

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



TRABAJO DE GRADO.

''DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO QUE AYUDE A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA ACOPAKA DE R. L, EN LA CIUDAD DE CACAOPERA DEPARTAMENTO DE MORAZÁN, AÑO 2020''.

PRESENTADO POR:

BONILLA ZELAYA, RAMÓN ANTONIO.

LUNA ORTIZ, MELKIN ALBERTO.

RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, JOSÉ GABRIEL.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ASESORA DE TESIS:

MTRA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSIDAD ORIENTAL, ABRIL DE 2021 SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

RECTOR:

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ.

VICE- RECTOR ACADÉMICO:

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO:

ING. FRANCISCO ALARCÓN

SECRETARIO GENERAL:

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN.

FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.

DECANO

MTRO. OSCAR VILLALOBOS.

VICEDECANO

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA.

SECRETARIO GENERAL

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA.

**DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DEPARTAMENTO
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTORIDADES

MSC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ.

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MTRA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ.

DOCENTE

MTRO. BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA.

ASESOR METODOLÓGICO

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, nuestro guía, nuestro proveedor, por la sabiduría y entendimiento que ha derramado sobre nosotros, por permitirnos alcanzar esta meta, Él es el motor de nuestras vidas.

A nuestra docente y asesora Mtra. Dinora Elizabeth Rosales Hernández, por su amistad, apoyo incondicional en cada una de las actividades realizadas, por transmitir sus conocimientos y orientarnos en nuestra formación profesional, por todas las palabras que compartió las cuales fueron de ánimo para poder alcanzar nuestra meta.

A todos nuestros compañeros, por compartir experiencias que quedaran guardadas en nuestra mente y corazón, y que serán un recuerdo fiel a la vida universitaria; en especial con aquellos que compartimos grandes momentos.

A todos nuestros docentes, por su dedicación y enseñanza, porque forjaron en nosotros el deseo de luchar por cada triunfo en el ámbito profesional.

A nuestros familiares,

A nuestros amigos.

DEDICATORIA

Jehová Dios: por brindarme toda la sabiduría, salud y protección a lo largo de mi vida, por todas las bendiciones derramadas en mi transcurso universitario y tener una guía para tratar de seguir mejorando y ser mejor ser humano cada día.

A mi madre: Gloria Betty Zelaya Alfaro por brindarme su apoyo incondicional tanto económico como de forma psicológica

A mis Abuelos: por todo su apoyo en el transcurso de mi vida y por a ver formado parte de mi proceso universitario fueron un motor de motivación ánimo y consejos brindados.

Bonilla Zelaya, Ramón Antonio.

DEDICATORIA.

Al profesor **Timoteo Broyles**: el éxito de este triunfo es gracias a ti, por creer que el desarrollo y el crecimiento de las comunidades es a través de la EDUCACIÓN, por creer que los menos protegidos y más marginados también pueden alcanzar las estrellas. Mis más sinceros agradecimientos por ser esa fortaleza que muchos deseamos y que pocos son las que la poseemos, gracias por esa dedicación y esfuerzo, por demostrar que en este mundo aún hay personas que tiene buen un corazón y que les caracteriza esa generosidad.

También, a la comunidad internacional de solidaridad, “**Brophy**” y “**Family To Family**”: Por darme la oportunidad de formar parte de esta familia, de ser un miembro que por años ha estado venefiano con esa ayuda incondicional. Por permitir que me levantara cada día sin preocupaciones, en los que deberían ser los momentos más difíciles de mi vida.

A mi Madre: **Santos Basilia Ortiz viuda de Luna**, por haberme dado la vida, la libertad, por todo su amor, cariño, apoyo, por sus consejos, por enseñarme a hacer un ejemplo en mi vida, por inculcarme valores y buenas enseñanzas, por cada uno de sus sacrificios que hace por mí y por todos esas lágrimas derramadas: a las que nadie ve por las noches de oración, que me han ayudado a escalar un peldaño en la vida y en seguro.

A mis hermanas: Aracely Maribel, Sara Idalia, Lourdes Patricia y Cindy Rosmery, por todo su apoyo moral y económico, por ese cariño y paciencia, por estar ahí en esos momentos en que la vida se torna un tanto difícil, por brindarme esos consejos e historias de motivación para que sean mi ejemplo a seguir.

Luna Ortiz, Melkin Alberto.

DEDICATORIA.

A DIOS, todo poderoso por haberme brindado inteligencia, salud, entendimiento, fortaleza, dedicación para culminar con éxito mis estudios universitarios y mi trabajo de grado.

A MI FAMILIA, en especial a mi Mamá Martha Alicia Martínez de Rodríguez (QEPD), quien fue la que mas lucho por que yo triunfara de esta manera, a mi padre José María Rodríguez, a mis tías Elena Martínez y Patricia Palma, y a mi hermano José Carlos Rodríguez Martínez por apoyarme en todo momento y contribuir de una forma u otra en mi formación académica, pero sobre todo por la motivación, el amor, cariño, comprensión, paciencia y dedicación que me brindaron durante todo el tiempo que consagre a mis estudios, mil gracias por darme la oportunidad de continuar formándome en la universidad guiándome siempre en el camino de los valores y los buenos principios, si no fuese por ustedes no estaría donde estoy ahora LOS AMO son el éxito en mi vida.

A MIS CATEDRÁTICOS, que se tomaron la ardua tarea de formarme en esta maravillosa profesión, especialmente a la Licda. Dinora Rosales por guiarme en el camino del conocimiento a través de sus enseñanzas con dedicación, paciencia y esmero para hacer de mí un profesional exito.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS, especialmente Melkin Luna, Ramón Bonilla, Kevin Cisco, Henry Moran y Lavinia Machuca por el apoyo incondicional que me brindaron en los buenos y malos momentos, en los cuales hubo risas, llantos y hasta enojos que marcaron una nueva etapa de mi vida, de la cual logre salir triunfante en este gran reto, LES QUIERO

MUCHO son muy importantes en mi vida. Gracias infinitas que el Creador los colme de bendiciones y guie su camino siempre.

Rodriguez Martinez, Jose Gabriel.

Índice.

Índice. _____	10
Resumen. _____	20
Introduccion _____	22
CAPITULO I. _____	23
1.0. Planteamiento del Problema _____	24
1.1. Antecedentes del Fenomeno Objetivo de Estudio _____	24
1.2. Antecedentes y Situación Actual de la Cooperativa Acopaka de R. L. _____	26
1.3. Situación Problemática _____	27
1.4. Enunciado del Problema _____	30
1.5. Justificacion _____	31
1.6. Objetivos _____	32
1.6.1. Objetivo General _____	32
1.6.2. Objetivos Específicos _____	32
1.7. Delimitación de la Investigación _____	33
1.7.1. Delimitación Temporal _____	33
1.7.2. Delimitación de Carácter Específico. _____	33
1.7.3. Delimitación de Recursos. _____	33
CAPITULO II. _____	34
2.0. Marco Referencial _____	35

		11
2.1.	Marco Historico _____	35
2.1.1.	Antecedente Sobre El Clima Organizacional _____	35
2.1.2.	Investigaciones Anteriores a Cerca de Clima Organizacional _____	36
2.1.3.	La Apicultura en El Salvador _____	38
2.1.4.	Importancia Economica y Social de la Apicultura _____	40
2.1.5.	Zona Apicola del Pais _____	41
2.1.6.	Historia de la Cooperativa Acopaka de R.L _____	41
2.2.	Marco Teorico _____	43
2.2.1.	Plan Estrategico _____	43
2.2.2.	Un Plan _____	43
2.2.3.	Caracteristicas de un Plan _____	44
2.2.4.	Concepto de Plan Estrategico _____	44
2.2.5.	¿Por que Desarrollar un Plan Operativo? _____	45
2.2.6.	Ventaja de un Plan Operativo _____	52
2.2.7.	Importancia de un Plan Operativo _____	53
2.2.8.	Estructura de un Plan Operativo _____	53
2.2.9.	Elementos de un Plan Estrategico _____	54
2.2.10.	Clima Organizacional _____	56
2.2.11.	Cultura Organizacional _____	58
2.2.12.	Definicion de Lider _____	60
2.2.13.	¿La Cultura Organizacional Podria Influir en el Equipo de Trabajo? _____	62
2.2.14.	Plan de Recursos Humanos _____	64
2.2.15.	Caracteristicas del Plan de Recursos Humanos _____	65

2.2.16.	¿Que Aspectos Comprende un Plan de Recursos Humanos? _____	65
2.2.17.	El Clima Organizacional se Caracteriza por: _____	67
2.2.18.	Empowerment _____	67
2.2.19.	¿Por qué Fracasa el Empowerment? _____	67
2.2.20.	Formas de Clima Organizacional _____	68
2.2.21.	Comportamiento Organizacional _____	69
2.2.22.	Un Sistema de Comportamiento Organizacional _____	70
2.2.23.	Elementos del Sistema _____	70
2.2.24.	Desempeño Laboral _____	71
2.2.25.	Manejo de Conflictos _____	72
2.2.26.	¿Qué es el Manejo de Conflictos Interpersonales en el Lugar de Trabajo? _____	72
2.2.27.	¿Cómo Manejar Conflictos? _____	73
2.2.28.	¿Qué es el Manejo y Resolución de Conflictos en Términos Formales? _	73
2.2.29.	Técnicas Para el Manejo de Conflictos _____	74
2.2.30.	Manejo de Conflictos: ¿Qué Son y Cuándo Surgen? _____	74
2.2.31.	Satisfacción Laboral _____	75
2.2.32.	Mejoría de la Satisfacción Laboral _____	76
2.2.33.	Liderazgo _____	77
2.2.34.	Características de un Buen Líder _____	78
2.2.35.	Estilos de Liderazgo Según Goleman, Boyatzis Y Mckee _____	79
2.2.36.	Seis Mitos Sobre el Liderazgo _____	80
2.2.37.	Estructura Organizacional _____	81
2.2.38.	Rotación, Ausentismo, Retardos _____	82
2.2.39.	Tipos de Ausentismo _____	84

	13
2.2.40. Motivación _____	85
2.2.41. Primeras Teorías de la Motivación _____	85
2.2.42. Teoría X y Teoría Y _____	86
2.2.43. Teoría de los Dos Factores _____	87
2.2.44. Teoría de las Necesidades Secundarias _____	88
2.2.45. Teorías Contemporáneas de la Motivación. _____	88
2.2.46. Calidad en El Servicio _____	91
2.2.47. La Comunicación _____	91
2.2.48. Elementos de la Comunicación _____	92
2.2.49. Funciones de la Comunicación _____	92
2.2.50. El Estrés _____	94
2.2.51. Síntomas del Estrés. (pag.12, 2016) _____	95
2.2.52. Fases del Estrés _____	95
2.3. Marco Normativo _____	96
2.3.1. Constitución de La República _____	96
2.3.2. Código de Trabajo _____	101
2.3.3. Código de comercio. _____	105
2.3.4. Código de Salud _____	109
2.3.5. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo _____	110
CAPITULO III. _____	112
3.0. Metodología de la Investigación _____	112
3.1. Investigación Exploratoria _____	112

	14
3.2. Investigación Cuantitativa _____	112
3.3. Investigación Descriptiva _____	112
3.4. Población _____	113
3.5. Diseño de la Muestra. _____	113
3.6. Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra _____	114
3.6.1. Método de Muestreo Probabilístico _____	114
3.6.2. Calculo de la Muestra _____	114
3.7. Fuentes de Recopilación de Información _____	115
3.7.1. Técnicas _____	116
3.7.2. Instrumentos _____	116
3.7.3. Guía de Entrevista _____	117
3.7.4. Cuestionario _____	117
3.7.5. Procesamiento de Información _____	117
4.0. Análisis e Interpretación de Resultados _____	119
4.1. Análisis de Datos Obtenidos de Entrevista Realizada a Gerente de la Cooperativa Acopaka De R. L _____	119
4.2. Análisis de Datos Obtenidos de Encuestas Realizadas a los Empleados/Socios de Acopaka De R. L _____	123
4.3. Conclusión Final General _____	140
4.4. Conclusiones _____	141
4.5. Recomendaciones _____	142

5.0.	Diseño de un Plan Operativo que Ayude a Mejorar el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Cooperativa Acopaka De R. L.	145
5.1.	Resumen Ejecutivo.	145
5.2.	Misión	146
5.3.	Visión	146
5.4.	Valores	146
5.5.	Análisis Interno	146
5.5.1.	Situación Actual de la Empresa Acopaka De R.L.	146
5.5.2.	Organigrama Actual.	148
5.5.3.	FODA.	149
5.5.4.	Manual de Políticas de la Cooperativa Acopaka De R. L.	149
5.6.	Prestaciones de Ley.	156
5.7.	Organigrama de la Cooperativa Acopaka De R. L Propuesto.	173
5.8.	Numero de Colaboradores de la Cooperativa Acopaka De R. L.	174
5.9.	Análisis Externo	174
5.9.1.	Análisis Competitivo y de la Industria. Características Económicas de la Industria.	174
5.10.	Propuesta	177
5.11.	Objetivos le la Propuesta.	177
5.12.	Metas de la Propuestas.	178
5.13.	Estrategías de la Propuestas.	179

5.14.	Presupuesto de la Propuesta	202
5.15.	Cronograma.	208
	Bibliografía.	216
	Anexos.	218
5.16.	Ubicación.	226

Índice de Tablas.

