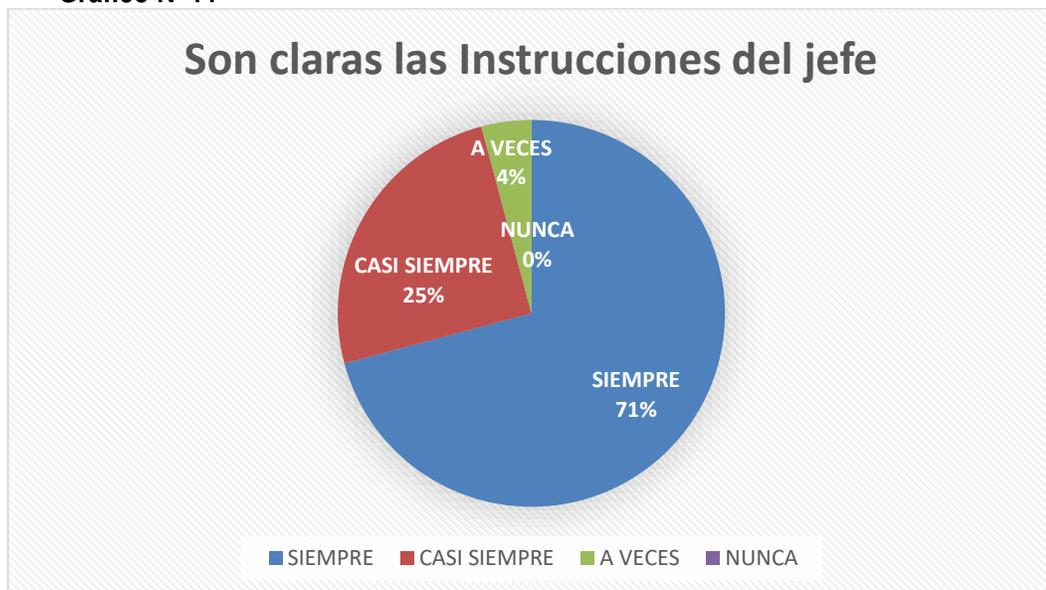
Objetivo: Conocer si la información que se brinda es clara y precisa.

77. La información brindada por su jefe para que realice sus tareas es comprensible.

Cuadro N° 77

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	71%
CASI SIEMPRE	6	25%
A VECES	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 77



Interpretación:

Los empleados opinaron que la información que proporcionan sus jefes es la idónea para ejercer sus tareas diarias, existe el intercambio de ideas, además cuando se requiere un dato para realizar una actividad el jefe es accesible al momento de solicitarla. Asimismo, manifiestan que las órdenes emanadas por su jefe inmediato son comprensibles.

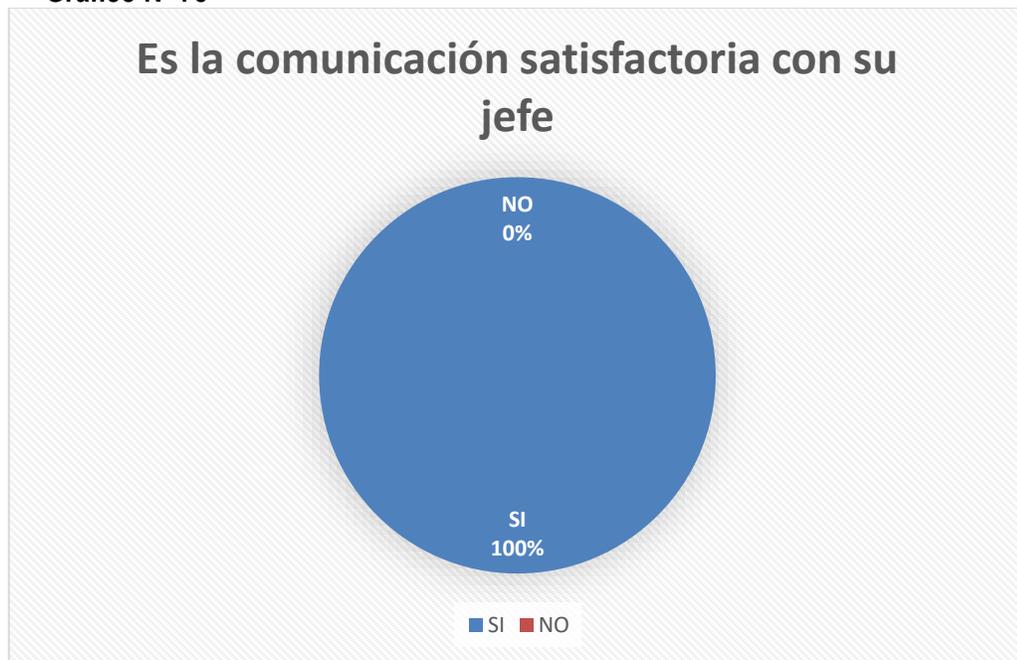
Objetivo: Conocer si sus jefes son accesibles al momento de atender a sus empleados.

