

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA
SUMIFESA S.A. DE C.V., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LUIS RAFAEL ARÉVALO GALDÁMEZ

RAFAEL EDUARDO RAMOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico:	PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Vicerrector Administrativo:	Ing. Juan Rosa Quintanilla
Secretario General:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Salazar

AUTORIDADES DE LA FACULDADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vicedecano:	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Rebollo Martínez

Lic. José Ricardo Rivas Nuila (Docente Asesor)

MAYO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él. ¡A él sea la gloria por siempre! A Dios, que me dio la oportunidad de cumplir uno de mis sueños de niño, a mi mamá Marlene Aracely Galdámez, que con todas sus limitaciones logro darme la Educación Media.

A cada uno de los catedráticos que dedicaron y compartieron su conocimiento, al Lic. Ricardo Rivas que siempre estuvo dispuesto a compartir sus conocimientos y brinda su apoyo incondicional. A mi compañero de equipo del presente trabajo por todo su esfuerzo y dedicación a lo largo de este proceso.

Luis Rafael Arévalo Galdámez

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme el privilegio de llegar hasta esta instancia, por bendecirme con salud y sabiduría a lo largo de todo este proceso de formación profesional; ya que siempre ha estado conmigo en todo momento y nunca me ha dejado solo. A mi madrecita Ana Gloria Ramos, por sus consejos, ánimo y comprensión para no darme por vencido, a mi abuelita Pilar Ramos un agradecimiento hasta el cielo que siempre ha sido mi inspiración para esforzarme día a día.

También a mi hermana Jazmín Ramos, a mis hijas Paola y Emely, que han sido el motor que me impulsa para seguir adelante, a una persona muy especial Ma/na y a toda mi familia que siempre me ha brindado su apoyo, al Lic. Ricardo Rivas que siempre estuvo dispuesto a compartir sus conocimientos y brindar su apoyo incondicional. A mi compañero de equipo del presente trabajo por todo su esfuerzo y dedicación a lo largo de este proceso.

Rafael Eduardo Ramos

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES SOBRE LAS PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS EN EL SALVADOR, SUMINISTROS FERRETEROS SALVADOREÑOS S.A DE C.V., Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	5
A. GENERALIDADES SOBRE LAS PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS.	5
1. Definición De Pequeña Y Micro Empresa.	5
2. Antecedentes De Las Pequeñas Y Micro Empresas.	6
3. Las Pequeñas Y Micro Empresas En El Salvador	9
4. Criterios Para Clasificar La Pequeñas Empresas en El Salvador	12
B. GENERALIDADES DE SUMINISTROS FERRETEROS SALVADOREÑOS S.A DE C.V (SUMIFESA, S.A. DE C.V.)	13
1. Antecedentes	13
2. Estructura Organizativa	15
3. Valores	16
4. Actividad económica.	16
5. Principales clientes.	16
C. MARCO LEGAL DE SUMIFESA S.A. DE C.V.	17
D. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
1. Definición de Evaluación.	22
2. Clima organizacional.	23
3. Factores del clima organizacional.	23
a. La Motivación	24
b. La Comunicación.	24
c. Cultura Organizacional.	25
d. Trabajo en Equipo	26
e. El Liderazgo	27
f. Remuneraciones e incentivos	28

g. Relaciones interpersonales	29
h. Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional	30
4. Importancia del Evaluar el clima organizacional.	31
E. EL DESEMPEÑO LABORAL.	31
F. ESCALA DE LIKERT PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	32
G. EL PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTÁ CONFORMADO POR LOS SIGUIENTES PASOS:	33
CAPÍTULO II	36
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SUMIFESA, S.A. DE C.V.	36
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	36
B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	37
C. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	37
D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	37
1. Métodos	37
2. Tipo de Investigación	38
3. Diseño de la Investigación	38
E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
1. Técnicas	38
a) Encuesta	38
b) Entrevista	39
c) Observación directa	39
2. Instrumentos	39
a) Cuestionario	39
b) Guía de entrevista	39
c) Lista de cotejo	39
F. FUENTES DE INFORMACIÓN	40
1. Primaria	40
2. Secundaria	40
G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	40
H. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS	40
1. Objeto de Estudio	40

2.	Unidades de Análisis	40
a)	Gerencia Administrativa	40
I.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	41
1.	Universo	41
2.	Muestra	41
J.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
1.	Tabulación	41
2.	Análisis e Interpretación de Datos	41
K.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUMINISTROS FERRETEROS SALVADOREÑOS S.A DE C.V (SUMIFESA S.A DE C.V.)	42
1.	Factor Motivación	43
2.	Factor Comunicación	44
3.	Factor Cultura Organizacional	45
4.	Factor Trabajo en equipo	46
5.	Factor Liderazgo	47
6.	Remuneración e Incentivos	48
7.	Factor Relaciones interpersonales	49
8.	Factor Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional.	50
9.	Resumen de los factores del clima organizacional	51
L.	ALCANCES Y LIMITACIONES	53
1.	Alcances	53
2.	Limitaciones	53
M.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
1.	Conclusiones.	54
2.	Recomendaciones.	55
	CAPÍTULO III	61
	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SUMIFESA, S.A. DE C.V.	61
	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	61
	A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	61

B. PROPUESTA DE POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE SUMIFESA, S.A DE C.V.	62
C. PROPUESTA DE POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUMIFESA, S.A DE C.V.	64
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	81
1. Importancia.	81
2. Evaluación y Seguimiento	82
D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PARA IMPLEMENTACION DE PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE SUMIFESA, S.A. DE C.V.	83
E. FUENTE DE FINANCIAMIENTO.	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	89

RESUMEN

El presente trabajo de evaluación de desempeño surge a partir de la necesidad de evaluar los diferentes factores que determinan el ambiente laboral de la pequeña empresa SUMIFESA, S.A. DE C.V., situación que conlleva al propietario de dicha organización a buscar propuestas para la mejora del ambiente de trabajo y optimizar el desempeño de los trabajadores, con base a lo anterior el estudio se realizó con los siguientes objetivos:

A. General:

Evaluar el clima organizacional para optimizar el desempeño de los trabajadores del SUMIFESA S.A. DE C.V., ubicado en el Municipio de San Salvador.

B. Específicos:

- a) Crear un modelo de evaluación para facilitar el análisis de los factores del clima organizacional de la pequeña empresa SUMIFESA S.A. DE C.V.
- b) Evaluar cada factor del clima organizacional, para determinar situación actual dentro de la empresa.
- c) Analizar los datos obtenidos de la evaluación para levantar un diagnóstico del estado actual de los factores del clima organizacional.

El proceso para realizar el estudio inició con el uso del método científico y sus divisiones; el análisis y la síntesis, asimismo se utilizó la investigación correlacional y el diseño experimental donde se identificó la relación existente entre las variables.

Por otro lado, se obtuvo información de fuentes primarias para elaborar el diagnóstico de la situación actual, recurriendo primeramente a la parte gerencial y administrativa seguidamente de los mandos medios y finalmente al personal operativo.

Entre las principales conclusiones de la investigación están:

- Clima organizacional en general:
Se concluye que el clima organizacional de la empresa se encuentra en un estado: bajo el cual afecta de manera negativa el desempeño de los trabajadores de SUMIFESA S.A. DE C.V.
- Motivación: Se concluye que los empleados están desmotivados, y no perciben que sus jefes reconocen sus esfuerzos.
- Comunicación: Se concluye que existe una comunicación deficiente, hay barreras entre jefes y colaboradores ya que hay poca confianza entre ellos.
- Cultura Organizacional: Se concluye que los colaboradores conocen poco la misión, visión, objetivos y valores organizacionales.

A partir de las conclusiones, se recomienda:

- Clima organizacional en general: para mejorar el clima organizacional de la pequeña empresa SUMIFESA S.A. DE C.V. y optimizar el desempeño de los trabajadores se recomienda establecer una política de evaluación del clima organizacional.
- Motivación: se recomienda establecer un sistema y una política de evaluación de desempeño, además de un sistema de recompensas para los empleados que destaquen en su rendimiento.
- Comunicación: se recomienda buscar canales más eficientes y modernos para transmitir la información de manera clara a los empleados y abrir espacio en los cuales se tomen en cuenta las opiniones de todos los miembros de la pequeña empresa.
- Cultura Organizacional: se recomienda crear un manual de bienvenida para que todos los nuevos empleados conozcan la cultura organizacional, difundir a todos los empleados la misión, visión y valores de la organización, información de procesos, productos, sucursales, páginas web y promover sus prácticas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las micro y pequeñas empresas en El Salvador constituyen un grupo heterogéneo de actividades generadoras de ingresos, que se desarrollan en forma individual o grupal, en casi todas las ramas económicas, con muy diversos niveles de organización y formalización, con escaso o abundante uso de tecnología y con rangos muy amplios en sus niveles de ventas, rentabilidad y salarios del personal que ocupan.

Generan ocupación e ingresos para más de un millón de salvadoreños y tienen un importante peso en la vida económica del país como proveedoras de insumos, como parte de la red de distribución, como prestadoras de servicios y como centros de formación laboral.

En el presente proyecto de investigación se evalúa el clima organizacional de SUMIFESA, S.A. DE C.V., ubicada en el municipio de San Salvador, el cual permitirá estudiar cada factor que interviene en el ambiente laboral con el objetivo de fortalecerlos para contribuir con la optimización del desempeño de sus trabajadores en las actividades laborales diarias.

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que conforma la investigación:

El Capítulo I, muestra las generalidades sobre las pequeñas y micro empresas en El Salvador y demás información que permite identificar y conocer otros aspectos relacionados a este tipo de organizaciones, marco legal y aspectos generales de la empresa objeto de estudio. Posteriormente, se presenta teoría sobre los conceptos básicos utilizados en el desarrollo de la investigación.

El Capítulo II, consta de la información obtenida de la investigación de campo, lo cual permitió realizar un diagnóstico actualizado de la situación de los factores que forman parte importante del ambiente laboral de la organización en estudio. También comprende la importancia y objetivos de la investigación, el universo y muestra determinados para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo III, se desarrolla la propuesta de un modelo de evaluación de los factores del clima organizacional que contribuya al fortalecimiento de los mismos, para optimizar el desempeño de los trabajadores de SUMIFESA, S.A. DE C.V., dicha propuesta se realizó en base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

Finalmente, se muestran las diferentes fuentes bibliográficas consultadas que se utilizaron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación y por últimos aparecen los respectivos anexos,

CAPÍTULO I GENERALIDADES SOBRE LAS PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS EN EL SALVADOR, SUMINISTROS FERRETEROS SALVADOREÑOS S.A DE C.V., Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- **OBJETIVO GENERAL DE CAPÍTULO.**

Recopilar información proveniente de fuentes confiables tales como: libros, trabajos de investigación, sitios web y publicaciones de entes especializados que facilitaron la elaboración del marco teórico de la presente investigación

A. GENERALIDADES SOBRE LAS PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS.

1. Definición De Pequeña Y Micro Empresa.¹

Existen definiciones institucionales, donde destacan la del Fondo, Monetario Internacional, la del Banco Mundial y la de la Organización Internacional del Trabajo.

- **Según la Organización Internacional del Trabajo**

Define como microempresa a aquella con hasta cinco (5) empleados, pequeña empresa a la que tenga desde seis (6) hasta veinte (20) empleados, y mediana y gran empresa a la que tenga más de veintiún (21) personas empleadas.

- **Según la Organización Internacional del Trabajo**

La del Banco Mundial se enmarca entre las definiciones globales estáticas, considerando como microempresas a las que cuenten con un máximo de 10 empleados, activos por menos de 10.000 dólares y ganancias anuales menores a

¹ Comisión Económica para América Latina Y El Caribe CEPAL 2009: Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual Micro Pequeña Mediana Empresa es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual%20Micro%20Pequeña%20Mediana%20Empresa.es.pdf)

100.000 dólares; pequeñas empresas serán aquellas con menos de 50 empleados y activos o ventas anuales inferiores a los 3 millones de dólares; finalmente las medianas empresas serán las que tengan menos de 300 empleados y cuyos activos o ganancias anuales no superen los 15 millones de dólares.

➤ **Según el Fondo Monetario Internacional**

Por su parte, la del FMI busca aproximarse a una definición dinámica al establecer dos criterios cualitativos de clasificación en lugar de meros números taxativos; de esta forma, de acuerdo al primer criterio, se considera como MIPYME a aquellas empresas donde exista una relación directa entre propiedad y gestión, volviendo, en cierta medida, al criterio de la XV Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo, pero tomándolo ahora como propio de la MIPYME y no del sector informal. El segundo criterio es la responsabilidad del propietario en todo lo que concierne a las decisiones relevantes y conducción de la empresa.

2. Antecedentes De Las Pequeñas Y Micro Empresas.²

A mediados de los cincuenta las ventajas de las MIPYMES ya eran bien conocidas. Así se resaltaba el trabajo intensivo en mano de obra, su adaptabilidad, la utilización de factores productivos locales, y reducción de la dependencia de las importaciones (Späth, 1993), como los beneficios más importantes.

Aun así, se consideraba que las empresas de menor tamaño eran solo transitorias y podían ser útiles únicamente en países que se encontraban iniciando el proceso de industrialización, el cual requeriría, eventualmente, la conformación de grandes empresas de producción en serie.

Las empresas de menor tamaño no encontraban lugar dentro del sistema de producción en serie, no debido a las características que este requería de los obreros [las cuales eran reducidas] sino a la ausencia de inversión que implicaba la adquisición de los bienes de capital necesarios para llevar a cabo la producción

² Ídem cita 1 Pág. 1

en masa. Esta incompatibilidad jugó desde un principio en contra de considerar a las MIPYMES como un fenómeno plausible de ser incorporado a las economías industrializadas. Tal sesgo se mantuvo hasta la aparición de los conceptos de red y clúster empresarial.

Ya entre los sesenta y setenta existían dos puntos de vista confrontados sobre la realidad del fenómeno, por un lado, la postura “tradicional” de la industrialización, que continuaba considerando a la MIPYME como signo de un subdesarrollo, de un país que se encontraba todavía en etapas previas a la industrialización necesaria para desarrollarse. Pero, por otro lado, comenzaba a surgir la noción de que en ellas descansaba la clave para un desarrollo industrial sin los males sociales del fordismo (CEPAL, 1988).

En la misma época se dio un primer giro en torno al estudio de las MIPYMES, y se vio su confrontación con las grandes empresas en términos de “formalidad”; mientras las segundas se encontraban legalmente constituidas, con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás; las primeras permanecían sumergidas en la informalidad dada por el carácter “familiar” de la empresa. De esta forma, se solía denominar a la MIPYME como el “sector informal” o la “economía sumergida”.

A este primer giro se suma que las micro, pequeñas y medianas empresas, una vez presentada la primera crisis del petróleo y aumentados los precios de los insumos energéticos - piedra de toque del enfoque fordista centrado en el uso intensivo de la energía, se mostraron como el sector capaz de palear la crisis, aún sin ayuda gubernamental

Para mediados de la década de los setenta, y a razón de la mencionada crisis, se produce un segundo giro en el enfoque, ya de características más definitivas, a partir de que la Organización Internacional del Trabajo empieza a recomendar que los países del “tercer mundo” ayuden a las MIPYMES, otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción (Organización Internacional del Trabajo, 1972).

Entra entonces en el debate público la preocupación por las MIPYMES de forma más definitiva y organizada.

A partir de las crisis de los setenta y ochenta se había puesto en jaque el paradigma vigente y entonces comienza a debatirse el modelo de producción en masa del fordismo en términos del nuevo paradigma, al que se denominó “Especialización Flexible” y que se asentó sobre las bases de estructuras menos rígidas y más adaptables; uno de cuyos puntos de partida fue el estudio de las pequeñas empresas en Italia.

En los ochenta, y con la aparición del mencionado paradigma post-fordista de uso intensivo en información y conocimiento se produce un aumento en el interés por las MIPYMES, ahora vistas como agentes de este cambio, debido a que el menor tamaño de estas empresas es considerado como signo de una mayor capacidad de adaptación e innovación.

En 1994 el Banco Mundial entrega tres argumentos centrales que apoyaban la política de ayuda hacia el sector de la Pequeña y Microempresa: el primero era que favorecían la competencia y el Emprendimiento, aumentando los beneficios de una economía flexible, a través de su eficiencia e innovación. El segundo, que las PyMEs eran más productivas que las GE, pero que no eran apoyadas por el sector financiero, haciéndose necesaria la ayuda estatal. Finalmente, la evidencia empírica demostraba que las PyMEs eran más funcionales al empleo que las GEs, debido a que las primeras son intensivas en mano de obra, mientras que las segundas lo son en maquinaria.

En América Latina el ambiente en que comenzaron a desarrollarse las PyMEs fue muy particular ya que se presentaba como cerrado al mundo, con una baja competencia y una alta incertidumbre económica, que respondía al esquema de Industrialización por Sustitución de Importaciones (modelo ISI), lo cual conllevó a una configuración particular de estas pequeñas firmas, que se debieron enfrentar, en la década de los noventa, a la liberalización de mercados y la apertura al comercio internacional, lo cual generó una ardua competencia económica.

A principios de los noventa se realizaron varios estudios de microeconomía, destinados a identificar los desafíos a los que las PyMEs se enfrentarían en el nuevo escenario marcado por el cambio de régimen y marco regulatorio; y si bien se encuentran excepciones particulares, las PyMEs enfrentan un fuerte desafío

competitivo debido a la apertura económica y las reformas estructurales, que si bien disminuyeron la incertidumbre, posibilitaron la aparición de nuevos competidores.