Tabla 1: Definición de Clima Organizacional. _____	123
Tabla 2: Determinacion del Clima. _____	124
Tabla 3: Aspectos del Clima Organizacional. _____	125
Tabla 4: Opinion de los Empleados. _____	127
Tabla 5: Canales de Comunicación que Utilizan en la Gerencia para Comunicarse con los Empleados. _____	128
Tabla 6: Tipos de Incentivos. _____	129
Tabla 7: Tipos de Sanciones. _____	130
Tabla 8: Surgimientos de Conflictos. _____	131
Tabla 9: Trabajo Desgastador. _____	132
Tabla 10: Generacion de Estrés. _____	133
Tabla 11: Mecanismos en Contra del Estrés. _____	134
Tabla 12: Cuenta con Tecnicas de Motivacion. _____	135
Tabla 13: Aplicación de los Programas de Capacitacion. _____	136
Tabla 14: Definir el Nivel de Liderazgo. _____	137
Tabla 15: Aplicación de los Programas de Capacitacion. _____	138
Tabla 16: Desarrollo Óptimo del Clima Organizacional. _____	139
Tabla 17: Cuadro Resumen De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, de la Cooperativa Acopaka De R. L. _____	149
Tabla 18: Costos de Inversion de la Cooperativa Acopaka De R. L. _____	164
Tabla 19: Total de Colaboradores de Acopaka De R.L. _____	174
Tabla 20: Metodos y Tecnicas de Emotivacion. _____	179

Tabla 21: Sistema de Estimulo para Recompensar el Buen Talento. _____	183
Tabla 22: Estructura de Informacion al por Menorizado del Taller “Trabajo en Equipo”	185
Tabla 23: Presupuesto del Taller “Trabajo en Equipo” _____	186
Tabla 24: Estructura de Informacion al por Menorizado del Taller “Manejo y Reduccion del Estrés” _____	190
Tabla 25: Presupuesto del Taller Manejo y Reduccion del Estrés. _____	191
Tabla 26: Plan Lluvia de Ideas y Sugerencias. _____	194
Tabla 27: Ruta Turistica Planificada. _____	195
Tabla 28: Taller de Comunicación. _____	198
Tabla 29: Presupuesto al Pormenorizado para el Taller de Comunicación. _____	198
Tabla 30: Valores que se Deben Poner En Practica. _____	201
Tabla 31: Comité de Planificasion y Desarrollo Social. _____	202
Tabla 32: Total de Costos para la Propuesta nn Acopaka De R. L. _____	202
Tabla 33: Formato de Medicion de la Propuesta. _____	206
Tabla 34: Cronograma de Actividades. _____	208
Tabla 35: Instrumento de Recoleccion Acopaka De R. L. _____	209
Tabla 36: Operacionalizacion de Variables. _____	224

Índice de Figuras.

Figura 1: Definicion de Clima Organizacional. _____	123
Figura 2: Determinacion del Clima. _____	124
Figura 3: Aspectos del Clima Organizacional. _____	126
Figura 4: Opinion de los Empleados. _____	127
Figura 5: Canales de Comunicación que Utilizan en la Gerencia para Comunicarse con Los Empleados. _____	128
Figura 6: Tipos de Incentivos. _____	129
Figura 7: Tipos de Sanciones. _____	130
Figura 8: Surgimientos de Conflictos. _____	131
Figura 9: Trabajo Desgastador. _____	132
Figura 10: Generacion de Estrés. _____	133
Figura 11: Mecanismos en Contra del Estrés. _____	134
Figura 12: Cuenta con Tecnicas de Motivacion. _____	135
Figura 13: Aplicación de los Programas de Capacitacion. _____	136
Figura 14: Definir el Nivel de Liderazgo. _____	137
Figura 15: Aplicación de los Programas de Capacitacion. _____	138
Figura 16: Desarrollo Óptimo del Clima Organizacional. _____	139

Resumen.

La cooperativa acopa de R.L en el departamento de Morazan Municipio de cacaopera no cuenta con estrategias para mejorar el clima organizacional ni un Organigrama adecuado establecido por ende esto lleva a tener un desorden en la cooperativa en cuanto a los procesos de cada area esto genera que conflictos entre los empleados al no tener un orden genera deficiencia en la comunicación, desmotivacion, esto es un problema que afecta a la empresa en cuanto a la competencia a no crecer y ser mas competitiva. Ante esta situacion se vuelve una necesidad implementar un plan estrategico y un organigrama adecuado donde se detalle un orden en el mando gerarquico y que los empleados tengan un area establecida donde se desempeñen adecuadamente con esto buscamos una mejor comunicacion y que a la vez genere motivacion en el empleado.

Palabras Claves: plan, organigramas, comunicación, clima organizacional, competitiva, conflicto.

Abstract

The cooperative cups of RL in the department of Morazan Municipality of cacaoopera does not have strategies to improve the organizational climate or an adequate Organization Chart established, therefore this leads to a disorder in the cooperative in terms of the processes of each area this generates conflicts Among the employees, not having an order generates communication deficiency, demotivation, this is a problem that affects the company in terms of competition not to grow and be more competitive. Faced with this situation, it becomes necessary to implement a strategic plan and an adequate organization chart where an order is dated in the hierarchical command and that the employees have an established area where they perform adequately with this, we seek a better communication and that at the same time generate motivation in the employee.

Keywords: plan, organizational charts, communication, organizational climate, competitive, conflict.

Introduccion

El presente trabajo de investigación bajo el nombre de "DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO QUE AYUDE A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA ACOPAKA DE R. L, EN LA CIUDAD DE CACAOPERA DEPARTAMENTO DE MORAZÁN, AÑO 2020" tiene como finalidad proveer información necesaria para el estudiante de las ciencias económicas, de igual manera a los socios de esta cooperativa que están a cargo de la administración; brindando información y herramientas que ayudaran a la solución de los grandes problemas que enfrenta día con día esta cooperativa.

Por ello, al conocer la situación por la que está pasando la cooperativa Acopaka de R L, se formula un plan estratégico con el propósito de brindar información necesaria para la situación problemática, en la que los directivos y administradores tengan en consideración al momento de tomar decisiones, garantizando que se beneficien cada uno de los departamentos de la cooperativa en la que se ve la crisis generada por el mal clima organizacional.

Sin embargo, este plan estratégico está diseñado para servir de base a futuras investigaciones a estudiantes, profesionales y altos directivos, en la que se tenga como situación problemática el mal clima organizacional: por lo tanto, la mejor solución es tomar como referencia este plan estratégico ya que brinda información clara y precisa para tomar en cuenta al momento de tomar carta en el asunto para remediar la crisis que frena el desarrollo y el progreso de la empresa o cooperativa

CAPITULO

I

1.0. Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes del Fenomeno Objetivo de Estudio

Después de dedicar largas horas a la recopilación de información bibliográfica sobre un plan operativo aplicado a todas las áreas de una empresa que provea de insumos necesarios para ayudar al mejoramiento del clima organización, se determinó que los datos son escaso o casi nulo; por lo tanto, la mayoría de empresas que a menudo incorporan colaboradores a sus planillas incurren a desarrollar los diversos planes para la gestión de recursos humanos, siendo estas las empresas del sector privado. Más, sin embargo, no es así para las organizaciones gubernamentales ya que la incorporación de talento humano no es tan frecuente.

Por lo tanto, al no contar con un plan operativo que ayude a solventar la problemática que se da en los trabajadores, generando grandes repercusiones en el clima que viven a cada día los colaboradores, no se cuenta con herramientas para fomentar la motivación, el liderazgo ni el buen clima; fomentando la improductividad y un mal ambiente.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones que se han desarrollado para mejorar el clima organización se han desarrollado de manera general sin ahondar en las verdaderas problemáticas a las que se enfrenta el talento humano.

Por lo tanto, esta propuesta viene a ofrecer las herramientas que la empresa necesita para mantener a flote, orientando a los tomadores de decisiones para seleccionar la mejor alternativa para lidiar con las crisis existenciales dentro de la organización: por lo que, esta propuesta tiene como fin el fortalecimiento del talento humano, orientado a combatir el mal clima organizacional.

En la actualidad, los grandes desafíos que promete la innovación, la tecnología, los aspectos de la política, la transformación social y el cambio climático, ocasiona un descontrol, en el cual los tomadores de decisión o empresarios tienen que estar preparados para enfrentar la realidad, analizando la productividad del personal, la eficiencia y la eficacia; por lo tanto, las empresas de servicio son las que están a la vanguardia como lo es las empresas de la industria y servicio ya que ellas han aplicado planes estratégicos para eliminar el clima organizacional.

Por lo tanto, estas empresas del sector servicio se han enfocado en analizar el comportamiento del talento humano, las formas de pensar de cada uno de ellos de una manera individual y en grupo, por lo que, ese parámetro les da factibilidad de orientar los planes a desarrollar competencia y habilidades que el área del recurso humano necesita para combatir el estrés, comentarios de pasillo y el mal clima organizacional.

Sin embargo, en la cooperativa Acopaka de R. L, no cuentan con un plan bien definido para enfrentar los desafíos de la globalización que demanda innovación para que la empresa se mantenga a flote y prestigio; además, se enfocan y apostarles a otras áreas como es la productividad, más, sin embargo, que una excelente productividad depende de un plan estratégico muy bien definido.

Por otra parte, esta cooperativa se enfoca en crear una cultura fuerte en concientización para que las personas entiendan lo importante que es el cuidado del medio ambiente, actualmente tiene un equipo de apoyo técnico que se encarga de llevar grandes campañas de siembra de árboles, limpieza de mantos acuíferos y descontaminación de la tierra.

1.2. Antecedentes y Situación Actual de la Cooperativa Acopaka de R. L.

La organización ACOPAKA de R. L., surge del proceso de capacitación y formación que se desarrolló en el departamento de Morazán con productores y productoras apícolas en el año 2011, a través de la Comisión nacional apícola (CONAPIS), financiado por FOMILENIO; esto logró fortalecer los conocimientos técnicos de manejo y producción con la metodología Escuela de campo sobre manejo de colmenas, sanidad, inocuidad, industrialización de la miel, relación e importancia de flora y buenas prácticas apícolas.