78. La comunicación con su jefe inmediato es satisfactoria.

Cuadro N° 78

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 78



Interpretación:

Según los datos obtenidos los empleados afirman que tienen buena comunicación con sus superiores, siendo accesible al momento de abordar las inquietudes o problemas por medio de canales de comunicación como por ejemplos llamadas telefónicas, correo electrónico y reuniones.

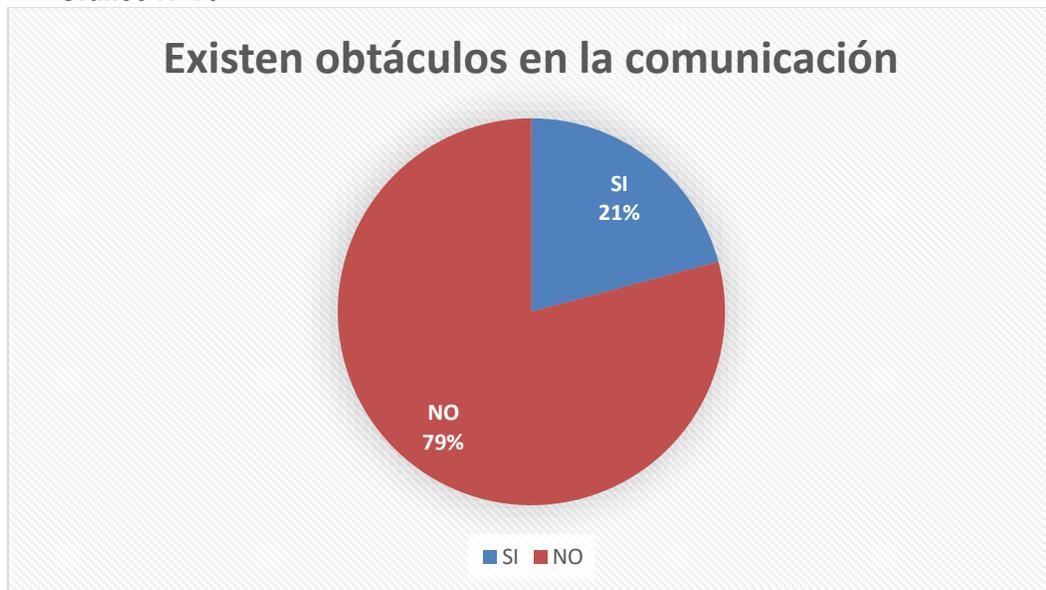
Objetivo: Identificar si existen obstáculos en la empresa para que la información sea eficaz.

79. Existen obstáculos que impiden la transmisión eficaz de información.

Cuadro N° 79

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	21%
NO	19	79%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 79



Interpretación:

En su mayoría los trabajadores consideran que existen buenos medios de comunicación utilizados en la empresa, los cuales son: correo electrónico, avisos, publicaciones institucionales, reuniones y llamadas telefónicas, estos ayudan a que la información fluye de manera rápida y clara. Sin embargo, el veintiuno por ciento opinó que en ocasiones se presentan obstáculos que les dificulta una eficaz comunicación.