3. Las Pequeñas Y Micro Empresas En El Salvador³

Las micro y pequeñas empresas en El Salvador constituyen un grupo heterogéneo de actividades generadoras de ingresos, que se desarrollan en forma individual o grupal, en casi todas las ramas económicas, con muy diversos niveles de organización y formalización, con escaso o abundante uso de tecnología y con rangos muy amplios en sus niveles de ventas, rentabilidad y salarios del personal que ocupan.

Generan ocupación e ingresos para más de un millón de salvadoreños y tienen un importante peso en la vida económica del país como proveedoras de insumos, como parte de la red de distribución, como prestadoras de servicios y como centros de formación laboral.

El Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, reporta la existencia de 161.934 unidades económicas, de las cuales, las MIPYMES representan el 99.3% y generan empleo al 68% del personal urbano ocupado. La mayoría de empresas se concentran en el Departamento de San Salvador, seguido, por departamentos de La Libertad y Santa Ana.

La distribución de las MIPYMES por sector económico muestra que el 86,98% están dedicadas al comercio y servicios, seguido por el 11,54% dedicada la industria.

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) aproximadamente el 51% de las MIPYMES iniciaron por razones asociadas con iniciativa del propietario y aprovechamiento oportunidades, el 46%, por razones asociadas con falta de oportunidades y el 3% restante, por otras razones. Es importante señalar que la productividad laboral es significativamente superior en las empresas cuyos empresarios montaron su negocio por iniciativa y para

³ Solís, Luis. Diagnóstico de las PYMES en Centroamérica. Revista Summa. Recuperado de: <https://revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>

aprovechar oportunidades, comparadas con las empresas que iniciaron debido a que no tenían otra alternativa.

➤ **Política Nacional Para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa⁴**

En mayo de 2013 es aprobada la Política Nacional Para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa a la cual tiene el propósito de establecer el accionar que permitirá a este segmento empresarial alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, en la cual se destacan una serie de prácticas de Gobierno en materia de servicios empresariales de las micro y pequeñas empresas

- **“Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas” (CDMYPE)**, modelo de atención empresarial, a través de la alianza público privada academia; con cobertura nacional, con inversión del Gobierno que se multiplica con los aportes en especie que aportan las Universidades, las Organizaciones de la sociedad civil y asociaciones de municipios que administran los CDMYPE. Los Centros cuentan con una asignación presupuestaria y su creación ha sido respaldada en el marco de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- **Aprobación de la “Ley para el Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa” y la “Política Nacional para el Desarrollo de la micro y pequeña empresa”**. La Ley establece un marco general y jurídico para diferenciar a la micro y pequeña empresa respecto de la mediana y la grande.

⁴ Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Política Nacional Para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa: Recuperado de: <https://www.conamype.gob.sv/download/politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-micro-y-pequena-empresa/>

- **Diseño e implementación de una visión particular y un sistema de apoyo a las mujeres para la creación de emprendimientos y empresarialidad femenina**, que combina los propósitos de desarrollo empresarial, empoderamiento y fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres, la cual se implementa en todas las ventanillas de empresarialidad femenina instaladas en los CDMYPE y en las sedes de Ciudad Mujer.
- **Política Nacional “Un pueblo un Producto”**, con la que se busca dinamizar las economías locales a partir de potenciar los recursos naturales e identitarios de los pueblos, tomando especial protagonismo en su ejecución las micro y pequeñas empresas locales.
- **Programa de acceso de las MYPE a compras de gobierno**, con el cual se sientan las bases para preparar empresarialmente a las MYPE para la proveeduría de bienes, servicios y obras al gobierno; considerando las oportunidades que nos permite la Ley LACAP al asignar el 12 por ciento de las compras públicas para las MIPYME y la Ley MYPE que refuerza el compromiso del Estado por incorporar a las MYPE en el sistema de compras de Gobierno.
- **Estrategia Nacional para el Desarrollo Artesanal**, basada en el rescate de la identidad cultural, el aprovechamiento de los recursos locales, la creatividad, la innovación y el aprendizaje de nuevas técnicas para realizar diseños competitivos e identitarios con potencial de mercado global.
- **El diseño e implementación exitosa de políticas públicas y metodología para desarrollar el Emprendimiento Social**, en el marco del Programa de Sistema de Protección Social Universal impulsado por el gobierno, buscando con ello, que población en situación de pobreza y vulnerabilidad pueda generar emprendimientos exitosos con potencial de

mercado y crecimiento económico, que le cambie sus condiciones y calidad de vida. El apoyo a los nuevos emprendimientos es parte de las políticas que la Ley MYPE orienta al Estado y a los Municipios para mejorar sus niveles de organización, administración, producción, articulación productiva y comercial.

- **Programa CreCES MIPYME**, diseñado para acercar los Servicios Financieros de la Banca de Desarrollo a las Micro y Pequeñas Empresas, para ello se ha incorporado estos servicios en la plataforma de los CDMYPE, cuyos equipos asesores contribuyen en el diseño de los planes de crédito, acompañan a las MYPE en la gestión de su plan con la Banca de Desarrollo y les proporciona los servicios empresariales para garantizar el éxito de la inversión.

4. Criterios Para Clasificar La Pequeñas Empresas en El Salvador⁵

Según la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa Art. 3. Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificados de la siguiente manera:

a) Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores; Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

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

⁵ Decreto N° 667. “Ley General de Fomento, Protección y de Desarrollo para la micro y Pequeña Empresa”, 25/04/2014, Diario Oficial N° 90, tomo N° 403, San Salvador, 20/05/2014.

Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previamente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales.

Las entidades públicas y privadas deberán uniformar las características antes definidas y los criterios de medición, a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

Permanencia de la Condición de MYPE según el Art. 4.- Para la permanencia de la condición de MYPE, en el contexto de esta ley se tomará en cuenta lo siguiente:

Las Micro Empresas que excedan por un período de dos años consecutivos las condiciones a las que hace referencia el artículo 3, pasarán a la clasificación correspondiente.

Las Pequeñas Empresas que excedan o disminuyan por un período de dos años consecutivos las condiciones a las que hace referencia el artículo 3, pasarán a la clasificación correspondiente.

B. GENERALIDADES DE SUMINISTROS FERRETEROS SALVADOREÑOS S.A DE C.V (SUMIFESA, S.A. DE C.V.)

1. Antecedentes

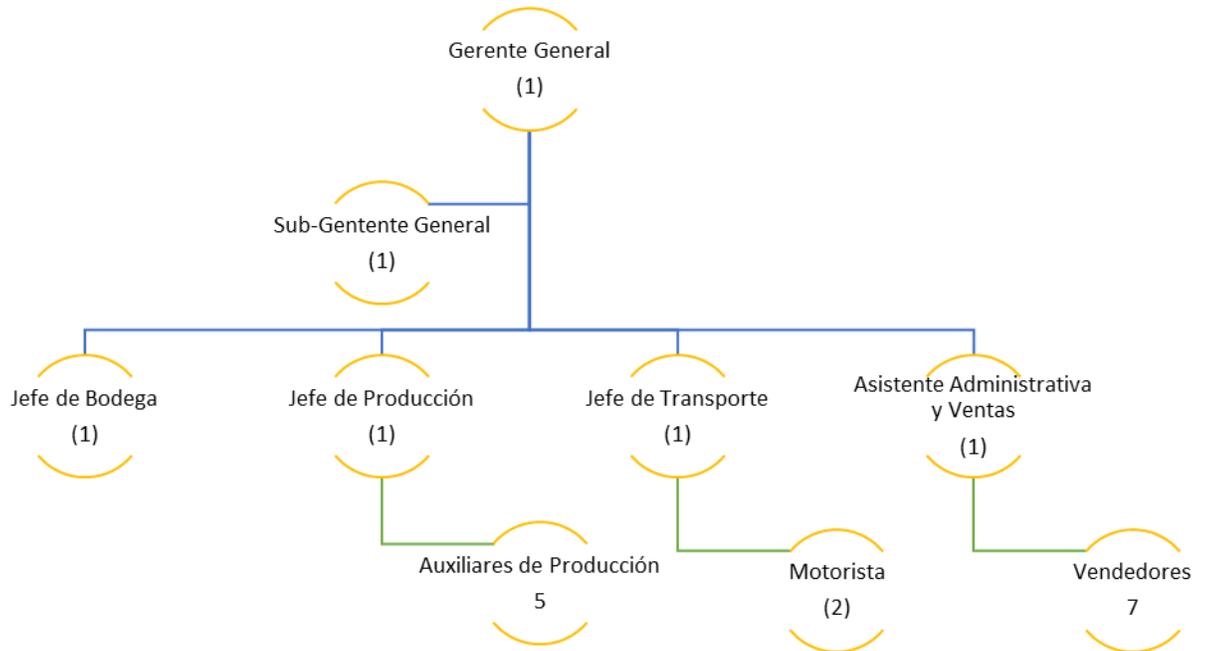
La empresa SUMIFESA S.A. DE C.V. (Suministros Ferreteros Salvadoreños S.A de C.V.) es una empresa dedicada actualmente al ramo de venta de madera y fabricación de tarimas, lleva alrededor de 10 años en este rubro, ya que en sus inicios fue constituida para la venta de artículos ferreteros tal como el significado de su razón social lo describe, pero las complicaciones económicas en el país obligaron a sus propietarios a abrirse un campo en el mercado de la madera, giro en el cual hoy en día desarrolla su actividad productiva.

La empresa comenzó a finales del año 2000 gracias a la visión emprendedora del Sr. Oscar Ostorga, quien tenía experiencia en el servicio de prestación de transporte para reconocidas ferreterías, él siempre fue un soñador por lo cual con mucho esfuerzo y hábito de ahorro logró formar su propia empresa, la cual se caracterizó por brindar un servicio de primera a sus clientes, lo cual le llevó a ser un competente con los demás competidores que se acentuaban en el mismo lugar.

El monto de sus ganancias tuvo un incremento sustancial durante los primeros años gracias a la capacidad y buena administración de sus recursos, pero en el año 2009 durante la crisis llamada Gran Recesión y dado que su propietario se encontraba fuera del país por asuntos personales y dejó en manos de terceros la administración del negocio, la empresa comenzó a tambalear económicamente hablando, por lo cual se vieron en la obligación de cerrar las operaciones en el rubro ferretero.

Sin embargo, gracias a la capacidad y a esa faceta de emprendedor que posee el Sr. Oscar Ostorga, la empresa se enfocó en el rubro maderero, mercado en el cual se desarrollan las operaciones actualmente.

2. Estructura Organizativa ⁶



a) Misión

Ser líder en la fabricación y comercialización de tarimas, embalaje de madera de pino, con altos estándares de calidad, que satisfaga a todos nuestros clientes a bajo costo y ser siempre una opción de compra; con aporte económico de bienestar social a nuestro capital humano.

b) Visión

Ser un grupo empresarial maderero líder a nivel nacional e internacional y contribuir al desarrollo de El Salvador con nuestro crecimiento económico, honesto, responsable, sostenible y llegar a exportar a todo el mundo productos de calidad a precio competitivo, cumpliendo todas las normativas y regulaciones para la preservación del medio ambiente.

⁶ Información recibida de parte de SUMIFESA, S.A. de C.V.; los números representan la cantidad de trabajadores que forman parte de cada cargo detallado en el organigrama.

3. Valores

- **Respeto:**

Este valor está asociado a la regla de oro: “Trata a los demás como tu quisieras que te traten”.

- **Comunicación:**

Es considerada tan importante para lo cual se hace referencia a la definición de Platón: “Los hombres sabios hablan porque tienen algo que decir, los necios porque tienen que decir algo”.

- **Responsabilidad:**

Se define como “La base de la Vida”.

- **Trabajo en Equipo:**

Se considera un baluarte para el alcance de objetivos y meta de la empresa y se relaciona con la frase “Todos tenemos algo valioso que aportar”.

- **Compromiso:**

Para describir este valor se utiliza la siguiente definición: “El compromiso es el valor que permite que una persona de todo de sí mismo para lograr sus objetivos”.

- **Honestidad:**

Se asocia con la siguiente frase “Actúa siempre con base a la verdad”.

4. Actividad económica.

SUMIFESA, S.A DE C.V., basa su actividad económica en la compra de madera y fabricación de tarimas ajustadas a las especificaciones que los clientes requieren.

5. Principales clientes.

Los clientes potenciales de la empresa son los siguientes:

PLYCEM EL SALVADOR, empresa que se dedica a la fabricación de materiales de construcción y remodelación.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA, empresa líder en la fabricación de boquitas o botanas.

TEXTUFIL, S.A. DE C.V., empresa con gran presencia en el mercado textil.

C. MARCO LEGAL DE SUMIFESA S.A. DE C.V.

Las leyes que cumple la empresa en estudio son las siguientes:

- **“Constitución de la República de El Salvador”, Decreto Constituyente N° 38, 15/12/1983, Diario Oficial N° 234, tomo 281, San Salvador, 16 de diciembre de 1983.**

Suministros Ferreteros Salvadoreños S.A de C.V (SUMIFESA S.A. DE C.V.) se establece con base en el artículo 7 de la Constitución de la República que instituye que “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas, para cualquier objeto lícito; además que es el estado el encargado de fomentar las micro y pequeñas empresa según el artículo 115 que dice “El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.”

- **“Ley General de Fomento, Protección y de Desarrollo para la micro y Pequeña Empresa”, Decreto N° 667, 25/04/2014, Diario Oficial N° 90, tomo N° 403, San Salvador, 20/05/2014.**

Según lo establece el Artículo 1 La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las

mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial.

Clasificación

Art. 3.- Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificadas de la siguiente manera:

a) Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores;

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

Órgano rector

Art. 7.- El Ministerio de Economía será el Órgano Rector para la ejecución del contenido de la presente Ley, el cual en coordinación con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), diseñará y definirá las políticas nacionales para el fomento y desarrollo de la competitividad de las MYPE; así como las políticas sectoriales que incluyan el enfoque de género y los programas para el desarrollo sostenible de éstas.

Órgano Ejecutor

Art. 10.- La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE, será el órgano ejecutor de las Políticas Nacionales de Fomento, Desarrollo y Competitividad de la MYPE, la que tendrá por finalidad impulsar el desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas en el marco de las estrategias del desarrollo inclusivo, equitativo y sostenido del país, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la base productiva a nivel local y nacional a través de la ejecución de políticas nacionales de fomento y desarrollo de la competitividad de las MYPE.

- **“Código de Comercio”, Decreto Legislativo N°671, de fecha 08/05/1970, Diario Oficial N°140, tomo 228, Salvador, 31 de Julio de 1970.**

SUMIFESA S.A. DE C.V. Cumple con esta ley debido a que esta es un comerciante social y ejecuta actos de comercio de carácter lucrativos y posee su debida inscripción en el Registro de Comercio.

- **“Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Admiración pública”, Decreto Legislativo N°868, de fecha 05/04/2000, Diario Oficial N°88, tomo 347, Salvador, 15 de abril del 2000.**

La empresa en investigación cumple con esta ley ya que por ser una Pequeña empresa puede participar en los procedimientos de contrataciones y adquisiciones, de obras bienes y servicios en cualquiera de las instituciones de la administración pública, incluyendo entidades autónomas y municipales según lo establece el artículo 39A de dicha ley Además de poder asociarse con otras micros, pequeñas y medianas empresas para ofertar un óptimo y eficiente suministro de bienes o prestación de servicios, según lo establecido en el artículo 39B de dicha ley.

- **“Código de Trabajo”, Decreto Legislativo N°15, de fecha 23/06/1972, Diario Oficial N°142, tomo236, Salvador, 31 de julio de 1972.**

Suministros Ferreteros Salvadoreños S.A de C.V (SUMIFESA S.A. DE C.V.) cumple con esta ley debido a que reconoce y respeta derechos y obligaciones de sus empleados, y reconoce sus obligaciones como empleador, mediante el respectivo contrato de trabajo, la empresa también busca siempre mejorar de las condiciones de vida de los trabajadores, cumpliendo con las jornadas laborales, remuneraciones y prestaciones establecidas por la ley, así como días de asueto, prevención de riesgos en los lugares de trabajo

- **“Ley del Seguro Social”, Decreto Legislativo N°1263, de fecha 03/12/1953, Diario Oficial N° 226, tomo 161, San Salvador, 11/12/1953.**

Suministros Ferreteros Salvadoreños S.A de C.V (SUMIFESA S.A. DE C.V.), reporta mensualmente las contribuciones de los empleados y del patrono para que estos puedan gozar de la seguridad social que cubra en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

- **“Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones”, Decreto Legislativo N°927, de fecha 20/12/1996, Diario Oficial 243, tomo N° 333, El Salvador, San Salvador, 23 de diciembre de 1996.**
- **Reformas a la Ley del Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo N° 787, de fecha 28/09/2017, Diario Oficial N° 180, tomo 416, de fecha 28/09/2017.**

Para cumplir con esta ley, SUMIFESA S.A. DE C.V, reporta mensualmente las aportaciones patronales y de los trabajadores afiliados a la administradora de fondos de pensiones el monto y distribución de las cotizaciones según el Art. 16.

Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización será

de quince por ciento del ingreso base de cotización respectiva. Esta tasa se distribuirá así: a) Siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones; y, b) Siete puntos setenta y cinco por ciento (7.75%) del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.

- **Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 21/12/1991, Diario Oficial 242, tomo 313, de fecha 21/12/1991.**

SUMIFESA S.A. DE C.V., declara el respectivo impuesto por la renta obtenida según los siguientes artículos

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

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

- **Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24/07/1992, Diario Oficial 143, tomo 316, de fecha 31/07/1992.**

SUMIFESA S.A. DE C.V., cumple esta ley por el hecho que este impuesto se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, exportación y el autoconsumo

de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma, según el artículo 1 de esta Ley.