Este proceso sirvió y generó interés en los productores en desarrollar el rubro apícola con alto potencial no solo a nivel local, sino con perspectiva de crecimiento. Es así que, en abril de 2012, MAG-IICA retoma este esfuerzo y dentro del marco del programa de agricultura familiar (PAF), desarrollando con la misma metodología de escuelas de campo (ECA) específicamente en el municipio de Cacaopera refuerza los temas antes mencionados y otros como elaboración y protección de material apícola, reproducción de colmenas, elaboración de tintes y mezclas de plantas medicinales con miel, alimentación artificial, etc.

Con el acompañamiento técnico y el interés mostrado por los apicultores de Cacaopera de organizarse, se inicia con la sensibilización y comprensión de lo que significa estar asociados, luego la conformación que se dio el 5 de noviembre de 2012 y legalización el 26 de febrero de 2013 con el apoyo del departamento de asociaciones agropecuarias del MAG.

Desde ese momento se han mantenido los procesos de crecimiento y consolidación de la organización, participando en diferentes espacios como es la Mesa apícola, foro de desarrollo económico productivo de Morazán, apoyo técnico y financiero para el

fortalecimiento productivo, valor agregado a los productos, asesoría empresarial, gestión y administración de recursos, todo esto brindado por los programas de MAG-IIICA, MAG-PRODEMORO, ADEL Morazán-Unión Europea, CONAMYPE, CDMYPE, MAG-AMANECER RURAL.

Actual mente la cooperativa cuenta con los siguientes departamentos.

- Administración.
- Contabilidad.
- Apoyo técnico.
- Recursos humanos.
- Producción
- Laboratorio.

Por lo tanto, en el área de administración está conformado por los directivos de esta cooperativa y son quienes toman las mejores decisiones para que la cooperativa pueda ser reconocida a nivel local y ahora que se encuentran trabajando en la expansión y tener presencia a nivel nacional. Por consiguiente, el área de contabilidad es dirigida por un socio de la cooperativa quien aún se encuentra estudiando la licenciatura en contaduría pública en la universidad de el salvador.

1.3. Situación Problemática

En la actualidad todas las empresas sin importar al sector que pertenezca se enfrentan a grandes desafíos a lo que deben prestar atención si quieren mantenerse a la vanguardia, hay muchos retos que promete la globalización del comercio en la que las empresas se ven en la obligación de aumentar la productividad, ya que este es el único medio para generar ganancias; más sin embargo, la productividad de una empresa se debe

en gran parte al estado emocional de cada uno de los colaboradores y el buen clima organizacional que se percibe en la empresa.

Por lo tanto, la productividad depende del clima organizacional que la empresa genere dentro de la misma, sin embargo, la gerencia debe enfocarse en analizar el comportamiento de los empleados en cada área de la empresa para asegurarse que el clima organizacional sea el adecuado para así tener un rendimiento mejor, generando mayor rentabilidad y mayor posicionamiento en el mercado.

Una empresa que no tenga un plan que pueda medir el clima organizacional tiene con consecuencia un mal rendimiento laboral generando menores beneficios para la empresa, no se genera el trabajo en equipo, mayor rotación del personal desencadenando una insatisfacción en el área de trabajo, mala imagen de la empresa, la empresa no se adapta a las competencias que el medio genera y no se consiguen los mejores resultados propuestos.

Sin embargo, en la cooperativa Acopaka de RL existe una crisis preocupante en la que se desconoce la jerarquía, se desconoce el papel que cada uno debe ejercer en la empresa generando así un clima organizacional caótico; por ello, las relaciones entre los compañeros no son las mejores o esperadas, la crisis en la relación entre los colaboradores y los directivos, las grandes consecuencias de los equipos de trabajo a causa de líder y estilo de liderazgo, la no existencia de una motivación para hacer de una mejor manera las cosas y el sentir y pensar de los colaboradores frente a esta crisis.

Además, se puede notar que la comunicación entre los socios, directivos y empleados no es la más adecuada generando confrontaciones en los que se dedica tiempo

valioso, afectando de esa manera el desarrollo efectivo de las actividades para el logro de los objetivos de la cooperativa: por otra parte, estas fallas en la comunicación hacen que no se preocupen por analizar todas las áreas que ameritan para el proceso de la recolección, distribución y venta, ocasionando que los empleados fomente el mal clima organizacional y de esa manera no sentirse identificado con la filosofía empresarial de Acopaka de RL.

Para finalizar, la falta de liderazgo que ejerce la directiva a cargo de la administración general, haciendo que los empleados no se preocupen por la situación que vive la cooperativa manifestándose a efecto de ello la ineficiencia en los procesos productivos. Por lo tanto, se ha identificado los diferentes indicadores que proporcionan información importante para determinar que la cooperativa Acopaka de RL está enfrentando problemas en el clima organizacional que afectan el buen endiento de la empresa.

Por lo tanto, es de mucha importancia que la empresa haga un estudio profundo para identificar otros problemas que generan esta situación problemática: además, la elaboración y aplicación de un plan operativo vendría a solucionar la problemática que tiene cada una de las áreas de esta cooperativa.

1.4. Enunciado del Problema

¿De qué manera el diseño de un plan operativo ayudaría a mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la cooperativa Acopaka de R L, en la Ciudad de Cacaopera, Departamento de Morazán, año 2021?

1.5. Justificación

La economía va en un constante crecimiento por lo cual las empresas cada vez se enfrentan en un ambiente mucha más competitivo y un factor que se debe tomar en cuenta es la eficacia y eficiencia en el área de recursos humanos ya que es un factor clave para un constante crecimiento de las empresas de esta manera ayuda a que todo el personal se esfuerece por cumplir con los objetivos establecidos siendo este capital humano lo más importante para una empresa.

En la cooperativa Acopaka de R.L se detectó que no existe un orden jerárquico ya que todo los trabajadores tiene una forma de hacer sus labores y todos tiene un mando en general, también se detectó a raíz de esto carece de comunicación y eficiencia en la administración del personal, lo cual genera estrés laboral, falta de pro actividad en sus labores y deficiencia en trabajo en equipo esto lleva a que no exista un buen clima labora por ende nuestro estudio se va a enfocar en mejora cada uno de los puntos ya mencionados y establecer un mejor clima laboral de la cooperativa.

Mediante la creación de un plan operativo de recursos humanos se busca darle solución a los problemas que enfrenta en cada una de las áreas la cooperativa Acopaka de R.L. Mediante el presente estudio se busca beneficiar la cooperativa Acopaka de R.L

- Establecer un orden jerárquico a la cooperativa Acopaka de R.L
- La creación de un plan estratégico de RRHH que ayude a mejorar el clima laboral
- A fomentar pro actividad, trabajo equipo en cada una de las áreas
- A que el estudio realizado sirva a futuras generación a implantarlo la teoría como en la práctica.

1.6. Objetivos

1.6.1. *Objetivo General*

- ✓ Crear un plan operativo de recursos humanos que contribuirá al mejoramiento del clima organizacional de la cooperativa a Acopaka de R.L

1.6.2. *Objetivos Específicos*

- ✓ Crear un diagnostico que ayude a identificar los problemas más elementales que la cooperativa presenta actualmente y así contribuir al mejoramiento.
- ✓ Elaborar una estructura jerárquica adecuada que incluya todos los departamentos para el mejoramiento de la cooperativa.
- ✓ Diseñar estrategias y métodos que ayudaran a mejorar el clima organizacional de las áreas de la cooperativa.
- ✓ Implementar medidas de control que permita identificar que se están cumpliendo las medidas de estrategias en el clima laboral.

1.7. Delimitación de la Investigación

1.7.1. Delimitación Temporal

El estudio de investigación se lleva a cabo en el periodo comprendido entre marzo a septiembre del año 2,020, englobando un ciclo de seis meses en los que se realiza el plan operativo que ayudara a los empleados de la cooperativa Acopaka de RL en la Ciudad de Cacaopera.

1.7.2. Delimitación de Carácter Específico.

Se desarrolló la investigación específicamente en Administración General de esta cooperativa.

1.7.3. Delimitación de Recursos.

A continuación, se exponen los recursos involucrados en el proceso de investigación, los cuales son: Egresados de la carrera de Licenciatura Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador. Una persona bajo el concepto de asesora de trabajos de graduación de la FMO.

Una persona bajo la denominación de metodólogo de seminario de procesos de graduación de la FMO.

Recursos materiales:

Computadoras, fotocopadoras, impresoras, internet, libros, lapiceros y fólder.

CAPITULO

II

2.0. Marco Referencial

2.1. Marco Historico

2.1.1. *Antecedente Sobre El Clima Organizacional*

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

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan (P. 83) y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social (P. 29). Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

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

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

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

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva (P. 129).

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

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

2.1.2. Investigaciones Anteriores a Cerca de Clima Organizacional

El clima organizacional no es un objeto de investigación reciente, puesto que ya se han realizado investigaciones al respecto. En esta línea se mencionan los estudios de campo en los años setenta por Litwin y Stringer (citado por Gibson, 1995) que incluyó a 30 mujeres con título universitario que trabajaban en el departamento de servicio de una empresa pública.

El clima de esta oficina se determinó a través de entrevistas personales y cuestionarios estructurados. Se encontró que el clima de la oficina era de frustración. Las presiones eran grandes no solo por las reglas que se tenían que cumplir, sino porque había

mucho papeleo, atención constante a detalles mínimos y críticas continuas. Se encontró que la responsabilidad y riesgo eran bajos, pero las normas eran muy elevadas.

Además, las mujeres percibían relativamente cantidades bajas de recompensas, apoyo e identidad. Percibían el clima como frío y hostil por lo que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo. La Universidad de Alcalá de Henares, realizó estudios de clima organizacional, coordinado por Martín (1999). El trabajo fue enfocado al clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. El objetivo de la investigación fue el de conocer el clima de trabajo que se vive en los centros educativos.

En México también se realizó un trabajo por Vázquez y Guadarrama (2001) titulado El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Esta investigación se aplicó en el Instituto –Tecnológico de Toluca. Se encontró que el ochenta por ciento de los trescientos cuarenta y cinco trabajadores perciben el clima organizacional que impera al que ellos desearían que existiera.

Se aplicó un cuestionario que mide diez variables y las respuestas se agruparon de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador – autoritario; benevolente – autoritario; consultivo y participativo. Los resultados obtenidos se analizaron por área y departamento de la institución. Se observó que la media estadística sitúa todas las variables en el sistema benevolente – autoritario.

Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo. Ante estos resultados se hace la propuesta de capacitar a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo.

Los ejemplos arriba descritos dan muestra que ya se han realizado estudios respecto al clima organizacional, ello permite partir de conceptos ya contruidos dando mayor comprensión a la hora de abordarlo en contextos diferentes. Lo anterior indica que el clima organizacional es un objeto de investigación amplio en donde aparecen diversos factores y relaciones causales aun no abordadas por completo.

2.1.3. La Apicultura en El Salvador

En Centro América, la apicultura tiene un largo historial, ya que desde la época de los mayas se explotaba y comercializaba la miel en la región, desarrollando la actividad con abejas meliponas y trigonas las cuales carecen de aguijón.¹

La miel de los mayas se comercializaba por mar con Honduras y Nicaragua o también por tierra con el Imperio mexicano, recibiendo a cambio semillas de cacao y piedras preciosas. Con la llegada de los españoles a América se podría pensar que también lleo la abeja Europea (*Apis Mellifera*), lo cual no fue así, ya que la venta de cera y miel era considerada como una exclusividad del reino de España.²

Debido a la necesidad de cera por parte de España, para la fabricación de velas para ser utilizadas en actividades religiosas, los españoles la exigieron como tributo al llegar a la península de Yucatán.³

Esta cera se embarcaba desde los puertos de Yucatán y de Campeche hacia el puerto de Veracruz y otros puertos del imperio español. Por razones tributarias y debido a que el

¹ Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, “Manual de Buenas Prácticas Apícolas para la Producción de Miel de Abejas”, Mayo de 2005, Pág. 4.

² Centro de Estudios Agropecuarios, “Apicultura”, Grupo Editorial Ibero América, México 2001, Pág. 14.

³ Centro de Estudios Agropecuarios, “Apicultura”, Grupo Editorial Ibero América, México 2001, Pág. 14.

sistema de explotación de las meliponas permaneció durante toda la Colonia, no fue introducida a las regiones mayas la abeja europea.⁴

En El Salvador, aproximadamente hacia el año de 1940 se comenzó la explotación de la apicultura en términos modernos teniendo entre los pioneros al señor Ambrosio Canessa, José Romero, Francisco Sérvulo Guzmán y Arístides Quezada. Entre los exportadores se encontraban la Casa Meardi de Berlín, los cuales destinaban sus exportaciones a Italia, Alemania e Inglaterra y luego aproximadamente en 1959, se encontraban Lassally & Cía. y Freund.⁵

En el año de 1960 en el país existían cerca de 4,000 apiarios y 40,000 colonias, a partir de 1970 los apiarios incrementaron a 5,000 y 60,000 colmenas, fue en la década de los 80's con el impulso del Programa de Fomento a la Apicultura financiado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), designó a Jerzy Woyke, experto apícola y a Jerzy Bohrzecki especialista en enfermedades de las abejas, para fomentar la apicultura en el país.

A través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), quienes investigaron y publicaron folletos referentes a los aspectos fundamentales básicos de la apicultura; el objetivo de dicha investigación era capacitar y asistir en técnicas de producción a los apicultores a fin de incrementar el rendimiento y la calidad de la miel, dicho programa mejoro la tecnología aumentando los niveles de producción a tal grado de contar con 12,800 apiarios y 192,000 colmenas.⁶

⁴ Idem

⁵ Handal Salomón, "Apicultura", CENTA, Mayo de 2000, Pág. 8.

⁶ Handal Salomón, "Apicultura", El Salvador, Mayo de 2000, Pág. 8-12.

La apicultura ha cobrado interés en los últimos años no solo para el consumo nacional sino también para la exportación, por ser uno de los productos no tradicionales generadores de ingresos para los productores.

2.1.4. Importancia Económica y Social de la Apicultura

Desde el punto de vista económico los productos obtenidos de la Apicultura, son muy demandados por lo que son considerados una fuente generadora de ingresos, entre estos están la miel de abeja, el polen, propoleo, los cuales tienen un buen mercado tanto nacional como internacional; ya sea por ser usados como materia prima para la elaboración de otros productos (industrias de panadería, confitería y de cereales, productos farmacéuticos y cosméticos) o como alimento natural.⁷

En la actualidad la producción mundial de miel y sus derivados siguen una tendencia al alza, con Europa, como la región más grande del mundo que importa miel, siendo Alemania la de mayor demanda.

De acuerdo a datos de la FAO correspondientes al año 2000, los principales compradores a nivel mundial de miel de abeja son Alemania con 95 mil toneladas, EEUU con 89.9 mil toneladas, Japón con 41.1 mil toneladas, Reino Unido con 22.7 mil toneladas y Francia con 15.7 mil toneladas.⁸

Debido al auge de la apicultura moderna, ésta se ha convertido en una empresa que proporciona empleos temporales y permanentes, ya sea para el manejo directo de los colmenares o en la fabricación de implementos y equipo apícola, generando un aproximado

⁷ Tesis “Determinación de la relación de temperatura y altitud en el grado de incidencia de la producción de miel de abeja” UES.

⁸ Orellana González José Abilio, “Evaluación de la Potencialidad de la Exportación de Productos del Sector Apícola”, Pág. 2.

de 30,000 empleos directos o indirectos en la época de cosecha, ayudando a disminuir el desempleo existente en el país, especialmente en el área rural.⁹

2.1.5. Zona Apicola del País

El Salvador está ubicado en el istmo centroamericano, con geografía montañosa y accidentada, posee una extensión de 20,593 Km². Situado en zona tropical; el clima de El Salvador se manifiesta en dos épocas: una seca llamada Verano, que se extiende desde Octubre hasta fines de Abril y otra lluviosa llamada Invierno, desde Mayo hasta Octubre. Lo que beneficia al sector apícola al contar con áreas potencialmente aptas para la apicultura y estas están localizadas a lo largo de la zona central y norte del país.

Es de notarse que los departamentos de mayor concentración de colmenas son: Sonsonate, Santa Ana, Chalatenango y La Libertad, debido a que estos se encuentran densamente forestados. La zona costera tiene una menor población de apiarios por estar altamente cultivados con productos agrícolas donde la utilización de insecticidas y plaguicidas es abundante los cuales son nocivos a las abejas.¹⁰

2.1.6. Historia de la Cooperativa Acopaka de R.L

La organización ACOPAKA de R. L., surge del proceso de capacitación y formación que se desarrolló en el departamento de Morazán con productores y productoras apícolas en el año 2011, a través de la Comisión nacional apícola (CONAPIS), financiado por FOMILENIO; esto logró fortalecer los conocimientos técnicos de manejo y producción

⁹ Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, “Manual de Buenas Prácticas Apícolas para la Producción de Miel de Abejas”, Mayo de 2005, Pág. 5.

¹⁰ “El Mercado de la Miel de Abeja y Cera en El Salvador” Ministerio de Agricultura y Ganadería, Marzo 1980, Pág. 5.

con la metodología Escuela de campo sobre manejo de colmenas, sanidad, inocuidad, industrialización de la miel, relación e importancia de flora y buenas prácticas apícolas.

Este proceso sirvió y generó interés en los productores en desarrollar el rubro apícola con alto potencial no solo a nivel local, sino con perspectiva de crecimiento. Es así que en abril de 2012, MAG-IICA retoma este esfuerzo y dentro del marco del programa de agricultura familiar (PAF), desarrollando con la misma metodología de escuelas de campo (ECA) específicamente en el municipio de Cacaopera refuerza los temas antes mencionados y otros como elaboración y protección de material apícola, reproducción de colmenas, elaboración de tintes y mezclas de plantas medicinales con miel, alimentación artificial, etc.

Con el acompañamiento técnico y el interés mostrado por los apicultores de Cacaopera de organizarse, se inicia con la sensibilización y comprensión de lo que significa estar asociados, luego la conformación que se dio el 5 de noviembre de 2012 y legalización el 26 de febrero de 2013 con el apoyo del departamento de asociaciones agropecuarias del MAG.

Desde ese momento se han mantenido los procesos de crecimiento y consolidación de la organización, participando en diferentes espacios como es la Mesa apícola, foro de desarrollo económico productivo de Morazán, apoyo técnico y financiero para el fortalecimiento productivo, valor agregado a los productos, asesoría empresarial, gestión y administración de recursos, todo esto brindado por los programas de MAG-IICA, MAG-PRODEMORO, ADEL Morazán-Unión Europea, CONAMYPE, CDMYPE, MAG-AMANECER RURAL.

2.2. Marco Teorico

2.2.1. Plan Estrategico

La mayoría de las empresas necesitan un plan por escrito, es por eso que el enfoque de un plan debe ser de largo alcance y a veces muy complejo, debido a que los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perdería si sólo se comunicará verbalmente lo que se pretende realizar y como realizarlo.

L. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David (2013), “Detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año”(P. 4).

Es un conjunto de tácticas ideadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía de la organización que define la misión y la dirección futura de la misma, los objetivos de resultado a corto plazo y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la compañía.

2.2.2. Un Plan

Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una

oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

2.2.3. Características de un Plan

Un plan debe contar con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Deben ser claros, concisos e informativos.

2.2.4. Concepto de Plan Estratégico

El Plan Estratégico determina algunos objetivos precisos y los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. También se define como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

Otros autores como Leonard D. Goodstein (2013) define el plan estratégico como: *“El proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”*. (P. 65).

Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque está no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y los roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

2.2.5. ¿Por que Desarrollar un Plan Operativo?

Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución

para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Según al autor Hernán Cadenillas Luna en su curso liderazgo de reuniones, el plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado (P. 54). Generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo tiene las siguientes partes.

1. **Objetivo General:** se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
2. **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más.
3. **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
4. **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.

5. **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
6. **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

Plan Operativo Anual.

Según la autora Victoria Alcalá Pérez-Fajardo es un Programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año. Se trata pues de un instrumento de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la Organización.

Utilidad del Plan Operativo.

En términos generales pretende orientar la dinámica de los procesos y el uso de los recursos disponibles, convirtiendo los propósitos institucionales en objetivos claros y evaluables a corto plazo. Esto se traduce en:

- Dirigir "el cambio anual" hacia la Visión que tiene el equipo directivo.
- Comunicar los objetivos prioritarios, conectando la gestión diaria con la Estrategia.
- Asignar recursos en función del coste-beneficio y aportación de valor.
- Implicar y coordinar esfuerzos de los líderes y sus equipos.
- Reducir la improvisación y prevenir riesgos.
- Medir y transmitir credibilidad y confianza en la gestión de la organización.
- Optimizar los resultados con recursos limitados.

Factores Relevantes:

Su diseño contempla factores propios de toda buena planificación:

- **Coherencia:** Asegurar la coherencia entre el Plan Operativo (corto plazo), con el Plan Estratégico de la Organización (largo plazo). a través de las estrategias comunes. También es importante revisar la sinergia existente ente los diferentes objetivos del POA (Plan Operativo Anual) con el fin de aportar valor a la Organización.
- **Comprensión:** La uniformidad en la presentación, facilita la comunicación, el entendimiento y la comparación entre diferentes líneas estratégicas y lo diversas áreas de la Organización. Es conveniente incluir un número no excesivo de objetivos y actuaciones con el fin de facilitar su comprensión y concentrar los esfuerzos y recursos.
- **Viabilidad:** Asegurar la viabilidad de las actuaciones en la medida que están respaldadas por personal, con dedicación suficiente y recursos disponibles, todo ello integrado en el presupuesto aprobado. Los proyectos de inversión deben quedar claramente determinados. Los balances previsionales se elaboran a partir de los presupuestos de explotación y tesorería. Los costes acumulados de cada actuación darán como resultado el coste de desarrollo de la estrategia.
- **Rentabilidad:** Visualizar la relación coste beneficio en cada actuación, facilita su priorización. Los objetivos deben aportar valor a la Organización.
- **Eficiencia:** Valorar el rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre objetivos y medios.

- **Responsabilidad:** La asignación de responsables del POA y de cada actuación, acordes con el organigrama funcional de la organización, facilita la implicación, dinamización, coordinación e interlocución. El POA debe ser aprobado por la Dirección de la Organización. "En las organizaciones de cierto tamaño resulta conveniente que su proceso de elaboración sea participativo para de que todo el equipo conozca y asuma los objetivos y acciones para lograrlos.
- **Control:** Contrastar el grado de consistencia interna de cada actuación, a través de la relación de los objetivos con el resultado final alcanzado, así como del cumplimiento de las actuaciones previstas, en plazo y forma. El seguimiento permitirá llevar a cabo ajustes de objetivos o actuaciones, si fuera necesario. Los indicadores deben ser fáciles de calcular y representativos de los objetivos a conseguir.
- **Comunicación:** Se comunica en dirección vertical y horizontal.
 - ✓ **Vertical:** incluye la transmisión del POA desde el equipo directivo a las áreas operativas. La Dirección fija las grandes líneas del POA en cuanto a Estrategia y principales objetivos. A partir de allí los responsables de las distintas Áreas concretan los objetivos específicos, definen las actuaciones concretas que les darán soporte y realizan la estimación de gastos previstos y recursos necesarios. Suele ser conveniente que exista una persona que Coordine estas aportaciones y el flujo de información con el fin de asegurar su coherencia y el cumplimiento de los plazos de elaboración y comunicación.
 - ✓ **Horizontal:** los responsables de las áreas operativas lo transmiten a su equipo y recogen sus aportaciones y datos.