Además, declara el impuesto en el tiempo y el modo establecidos en el artículo 93 de dicha ley para efectos de esta ley, el período tributario será de un mes calendario. en consecuencia, los contribuyentes y, en su caso, los responsables del impuesto, deberán presentar mensualmente una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el período tributario, en la cual dejarán constancia tanto del débito fiscal mensual como del crédito fiscal del mismo período, así como de los remanentes de éste traspasados de períodos tributarios anteriores.

D. GENERALIDADES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición de Evaluación.

“Proceso metodológico que permite obtener información acerca del desempeño de una organización y los factores que lo afectan. La información recabada puede ser empleada para diagnosticar áreas de posible inversión para el cambio y/o para demostrar capacidad organizacional. La evaluación organizacional apoya las decisiones de inversión”.⁷

“Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes.”⁸

⁷ (Reflexiona & Aprende, 2002): Evaluación organizacional. Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., arden, F. & Montalván, G. P. Recuperado de:<http://www.reflectlearn.org/>

⁸ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 243.

La evaluación es un proceso periódico que por medio de técnicas e instrumentos ayuda a descubrir áreas de mejora en procesos dentro de la organización para tomar decisiones que beneficien a la organización y ayude a alcanzar sus objetivos.

2. Clima organizacional.

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento.”⁹

“Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.”¹⁰

Por lo tanto, se entiende que clima organizacional son todos los factores del ambiente laboral, ya sean relaciones laborales e interpersonales, estructuras organizativas y ambiente físico que intervienen desempeño de los trabajadores, el cual es de suma importancia para el alcance de metas y objetivos planteados por la organización.

3. Factores del clima organizacional.

Nuestro interés al presentar los diferentes factores que están inmersos en el Clima Organizacional, no es presentarlos como únicos sino más bien como los representativos en las organizaciones.

⁹ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos”, 5ta edición. McGraw-Hill. México, 2007 , p. 245

¹⁰ Serrano, Alexis, “Administración de Personas”, 1ra. Edición, UCA Editores, El Salvador, 2007, p. 160

a. La Motivación

“La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta”¹¹

“La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de los recursos humanos, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizarlas tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo”¹²

La motivación es la disposición del trabajador para realizar sus objetivos con el mayor esfuerzo tomando en cuenta que esto le generará una satisfacción personal ya que esto traerá como consecuencia una recompensa ya sea material o emocional.

b. La Comunicación.

“En términos simples, el proceso de la comunicación, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor.”¹³

“La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no

¹¹ Koontz, Harols, Cannice, Mark., “Administración una perspectiva global y empresarial” 14ª edición, . Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008. p 338.

¹² Gómez, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., “Gestión de Recursos Humanos”, Editorial Pearson educación S.A., Madrid, 2008. p.71.

¹³ Koontz Harold, WeihrichHeinz y CanniceMark. Administración. “Una Perspectiva Global y Empresarial”.

pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”¹⁴

La comunicación es la interacción bilateral entre dos o más personas, que apoyado de herramientas tanto corporales como de instrumentos físicos y tecnológicos permiten que un mensaje llegue de manera oportuna, se interprete de manera adecuada y de ser necesario se realimente, esto ayudará a tomar decisiones más asertivas y más efectivas para en bien de la compañía.

c. Cultura Organizacional.

“Un modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización”¹⁵

“La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

- **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 59.

¹⁵ Koontz, Harols, Cannice, Mark., “Administración una perspectiva global y empresarial” 14ª edición, . Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008, p. 67

- **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.”¹⁶

La cultura organizacional se refiere al sistema de creencias, que incluyen, valores, normas, procedimientos, hábitos, costumbres, tradiciones de las personas que conforman la organización, es la forma en que estos hacen funcionar la empresa y por medio de la cual alcanzas sus objetivos.

d. Trabajo en Equipo

“Equipo de trabajo. Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.”¹⁷

“Los términos “equipo” y “grupo” se han utilizado equivocadamente en forma indistinta; existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo a lo referido a resultados.

El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que

¹⁶ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México, 2009. Página 126.

¹⁷ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Administración “una perspectiva global”, 14ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2008. p. 448.

llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.”.¹⁸

Por lo cual se puede definir como trabajo en equipo, al aporte ya sea físico o psicológico que los miembros de un grupo realizan y que se complementan entre sí para potenciar la capacidad colectiva y cumplir objetivos comunes.

e. El Liderazgo

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.¹⁹

El estilo del liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás, y se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

“Los buenos líderes tienen una personalidad honorable, son flexibles en su estilo personal y de liderazgo, y han puesto la misión de la organización por encima de su propio interés y reconocimiento personal. Los líderes respetados se concentran en lo que son, lo que saben y lo que hacen”.²⁰

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores, al ser el estímulo que moverá a cada uno de los miembros ante diferentes circunstancias.

El estudio de los estilos de liderazgo ha sido objeto de multitud de trabajos investigación, en orden a clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Centraremos el estilo de liderazgo asociado a la inteligencia emocional:

¹⁸ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México, 2009, p. 74

¹⁹ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Administración “una perspectiva global”, 14ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2012. p. 413.

²⁰ Desarrollo de liderazgo, 2017: Tres teorías de Liderazgo. National Minority AIDS Council: Recuperado de: <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>

- El Estilo Coercitivo
- El Estilo Orientativo
- El Estilo Afiliativo
- El Estilo Participativo
- El Estilo Imitativo
- El Estilo Capacitador”.²¹

Líder es quien puede ser capaz de lograr que otros sigan sus instrucciones o/y copien sus acciones, guiados por sus cualidades y características pueden influir ya sea positivamente para alcanzar los objetivos grupales busca siempre ganar – ganar y el bien común. Las características de un líder son diversas, gozar de inteligencia emocional alta, capacidad de resolución de conflictos, empatía con el personal y auto didacta y conocimientos generales a modo que su equipo sienta en él un apoyo para realizar sus labores.

f. Remuneraciones e incentivos

“La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización, se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.”²²

“Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir los tantas veces repetidos objetivos empresariales:

²¹ Interconsulting Bureau, “Liderazgo y resolución de conflictos”, 1ª Edición Layentana ICB Editores, Bogotá: Ediciones de la U, 2015, p. 58

²² Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 283.

más calidad, más cantidad, más calidad, menos coste y mayor satisfacción. Así, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad; o bien se puede premiar la asiduidad y la puntualidad, lo que equivale a combatir el absentismo; otras veces se recompensa la ausencia de reclamaciones de los clientes, lo que de alguna manera equivale a incentivar la calidad; también se puede incentivar el ahorro de materia prima, o de combustible.

Los incentivos suelen ser de tipo económico, aunque también existen otros incentivos de contenido no monetario, por ejemplo, los viajes de incentivo. En general, se prefiere la recompensa de carácter monetario para los niveles retributivos inferiores, mientras que para los ejecutivos y directivos se suelen preferir los incentivos no monetarios. Un ejemplo típico de estos últimos lo constituyen los sistemas de bonos para directivos, de tipo «cafetería». El nombre le viene dado al sistema, porque de la misma manera que en la cafetería o el restaurant se puede elegir una gran variedad de platos contenidos en la carta o el menú, en este sistema los bonos obtenidos permiten al beneficiario canjearlos por una gran cantidad de bienes o servicios.”²³

La remuneración es el pago que el colaborador recibe por realizar el trabajo para el cual fue contratado en la organización, sin embargo, este pago suele estar acompañado otro tipo de beneficios los cuales son incentivos que sirven para motivar al trabajador a cumplir sus objetivos y ser más productivos, es importante saber que estos incentivos no necesariamente deben ser económicos.

g. Relaciones interpersonales

“Entendemos por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y, por

²³ Puchol, Luis, “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, 7ª edición Editorial Díaz Santos. Madrid, 2007. p. 240.

tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya.”²⁴

“Es el grado de madurez, respeto, y la manera de comunicarse unos con otros. Y como perciben los empleados de la organización, las relaciones que se generan dentro y fuera a través de los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales que vienen dados por las relaciones de amistad que se puedan generar.”²⁵

Las relaciones interpersonales, se definen como la manera natural por medio de la cual el ser humano socializa e interactúa con los demás. Es decir que son de suma importancia en el día a día para poder realizar las actividades cotidianas. Es importante mencionar que una persona que no tenga buenas relaciones interpersonales con los demás que están a su alrededor, no llega a desempeñarse de la mejor manera y al contrario se vuelve una persona apartada dejando de lado todo lo que lo rodea.

h. Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional

“La Higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener un cierto nivel de salud en los empleados.

La salud es el estado total de bienestar físico, mental, y social y no solo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger a integridad físicas y meta del trabajador, al resguardarlo de riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se realiza, la

²⁴ Definición ABC, 2007-2018: Definición de relaciones interpersonales. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>

²⁵ Martínez Ismael de Jesús y Otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. Año 2010. Universidad de El Salvador

higiene laboral gira en torno al diagnóstico y prevención de males ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su ambiente.”²⁶

Seguridad higiene y salud ocupacional se refiere al estado de bienestar físico, psicológico y Social, a su estudio y prevención der riesgos ocupacionales, reducir accidentes laborales y minimizar los efectos de las enfermedades profesionales por lo cual es importante que las organizaciones cuenten con prácticas serias para tratar estos aspectos, evaluando permanentemente el ambiente físico y psicológico de las organizaciones.

4. Importancia del Evaluar el clima organizacional.

“Se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.”²⁷

E. EL DESEMPEÑO LABORAL.

“Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste

²⁶ Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill. México, 2007. p. 332.

²⁷ Eumed.net, 2017: Importancia del diagnóstico de clima organizacional. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html

condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor.”²⁸

“Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.”²⁹

Por lo tanto, el Desempeño es la forma en que el trabajador realiza las tareas encomendadas dentro de la organización y el aprovechamiento que le da a las herramientas y recursos que se le otorgan para realizarlas.

F. ESCALA DE LIKERT PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

“Las escalas Likert (que reciben el nombre de su creador, el científico social estadounidense Rensis Likert) son muy populares porque constituyen una de las maneras más confiables de medir opiniones, percepciones y comportamientos.

Al compararlas con las preguntas de respuesta binaria, que presentan únicamente dos opciones de respuesta, las preguntas con escala Likert ofrecen respuestas más específicas acerca de si tu producto fue “lo suficientemente bueno” o (con suerte) “excelente”. Además, este tipo de preguntas pueden ayudarte a decidir si una reciente excursión de la empresa dejó a los empleados con una sensación de estar “muy satisfechos”, “algo insatisfechos” o tal vez indiferentes.

²⁸ Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill. México, 2009. Pagina 12

²⁹ Ecured, 2017: Desempeño laboral. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Este método te permitirá descubrir grados de opinión que podrían ayudarte a comprender la retroalimentación que recibes. Además, te permitirá identificar aspectos de tu servicio o producto que podrías mejorar.”³⁰

G. EL PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTÁ CONFORMADO POR LOS SIGUIENTES PASOS³¹:

Paso 1: se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene preguntas por cada componente.

Paso 2: Cada una de las opciones se enumerará del uno al cinco las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

Paso 3: Se asignan los valores que van del uno al cinco a cada opción de la pregunta en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa, de lo contrario los valores serán del cinco al uno.

Paso 4: Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuestas.

Paso 5: El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 6: Sumar el puntaje acumulado de las encuestas por factor.

Paso 7: Se realiza un análisis por cada uno de los factores.

³⁰ SurveyMonkey, 2019:¿Qué es una escala de Likert?. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

³¹ Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015

Paso 8: Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Paso 9: Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$C.O = \frac{\Sigma x}{(F)(5)(N)}$$

En donde:

Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 10: multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

TABLA: ESTADOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0 – 50%
BAJO	50.1 – 70%
PROMEDIO	70.1 – 80%
DESTACADO	80.1 – 90%
ÓPTIMO	90.1 – 100%

Fuente: Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015.

Paso 11: De acuerdo al estado que dé como resultado a partir de las encuestas, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel del Clima Organizacional, para tomar las medidas necesarias de mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima.

TABLA 1: PAUTAS DE CONTROL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado bajo, significa que se encuentra en un mal estado, y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado promedio; significa que se encuentra en un estado aceptable, pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado destacado; significa que se encuentra en un estado muy bueno, los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total o plena, y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Fuente: Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SUMIFESA, S.A. DE C.V.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Sabiendo que las pequeñas empresas se ven limitadas en relación a recursos y esto las obliga invertir únicamente en su actividad económica principal, dejando a un lado temas importantes relacionados al capital humano de la organización y específicamente en este caso el Clima organizacional; la investigación, permitirá proponer un modelo eficiente, de fácil manejo y comprensión que contribuya a realizar una evaluación del clima organizacional, para que con dicha evaluación la empresa logre conocer el estado de la lista de factores específicos que afectan el clima organizacional y que puedan contribuir directa o indirectamente en el desempeño laboral del capital humano. Con esto se busca estudiar a cerca de la motivación de los trabajadores, para que estos puedan realizar sus tareas de forma productiva y cumplir con los objetivos empresariales y personales, además fortalecer el clima organizacional, buscando métodos modernos para hacerla más eficiente, crear una buena cultura organizacional donde los empleados se sientan orgullosos de ser parte de la organización, mejorar el trabajo en equipo y crear equipos con líderes motivadores capaces de hacer crecer a sus colaboradores y así cumplir juntos con la misión y la visión de la empresa; también se busca conocer si las relaciones interpersonales entre los miembros de cada uno de los

equipos de la organización son las ideales; evaluar las remuneraciones e incentivos que se le están otorgando al empleado; y evaluar la Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional, para prevenir enfermedades profesionales, accidentes laborales y minimizar los incidentes que puedan causar daños físicos y psicológicos a los trabajadores de la empresa en investigación.

B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa SUMIFESA, S.A. DE C.V.; como resultado de la evaluación del clima organizacional, que permita conocer la percepción del ambiente laboral para trabajadores; así como para los empleadores.

C. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Al haber tenido un acercamiento con el gerente y propietario de la pequeña empresa, y después de habernos expuesto algunos problemas que se han dado con los empleados se determina que es necesario una evaluación del clima organizacional, para mejorar el desempeño de los trabajadores de SUMIFESA S.A. DE C.V.,

Por lo tanto, se plantea el problema de la manera siguiente:

¿En qué medida la evaluación del clima organizacional contribuirá a optimizar el desempeño de los trabajadores de SUMIFESA S.A. DE C.V., ubicado en el municipio de San Salvador?

D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Métodos

El método de investigación utilizado fue el Método Científico para el cual se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

- a) **Análisis:** ya que se descompuso el todo en partes, en este caso el clima organizacional de la pequeña empresa se descompuso por factores para ser analizados de una manera más objetiva y determinar el estado de cada factor por separado.
- b) **Síntesis:** después de analizar cada factor del clima organizacional por separado se reunieron como partes de un todo para tener un visión integral del clima organizacional de la pequeña empresa y determinar el estado del clima organizacional de SUMIFESA S.A. DE C.V., en general.

2. Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de tipo correlacional, ya que se midió la relación entre dos variables: una dependiente y otra independiente, ya en este caso como una evaluación de clima organizacional ayudaría a mejorar el desempeño laboral.

3. Diseño de la Investigación

Para la realización de esta investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental, es decir que no se manipula en forma deliberada ninguna variable. Se observaron los hechos, como se presentaron en su contexto real y tiempo determinado, para su análisis.

E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. Técnicas

Los medios de recolección de la información son los siguientes:

a) Encuesta

Dirigido a los 25 empleados y permitió captar el momento actual de cada factor del clima organizacional, con el apoyo de un cuestionario que contenía preguntas sobre cada factor de interés del clima organizacional de la pequeña empresa.

b) Entrevista

Se conversó directamente con el Gerente General de SUMIFESA, S.A. DE C.V., esto con el propósito de tener un panorama del ambiente laboral que se percibe desde la óptica del empleador, lo cual robusteció la investigación.

c) Observación directa

Se llevó a cabo de acuerdo al cronograma de visitas que se realizaron en las instalaciones de SUMIFESA S.A. DE C.V., lo cual permitió visualizar el entorno laboral de los empleados y observar elementos relevantes que aportaron a la realización del diagnóstico actual de la empresa.

2. Instrumentos

a) Cuestionario³²

Como instrumento de la encuesta para la recolección de datos se utilizó la encuesta la cual se diseñó con una escala de Likert para obtener respuesta más específica; se dividió en secciones para medir opiniones, percepciones y comportamientos de cada factor de interés del clima organizacional

b) Guía de entrevista³³

Se elaboró una serie de preguntas de manera estructurada y no estructurada para obtener información sobre cada factor de interés del clima organizacional, también fue necesario realizar preguntas espontáneas para ampliar la información y aclarar puntos específicos de la entrevista.

c) Lista de cotejo³⁴

Con este instrumento se amplió la información obtenida en la entrevista y la encuesta ya que mediante un listado de indicadores de cada factor investigado se verificó directamente el comportamiento de los colaboradores en su entorno laboral.

³² Ver anexo No. 1

³³ Ver anexo No. 2

³⁴ Ver anexo No. 4

F. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Primaria

Es la información obtenida en la investigación de campo; derivada de entrevista dirigida a la gerente administrativa, la encuesta aplicada a los empleados y la lista de cotejo que apoyó a la observación directa.

2. Secundaria

La información obtenida de conocimientos previos al estudio es toda bibliografía fundamentada en libros, trabajos de investigación relacionados al clima organizacional, páginas de internet, revistas electrónicas, lo cual permitió un análisis lógico de los datos obtenidos en las fuentes primarias.

G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio del Clima Organizacional se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa SUMIFESA S.A. DE C.V, ubicada sobre la Avenida España No. 1430. En el Municipio de San Salvador.