➤ **Requisitos:** La planificación operativa conlleva decisiones importantes, selectivas y delicadas, determinando las principales actuaciones de la Organización. Debe contemplar, al menos, los siguientes requisitos para que sea eficaz:

1. Implicación de la Dirección, que debe liderar el proceso de planificación y aprobar el POA.
2. Conocimiento previo de la Misión, Visión y Valores.
3. Conocimiento previo de la Estrategia de la Organización y sus principales retos.
4. Conocimiento previo de los niveles de decisión de la Organización y sus roles respectivos.
5. Conocimiento previo de los procesos de la Organización y asignación de las responsabilidades.
6. Conocimiento previo de la metodología de planificación y del sistema PDCA
7. Tiempo de dedicación al proceso de planificación por parte de las personas responsables de gestión.

Diferencia Entre Planes Estratégicos y Planes Operativos.

Las diferencias entre planes estratégicos y planes operáticos pueden establecerse en tres aspectos: Horizonte temporal, alcance y grado de detalle.

Horizonte Temporal.

Los planes estratégicos suelen contemplar un horizonte temporal más amplio que los operativos. Su extensión en el tiempo varía en función del sector en el que opera la organización, siendo cada vez más corto ese espacio temporal atendiendo a la celeridad de los cambios que conlleva el entorno actual caracterizado por la globalización.

Los planes operativos, que son una concreción del plan Estratégico por áreas de gestión, suelen elaborarse con una perspectiva anual.

Alcance.

Las diferencias entre planes estratégicos y planes operativos, en cuanto alcance, se concretan en que los primeros abarcan una amplia gama de actividades de la organización. Los planes operativos, por su parte, poseen un alcance más estrecho limitado.

En el caso de una entidad local son desplegados a nivel de área o departamento en función de la configuración de la estructura organizativa.

Grado de detalle.

Los planes estratégicos están expresados en términos más generales mientras que los operativos son más concretos. Las diferencias apuntadas en planes estratégicos y planes operativos derivan de la naturaleza de cada uno de ellos, considerando que la planificación operativa es una concreción de la planificación estratégica. Un plan operativo contendrá los detalles que se requieren para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

- ✓ **Planes por una sola vez.** Son aplicados una sola vez u ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta de forma repetida. Son planes de acción que, con toda probabilidad, no se repetirán de la misma forma en el futuro.
- ✓ **Planes permanentes.** Cuando las actividades de la organización se presentan reiteradamente, el plan permanente guía dichas actividades. Un plan permanente puede ser entonces definido como una serie de decisiones determinadas utilizadas por la Dirección para abordar actividades recurrentes y organizativas. Las políticas y los procedimientos son ejemplos de estos planes.

A su vez, los programas son planes que se aplican una sola vez y que cubren una serie relativamente amplia de actividades de la organización, especificando los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como los responsables de la aplicación en cada paso. Los proyectos pueden considerarse como partes pequeñas e independientes contenidas en los programas.

Por su parte, los presupuestos constituyen la expresión formal y Cuantificada de los recursos asignados para planes, programas y proyectos específicos en un plazo temporal determinado. Los planes permanentes hacen referencia las actividades ya establecidas en la organización, de carácter uniforme repetitivo. Estos planes permiten estandarizar las operaciones incrementando su eficacia y eficiencia. Un ejemplo son los procedimientos escritos que definen los procesos de trabajo llevados a cabo en una organización.

Las políticas, en cuanto definen orientaciones generales y directrices para un área, son de aplicación para los planes permanentes.

2.2.6. Ventaja de un Plan Operativo

El plan operativo, en su proceso formal es útil debido a su proceso creativo, y que raras veces incide en las decisiones cotidianas, lo que trae como ventajas, las siguientes:

- ✓ **Mejora el planteamiento estratégico.** Al establecer una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos, influye positivamente en el desempeño de una empresa.
- ✓ **Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.** La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: Reducir gastos, buscar nuevas formas de

financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- ✓ **Introduce una forma moderna de gestionar la empresa.** Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

2.2.7. Importancia de un Plan Operativo

El Plan operativo es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

2.2.8. Estructura de un Plan Operativo

La Asociación Norteamericana de Administración ha publicado en su libro de Trabajo – Programa para la Planeación Estratégica, en el cual sostienen que las características que debe tener un plan son: 1. El Plan Debe ser sencillo. 2. El Plan debe ser flexible. 3. El Plan debe ser creíble.

Un Plan Estratégico debe especificar los asuntos más importantes que se van a considerar. Debe identificar las diversas áreas operacionales clave y quién será responsable de cada una. El Plan Estratégico debe precisar los principios globales de trabajo del organismo encargado de la administración.

Cualquier Plan Estratégico debe incluir disposiciones para una revisión y evaluación de los procesos en su Conjunto. Estos no se ejecutan por sí mismos, por lo que es fundamental identificar con anticipación los problemas que pudieran presentarse.

La creación de un plan estratégico empieza por una investigación preliminar, luego se debe elaborar una lista del tipo de actividades que deben realizarse antes de seguir con los pasos de la implementación.

Es de prestarse especial atención al nombramiento de directivos que se responsabilicen en el desarrollo de los objetivos y equipamiento de control; debido a que debe cuidadosamente planear bien para funcionar de la mejor manera. Posteriormente de haber obtenido toda la información acerca de lo que tiene que cumplir el administrador y conocer los puntos débiles y fuertes de sus prácticas de gestión actuales podrán desarrollar un plan estratégico. (Richard B. Clement, 1997)¹¹

2.2.9. Elementos de un Plan Estratégico

Según Harold Koon'tz y Cyril O'donnell, los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera (KOONTZ & Weihrich, 1998):

¹¹ Richard B. Clement, Guía Completa de las Normas ISO 14000, Pág.75

- a) **Los Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
- b) **Visión:** Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- c) **Misión:** Entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.
- d) Estudio de los Factores Internos y Externos: Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así Como las oportunidades de resolverlos.
- e) **Políticas.** Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- f) Procedimientos. Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
- g) **Programas.** Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- h) **Estrategias.** Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es decir que las “Estrategias” son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- i) **Presupuestos.** Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre – máquina (P. 83).

2.2.10. Clima Organizacional

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se produce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc.

Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, ya sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. Idalberto, 2009¹² El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (P. 67).

El clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

El concepto clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

¹² CHIAVENATO Idalberto, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill Educación, pág. 260

- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y Stress, etc.

2.2.11. Cultura Organizacional

La cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

Robbins, Stephen P (2001), “La cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación” (P. 43).

Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- ✓ **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- ✓ **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- ✓ **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- ✓ **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.
- ✓ Características diferenciadoras Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:
 - ✓ **Iniciativa individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
 - **Tolerancia del riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
 - **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
 - **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de

experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

2.2.12. Definición de Líder

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.

Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. A continuación están algunas de las cualidades de un líder fuerte:

- ✓ **Buen Escucha:** Sus compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea. Manteniendo su mente abierta a otras ideas, se puede crear nuevas formas de lograr sus metas. Es su trabajo asegurarse de que cada uno en el grupo está siendo escuchado. Escuche sus ideas y acepte sus críticas constructivas.
- ✓ **Concentrado:** constantemente recuérdese a sí mismo y al grupo las metas y misión del Proyecto. Si se permanece en la dirección correcta y mantiene a los otros en esta dirección, todos permanecerán motivados y serán más productivos. Como líder

del grupo, es importante que se programe tiempo con su equipo de Proyecto para establecer y examinar las metas que se espera lograr.

- ✓ **Organizado:** Un líder puede establecer el tono para su equipo. Un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también.
- ✓ **Disponible:** Como líder, es responsable de mucho y probablemente va a estar muy ocupado algunas veces. Sin embargo, necesita encontrar tiempo para hablar con su equipo. Una buena forma de hacer esto es establecer frecuentes reuniones de grupo, de manera que las preguntas o dudas no se prolonguen mucho tiempo sin su atención.
- ✓ **Incluye a los otros:** Un líder no debe hacer todo el trabajo. Haciendo todo uno mismo es una manera pobre de usar el tiempo y previene el crecimiento de su equipo. Al contrario, un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo y aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas.
- ✓ **Decisivo:** a pesar de que una parte importante de ser líder involucra escuchar a la gente a su alrededor, recuerde que no siempre se estará habilitado para comprometerse. Cuando esto pase no sienta miedo de tomar una decisión final, aun si algunos miembros del equipo no están de acuerdo.
- ✓ **Seguro:** Esta podría ser la característica más importante de un líder. Si no cree en usted mismo y en los éxitos de su Proyecto, nadie más lo hará. Muestre a otros que se es dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho.

2.2.13. ¿La Cultura Organizacional Podría Influir en el Equipo de Trabajo?

Hemos visto cuales son las cualidades que debe incorporar un líder para desempeñarse con su equipo de trabajo. Esas actitudes le permiten interactuar con la gente que lo rodea. Ahora, nos debemos enfocar en cuáles son los puntos que debe tener en cuenta para influir en las conductas de sus empleados.

Esta es una tarea que requiere una gran observación hacia cada uno de los miembros del equipo, es un trabajo pormenorizado de las capacidades, educación, habilidades y aspiraciones que tienen ellos.

El pertenecer a un equipo de trabajo, implica en muchas oportunidades, acceder a ciertos “privilegios” que los demás no podrán adquirir. Esta enumeración está relacionada con la cultura que tiene diseñada la empresa para sí y para sus empleados. Ella influirá en las conductas que, inconscientemente los miembros, irán incorporando a través de las tareas encomendadas y de las exigencias que implica “pertenecer a un equipo”.

También incide cuales son los intereses en común, los resultados que esperan alcanzar y las relaciones que se establezcan entre ellos. La cultura organizativa afecta las conductas de sus empleados, ellos necesitan cumplir con el rol esperado por la empresa. El sentimiento de pertenencia, hace que los individuos, readapten sus valores y quieran corresponder con lo requerido. Uno de los ítems que forma parte de la cultura son las reglas. Ellas pueden afectar a todos los integrantes o solo algunos de ellos.

Esto depende de cada uno de los individuos, ellos ya tienen ciertos valores y también ciertas expectativas relacionadas con sus trabajos. Si las reglas coinciden con lo que ellos necesitan o se ajusta a sus propias reglas, las que imparta la empresa no los

afectará porque saben de antemano cuales son las reglas del juego, pero si no coinciden con su propia escala, seguramente ocasionará ciertos conflictos tanto a nivel laboral como emocional.

Las relaciones entre los miembros, también se debe observar, particularmente si los integrantes tienen una conducta individualista, que compiten con sus compañeros para ver si le puede ganar en alguna idea o en la preparación de un proyecto o si la relación se basa en la cooperación e interacción para desarrollar las tareas en conjunto, aportando cada uno su granito de arena.

Las emociones también influyen el comportamiento de equipo. Hay sujetos que son neutrales en sus emociones, no les gusta demostrar nada de los que sienten o piensan sobre determinados hechos o tareas. Otros son más espontáneos, les gusta expresar todo lo que pasa por sus mentes.

Cada una de estas posturas tienen sus ventajas y desventajas, es el líder el que debe establecer cuál es el equilibrio que necesita el equipo para que funcione dentro de una equidad emocional.

Cada integrante sabe que “pertenecer al equipo” conlleva un estatus determinado dentro y fuera de la empresa. Es importante, determinar si ese estatus que desea el individuo, es para lograr resultados como parte integrante del equipo porque sabe que sus conocimientos van a aportar un gran valor al logro de los resultados esperados, o si solo, le interesa pertenecer al grupo por el estatus que esto implica, y al mismo tiempo, los privilegios a los que puede acceder. El líder puede desear realizar ciertos cambios tanto en

la estructura como en la funcionalidad de su equipo. Esto también influirá en las conductas de cada uno de ellos.