H. OBJETO DE ESTUDIO Y UNIDADES DE ANÁLISIS

1. Objeto de Estudio

La pequeña empresa denominada Suministros Ferreteros Salvadoreños S.A de C.V (SUMIFESA S.A DE C.V.)

2. Unidades de Análisis

a) Gerencia Administrativa

Se entrevistó a la Gerente Administrativa para obtener una perspectiva gerencial sobre el clima organizacional de la pequeña empresa.

b) Trabajadores

A través de la encuesta y de la observación directa se obtuvo las sensaciones de los factores del clima organizacional en los trabajadores de la pequeña empresa evaluada.

I. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo

El universo constituye el total de unidades de análisis sujetas a investigación, en efecto estuvo compuesto por los 25 trabajadores de la empresa SUMIFESA S.A DE C.V.

2. Muestra

En el caso particular de la investigación se realizó un censo, por lo tanto, se encuestaron los 25 trabajadores de SUMIFESA S.A DE C.V. que constituyen el universo.

J. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de haber realizado la investigación de campo, los datos obtenidos por las diferentes técnicas a través de sus respectivos instrumentos de recolección de información, se procesaron por medio del software adecuado. En este caso se usó Microsoft Excel para tabular y graficar los resultados con el fin de facilitar la comprensión y análisis de los mismos.

1. Tabulación

A partir de los resultados obtenidos por cada interrogante que contenía el cuestionario, se procedió a clasificar y ordenar en cuadros de frecuencia con su porcentaje y respectivo gráfico, lo cual permitió realizar el respectivo análisis para cada una de las preguntas.

2. Análisis e Interpretación de Datos

Posterior a la tabulación de los datos recolectados, se realizó el análisis e interpretación de dicha información de una manera objetiva por cada pregunta,

esto contribuyó a comprender la problemática en estudio y plantear conclusiones y recomendaciones acertadas al final de la investigación.

K. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUMINISTROS FERRETEROS SALVADOREÑOS S.A DE C.V (SUMIFESA S.A DE C.V.)

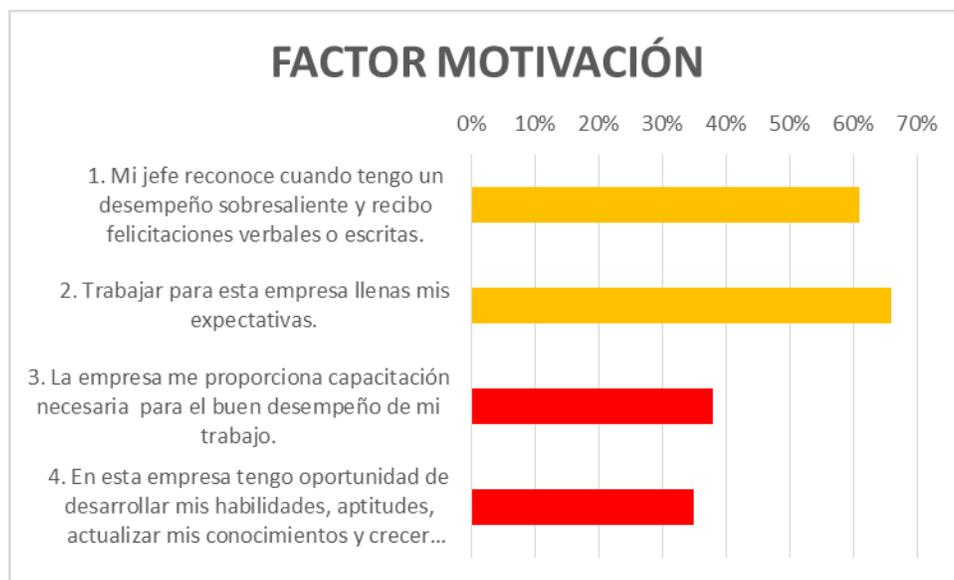
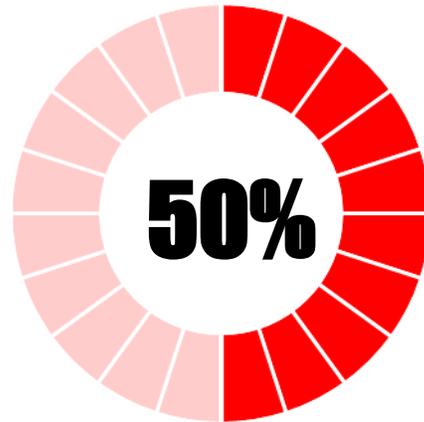
Para comprender mejor los datos obtenidos, basados en la escala de Linkert que se utilizó en el instrumento de recolección de datos de la encuesta se establecen los siguientes rangos con respectivos colores según sea el caso:

Estados de Evaluación del Clima Organizacional	
ESTADO	INTERVALOS
Critico	0%-50%
Bajo	50.1%-70%
Promedio	70.1%-80%
Óptimo	80.1%-100%

Conforme a lo anterior se evaluaron los siguientes factores:

1. Factor Motivación

FACTOR MOTIVACIÓN

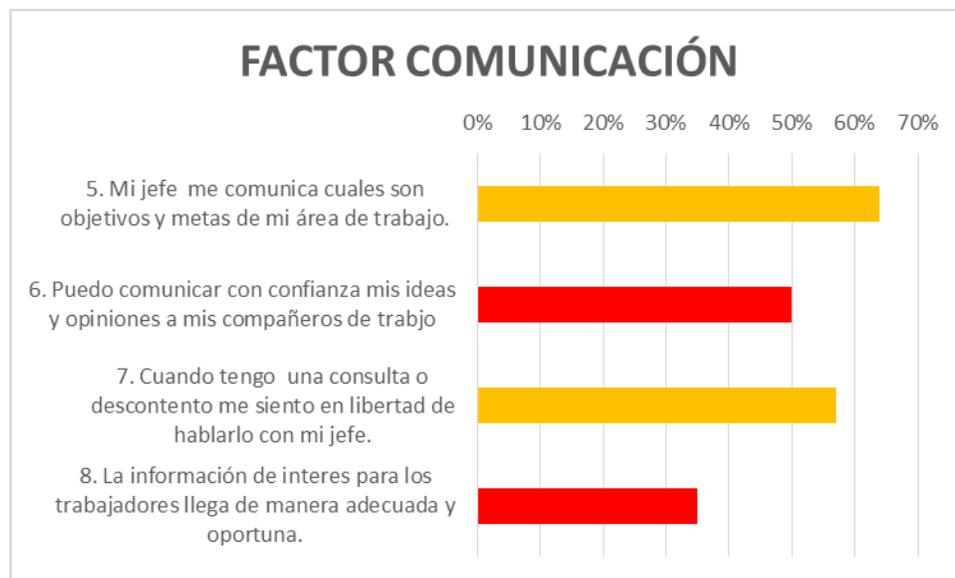
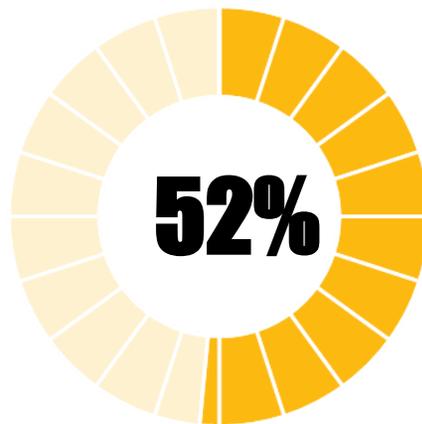


El factor motivación se encuentra en un estado crítico, por lo cual es importante tomar acciones inmediatas para mejorar el clima organizacional, debido a que según lo evaluado en este factor, se refleja que los jefes reconocen poco el desempeño de los colaboradores, por lo cual podría ser que los trabajadores tienen la percepción que el trabajo que desempeñan no satisfacen sus expectativas, además la falta de capacitaciones, formación, desarrollo y

retroalimentación a los trabajadores puede ser un elemento que afecte la eficiencia y productividad, también contribuye de forma directa a la desmotivación laboral, todo esto conlleva a señalar que los trabajadores estarían dispuestos a cambiar de empresa si encuentran un trabajo con similares condiciones.

2. Factor Comunicación

FACTOR COMUNICACIÓN

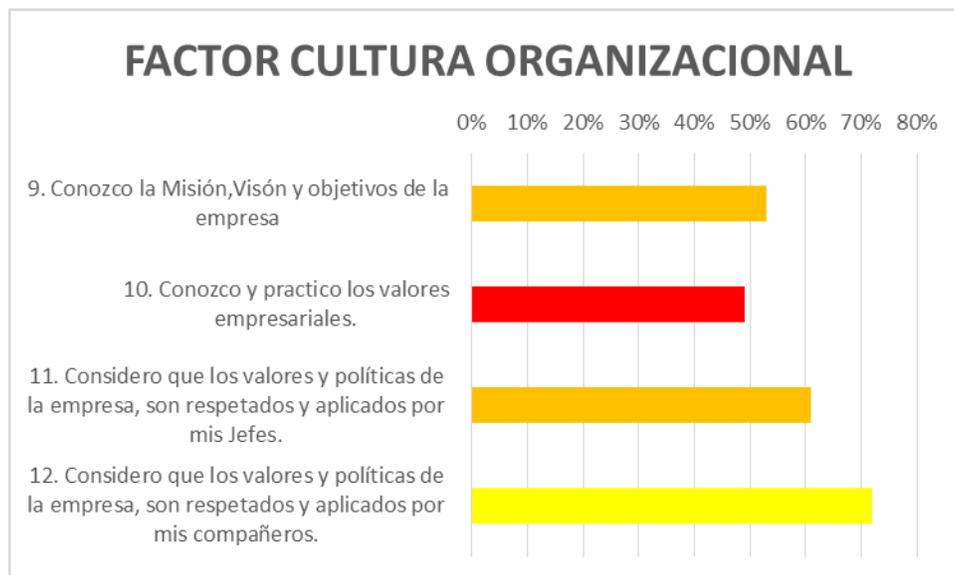
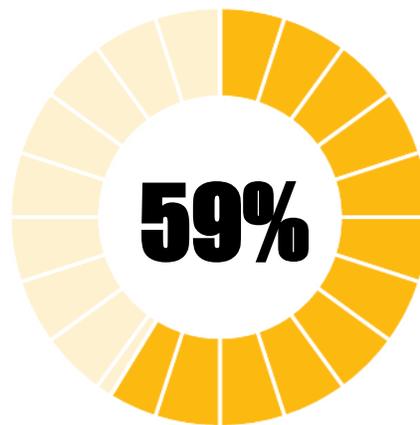


Este factor se encuentra en un estado bajo, deben tomarse acciones a corto plazo, según lo indagado en este factor los trabajadores no tienen muy claro cuáles son sus objetivos y metas de trabajo, por lo tanto no tienen una orientación, además

de la poca confianza y comunicación que existe entre jefes y colaboradores, esta barrera no contribuye a cumplir los objetivos del área, también los trabajadores perciben que no se les está brindando de manera adecuada la información relevante de la organización, esto da como resultado la generación de rumores lo cual dañan el clima organizacional.

3. Factor Cultura Organizacional

FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL

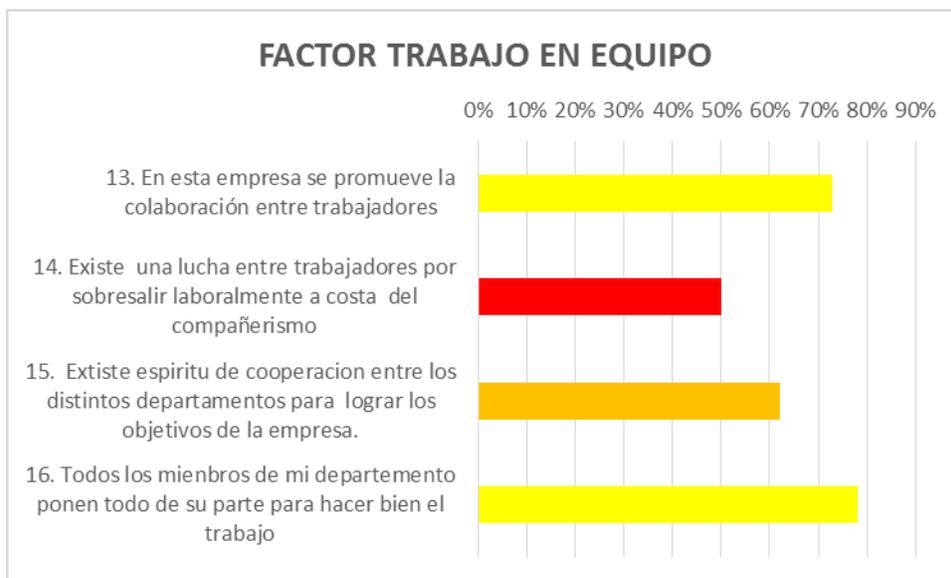
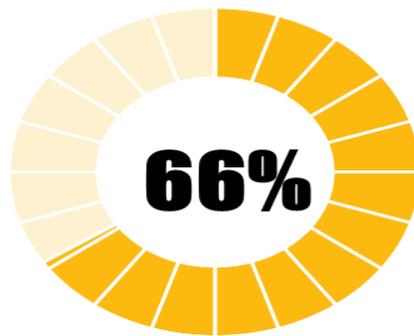


La cultura organizacional es el timón de toda empresa, al encontrarse este factor en un estado bajo, es importante tomar acciones de la manera más inmediata, ya

que refleja que los trabajadores están poco alineados con los objetivos organizacionales; al no conocer la misión y visión, sin embargo es más preocupante que los trabajadores no reconozcan los valores empresariales, lo cual indica que no los practican aun cuando en este caso la empresa si se los ha dado a conocer según información brindada por la gerencia y éstos no los tienen presente en el desarrollo de sus actividades laborales diarias, lo cual impacta negativamente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

4. Factor Trabajo en equipo

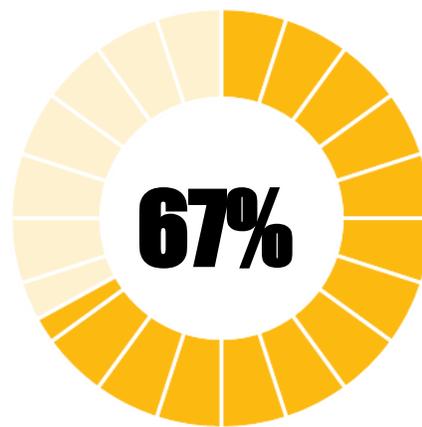
FACTOR TRABAJO EN EQUIPO



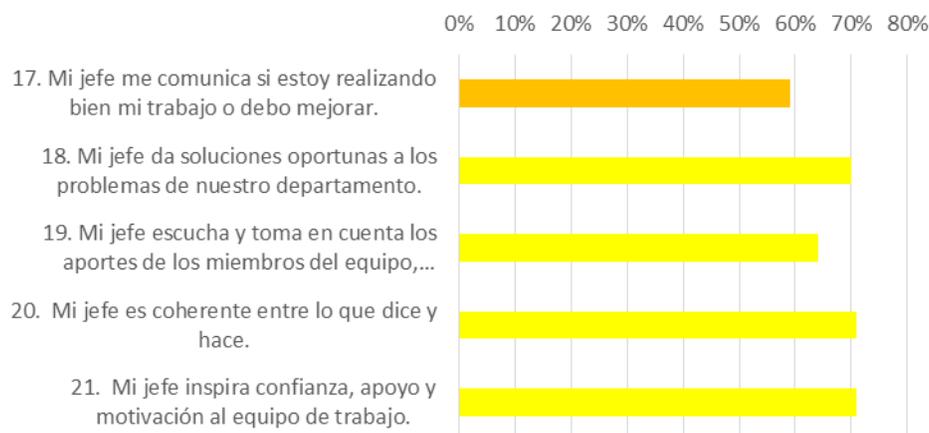
En el factor trabajo en equipo con un 66% de porcentaje en evaluación, de acuerdo a los resultados obtenidos su estado es bajo, a pesar de esto se percibe que se hacen esfuerzos por parte de la empresa para promover la colaboración entre trabajadores, sin embargo, es necesario crear o proponer planes y estrategias en un corto plazo; ya que los colaboradores no están viviendo ese espíritu de colaboración que lleva a formar equipos de trabajos, la empresa debe aprovechar al máximo las aptitudes, habilidades y destrezas de todos los talentos del capital humano que posee.

5. Factor Liderazgo

FACTOR LIDERAZGO



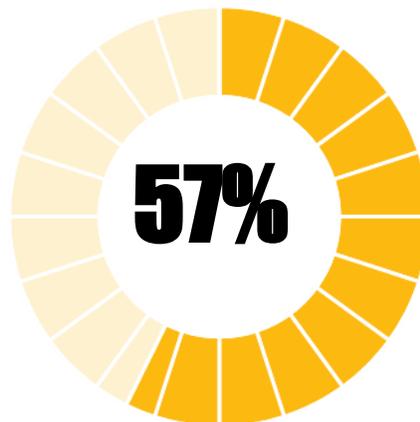
FACTOR LIDERAZGO



En el factor liderazgo se evaluó los estilos de liderazgos en la empresa, se puede notar que el líder en pocas ocasiones comunica a los miembros del equipo si están realizando bien o mal el trabajo, sin embargo, los trabajadores consideran que el promedio de veces los jefes dan soluciones oportunas de los problemas, las jefaturas están escuchando poco los aportes de los trabajadores, inspiran un promedio de confianza, y creen que pocas veces los jefes son coherentes con los que dicen y hacen.

6. Remuneración e Incentivos

FACTOR REMUNERACIÓN E INCENTIVOS



FACTOR REMUNERACIÓN E INCENTIVOS

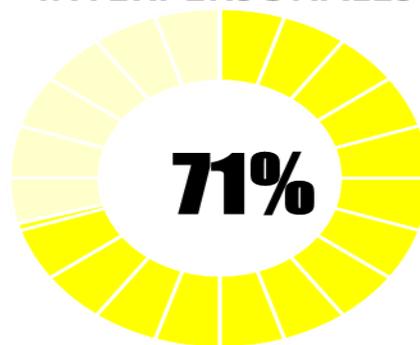
52% 53% 54% 55% 56% 57% 58% 59% 60% 61% 62%



En este factor se encuentra en un estado bajo y permite apreciar la inconformidad de los trabajadores en cuanto a la retribución recibida por su trabajo, ya que consideran que no está acorde a las responsabilidades y funciones que tienen atribuidas a su respectivo cargo y también consideran que no están paralela al mercado laboral comparativo, como resultado de todo esto, los trabajadores considerarían buscar otra oportunidad laboral, incluso cuando éstas sean similares a las que poseen actualmente; esto conlleva un impacto negativo a la empresa con respecto a la alta rotación de personal, la falta de beneficios adicionales a los de ley desmotiva a los trabajadores ya que es un elemento importante para que se sientan valorados con la organización.

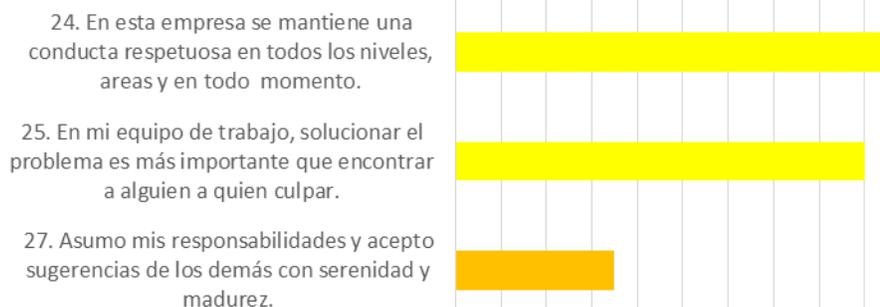
7. Factor Relaciones interpersonales

FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES



FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES

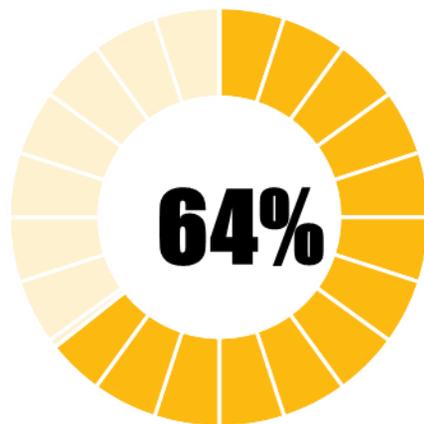
56% 58% 60% 62% 64% 66% 68% 70% 72% 74% 76%

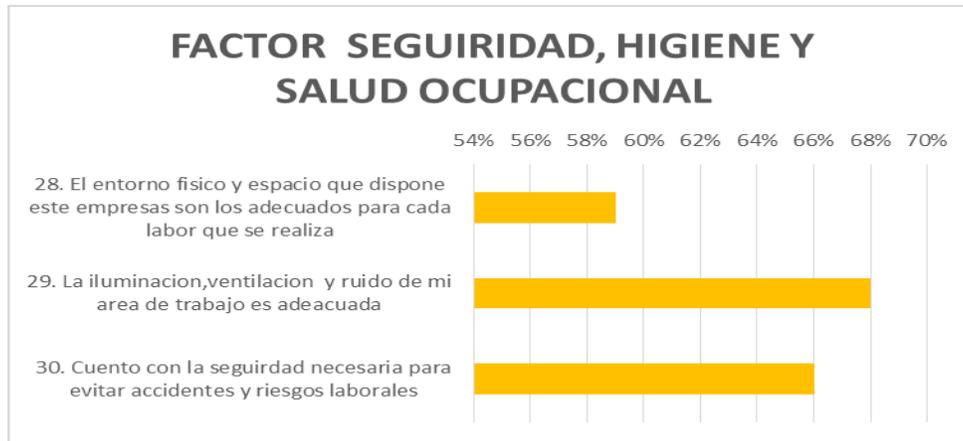


Con el factor Relaciones interpersonales, se pudo determinar que los colaboradores no poseen la madurez necesaria para asumir sus responsabilidades y sugerencias de los demás compañeros, se debe poner atención en este factor; dado que esto puede afectar directamente el clima organizacional, además se deben buscar soluciones a los problemas antes que buscar culpables; se encuentra en un estado promedio, por lo cual se debe buscar a corto plazo subir a un nivel óptimo por medio de estrategias y acciones que fortalezcan las relaciones interpersonales entre los trabajadores, dichas medidas deben ser asumidas por los líderes de los equipos; del mismo modo son los mismos líderes que deben velar que la conducta respetuosa se mantenga en todo momento dentro de la organización.

8. Factor Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional.

FACTOR SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

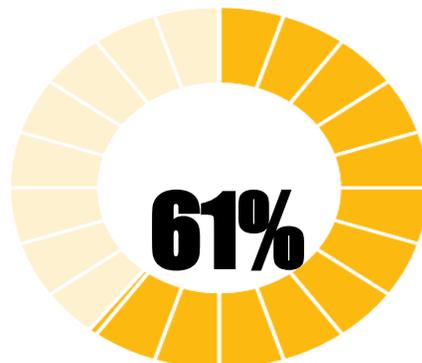


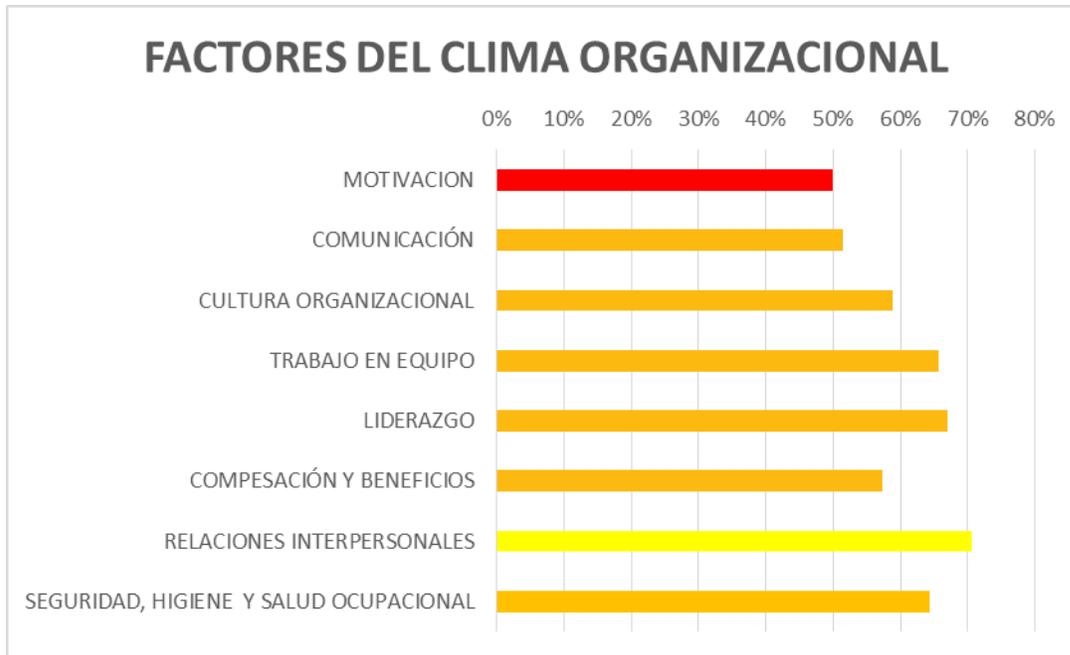


Se tiene claro que para evaluar el factor seguridad, higiene y Salud Ocupacional, se requiere de un estudio más amplio, sin embargo, con las variables estudiadas de este factor podemos darnos cuenta de la necesidad de tomar acciones inmediatas para mejorarlo, por el bien de los trabajadores y para evitar que la empresa incurra en sanciones de parte del ministerio de Trabajo, ya que los empleados consideran inadecuados el espacio para realizar sus labores, la ventilación, iluminación y ruido son deficientes, además que consideran que no se les está proporcionando las herramientas de seguridad, higiene y protección necesaria para realizar sus respectivas labores.

9. Resumen de los factores del clima organizacional

PUNTUACION TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL





El estado general del clima organizacional de la empresa SUMIFESA. S.A de C.V. de acuerdo a los parámetros utilizados se clasifica como nivel Bajo, el factor que se destaca por un bajo nivel es la motivación de los empleados lo cual representa el área más crítica, seguido del factor comunicación y del factor compensación y beneficios, con esto se puede decir que la optimización del desempeño de los trabajadores, no dependerá sólo de compensaciones económicas a los empleados, sino de gestionar una buena comunicación y motivación, a esto se le debe de agregar un buen liderazgo , que es otro factor en estado bajo,

Por otra parte el estudio indica que el factor , Seguridad y salud Ocupacional está en estado bajo, aunque hay tener en cuenta lo amplio que son los estudios de Seguridad y Salud Ocupacional, pero esto no inhibe a tomar medidas a corto plazo ya que es un factor muy evidente y de vital importancia para el desarrollo de las actividades operacionales de la empresa; por lo tanto es importante un estudio de seguridad y salud ocupacional acorto plazo; también podemos observar que el factor relaciones interpersonales es el único que se encuentra en estado promedio, aun así se debe buscar la optimización de este factor a corto plazo.

Dados estos resultados se puede concluir que todas las áreas evaluadas son oportunidades de mejora para alcanzar un mejor clima organizacional, que contribuya a la optimización del desempeño de cada uno de los trabajadores de SUMIFESA, S.A. de C.V.

L. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a. Facilidad para recopilar información sobre el tema investigado ya que hay muchas investigaciones de esta índole.
- b. Accesibilidad de parte del propietario de la Pequeña empresa para brindar información.
- c. Debido a que no se han realizado estudios similares en la pequeña empresa hay buena expectativa del propietario.
- d. Buena colaboración de los empleados para responder las encuestas.
- e. Grandes expectativas acerca de los resultados que se obtendrán del estudio de parte de la Gerente administrativa y los trabajadores.
- f. Apertura de la empresa para, aceptar las sugerencias que se propongan después de presentados los resultados.

2. Limitaciones

- a. Poca información por escrito existente de la pequeña empresa investigada
- b. Dificultada para coordinar los tiempos de investigación, entre investigadores y asesor.
- c. Confusión de los empleados del proceso ya que no se les había informado cual era el objetivo de los investigadores en la empresa.
- d. Por la edad avanzada de algunos trabajadores se les dificultaba un poco comprender algunas preguntas de la encuesta.

M. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.

Con base el análisis de los datos obtenidos en la investigación se dan las siguientes conclusiones:

- a) **Clima organizacional en general:** Se concluye que el clima organizacional de la empresa se encuentra en un estado Bajo el cual afecta de manera negativa el desempeño de los trabajadores de SUMIFESA S.A. DE C.V.
- b) **Motivación:** Se concluye que los empleados están desmotivados, y no perciben que sus jefes reconocen sus esfuerzos.
- c) **Comunicación:** Se concluye que existe una comunicación deficiente, hay barreras entre jefes y colaboradores ya que hay poca confianza entre ellos.
- d) **Cultura Organizacional:** Se concluye que los colaboradores conocen poco la misión, visión, objetivos y valores organizacionales.
- e) **Trabajo en equipo:** Se concluye que, aunque se promueve en la empresa, esta no cuenta con una visión de equipo de trabajo.
- f) **Liderazgo:** Se concluye que los líderes cuentan con deficiencias, entre las cuales están la falta de confianza con sus sub alternos lo que afecta la comunicación.
- g) **Remuneración e incentivos:** Se concluye que los empleados no están conformes con su remuneración ya que consideran no está acorde al trabajo que hacen.

- h) **Relaciones interpersonales:** Se concluye que debe haber mejoras inmediatas para que los colaboradores aprendan a asumir sus responsabilidades y a tratarse de manera más respetuosa.
- i) **Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional:** Se concluye que los empleados no tienen mayor experiencia y no cuentan con un protocolo exigido por el Ministerios de Trabajo, no se cuenta con brigadas establecidas de Primeros Auxilios, evacuación, ente otros.

2. Recomendaciones.

- **Clima organizacional en general:**

Para mejorar el clima organizacional de la pequeña empresa SUMIFESA S.A. DE C.V. y optimizar el desempeño de los trabajadores se recomienda establecer una política de evaluación del clima organizacional.

- **Motivación:** Se recomienda establecer un sistema y una política de evaluación de desempeño, además de un sistema de recompensas para los empleados que destaquen en su rendimiento.
- **Comunicación:** se recomienda buscar canales más eficientes y modernos para transmitir la información de manera clara a los empleados y abrir espacio en los culés se tomen en cuenta las opiniones de todos los miembros de la pequeña empresa.
- **Cultura Organizacional:** Se recomienda crear un manual de bienvenida para que todos los nuevos empleados conozcan la cultura organizacional, difundir a todos los empleados la misión, visión y valores de la organización, información de procesos, productos, sucursales, páginas web y promover sus prácticas.

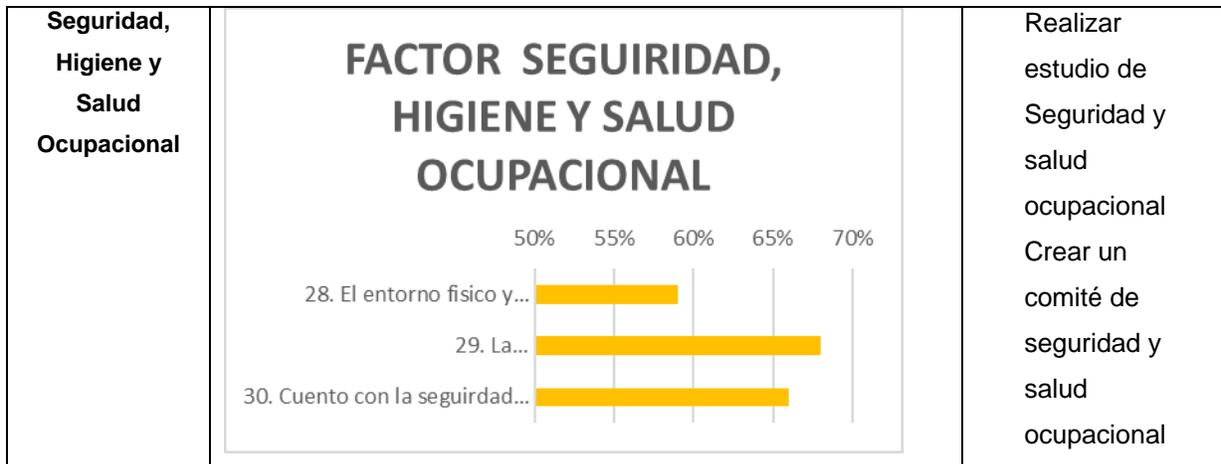
- **Trabajo en equipo:** Se recomienda realizar actividades y capacitaciones que promuevan el trabajo en equipo de la organización.
- **Liderazgo:** Se recomienda crear un plan de capacitación para los gerentes y jefes para potenciar el liderazgo.
- **Remuneración e incentivos:** Se recomienda realizar distintos incentivos que los empleados están recibiendo para mejorar la motivación.
- **Relaciones interpersonales:** Se recomienda generar espacios de integración entre los empleados para mejorar las relaciones interpersonales.
- **Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional:** Se recomienda realizar un estudio de Seguridad, higiene y salud ocupacional.

CUADRO RESUMEN DE LOS FACTORES.