El líder debe observar como toman estos cambios. En primer lugar, si los cambios son externos porque el líder decidió que algunas cosas deben ser modificadas, o si es el propio grupo, el que toma la decisión de cambiar algunas técnicas, herramientas o la dinámica del trabajo. Este es un punto relevante, porque se relaciona con el empuje que desean alcanzar en la consecución de las metas. Cuando se establecen las metas se determina en qué plazo se van a concretar, este puede en una fecha determinada o dándoles plazos que sean parte de un ciclo.

Cada uno de estos puntos hace a la concreción de una cultura de desarrollo que influye tanto a nivel profesional como emocional del equipo de trabajo. Es el líder el que debe estar atento a cada uno, para que el equipo tenga el equilibrio que necesita para la materialización de las metas.

2.2.14. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos es una herramienta fundamental para conocer cuáles son las necesidades de personal necesarias en el momento de crear una empresa o negocio. También es conocido como plan de organización o plan de organización y recursos humanos.

En el plan de recursos humanos se determinará la estructura y el organigrama de la empresa. Para ello, es necesario estudiar cuántas personas hace falta incluir en la plantilla de la empresa y cuáles son los perfiles que deben tener para poder iniciar la actividad empresarial.

2.2.15. Características del Plan de Recursos Humanos

El plan de organización y recursos humanos deben incluirse dentro del plan de negocio, que describirá todo el plan empresarial y las acciones que debemos realizar para la creación de nuestro negocio. En el detallaremos al máximo las personas que necesitamos para conseguir reducir al máximo los costes empresariales durante las etapas iniciales.

Además, el plan de recursos humanos también deberá incluir toda la política de contratación, las retribuciones y salarios, los tipos de contratos laborales que se realizarán, y qué partes del proceso productivo se subcontratarán. Aquí podrás encontrar toda la información existente acerca del plan de organización y recursos humanos que necesites.

El Plan de Recursos Humanos es la pieza fundamental del sistema de información de la organización. Toda la información incluida en dicho plan sirve como pauta para todos los empleados de una empresa. Si todos tienen claro cuáles son las obligaciones y las necesidades de la organización pueden actuar en consecuencia para obtener los objetivos descritos.

Esta gestión debe incluir diseño de planes estratégicos conducidos únicamente al enriquecimiento y satisfacción de sus Recursos Humanos como medio fundamental para alcanzar las metas.

2.2.16. ¿Que Aspectos Comprende un Plan de Recursos Humanos?

- ✓ **Área de recursos humanos:** Como consecuencia de lo antes dicho, la selección de personal se ha vuelto cada vez más compleja, llegando a la necesidad de crear un área específica de recursos humanos, dentro de las organizaciones, para la contratación de los empleados.

- ✓ **No son patrimonio de la organización:** A diferencia de otros bienes que tiene la empresa, sus empleados conforman la compañía, pero no son pertenencia de esta. Así las experiencias y los conocimientos que poseen no les pertenecen a la empresa sino a sus miembros. Por ende, no forman parte de su patrimonio, pero sí de la conformación de la organización.
- ✓ **Comportamiento:** Tanto las experiencias como los conocimientos son patrimonio de las personas y es mediante su comportamiento que sumarán como valores para la empresa que los contrate.
- ✓ **Acumulación de recursos humanos:** Estos recursos presentan una característica acumulable indirectamente pues directamente no es posible la acumulación de dichos recursos humanos dado que estos se manifiestan mediante el conocimiento y la experiencia de sus empleados.
- ✓ **Perfeccionamiento de los RRHH:** Mediante capacitaciones y entrenamientos los recursos humanos de una empresa (es decir las personas que conforman dicha compañía) pueden perfeccionarse para que se beneficie la empresa contratante.
- ✓ **Políticas de recursos humanos.** La empresa debe buscar el crecimiento personal de sus empleados. Dado que este sector se encarga de las relaciones personales entre los miembros de una empresa es un área estratégica que tiene determinadas políticas a cumplir: Sólo contratará a una persona que cumpla con todas las características que el puesto vacante requiera. A la hora de contratar personal, este sector privilegia la estabilidad laboral en anteriores puesto de trabajo. Con frecuencia no son bien vistas las personas con gran inestabilidad laboral o varios cambios de puesto de trabajo en poco tiempo.

2.2.17. El Clima Organizacional se Caracteriza por:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

2.2.18. Empowerment

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente, de esta manera se busca llegar a un común en que ambas partes tanto los socios de la empresa y los clientes puedan aumentar su confianza y responsabilidad.

2.2.19. ¿Por qué Fracasa el Empowerment?

Muchas de las organizaciones la fracasa en el tratar de implementar el empowerment, se debe generalmente a que no le ponen atención rápida y debida y que no se comunican de manera correcta y detallada a todo el personal cuáles son los objetivos que

buscan con este cambio tan radical y cuáles son sus nuevos deberes, responsabilidades limitaciones autoridad y campo de acción que se espera que por de cada individuo dentro de la organización Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empowerment, los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.

2.2.20. Formas de Clima Organizacional

Dentro del mundo laboral existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Se caracteriza por la confianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Paternalista.** En esta categoría, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el Sistema I. El clima de este sistema tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la

cúspide jerárquica, para los subordinados, el clima parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existen un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de comportamiento de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre las direcciones y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.2.21. Comportamiento Organizacional

El **comportamiento organizacional** remite a los distintos tipos de relaciones que se establecen en una empresa. Por una parte, ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí, también ayuda a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa, analiza la estructura de un negocio puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo y también, analiza el factor tecnológico que forma parte de la empresa.

Las personas no son máquinas, ni **fotocopias** de un modelo único. Cada persona es única e irreplicable, por ello, el comportamiento organizacional atiende a la diversidad para integrar la diferencia como una suma de riqueza en tanto que en una empresa cada persona es importante. Sin embargo, existen muchas personas que en una empresa se sienten invisibles o sufren el síndrome del trabajador quemado.

Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Para Judith Gordon 1997, el comportamiento organizacional como disciplina estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones (P.45).

2.2.22. Un Sistema de Comportamiento Organizacional

El sistema de comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

2.2.23. Elementos del Sistema

Dentro de la base del sistema descansa en las creencias e intenciones fundamentales de aquellos que se unen para crearlo y de los administradores que lo manejan. La filosofía de comportamiento organizacional que sostienen los administradores consta de un conjunto integrado, supuestos y creencias sobre las formas en que son las cosas, el propósito de tales

actividades y en la forma que deberían de ser. (W., 2011)¹³ Son creencias variables que sostenemos y que por tanto, están bajo nuestro control, podemos elegir, modificar, descartar o reemplazarlas.

2.2.24. Desempeño Laboral

La secuencia, es que un mejor desempeño suele conducir a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas se consideran justas y equitativas, entonces mejorara el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulos en proporción a su desempeño. Por otro lado, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel de desempeño, la insatisfacción tendera a elevarse.

En cualquier caso, el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, lo cual afecta el esfuerzo y finalmente afecta el desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño, satisfacción, esfuerzo que opera en forma continua. La consecuencia para la administración es que debe dedicar sus esfuerzos a facilitar el desempeño del empleado. Conocer el desempeño de cada empleado y de la empresa en general permite:

Identificar las debilidades: Al saber las debilidades, es posible implementar estrategias para disminuirlas o convertirlas en fortalezas. Identificar los factores externos: Realizar una evaluación del desempeño laboral ayuda a ver qué es lo que afecta a un empleado de forma externa. Es decir, elementos que no tienen que ver con la empresa. Por ejemplo, problemas familiares, depresión, salud, etc. Diseñar capacitaciones: Un aspecto que se evalúa cuando se mide el desempeño es el de la efectividad de las capacitaciones.

¹³ NEWSTROM John W, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill Educación, págs. 25 - 27

2.2.25. Manejo de Conflictos

¿Qué es el manejo de problemas y conflictos? En el lugar de trabajo, pasamos muchas horas trabajando con los demás compañeros de trabajo. Hay que tener en cuenta que, cada uno cuenta con una personalidad única y unos valores, por lo que al relacionarnos con los demás es muy fácil que se generen discusiones.

Por lo tanto, las disputas laborales son algo bastante habitual en una empresa, y dada su alta complejidad para resolverlas, se hace necesario que los responsables de RRHH conozcan cuales son los sistemas de resolución de conflictos laborales.

El manejo de conflictos parte del conocimiento de la causa que los provoca. Por lo general, los desacuerdos o malentendidos en el lugar de trabajo suelen proceder de: Mala comunicación: los diferentes estilos de comunicación pueden llevar a malentendidos entre los empleados o entre el empleado y el gerente.

- **Diferentes valores:** la falta de aceptación y comprensión de las diferentes percepciones de la realidad o puntos de vista son fuente de conflictos.
- **Intereses diferentes:** el conflicto ocurre cuando los trabajadores individuales se centran exclusivamente en sus objetivos personales, ignorando las metas organizacionales y el bienestar del equipo.

2.2.26. ¿Qué es el Manejo de Conflictos Interpersonales en el Lugar de Trabajo?

No se trata de algo positivo, ya que, cuando se produce, la moral de la plantilla decae, aumenta el absentismo y la productividad se reduce. A todo esto, hay que sumar el tiempo que la gerencia debe invertir en el manejo de conflictos, que termina provocando un menor rendimiento en la oficina.

Manejar y resolver los conflictos que surgen en el lugar de trabajo es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan gerentes y empleados y, por lo general, pueden darse dos tipos de respuesta frente al conflicto: evitarlo o enfrentarse a él.

2.2.27. *¿Cómo Manejar Conflictos?*

Hay que empezar por buscar una solución y nunca hacer más grandes las diferencias. Tampoco es recomendable generalizar. Escuchar con atención a la otra parte. No interrumpir el discurso de nadie y evitar desconectar y prepararse para reaccionar en vez de centrarse en las palabras de la otra persona. Suele dar buenos resultados reformular lo que la otra persona ha dicho, una vez termina de hablar, para asegurarse de que el mensaje se ha entendido correctamente.

Priorizar las áreas de conflicto. No todas las cuestiones tienen la misma importancia para todos y, por eso, es preciso concretar qué áreas de conflicto son más importantes para cada parte. Desarrollar un plan para trabajar en cada desacuerdo. Hay que comenzar abordando el conflicto más importante y centrarse en el futuro. Pueden acordarse reuniones futuras para continuar las negociaciones.

2.2.28. *¿Qué es el Manejo y Resolución de Conflictos en Términos Formales?*

Los empleados pueden iniciar un proceso formal de resolución de quejas mediante la presentación de una queja, denuncia o reclamación que puede gestionarse, bien en los tribunales, bien a través de los diferentes mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos que existen. Es cierto que existen ambientes físicos o tareas que pueden provocar más conflictos laborales que otros. Pero, lo que no cabe duda es que cuando las personas van a trabajar a un ambiente tranquilo, se sienten más felices y están más predispuestas a trabajar, es decir, son más productivos para la empresa..

2.2.29. Técnicas Para el Manejo de Conflictos

Tenemos que ponernos en los pies de el director de una empresa y en su seno ha surgido un conflicto entre dos posturas que amenaza con dividir la compañía y poner en riesgo su continuidad.

¿Qué harías? Mira estas técnicas de manejo de conflictos:

1. **Arbitraje:** Es propia de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida. Los protagonistas delegan en un tercero, cuya autoridad puede estar ligada a la estructura de la empresa o ser ajena a ella, el diseño de una solución.
2. **Facilitación:** Se recomienda para conflictos de gravedad baja o media. Una persona neutral ayuda a que las otras dialoguen y resuelvan sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas.
3. **Indagación:** Las partes solicitan la intervención de una o varias personas neutrales para que éstas hagan sus valoraciones sobre el conflicto.
4. **Mediación:** La persona mediadora suele ser ajena al asunto y su función es crear el clima propicio para que las dos partes se entiendan. Algunas veces son los protagonistas del conflicto los que solicitan la presencia del mediador, pues su relación no da ni siquiera para sentar las bases de un diálogo.