FACTORES	DATOS ESTADISTICOS	ESTRATEGIAS										
Motivación	<p style="text-align: center;">FACTOR MOTIVACIÓN</p> <table border="1"> <caption>Data for Factor Motivación Chart</caption> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Mi jefe reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente y recibo felicitaciones verbales o escritas.</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>2. Trabajar para esta empresa llenas mis expectativas.</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>3. La empresa me proporciona capacitación necesaria para el buen desempeño de mi trabajo.</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>4. En esta empresa tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes, actualizar mis conocimientos y crecer...</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table>	Factor	Percentage	1. Mi jefe reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente y recibo felicitaciones verbales o escritas.	60%	2. Trabajar para esta empresa llenas mis expectativas.	65%	3. La empresa me proporciona capacitación necesaria para el buen desempeño de mi trabajo.	40%	4. En esta empresa tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes, actualizar mis conocimientos y crecer...	35%	<p>Establecer un sistema y una política de evaluación de desempeño.</p> <p>Dar reconocimiento a los empleados más destacados del mes</p>
Factor	Percentage											
1. Mi jefe reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente y recibo felicitaciones verbales o escritas.	60%											
2. Trabajar para esta empresa llenas mis expectativas.	65%											
3. La empresa me proporciona capacitación necesaria para el buen desempeño de mi trabajo.	40%											
4. En esta empresa tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes, actualizar mis conocimientos y crecer...	35%											

<p>Comunicación</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR COMUNICACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5. Mi jefe me comunica cuales son objetivos y...</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>6. Puedo comunicar con confianza mis ideas y...</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>7. Cuando tengo una consulta o descontento...</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>8. La información de interes para los trabajadores llega...</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Percentage	5. Mi jefe me comunica cuales son objetivos y...	60%	6. Puedo comunicar con confianza mis ideas y...	45%	7. Cuando tengo una consulta o descontento...	55%	8. La información de interes para los trabajadores llega...	35%	<p>Colocar un panel informativo</p> <p>Establecer una agenda de reuniones informativas</p>
Item	Percentage											
5. Mi jefe me comunica cuales son objetivos y...	60%											
6. Puedo comunicar con confianza mis ideas y...	45%											
7. Cuando tengo una consulta o descontento...	55%											
8. La información de interes para los trabajadores llega...	35%											
<p>Cultura Organizacional</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9. Conozco la Misión, Visión...</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>10. Conozco y practico los...</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>11. Considero que los...</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>12. Considero que los...</td> <td>85%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Percentage	9. Conozco la Misión, Visión...	65%	10. Conozco y practico los...	55%	11. Considero que los...	75%	12. Considero que los...	85%	<p>Crear manual de bienvenida.</p> <p>Establecer actividad de integración para fortalecer la cultura organizacional</p>
Item	Percentage											
9. Conozco la Misión, Visión...	65%											
10. Conozco y practico los...	55%											
11. Considero que los...	75%											
12. Considero que los...	85%											
<p>Trabajo en equipo</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR TRABAJO EN EQUIPO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13. En esta empresa se promueve la colaboración...</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>14. Existe una lucha entre trabajadores por sobresalir...</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>15. Existe espíritu de cooperación entre los...</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>16. Todos los miembros de mi departamento ponen...</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Percentage	13. En esta empresa se promueve la colaboración...	75%	14. Existe una lucha entre trabajadores por sobresalir...	40%	15. Existe espíritu de cooperación entre los...	60%	16. Todos los miembros de mi departamento ponen...	80%	<p>Capacitar a los gerentes y supervisores en trabajo en equipo</p> <p>Realizar actividades con todos los empleados para fortalecer el trabajo en equipo</p>
Item	Percentage											
13. En esta empresa se promueve la colaboración...	75%											
14. Existe una lucha entre trabajadores por sobresalir...	40%											
15. Existe espíritu de cooperación entre los...	60%											
16. Todos los miembros de mi departamento ponen...	80%											

<p>Liderazgo</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR LIDERAZGO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17. Mi jefe me comunica si...</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>18. Mi jefe da soluciones...</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>19. Mi jefe escucha y toma...</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>20. Mi jefe es coherente...</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>21. Mi jefe inspira...</td> <td>65%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Percentage	17. Mi jefe me comunica si...	58%	18. Mi jefe da soluciones...	65%	19. Mi jefe escucha y toma...	60%	20. Mi jefe es coherente...	65%	21. Mi jefe inspira...	65%	<p>Capacitar a las jefaturas en trabajo en liderazgo</p>
Item	Percentage													
17. Mi jefe me comunica si...	58%													
18. Mi jefe da soluciones...	65%													
19. Mi jefe escucha y toma...	60%													
20. Mi jefe es coherente...	65%													
21. Mi jefe inspira...	65%													
<p>Remuneración e incentivos</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR REMUNERACIÓN E INCENTIVOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22. Mi remuneracion esta acorde a las...</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>22. Si existiera la posibilidad de trabajar en...</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>23. Los beneficios adicionales a la ley que da...</td> <td>62%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Percentage	22. Mi remuneracion esta acorde a las...	55%	22. Si existiera la posibilidad de trabajar en...	58%	23. Los beneficios adicionales a la ley que da...	62%	<p>Valuación de puestos. Establecer política de incentivos</p>				
Item	Percentage													
22. Mi remuneracion esta acorde a las...	55%													
22. Si existiera la posibilidad de trabajar en...	58%													
23. Los beneficios adicionales a la ley que da...	62%													
<p>Relaciones interpersonales</p>	<p style="text-align: center;">FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Item</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24. En esta empresa se mantiene una conducta...</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>25. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es...</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>27. Asumo mis responsabilidades y acepto...</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>	Item	Percentage	24. En esta empresa se mantiene una conducta...	75%	25. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es...	70%	27. Asumo mis responsabilidades y acepto...	58%	<p>Capacitar a todo el personal en relaciones interpersonales Realizar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales</p>				
Item	Percentage													
24. En esta empresa se mantiene una conducta...	75%													
25. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es...	70%													
27. Asumo mis responsabilidades y acepto...	58%													



N. OBSERVACION DIRECTA.

Durante las diferentes visitas que se hicieron a las instalaciones de SUMIFESA, S.A. DE C.V., se observaron aspectos y situaciones muy puntuales que son parte del clima organizacional de la empresa.

El objetivo de la primera visita realizada el día martes tres de septiembre del año dos mil diecinueve como parte de la investigación, se tuvo como objetivo principal observar elementos y aspectos relacionados a los factores: Motivación, Comunicación y Cultura organizacional.

Al ingresar en las instalaciones fuimos recibidos por la sub-gerente de la organización, ella al mismo tiempo nos asignó al jefe de producción para que nos acompañara al recorrido de los diferentes departamentos de la empresa.

Durante el recorrido se observó que la empresa carece de un mural de reconocimientos para los trabajadores por ende tampoco existe algún espacio para destacar empleados del mes, cumpleaños entre otros.

Al mismo tiempo aprovechamos para conversar con Oswaldo Escalante (Jefe de producción) y se le consultó si existen planes de capacitación o alguna política de promoción de puestos, para lo cual su respuesta fue un rotundo “no”.

Por otra parte, durante la visita se observó que no existe un panel informativo en el cual los trabajadores puedan tener una retroalimentación de la actualidad y aspectos generales de la empresa; también se observó que sólo en la oficina principal donde se encuentra el gerente y sub-gerente, existen dos cuadros donde

se pueden leer la misión, visión y valores de la empresa; en todas las instalaciones no existe un letrero donde se puedan transmitir los objetivos de la organización.

En la segunda visita realizada el jueves diecisiete de octubre del dos mil diecinueve nos enfocamos en observar elementos que se relacionan con los factores de: Trabajo en equipo, Relaciones Interpersonales y Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional.

A primera vista observamos que el trabajo en equipo es un elemento que se desarrolla en un nivel muy significativo en la empresa debido al tipo de producto que se fabrica, ya que requiere de mucha coordinación y espíritu de cooperación para obtener los niveles de producción solicitados diariamente, esto habla muy bien de la organización.

Dado que el trabajo en equipo es muy bueno en la empresa, esto fortalece las relaciones interpersonales las cuales se reflejan en un comportamiento de respeto entre los trabajadores de SUMIFESA, S.A. DE C.V.

En relación al factor de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional, este refleja una deficiencia en el clima organizacional de la empresa, ya que a simple vista se observa que los espacios de trabajo sobre todo las áreas operacionales no cumplen con los espacios, herramientas e instalaciones en general adecuados, lo cual nos llamó mucho la atención y se tuvo que abordar a la sub-gerente, quien amablemente nos brindó unos minutos de su tiempo en su agenda agitada, le consultamos si hay un plan para mejorar las condiciones de las instalaciones para evitar accidentes laborales, para lo cual nos comentó que poco a poco van buscando hacer mejoras para evitar accidentes y todo tipo de riesgo que afecte la integridad de los trabajadores.

Durante las diferentes visitas realizadas notamos que el ruido es muy significativo en la área de operación, así como también el polvillo de la madera la cual es muy dañina para la salud de los trabajadores, esto lo comentamos con la sub-gerente quien considero la situación y les proporcionó mascarillas y protectores para oídos a los trabajadores del área operativa, el trabajo es muy físico por lo que se puede

observar cansancio de algunos trabajadores en ciertos momentos durante desarrollo de las actividades laborales diarias de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA SUMIFESA, S.A. DE C.V.

IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Como resultado del análisis de los datos obtenidos en la evaluación del clima organizacional de SUMIFESA, S.A DE C.V se proponen algunas líneas de acción para cada uno de los factores evaluados, que ayudaran a la empresa a evaluar el clima organizacional para optimizar el desempeño de los trabajadores, por lo cual es importante que una vez evaluada las propuestas puedan ejecutarse en el corto plazo posible, se ha pretendido que las estrategias propuestas generen los menores costos posibles; pero con el objetivo de obtener óptimos resultados, a los cuales se les pueda dar seguimiento periódicamente.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. General

Proponer líneas de acción a corto, mediano y largo plazo para mejorar los factores que intervienen en el clima organizacional de SUMIFESA, S.A DE C.V.

2. Específicos:

- a. Elaborar una política de evaluación del clima organizacional para mejorar los factores que influyen en el desempeño de los empleados.
- b. Implementar un método de evaluación de desempeño para conocer los factores a fortalecer en los empleados.

- c. Elaborar un manual de bienvenida para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.
- d. Proponer capacitaciones que ayuden a fortalecer el liderazgo, trabajo en equipo y la relación interpersonal en la empresa.

B. PROPUESTA DE POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE SUMIFESA, S.A DE C.V.

1. Alcance:

La presente política de evaluación de clima organizacional es aplicable para todas las áreas de la empresa SUMIFESA, S.A DE C.V. y todos sus colaboradores.

2. Responsabilidades:

Gerente General: Es responsabilidad del gerente general dar a conocer en todos los niveles de la empresa los conceptos importantes del clima organizacional, su importancia y difundir esta política entre todos los empleados de la empresa, además de la evaluación periódica del clima organizacional, el análisis de los resultados, buscar con ayuda de los jefes de las distintas áreas oportunidades de mejora y dar seguimiento a tales propuestas para la efectividad de la evaluación del clima organizacional.

Jefes de Áreas: Los jefes deben crear las condiciones en cada área para mantener el clima organizacional en estado óptimo, de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones periódicas del clima organizacional deben plantear propuestas para mejorar el clima organizacional en el área que se les ha asignado de la empresa.

Trabajadores en general: Son los responsables directos del clima organizacional, es importante concientizar la importancia del clima organizacional, que se les comuniquen las políticas, los resultados y los puntos de mejora de los factores, en

las evaluaciones deben responder los cuestionarios de manera responsable y transparente.

3. Táctica

El clima organizacional deberá evaluarse por los menos cada seis meses; de no ser posible este lapso de tiempo debe realizarse por lo menos una vez al año.

La gerencia administrativa y los jefes de cada área revisaran los factores a evaluar y que las preguntas sean claras, sencillas y libres de sesgos.

Se imprimirán los cuestionarios necesarios para todos los colaboradores de la empresa.

Llenos los formularios, se pasarán los resultados a una hoja de Excel en la cual se realizará la tabulación y análisis e los datos.

De acuerdo a la ponderación de los factores, según la siguiente tabla la cual determinara el estado del factor.

Estados de Evaluación del Clima Organizacional	
Estados	Intervalos
Critico	0%-50%
Bajo	50.1%-70%
Promedio	70.1%-80%
Óptimo	80.1%-100%

Se analizarán los resultados y se expondrán a los jefes de cada área para analizarlos y buscar oportunidades de mejora en un lapso no mayor a 15 días

Se compartirán los resultados con todos los trabajadores en un lapso no mayor a los 20 días y se responsabilizarán, para tomar en cuentas las acciones de mejora del clima organizacional.

Los jefes de cada área deberán presentar su plan de acción para mejorar el clima organizacional en cada una de sus áreas en los siguientes 30 días.

La gerencia y los trabajadores consolidarán los planes de acción y calendarizaran las actividades a desarrollarse y el presupuesto que requerirá.

Es de suma importancia revisar mensualmente los resultados de los planes de mejora y si es necesario hacer ajustes para que cumplan con los objetivos.

C. PROPUESTA DE POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUMIFESA, S.A DE C.V.

✓ RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los trabajadores de SUMIFESA, S.A. de C.V. serán sometidos a Evaluaciones del desempeño.

A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, becas, etc., del personal; de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

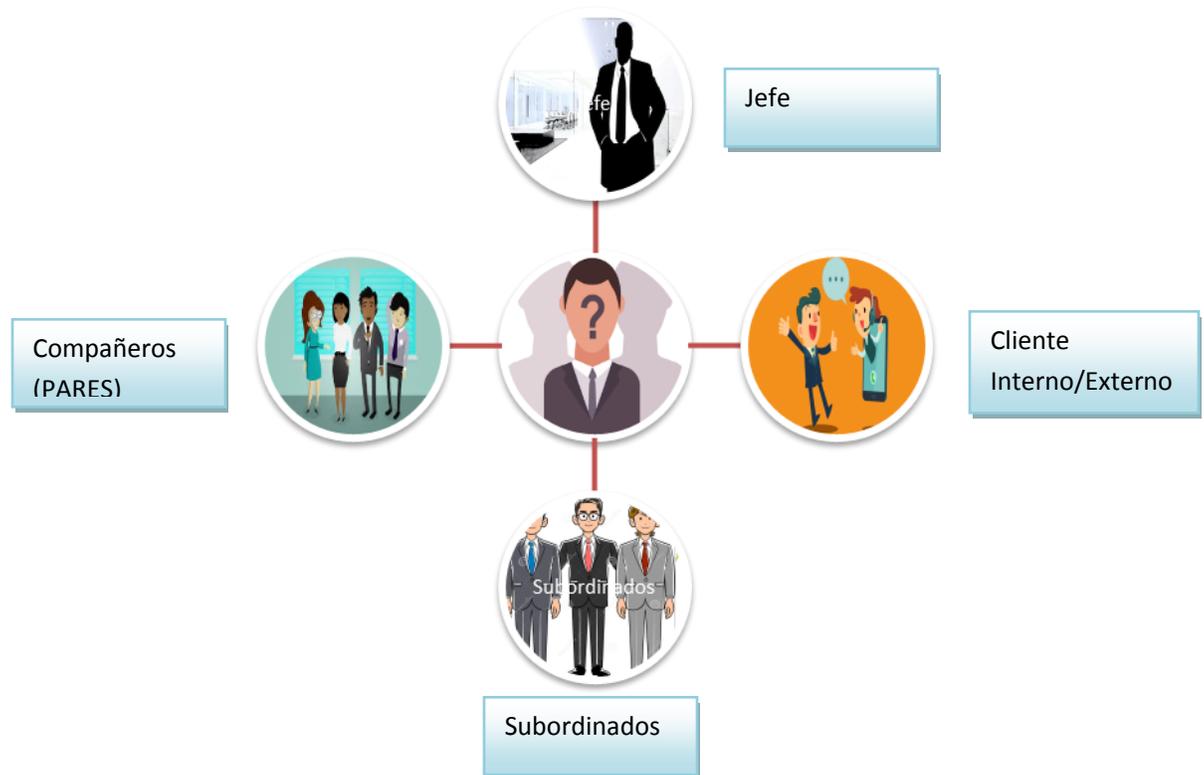
✓ **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado.
- Contribuir a la determinación objetiva de necesidades de adiestramiento o capacitación en el personal.
- Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos.
- Obtener información oportuna para fundar sobre bases objetivas las decisiones sobre becas, ascensos, y todo tipo de acción de personal que permita conservar a los empleados eficientes, evitando así la fuga de los mismos.
- Estimular en el empleado el afán de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y negativas y ofrecerle la posibilidad de mejorar.

✓ **MÉTODO Y FACTORES DE EVALUACIÓN**

Método: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los trabajadores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.



El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al trabajador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos.

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador

✓ TABLA DE PONDERACIÓN SEGÚN CALIDAD DEL EVALUADOR

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno o compañero de trabajo (Par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%
Sub alterno / par evaluador (Cliente)	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

✓ RANGO DE PUNTOS Y CATEGORÍA

Rangos	Categoría
90 -100	A = Excelente
80 – 89	B = Muy Bueno
70 – 79	C = Bueno
Menos que 70	D = Deficiente

Los perfiles descriptivos de los trabajadores en términos de su desempeño son los siguientes:

Categoría	Perfil del Empleado
90 – 100	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajador con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. - Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, - Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución. - Trabajador con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80 – 89	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajador con rendimiento superior al promedio. - Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. - Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de trabajadores. - Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
70 –79	<ul style="list-style-type: none"> - Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. - Trabajador con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
Menor de 70	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajador con rendimiento en el trabajo debajo del promedio. - Trabajador con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad.

	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajador con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores - Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.
--	---

✓ FACTORES DE EVALUACIÓN

PARA PUESTOS DE JEFATURA: diez factores

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Cumplimiento de metas
- 3- Habilidad para planificar y organizar
- 4- Habilidad para dirigir y controlar
- 5- Habilidad para tomar decisiones
- 6- Habilidad para el desarrollo de personal
- 7- Relaciones interpersonales
- 8- Iniciativa
- 9- Responsabilidad
- 10- Apego a las políticas institucionales

PARA PUESTOS TECNICOS: diez factores

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Cantidad de trabajo
- 4- Habilidad para organizar el trabajo

- 5- Responsabilidad
- 6- Relaciones Interpersonales
- 7- Disciplina
- 8- Discreción
- 9- Iniciativa
- 10- Cooperación

PUESTOS ADMINISTRATIVOS: diez factores

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Responsabilidad
- 4- Discreción
- 5- Cantidad de trabajo
- 6- Iniciativa
- 7- Relaciones Interpersonales
- 8- Respeto a las instrucciones recibidas.
- 9- Disciplina.
- 10- Cooperación.

PARA EVALUADOR: cuatro factores

- 1- Relaciones interpersonales
- 2- Iniciativa
- 3- Colaboración
- 4- Toma de decisiones

SUBALTERNOS A JEFATURAS: cuatro factores

- 1- Conocimiento del trabajo
- 2- Habilidad para organizar
- 3- Habilidad para dirigir
- 4- Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional del personal a su cargo

✓ **NORMAS**

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los trabajadores de SUMIFESA, S.A de C.V. para lo cual el Gerente administrativo entregara a cada trabajador los formularios que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas
2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el trabajador obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.
3. La evaluación del desempeño de cada trabajador será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.
4. Para que la calificación de cada trabajador sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.
5. Si el trabajador no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la

fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Depto. Administrativo.

6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

7. El Gerente General será la responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas.

✓ INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR

OBJETIVIDAD REQUERIDA

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el trabajador, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el trabajador (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

- a) Evaluación para evaluador o cliente

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **compañero** durante el periodo evaluado

b) Evaluación de jefe inmediato

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **colaborador** durante el periodo evaluado

c) Evaluación Sub-alterno Jefatura

Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento, durante el periodo evaluado.

d) Auto evaluación

Se autoevaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada trabajador.

✓ **LLENADO DE HOJA DE CALIFICACIÓN**

- A) Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
- B) Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- C) Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.
- D) Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.

- E) Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
 - 1 Encierre en un círculo la alternativa que desea anular así:
 - 2 A continuación, marque la nueva alternativa seleccionada.
- F) Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

✓ **COMUNICACIÓN A EMPLEADOS Y ENVÍO DE CALIFICACIONES AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.**

- a) La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus trabajadores, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
- b) Si el trabajador está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
- c) Concluida la entrevista, todas las hojas de calificación serán remitidas al Jefe del Departamento Administrativo para los efectos consiguientes.

PROPUESTA DE SISTEMA DE RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS MAS DESTACADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN SUMIFESA, S.A DE C.V

Después de conocidos los resultados de la evaluación de desempeños será importante que el gerente de área realice un reconocimiento a los dos empleados mejor calificado para lo cual se propone un sistema de reconocimiento a los empleados más destacados, que consiste en la entrega de un diploma de reconocimiento y además se propone a la empresa el siguiente cuadro de premiación para que ellos se motiven, de esta manera destacar que el sistema de reconocimiento, busca que los empleados destaquen siempre y que se genere una competencia sana entre el equipo de trabajo por lo cual entre más veces destaque obtendrán mejores reconocimientos:

Lugar	1ra. Vez	2da. Vez	3ra. Vez ó mas
1er. lugar	Diploma de reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$25.00	Diploma de reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$30.00, un día libre	Diploma de reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$50.00, bono ´por \$50 un día libre
2do. lugar	Diploma de reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$15.00	reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$25.00	reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$30.00
3er. Lugar	Diploma de reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$10.00	Diploma de reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$15.00	reconocimiento, 1 vale de supermercado por \$25.00

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA SUMIFESA, S.A DE C.V.

a. Panel informativo:

Se propone crear un panel informativo el cual se actualice cada mes en el cual se puedan destacar las siguientes informaciones:

- Misión y visión de la empresa
- Valores de la empresa
- Trabajadores destacados del mes
- Cumpleañeros del mes
- Cumplimiento de metas del mes
- Comunicados importantes

DETALLE DE COSTO:

Descripción del artículo	Proveedor	Cantidad	Costos Unitario	Costo total	I.V.A	Costo total
Pizarra de Madera	Oficce Depot	1	\$25.00	\$25.00	\$3.25	\$28.25
Papelería y útiles	Oficce Depot			\$25.00	\$3.25	\$28.25
Imprevistos 10%						\$5.65
Total						\$62.15

b. Seminario para mejorar la comunicación:

"Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva"	
Objetivo: Desarrollar en los participantes sus habilidades de comunicación efectiva para mejorar la forma de transmitir mensajes a fin de apoyar su actividades diarias y gestión en la empresa.	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 8 horas	Día:
Personal a capacitar: Todos los niveles	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM

Contenido:	
Comunicación y aprendizaje.	
Comunicación efectiva.	
Oratoria	
Técnicas eficientes de comunicación	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didácticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$113.00 IVA incluido por persona
Costo de Insaforp:	\$90.40 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$22.60 IVA incluido por persona

DETALLE DE COSTO:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V.A	Costo total
"Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva"	25	8 horas	\$20,00	\$500,00	\$50,00	\$71,50	\$621,50

PROPUESTA DE MANUAL DE BIENVENIDA PARA MEJORAR EL FACTOR CULTURA ORGANIZACIONAL DE SUMIFESA, S.A. DE C.V.

Se propone un manual de bienvenida para los empleados que recién ingresen a la empresa con el objetivo que conozcan la misión visión y valores de la empresa.³⁵

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUMIFESA, S.A. DE C.V.

a. Seminario sobre manejo de conflictos:

“Manejo de conflictos”	
Objetivo: Aplicar herramientas para afrontar conflictos de una manera asertiva que le permitan solucionar los inconvenientes que se le presenten en el ámbito laboral y que de no solucionarse perjudican la eficiencia laboral.	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 16 horas	Día:
Personal a capacitar: Jefaturas y mandos medios	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM
Contenido:	
Introducción a la Temática	
Mitos sobre el conflicto.	
¿Qué hacer ante un conflicto?	
¿Cómo debe ser mi actitud ante el conflicto?	
La influencia Social.	
Importancia del Lenguaje no Verbal.	
El asertividad al resolver conflictos.	

³⁵ Ver anexo No. 5

Como la cognición influye en el momento de resolver conflictos.	
La inteligencia emocional en la solución de conflictos	
Ejercicio Práctico.	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didacticos
Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$205.00 IVA incluido por persona
Costo de Insaforp:	\$182.45 IVA incluido por persona
Costo para la empresa	\$22.50 IVA incluido por persona

DETALLE DE COSTO:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V. A	Costo total
“Manejo de conflictos”	25	8 horas	\$19,91	\$497,75	\$49,78	\$71,18	\$618,70

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUMIFESA, S.A. DE C.V.

a. Seminario de para jefes de área:

"Liderazgo"	
Objetivo: Desarrollar en los participantes la capacidad de dirigir al personal con eficacia y utilizar estrategias de liderazgo para incrementar la productividad laboral	
Facilitador de la capacitación: INSAFORP / Contrataciones empresariales	
Duración del modulo: 16 horas	Dia:
Personal a capacitar: Jefaturas y mandos medios	Hora: 7:30 AM - 4:30 PM
Contenido:	
Liderazgo	
Competencias del líder	
Funciones del líder	
Habilidades personales de un buen líder	
Motivación a largo plazo	
La comunicación	
Inteligencia emocional	
Desarrollo de Habilidades para dirigir las diferentes generaciones	
Organización del líder	
Metodología	Recursos
Presentación	Local con clima adecuado e iluminación
Desarrollo de la temática	Mobiliario adecuado
Receso de 30 minutos	Equipo audiovisual
Reanudar la temática	Materiales didacticos

Dinámicas	
Preguntas y respuestas	
Conclusiones	
Evaluar el aprendizaje	
Costos	
Costo de capacitación:	\$180.00 IVA incluido
Costo insaforp:	\$144.00 IVA incluido
Costo para la empresa	\$36.00 IVA incluido

DETALLE DE COSTO:

Actividad	No. de Participantes	Duración	Costos por persona	Costo total	Imprevistos 10%	I.V. A	Costo total
"Liderazgo"	5	16 horas	\$31,85	\$159,25	\$15,93	\$22,77	\$197,95

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Importancia.

Después de realizada la investigación es evidente que el desempeño de los trabajadores de SUMIFESA, S.A de C.V, está influido por los factores del clima organizacional que percibe el personal

Al determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y analizar cada uno de sus factores surge la necesidad de formular propuestas la cual permita elevar el porcentaje del clima organizacional y mejorar el desempeño de los trabajadores se SUMIFESA

1. Objetivos

- a. Implantar las estrategias con base a los resultados obtenidos en la evaluación, para superar las deficiencias detectadas en el clima organizacional de la empresa.
- b. Definir las actividades a ejecutar para la implementación de la propuesta.
- c. Asignar recursos necesarios para la implementación de la propuesta para mejorar el clima organizacional.

2. Evaluación y Seguimiento

La Gerente Administrativo será el responsable de la Evaluación y el Seguimiento, de la puesta en marcha de la evaluación de Clima Organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios que pueda sufrir.

a) Evaluación

Es importante establecer el nivel de impacto de la propuesta en el clima organizacional por lo tanto es necesario que se evalúen los resultados de las propuestas, por lo tanto, cada estrategia debe evaluarse inmediatamente después de implementada.

b) Seguimiento

Luego de realizadas las evaluaciones, será necesario realizar un nuevo estudio de clima organizacional para visualizar si las estrategias dieron resultado dar continuidad o plantear nuevas.

D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PARA IMPLEMENTACION DE PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE SUMIFESA, S.A. DE C.V.

N°	Descripción de Actividad	jul-21				ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				dic-21			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la propuesta a Gerencia General	■	■																						
2	Aprobación de la propuesta por parte de Gerencia General			■	■	■	■																		
3	Exposición de la propuesta a Gerencia General							■	■	■															
4	Contratación del Servicio de INSAFORP							■	■																
5	Implementación y puesta en marcha de la propuesta.									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Primer Seminario: "Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva" por INSAFORP									■	■	■	■												
7	Segundo Seminario: "Manejo de conflictos" por INSAFORP													■	■	■	■								
8	Tercer Seminario: "Liderazgo" por INSAFORP																	■	■	■	■				
9	Evaluación y seguimiento de la puesta en Marcha del Proyecto.																					■	■	■	■

Responsable de ejecución: Gerente General

E. FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

La gerente administrativa se encargará de la ejecución y control del presupuesto de implementación, el cual será financiado con fondos propios.

Resumen de Costos:

Actividad	Costo total
Panel informativo	\$62,15
"Seminario: Desarrollando mis habilidades para una comunicación efectiva"	\$621,50
"Seminario: Manejo de conflictos"	\$618,70
"Seminario: Liderazgo"	\$197,95
Compensación y beneficios	\$50,00
Total	\$1.550,30

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones”, McGraw-Hill, México, 2007.
- Chiavenato, Idalberto., “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill, México, 2007.
- Chiavenato, Idalberto., “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones”. McGraw-Hill, México, 2009.
- Gómez, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L., “Gestión de Recursos Humanos”, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2008.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración, Una Perspectiva Global”, 11ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, “Administración, Una Perspectiva Global”, 14ª edición, . Editorial McGraw-Hill Interamericana. México 2008
- Puchol, Luis, “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”,7ª edición Editorial Díaz Santos. Madrid, 2007.
- Serrano, Alexis, “Administración de Personas”, 1ra. Edición, UCA Editores, El Salvador,2007.

2. TRABAJOS DE GRADO

- Vásquez Sánchez, Abraham, “CONSULTORÍA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”. 2015
- Martínez, Ismael de Jesús; Ramírez Urbina, José Atilio y Rivas Nuila, José Ricardo, “DISEÑO DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL, APLICADO EN EL MINISTERIO DE TURISMO DE EL SALVADOR”. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR” 2010

3. LEYES

“Constitución de la Republica de El Salvador”, Decreto Constituyente N° 38, 15/12/1983, Diario Oficial N° 234, tomo 281, San Salvador, 16 de diciembre de 1983.

“Ley General de Fomento, Protección y de Desarrollo para la micro y Pequeña Empresa”, Decreto N° 667. 25/04/2014, Diario Oficial N° 90, tomo N° 403, San Salvador, 20/05/2014.

“Código de Comercio”, Decreto Legislativo N° 671, 08/05/1970, Diario Oficial N° 140, Tomo 228, San Salvador, 31/07/1970.

“Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Admiración pública”, Decreto Legislativo N°868, de fecha 05/04/2000, Diario Oficial N°88, tomo 347, Salvador, 15 de abril del 2000.

“Código de Trabajo”, Decreto Legislativo N°15, de fecha 23/06/1972, Diario Oficial N°142, tomo 236, Salvador, 31 de julio de 1972.

“Ley del Seguro Social”, Decreto Legislativo N°1263, de fecha 03/12/1953, Diario Oficial N° 226, tomo 161, San Salvador, 11/12/1953

“Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones”, Decreto Legislativo N°927, de fecha 20/12/1996, Diario Oficial 243, tomo N° 333, El Salvador, San Salvador, 23 de diciembre de 1996.

“Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24/07/1992, Diario Oficial 143, tomo 316, de fecha 31/07/1992.

“Ley de Impuesto sobre la Renta”, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 21/12/1991, Diario Oficial 242, tomo 313, de fecha 21/12/1991.

4. INTERNET

- Comisión Económica para América Latina Y El Caribe CEPAL 2009: Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual Micro Pequeña Mediana Empresa es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual%20Micro%20Peque%C3%B1a%20Mediana%20Empresa.es.pdf)
- Solis, Luis. Diagnóstico de las PYMES en Centroamérica. Revista Summa. Recuperado de: <https://revistasumma.com/diagnostico-de-las-pymes-en-centroamerica/>
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Política Nacional Para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa: Recuperado de: <https://www.conamype.gob.sv/download/politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-micro-y-pequena-empresa/>
- (Reflexiona & Aprende, 2002): Evaluación organizacional. Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G. P. Recuperado de: <http://www.reflectlearn.org/es/glossary/term/689>
- (Definición ABC, 2007-2018): Definición de relaciones interpersonales. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>
- (Desarrollo de liderazgo, 2017): Tres teorías de Liderazgo. National Minority AIDS Council: Recuperado de:

<https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo%20lo.pdf>

- (Eumed.net, 2017): Importancia del diagnóstico de clima organizacional. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diagnostico_de_clima_organizacional.html
- (Ecured, 2017): Desempeño laboral. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

5. OTROS DOCUMENTOS.

- Interconsulting Bureau, “Liderazgo y resolución de conflictos”, 1ª Edición Layentana ICB Editores, Bogotá: Ediciones de la U, 2015.

ANEXOS

ANEXO No.1

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE SUMIFESA S.A. DE C.V.,

Objetivo:

Evaluar la percepción de los factores que componen el Clima Organizacional que tienen los trabajadores de SUMIFESA, S.A DE C.V y cuanto influye en el desempeño laboral.

Indicaciones:

- ✓ La información recibida será única y exclusivamente para fines académicos.
- ✓ Gratificaremos la mayor sinceridad posible con las respuestas de las interrogantes.
- ✓ No hay respuestas buenas ni malas
- ✓ Cualquier duda puede preguntar al encuestador.
- ✓ Marcar con un "X" la alternativa que considere conveniente en cada interrogante de acuerdo a lo que usted estime conveniente.
- ✓ Favor no dejar en blanco ninguna de las interrogantes.

A. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Edad: 2. Género: Femenino Masculino

3. Lugar de Residencia:

Departamento: Ciudad:

4. Estudios (Marque con X el mayor nivel de formación):

Sin Estudios
 Primarios
 Secundarios
 Técnicos
 Universitarios
 Post Grado

DATOS COMPLEMENTARIOS

Antigüedad:

Cargo que Desempeña:

Nombre del Jefe Inmediato:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
INTERROGANTES POR FACTOR				
MOTIVACIÓN	4	3	2	1
1. Mi jefe reconoce cuando tengo un desempeño sobresaliente y recibo felicitaciones verbales o escritas.				
2. Trabajar para esta empresa llena mis expectativas.				
3. La empresa me proporciona capacitación necesaria para el buen desempeño de mi trabajo.				
4. En esta empresa tengo oportunidad de desarrollar mis habilidades, aptitudes, actualizar mis conocimientos y crecer profesionalmente.				
COMUNICACIÓN	4	3	2	1
5. Mi jefe me comunica cuales son los objetivos y metas de mi área de trabajo.				
6. Puedo comunicar con confianza mis ideas y opiniones a mis compañeros de trabajo				
7. Cuando tengo una consulta o descontento me siento en libertad de hablarlo con mi jefe.				
8. La información de interés para los trabajadores llega de manera adecuada y oportuna.				
CULTURA ORGANIZACIONAL	4	3	2	1
9. Conozco la Misión, Visión y objetivos de la empresa				
10. Conozco y practico los valores empresariales.				
11. Considero que los valores y políticas de la empresa, son respetados y aplicados por mis jefes.				

12. Considero que los valores y políticas de la empresa, son respetados y aplicados por mis compañeros.				
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2	1
13. En esta empresa se promueve la colaboración entre trabajadores				
14. Existe una lucha entre trabajadores por sobresalir laboralmente a costa del compañerismo				
15. Existe espíritu de cooperación entre los distintos departamentos para lograr los objetivos de la empresa.				
16. Todos los miembros de mi departamento ponen todo de su parte para hacer bien el trabajo				
LIDERAZGO	4	3	2	1
17. Mi jefe me comunica si estoy realizando bien mi trabajo o debo mejorar.				
18. Mi jefe da soluciones oportunas a los problemas de nuestro departamento.				
19. Mi jefe escucha y toma en cuenta los aportes de los miembros del equipo, cuando son factibles de implementar.				
20. Mi jefe es coherente entre lo que dice y hace.				
21. Mi jefe inspira confianza, apoyo y motivación al equipo de trabajo.				
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	4	3	2	1
22. Mi remuneración está acorde a las responsabilidades y funciones de mi cargo				
23. Si existiera la posibilidad de trabajar en otra organización con similar remuneración, me quedaría en esta empresa.				
24. Los beneficios adicionales a la ley que brinda esta empresa, contribuyen a estar motivados constantemente.				
RELACIONES INTERPERSONALES	4	3	2	1
25. En esta empresa se mantiene una conducta respetuosa en todos los niveles, áreas y en todo momento.				
26. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar a alguien a quien culpar.				
27. Asumo mis responsabilidades y acepto sugerencias de los demás con serenidad y madurez.				
SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	4	3	2	1
28. El entorno físico y de espacio que dispone esta empresa son los adecuados para cada labor que se realiza				
29. La iluminación, ventilación y ruido de mi área de trabajo es adecuada				
30. Cuento con la seguridad necesaria para evitar accidentes y riesgos laborales				

ANEXO No. 2

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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LA GERENCIA DE SUMIFESA S.A. DE C.V.,

Objetivo:

Evaluar la manera en que la gerencia de SUMIFESA, SA DE C.V., administran determinados factores del Clima Organizacional para lograr un alto desempeño laboral de las empleadas y los empleados.