2.2.30. Manejo de Conflictos: ¿Qué Son y Cuándo Surgen?

Los conflictos laborales surgen cuando dos posturas no pueden convivir en un mismo espacio o no consiguen sus objetivos de forma simultánea. Los intereses de cada una chocan y se hace necesaria la intervención de un tercero o la creación de un escenario de diálogo, negociación o arbitraje.

Los profesionales del manejo de conflictos reconocen dos tipos básicos de desacuerdos laborales: aquellos improductivos, de los cuales se saca poco en claro y perjudican tanto a la empresa como a los individuos involucrados; y los productivos, que son en el fondo una oportunidad para sus protagonistas.

No todos los inconvenientes que ocurren en el escenario laboral tienen la categoría de conflictos. Las diferencias o desacuerdos, por ejemplo, no encarnan riesgos tan graves ni implicaciones de gran magnitud y, por tanto, no pueden ser considerados como tal.

2.2.31. Satisfacción Laboral

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

También influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La

satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Determinantes de La Satisfacción Laboral.

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

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

2.2.32. Mejoría de la Satisfacción Laboral

Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada.

Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica.

2.2.33. Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas, el liderazgo tampoco equivale a una distribución desigual de poder. Y aunque sea el líder el que tenga la última palabra, es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados. Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

Porque un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes. La importancia del liderazgo es más que evidente. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

2.2.34. Características de un Buen Líder

Existen ciertas habilidades de un líder que no pueden ser desestimadas. Son estas habilidades las responsables de potenciar y producir los mejores cambios en una organización.

Es así como estas son las cualidades que todo gran líder debería demostrar para llevar su cargo al máximo nivel de rendimiento:

- ✓ **Tener un pensamiento positivo:** Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.
- ✓ **Ser honesto:** Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.
- ✓ **Saber delegar:** Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.
- ✓ **Incentivar una buena comunicación:** La falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.
- ✓ **Inspira al grupo:** El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.

- ✓ **Establecer estrategias para una vida equilibrada:** Las personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles. Es así como un líder debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social. Puedes aprender a hacerlo poniendo en práctica el método 80/20.
- ✓ **Alinear al equipo:** Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder nuevamente el encargado de esta tarea.
- ✓ **Dar créditos cuando corresponda:** Si hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, darles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.
- ✓ **Apreciar los logros:** Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.
- ✓ **Fomentar el crecimiento:** Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.
- ✓ **Ser el guía:** Una persona líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.

2.2.35. Estilos de Liderazgo Según Goleman, Boyatzis Y Mckee

La clave está en la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga.

- ✓ **Commanding o al mando:** Sirve para los tiempos de crisis, o cuando es necesario iniciar un cambio de tendencia, también lo hace para manejar a los empleados que son problemáticos y no desean colaborar.

- ✓ **Visionary o visionario:** Sirve cuando es tiempo de cambios que necesitan para su éxito de una nueva visión o se requiere de una dirección clara para funcionar. Este estilo no funciona cuando la visión que se tiene es una que se encuentra lejos de la realidad, por lo que con facilidad bajará la moral del equipo de trabajo. La clave de este estilo es una visión clara del futuro, una que sea alcanzable, concreta y directa.
- ✓ **Affiliative o empático:** Sirve sobre todo cuando es necesario curar divisiones en un equipo, también lo es para motivar a las personas cuando están atravesando circunstancias estresantes. Con este estilo no está bien exagerar porque lo que produce es falta de dirección, y por lo tanto puede resultar en rendimientos mediocres. La clave para ejercerlo bien, es establecer un equilibrio certero.
- ✓ **Democratic o demócrata:** Lo mejor es usarlo cuando se desea generar aceptación o para conseguir información valiosa de los empleados. No es la mejor opción cuando las decisiones colectivas no son las más necesitadas.
- ✓ **Pacesetting:** No debe usarse con frecuencia porque crea desmotivación dentro del equipo. Un consejo para desarrollarlo, es dejar que los integrantes del equipo hablen mucho más, brindarles autonomía para que tengan sus propias decisiones.
- ✓ **Coaching:** Debe ser usado para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento o en tal caso, a desarrollar fortalezas que sean impuestas a largo plazo.

2.2.36. Seis Mitos Sobre el Liderazgo

Dentro del mundo empresarial incluye información acerca de lo que está o no está bien en materia de liderazgo. No obstante, este exceso de información ha sido el responsable de la creación de muchos mitos con respecto a la forma correcta de establecer una posición de líder.

Aquí conocemos cuáles son los mitos más difundidos sobre el liderazgo es una buena forma de evitar caer en los mismos. Estos son los más populares:

- 1) **Todos los manager son líderes:** Los managers están capacitados para monitorear y mantener sistemas. Un gran manager debe convertirse en un verdadero líder, que impulse el mejor desarrollo de tu equipo.
- 2) **Para ser Líder, tienes que nacer Líder:** Es falso colocar en habilidad para ser un Líder Ejemplar. Por ejemplo, no porque alguien tenga una buena estatura lo hará una estrella de baloncesto, para ello necesita practicar y practicar.
- 3) **Los líderes siempre tienen las Respuestas Correctas:** Cierto, en realidad esta afirmación es cierta porque los líderes están capacitados para hacer siempre las preguntas correctas, y saben dónde encontrar las respuestas indicadas. Al notar que tu equipo te entrega en constancia respuestas, estás impulsando su capacidad de pensar.
- 4) **Un líder siempre debe Mandar:** Falso, para que un equipo pueda funcionar hace falta de la cooperación y confianza de todos, algo que se puede dar si se tiene a la cabeza un líder y no un jefe que se dedica solo a dar órdenes.
- 5) **El liderazgo es sobre ambición:** Falso, si bien la ambición no es mala, llega a serlo cuando las acciones que se realizan, solo lo hacen en favor a ti.
- 6) **Todos pueden liderar:** Y para finalizar esta lista, una gran verdad, es cierto que todos pueden liderar siempre y cuando tengan el deseo de hacerlo.

2.2.37. Estructura Organizacional

La estructura organizacional deben contar con un acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus

funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

2.2.38. Rotación, Ausentismo, Retardos

Rotación: La rotación de puestos en algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes. Por ejemplo, el paso de un operario de un sector a otro dentro de una cadena de montaje o el intercambio de una mecanógrafa del departamento de administración al de ventas.

De cualquier forma, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación. En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados:

- ✓ Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.
- ✓ Seguridad de equipos y personas.
- ✓ Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- ✓ Mayor motivación del personal.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Al adoptar un sistema de rotación de puestos, conviene evitar el posible deterioro de

las relaciones sociales entre trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

Ausentismo: El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

Diagnóstico de las causas: Las causas del ausentismo son varias, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración de empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Algunas de las causas son:

- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.

Las principales de estas causas son:

- ✓ Razones familiares.
- ✓ Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- ✓ Faltas voluntarias por motivos personales.

Consecuencias.

Un elevado absentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocarle problemas organizativos y generarle altos costes, ya que hay que

cubrir el puesto del absentista, su ausencia puede provocar que haya maquinaria que no se utilice. Los tipos de ausentismo que se pueden presentar según "Idalberto Chiavenato", se especifican a continuación:

Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- ✓ Faltas injustificadas por certificados médicos.
- ✓ Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.

Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:

- Vacaciones.
- Licencias de toda clase.
- Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

2.2.39. Tipos de Ausentismo

Se pueden distinguir tipos de ausentismo diferentes: Ausentismo previsible y justificado: Es aquel que previamente de la ausencia (permisos legales retribuidos, enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria, accidentes de trabajo con baja laboral, permisos no retribuidos para asuntos personales. Ausentismo no previsible y sin justificación que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa

Retardos.

La vía del emprendimiento o el trabajo gerencial pueden llegar a ser complicados debido a los pequeños detalles que nacen de las relaciones laborales. La puntualidad es un ejemplo bastante ilustrativo de este tipo de conflictos, porque nunca se sabe dónde empieza la línea de la irresponsabilidad y termina la de la tolerancia.

2.2.40. Motivación

Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Stephen, 2009)¹⁴

Adriana Margarita Castrillón Ortega afirma, “La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades” (P. 23).

2.2.41. Primeras Teorías de la Motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ellas:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades.

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

- Necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo).

¹⁴ Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, pag. 175.

- Necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios).
- Necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto).
- Necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros).
- Necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad).

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

2.2.42. Teoría X y Teoría Y

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X, es en la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. La

Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso.

Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo.

2.2.43. Teoría de los Dos Factores

La Teoría de la Motivación - Higiene, también conocida como la teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo:

1. **Los factores higiénicos o preventivos** (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción, pero no producen motivación o satisfacción.
2. **Los factores motivacionales** (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta

forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

2.2.44. Teoría de las Necesidades Secundarias

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades:

1. **Necesidades de afiliación (NAF)**, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
2. **Necesidades de logro (NLOG)**, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito.
3. **Necesidades de poder (NPOD)**, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

2.2.45. Teorías Contemporáneas de la Motivación.

Se llaman teorías contemporáneas no porque no se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar el pensamiento actual de los empleados.

1. Teoría de la evaluación cognoscitiva.

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa, ésta provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial.

Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan. Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente.

2. Teoría del establecimiento de metas.

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Pero no basta con metas específicas y desafiantes y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores:

- **El compromiso con la meta** (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza).
- **La eficacia personal** (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su

propia capacidad para alcanzar la meta).

- **El tipo de tareas** (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente, sino de la actuación de otros que él no controla).

3. Teoría de la equidad.

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc.) y percibe un conjunto de resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

4. Teoría de las expectativas.

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa por instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales.

2.2.46. Calidad en El Servicio

El comportamiento organizacional ayuda a los gerentes y en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándole cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente.

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente.

2.2.47. La Comunicación

La comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significado mediante un conjunto común de símbolos". Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información" (P. 98).

2.2.48. Elementos de la Comunicación

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Humanos I. C., 2001¹⁵ Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

2.2.49. Funciones de la Comunicación

Esta clasificación separa las funciones por la diferencia del propósito u objetivo final del proceso comunicativo dentro de la organización.

1. Función de Informar.

¹⁵ Idalberto Chiavenato teoría de Recursos Humanos.

La transmisión de información de una adaptación y ajuste de las personas a los diferentes entornos sociales a lo largo de la vida, depende totalmente de la información comunicada de las diferentes maneras, tipos, medios, etc. Para una eficiente toma de decisiones y solución de problemas se requiere de toda la información disponible. El proceso de dar y recibir información está inmerso, directa o indirectamente, en todas las demás funciones de la comunicación.

2. Función de Expresar.

Todo ser humano requiere comunicar emociones, sentimientos, necesidades y opiniones. Un bebé comunica casi siempre con el llanto cuando necesita algo o siente incomodidad, ya que en ese momento es la única manera que tiene para transmitir información.

Con el aprendizaje de los tipos de lenguaje a lo largo del crecimiento, se consigue regular todas esas necesidades expresivas dentro de los contextos correctos, lográndose así un proceso de comunicación sana y eficiente. Mostrar afecto hacia las demás personas también forma parte de esta función comunicativa, igualmente la expresión de la identidad personal. En niveles comunicativos más complejos, estéticos y abstractos, las artes son medios de expresión humana.

3. Función Persuasiva.

En toda transmisión de información, siempre se está esperando algún cambio, acción o comportamiento en respuesta (la deseada o no deseada). Algunos estudios hasta afirman que el propósito de la comunicación es simplemente influir/influenciar en las personas o entornos sociales.