Indicaciones Generales:

- ✓ La información recibida será única y exclusivamente para fines académicos.
- ✓ Gratificaremos la mayor sinceridad posible con las respuestas de las interrogantes.
- ✓ No hay respuestas buenas ni malas
- ✓ Cualquier duda puede pedir al entrevistador que exponga de manera más clara la pregunta.

La entrevista es de carácter estructurada y no estructurada por lo cual pueden surgir preguntas para aclarar algunos puntos.

Motivación

1. ¿De qué manera se hace saber al empleado que el trabajo que está realizando, está contribuyendo con los objetivos de la empresa?

Los jefes inmediatos son los encargados de verificar que el empleado este cumpliendo con los objetivos y ellos se encargan de indicarles de manera verbal si están cumpliendo o no.

2. Respecto a la pregunta anterior nos referimos a si los empleados reciben algún tipo de incentivos por hacer bien el trabajo.

Prácticamente no, ya que somos una empresa con bajo presupuesto y dar incentivos nos haría incurrir en gastos los cuales no podríamos cubrir.

3. ¿Existen planes de capacitación para los trabajadores de esta empresa?

Pues al ingresar se da una pequeña capacitación con respecto al trabajo que va desempeñar, pero luego ya nos siguen capacitándose, como les decía el presupuesto no nos permite llegar a eso

4. ¿Existen planes de carrera para los trabajadores?

No pues en realidad, la mayoría de trabajadores son personas que se sienten cómodos con las tareas que realizan, en varias ocasiones he tratado de promover a más de alguno y me dicen que no les gusta esa responsabilidad, tenemos como 3 de ellos que si están estudiando en Universidad.

Comunicación

5. ¿En esta empresa hay espacios de dialogo entre los jefes y los empleados que permiten mejorar el desempeño?

Pues la comunicación es solo referente a su trabajo en los lugares de trabajo ahí se les da las distintas instrucciones sobre el trabajo de cada quien, por lo general sólo ese tipo de información se les da.

6. ¿Cuáles son los medios que esta empresa tiene una comunicación fluida entre los miembros?

A través de celular y de forma verbal, directamente son los jefes de cada área los de encargados de dar las indicaciones e instrucciones de trabajo y de cualquier otra índole.

7. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones en esta empresa?

Sinceramente no, las decisiones las tomamos nosotros como propietarios y con los jefes en ciertas situaciones; los empleados poco intervienen en eso.

Cultura organizacional

8. ¿Conocen los empleados la misión visión y valores de la empresa?

La mayoría si deben de conocerlos ya que tienen mucho tiempo de trabajar con nosotros y se las hacemos llegar de forma escrita.

9. ¿Cómo se comprueba que los empleados están cumpliendo con la misión visión y valores de la empresa?

Porque son personas bastante buenas para trabajar y bastante honestos por eso siguen en la empresa, por el momento con esos nos basta, ya que son muy comprometidos con la empresa.

10. ¿Considera que los jefes practican los valores de la organización?

Considero que, si ya que son personas de mucha confianza, si considerará que no los cumplen no estarían en esos puestos, por lo tanto, ya los hubiese reemplazado.

Trabajo en equipo

11. ¿Considera que en SUMIFESA se practica el trabajo en equipo?

Si, ya que si no fuera por el trabajo en equipo no lograríamos cumplir con los que el cliente pide, ha habido ocasiones en los que los pedidos son muy urgentes y hasta hemos pensado que no vamos a entregar en el tiempo acordado, pero siempre alcanzamos a satisfacer la demanda del cliente.

12. ¿Considera que todos los miembros de la empresa ponen lo mejor de sí para sacar adelante el trabajo?

Considero que sí, ya que la mayoría son trabajadores bastante dedicados a su trabajo, como le repito siento que son muy comprometidos con respecto al trabajo.

Liderazgo

13. ¿En esta empresa quien asume el papel de líder?

En primer lugar, me corresponden a mí y a la encargada de toda la operación y logística, de allí los jefes que siempre ayudan a mantener el orden jerárquico de la empresa

14. ¿Existe plan de formación de líder?

No, eso realmente no, a futuro veremos que se puede hacer.

15. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se promueve en la organización?

No tenemos un estilo en realidad, pero nos gusta que los jefes sean personas de confianza, serias y comprometidas para salir siempre adelante en todo.

Compensaciones y beneficios

16. ¿Considera que las compensaciones económicas por las tareas que desempeñan son adecuadas a los puestos?

Pues con los empleados nunca se queda bien, pero considero que estamos bien en ese aspecto, tratamos de pagar lo más justo que se pueda.

17. ¿Considera que la remuneración de los empleados es similar o está por encima de la medida del entorno social?

No está por encima, pero consideramos que el pago es acorde a las funciones y también al nivel de la actividad que desempeña cada uno de ellos.

Relaciones interpersonales

18. ¿Qué acciones concretas impulsa la gerencia para promover las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización?

Pues tenemos actividades religiosas, un culto a media semana y los sábados en los cuales tratamos de cultivar valores y buenas relaciones entre ellos.

19. ¿Existen un manual o reglamentos que regulen el comportamiento de los empleados con sus compañeros?

Realmente no, pero como le dije en la pregunta anterior tratamos de que la biblia sea el manual que regule el comportamiento en nuestras instalaciones y fuera de ellas.

Ambiente físico y satisfacción

20. En relación a las condiciones físicas de los puestos de trabajo: iluminación, temperatura ventilación, espacio físico, volumen de ruidos, etc. ¿Consideran ustedes que contribuyen a optimizar los resultados?

Claro que sí, poco a poco vamos tratando de proveer las mejores condiciones de trabajo a nuestros trabajadores, eso nos ha ayudado a evitar accidentes y una mayor producción.

21. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los empleados por trabajar en la asociación cooperativa?

Considero que es buena, nos ha pasado que hay muchachos que se han retirado y han vuelto a solicitar una nueva oportunidad y no precisamente porque no estén trabajando sino porque dicen que aquí se sentían muy bien, creo que es relativo, no tendría una respuesta concreta en relación a este tema.

ANEXO No. 3

ANÁLISIS DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LA GERENCIA DE SUMIFESA S.A. DE C.V.,

Definimos un objetivo en la entrevista, donde nuestro enfoque fue Evaluar la manera que administran los factores del Clima Organizacional para lograr un alto desempeño laboral y una de las indicaciones fue que “No hay respuestas buenas ni malas”, por lo que se realiza el siguiente análisis en un cuadro descriptivo.

Para el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en la entrevista se escogieron los Factores, que para la Gerencia tiene más importancia, tecnológicas y educación, tal como se detalla en la siguiente tabla de Análisis de Entrevista, esto nos permitió hacer manejable el cumulo de información recogida durante la entrevista y presentar los resultados.

Factores	Categoría	Descripción - Interpretación
Motivación	Importante	Una de las respuestas en el factor Motivación , fue que el Jefe inmediato es el encargado de verificar que el empleado este cumpliendo con los objetivos, pero nuestra experiencia nos muestra que el objetivo de este factor no debería ser este, sino más bien, establecer Planes de Acción para que el empleado se sienta satisfecho e interesado en su labor. El trabajo en equipo es otro factor de suma importancia para la Gerencia y en este si están enfocado en la colaboración y sinergia, por lo que si se aprecia un excelente trabajo en equipo. El factor de Relaciones Interpersonales , esta como importante ya que tienen actividades religiosas y en este tema no comentaremos más que es una excelente práctica.
Trabajo en equipo		
Relaciones interpersonales		
Liderazgo	Técnicos	Se establece en la Categoría de Técnico, el Liderazgo, porque desde la gerencia asumen el papel de Lideres, aunque según la respuesta de la pregunta

Comunicación		15. No poseen un estilo de liderazgo, pero si respetan la jerarquía, eso establece un nivel de respeto. De la misma manera La Comunicación, se establece en la parte técnica, porque no existen correos, memorandos, todo es a base de explicación en pre turnos y eso hace que las personas deban conocer sus diferentes funciones.
Cultura organizacional	Educación	La Categoría, más completa se tiene en la Educación, debido al rubro de la empresa y los empleados que laboran en la misma, en la Pregunta 8. De la Cultura Organizacional, se le consulta si los empleados conocen la misión y visión y la respuesta, es que la mayoría debería conocerlas, pero esto ayuda a generar una identificación del empleado con la empresa. En la parte de la compensación y Beneficios, no existió mayor apertura, pero trabajamos en lo general y nos ayudó validar que necesitan una mejora que se ampliará en el Capítulo III.
Ambiente físico y satisfacción		
Compensaciones y beneficios		

ANEXO No. 4

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



LISTA DE COTEJO DE SUMIFESA S.A. DE C.V., Objetivo:

Observar de los factores que componen el Clima Organizacional que tienen los empleados de SUMIFESA, S.A DE C.V y cuanto influye en el desempeño laboral.

FACTOR	INTERROGANTES- SUB FACTOR	SI	NO	Observación
MOTIVACIÓN	1. Existe un cuadro donde muestra quienes son los empleados más destacados del mes.		X	No se observa ningún mural
	2. Se puede observar un distintivo al empleado más destacado del mes		X	Verificamos y no cuenta con dicha alternativa de Motivación
	3. Existe Plan de capacitación		X	No se cuenta con un programa
	4. Hay una política de promoción para empleados.		X	No cuentan con un proyecto
COMUNICACIÓN	5. hay un manual de descripción de puestos que detalle los objetivos de cada uno		X	Es de suma importancia y no cuentan con un

				Manual
	6. Existen medios donde los empleados puedan participar activamente de las decisiones relevantes de la empresa		X	La oportunidad de ser parte en la toma de decisiones no existen
	8. hay un panel informativo para todo el personal		X	No se observa ningún mural
CULTURA ORGANIZACIONAL	9. En empresa se puede encontrar un letrero en el cual todos pueden leer:	Visión	X	Se observó un cuadro
		Misión	X	Se observó un cuadro
		Objetivos		X
	10. En empresa se puede encontrar un letrero en el cual todos pueden leer	Valores	X	Se observó un cuadro
TRABAJO EN EQUIPO	15. Existe espíritu de cooperación entre los distintos departamentos para lograr los objetivos de la empresa.		X	Pudimos constatar que si existe trabajo en equipo
	16. Todos los miembros del departamento ponen todo de su parte para hacer bien el trabajo		x	En las visitas se detecta que si existe un buen compañerismo
RELACIONES INTERPERSONALES	17. En esta empresa se mantiene una conducta respetuosa en todos los niveles, áreas y en todo momento.		X	Existe un respeto entre todos
SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	18. Existe comité de Seguridad, higiene y salud ocupacional		X	Debido a esto se detalla lo siguiente
Riesgos físicos	Importante	Destacado	Tolerable	
Ruido		X		
Temperaturas extremas			X	
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Riesgos químicos	Importante	Destacado	Tolerable	
Polvos		X		
Vapores			X	
Humos			X	

Riesgos Psicosociales	Importante	Destacado	Tolerable
Monotonía			X
Cansancio		X	
Ambiente Hostil			X

ANEXO No. 5

MANUAL DE BIENVENIDA



**BIENVENIDO A LA GRAN
FAMILIA**

SUMIFESA, S.A DE C.V.

Carta de Bienvenida

Desde la Dirección de SUMIFESA, S.A. DE C.V., queremos darte la bienvenida a nuestra familia y desearte mucha suerte en esta nueva etapa como trabajador, esperamos sea lo más fructífera posible.

El objetivo de este manual es facilitar la integración de nuestros nuevos trabajadores, transmitiéndoles la cultura de su Compañía.

A través de este pequeño manual conocerás información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días con nosotros.

Esperamos que este manual te ayude en tú proceso de adaptación a tú nueva organización y te sirva cómo introducción para conocer nuestra Empresa.

Esperamos Crecer contigo en esta nueva etapa que comienzas. ¡Bienvenido!

Misión, Visión y Valores.

Nuestra Misión:

Ser líder en la fabricación y comercialización de tarimas, embalaje de madera de pino, con altos estándares de calidad, que satisfaga a todos nuestros clientes a bajo costo y ser siempre una opción de compra; con aporte económico de bienestar social a nuestro capital humano.



Nuestra Visión:

Ser un grupo empresarial maderero líder a nivel nacional e internacional y contribuir al desarrollo de El Salvador con nuestro crecimiento económico, honesto, responsable, sostenible y llegar a exportar a todo el mundo productos de calidad a precio competitivo, cumpliendo todas las normativas y regulaciones para la preservación del medio ambiente.

Nuestros Valores:

- **Respeto:**

Este valor está asociado a la regla de oro: “Trata a los demás como tu quisieras que te traten”.

- **Comunicación:**

Es considerada tan importante para lo cual se hace referencia a la definición de Platón: “Los hombres sabios hablan porque tienen algo que decir, los necios porque tienen que decir algo”.

- **Responsabilidad:**

Se define como “La base de la Vida”.

- **Trabajo en Equipo:**

Se considera un baluarte para el alcance de objetivos y meta de la empresa y se relaciona con la frase “Todos tenemos algo valioso que aportar”.

- **Compromiso:**

Para describir este valor se utiliza la siguiente definición: “El compromiso es el valor que permite que una persona de todo de sí mismo para lograr sus objetivos”.

- **Honestidad:**

Se asocia con la siguiente frase “Actúa siempre con base a la verdad”.

1. Reseña Histórica

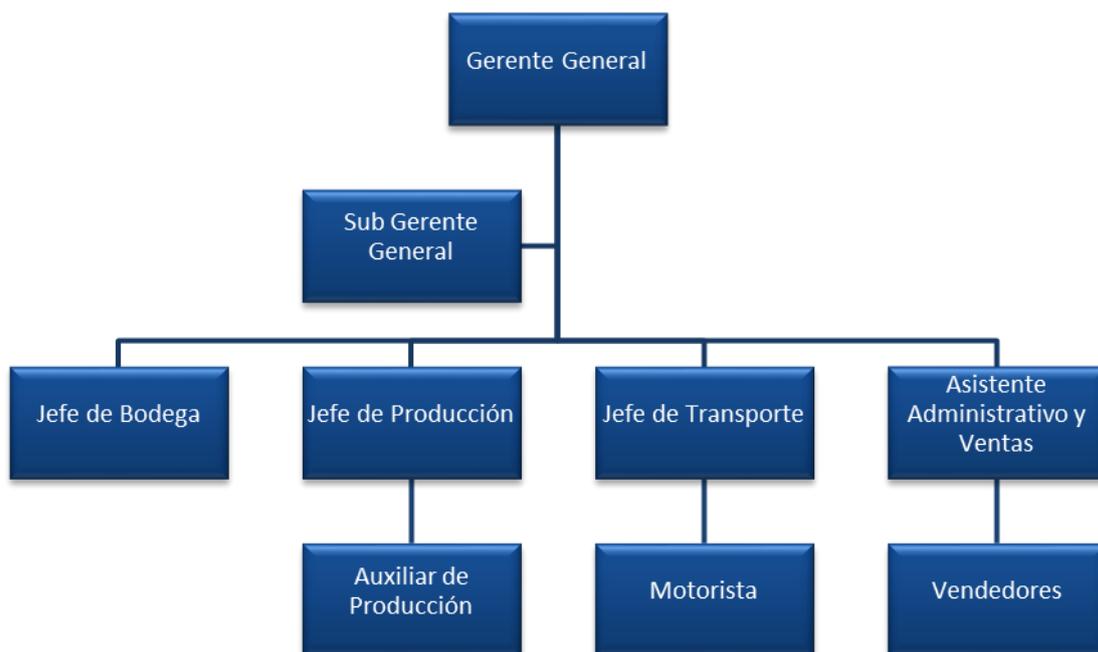
La empresa SUMIFESA S.A. DE C.V. (Suministros Ferreteros Salvadoreños S.A de C.V.) es una empresa dedicada actualmente al ramo de venta de madera y fabricación de tarimas, lleva alrededor de 10 años en este rubro, ya que en sus inicios fue constituida para la venta de artículos ferreteros tal como el significado de su razón social lo describe, pero las complicaciones económicas en el país obligaron a sus propietarios a abrirse un campo en el

mercado de la madera, giro en el cual hoy en día se desarrolla su actividad productiva.

Qué hacemos

- Somos una empresa dedicada a la fabricación de tarimas de maderas de tamaños estándar, así como también tarimas según especificaciones de nuestros clientes y también venta de madera en general.

2. Nuestra Organización



3. Tu primer día en SUMIFESA, S.A. DE C.V.

A tú llegada al centro de trabajo serás recibido por el Gerente administrativo o en su defecto por tú Jefe inmediato, quien te dará la bienvenida y te presentará con todos los compañeros; a la vez recorrerás las instalaciones donde desarrollarás tú trabajo.

Al mismo tiempo se te hará entrega de toda la documentación de incorporación:

- Contrato: Se te facilitará el contrato laboral que recoge las condiciones pactadas para su firma.
- Cuenta de Correo: Se te hará entrega de tú cuenta personal de correo electrónico y tus contraseñas
- Teléfonos: Línea telefónica corporativa, aparato telefónico con su respectiva carta de responsabilidad, en caso de ser necesario.
- Computadora: se te asigna una computadora, podría ser Desktop o Laptop, dependiendo tu área de trabajo, con su respectiva carta de responsabilidad.
- Vehículo: si tu área de trabajo lo amerita se te asignara un vehículo con su respectiva carta de responsabilidad