Los siguientes ejemplos ilustran fácilmente la función persuasiva de la comunicación:

- ✓ -Un niño pidiendo dulces está esperando que sus padres le den caramelos.
- ✓ -Una chica abrazándose en el cine está esperando que el chico la abrace o le dé su chaqueta.

4. Función instructiva o de comando.

Este propósito es similar al anterior, pero se diferencia en que la respuesta deseada está mucho más clara o es más específica. Por ende, la información y el carácter del mensaje son más concretos e imperativos. Humanos S. P., 2014¹⁶

2.2.50. El Estrés

La palabra estrés y otros términos relacionados, como miedo, ansiedad, angustia, fatiga o depresión, pero es difícil, incluso para los científicos e investigadores, delimitar claramente de qué estamos hablando y cuál es el significado, el alcance y las consecuencias de estos conceptos. Así, los términos de estrés, ansiedad y miedo se entremezclan en el lenguaje cotidiano e incluso en el lenguaje científico, de forma que su definición es difícil.

Son conceptos polisémicos, que describen situaciones y estados psicológicos y psicobiológicos, diferentes pero relacionados entre sí. En forma simplista, el estrés es a veces definido como una condición meramente muscular: "es una rigidez o endurecimiento de los músculos y del tejido conjuntivo que excede del tono necesario para su funcionamiento normal". Sin embargo es mucho más que eso.

El estrés es una respuesta importante, el Dr. Hans Selye pionero en las investigaciones sobre el estrés, lo define como "una respuesta corporal no específica ante

¹⁶ (Humanos S. P., 2014)

cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)”. Esta respuesta es parte normal de la preparación del organismo para el enfrentamiento o para la huida. (Landy y Trumbo Estrés Laboral Guía, 2013)¹⁷

2.2.51. Síntomas del Estrés. (pag.12, 2016)¹⁸

El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo, que a su vez repercute en el mal desarrollo de las actividades dentro de la Organización, así como también influye en el clima organizacional lo cual daña en gran manera las funciones que se desarrollan dentro empresa. A continuación, algunos de los síntomas más comunes son:

- Depresión o ansiedad
- Dolores de cabeza
- Insomnio

Factores a tener en cuenta al evaluar la eficacia de una determinada organización y no quedarnos con indicadores de tipo laboral (productividad) o de tipo económico (beneficios). Es difícil llegar a diferenciar claramente el peso concreto de la organización en todos esos aspectos de la vida del individuo porque otros factores personales, sociales. Existen múltiples intentos de definición que tratan de clarificar esta ambigüedad.

2.2.52. Fases del Estrés

Hans Selye habla de tres fases del síndrome general de adaptación:

- **Alarma:** Se caracteriza por la liberación de impulsos, que afecta en gran manera el clima organizacional.
- **Resistencia:** Esta actividad sigue siendo elevada. El organismo llega al clímax en el

¹⁷ (Landy y Trumbo Estrés Laboral Guía, 2013)

¹⁸ Dr. Hans Selye Guía del Estrés pag.12

uso de sus reservas por lo cual esto origina que los empleados lleguen al colapso de sus habilidades.

- **Agotamiento:** El organismo pierde de manera progresiva su capacidad de activación.

2.3. Marco Normativo

2.3.1. Constitución de La República

En la Constitución de la Republica de El Salvador se hace mención del trabajo y seguridad dentro de la cual se estipulan artículos que ayudan y benefician en el ámbito del Trabajo y Seguridad la convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona humana, en la construcción de una sociedad más justa, esencia de la democracia y al espíritu de libertad y justicia, valores de nuestra herencia humanista,

Trabajo y seguridad social.

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

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

1.1- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;

2.1- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo;

3.1- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4.1- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono;

5.1- Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios;

6.1- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley.

La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor. La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas. Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo;

7.1- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio;

8.1- Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria;

9.1- Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas;

10.1- Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo. Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria. La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser

mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o insalubres;

11.1- El patrono que despidiera a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;

12.1- La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio. La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto. En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigente en cada clase de actividad.

Art. 40.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en

que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art. 41.- El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Art. 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo. Las leyes regularán la obligación de los patronos de instalar y mantener salas cunas y lugares de custodia para los niños de los trabajadores.

Art. 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Art47.- Los patronos y trabajadores privados, sin distinción de nacionalidad, sexo, raza, credo o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tiene el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos.

El mismo derecho tendrán los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas. Dichas organizaciones tienen derecho a personalidad jurídica y a ser debidamente protegidas en el ejercicio de sus funciones. Se disolución o suspensión o; lo podrá decretarse en los casos y son las formalidades determinadas por la ley.

Las normas especiales para la constitución y funcionamiento de las organizaciones profesionales y sindicales del campo y de la ciudad, no deben coartarla libertad de asociación. Se prohíbe toda cláusula de exclusión.

Los miembros de las directivas sindicales deberán ser salvadoreños por nacimiento y durante el período de su elección y mandato, y hasta después de transcurrido un año de haber cesado en sus funciones, no podrán ser despedidos, suspendidos disciplinariamente, trasladados o desmejorados en sus condiciones de trabajo, sino por justa causa calificada previamente por la autoridad competente.

Art. 114.- El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

2.3.2. Código de Trabajo

El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Salarios, Jornadas de Trabajo.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad

recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Art. 126.- Las principales formas de estipulación de salarios son:

- a. Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;
- b. Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;
- c. Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;
- d. Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;
- e. Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se

devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados. De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda.

- f. A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.

Art. 163.- Considerase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Del Descanso Semanal.

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

Art. 172.- Los trabajadores no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos. No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de

empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

De la Vacacion Anual Remunerada.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Del Aguinaldo.

Art. 96.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

Art. 309.- El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán

obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

2.3.3. Código de comercio.

Art. 19.- las sociedades cooperativas existentes a la fecha de entrar en vigencia este código, así como las que en lo sucesivo se constituyan, para los cuales se requerirá, por lo menos, de un número de diez socios, funcionarán con sujeción a las normas que se expresan a continuación .

- I. las sociedades cooperativas se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedades que hayan adoptado en su constitución; y por el de la sociedad anónima relativa a balances, responsabilidad de los administradores y vigilancia del auditor salvo las modificaciones que se establecen en el presente artículo.
- II. las acciones no podrán ser cada una, de más de ¢ 5.000.00, serán nominativas y sólo transmisibles por inscripción en el respectivo libro con autorización de la sociedad.
- III. el socio tendrá un sólo voto, cualquiera que sea el número de las acciones que tenga en propiedad.
- IV. aunque la responsabilidad del socio fuere limitada, nunca será, sin embargo, inferior a la cantidad por el suscrita, incluso el caso en que por virtud de su destitución o exclusión no llegase a hacerla efectiva.
- V. Çen el domicilio de la sociedad, habrá un libro que podrá ser examinado por quien lo desee, en el cual constará:
 - a) El nombre, profesión y domicilio de cada socio;
 - b) La fecha de la admisión, destitución o exclusión de cada uno;

- c) La cuenta corriente de las aportaciones hechas o retiradas por cada socio. (3) la admisión de los socios se verificará mediante la firma de los mismos en el libro de qué trata el numeral anterior.
- VI. a los socios se les entregarán títulos nominativos, que contengan las declaraciones a que se refiere el numeral v de este inciso, en la parte que respecta a cada uno, los cuales serán firmados por ellos y por los representantes de la sociedad.
- VII. los socios admitidos después de constituida la sociedad, responden por todas las operaciones sociales anteriores a su admisión, de conformidad con el contrato social.
- VIII. salvo pacto en contrario, tendrán los socios derechos de separarse de la sociedad en las épocas convenidas para ello, y a falta de convención al fin de cada año social, participándolo con ocho días de anticipación.
- IX. la exclusión de los socios sólo podrá acordarse en junta general y concurriendo las circunstancias exigidas para ello en el contrato de sociedad.
- X. la exoneración y la exclusión de un socio, se harán por registro del acuerdo en el respectivo libro y será firmado por él o por notificación judicial, hecha en el primer caso a la sociedad y en el segundo, al socio.
- XI. el socio exonerado o excluido sin perjuicio de la responsabilidad que le alcance, tiene derecho a retirar la parte que le corresponde según el último balance y con arreglo a su cuenta corriente, no incluyéndose en ese capital el fondo de reserva. todo de conformidad a lo establecido en el pacto social.
- XII. las sociedades cooperativas deberán hacer que proceda o siga a su firma o denominación las palabras "sociedad cooperativa de responsabilidad limitada" o "ilimitada" según ésta sea.

Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos. Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera apicultura y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se registrarán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial. Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Art. 2.- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- 1) Libre adhesión y retiro voluntario;
- 2) Organización y control democrático;
- 3) Interés limitado al capital;
- 4) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- 5) Fomento de la educación cooperativa;
- 6) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a. Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;
- b. Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c. Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Art. 4.- Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

- a. Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- b. Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- c. Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- d. Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- e. Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;
- f. Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.

Art. 22.- La calidad de asociado se pierde.

- a. Por renuncia voluntaria;
- b. Por exclusión con base en las causales que señalan el Reglamento de esta ley y los Estatutos de la Cooperativa;
- c. Por fallecimiento;
- d. Por disolución de la persona jurídica asociada.

2.3.4. Código de Salud

Seguridad e Higiene del Trabajo.

Art. 107.- Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo. Para tal fin el Ministerio establecerá de acuerdo a sus recursos, los organismos centrales, regionales, departamentales y locales, que en coordinación con otras instituciones, desarrollarán las acciones pertinentes.

Art. 108.- El Ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo:

- a) Las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción, elaboración y comercio;
- b) La ejecución de medidas generales y especiales sobre protección de los trabajadores y población en general, en cuanto a prevenir enfermedades y accidentes; y,
- c) La prevención o control de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar la salud y la vida del trabajador o causar impactos desfavorables en el vecindario del establecimiento laboral.

2.3.5. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

Los cuales se engloban aquellos requisitos que las empresas deben de tener para la seguridad de los empleados, los cuales también tienen que estar a disposición de los mismos para el desarrollo de las actividades cotidianas.

Artículo 54.- Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose, además, instalar bebederos higiénicos.

Artículo 55.- Por servicios sanitarios se entenderá los inodoros o retretes, los urinarios, los lavamanos, los baños y las duchas.

Artículo 56.- Todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

Artículo 57.- En todo lugar de trabajo deberá mantenerse un adecuado sistema para el lavado de manos, en la proporción establecida en el reglamento de la presente Ley.

Artículo 58.- En aquellos lugares de trabajo que tengan trabajadores o trabajadoras expuestos a calor excesivo o a contaminación de la piel con sustancias tóxicas, infecciosas o irritantes, deberá instalarse por lo menos un baño de regadera con suficiente agua.

Artículo 59.- El almacenaje de materiales y de productos se hará por separado, atendiendo a la clase, tipo y riesgo de que se trate y se dispondrán en sitios específicos y apropiados para ello, los cuales deben ser revisados periódicamente.

CAPITULO

III

CAPITULO III.

3.0. Metodología de la Investigación

3.1. Investigación Exploratoria

Es la que se realiza para ver el contexto de un tema al encontrar todas las pruebas de algún fenómeno del que no se tiene ningún conocimiento. Se aplicó la investigación exploratoria a la Cooperativa Akopaca de R.L ya que fue dirigida a los empleados con los que cuenta la cooperativa con el fin de obtener información por medio de un instrumento cuestionario el cual nos ayudó a recopilar la información necesaria.

3.2. Investigación Cuantitativa

Es el procedimiento de decisión de señalar, entre ciertas alternativas, como usando magnitudes numéricas que puede ser tratada mediante herramientas del campo de la estadística.

3.3. Investigación Descriptiva¹⁹

La investigación descriptiva busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Describe tendencias de un grupo de población, es decir únicamente pretende medir o recoger de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren estos.

¹⁹ Roberto Hernández Sampieri metodología de la investigación sexta edición editorial Mc Graww Hill 2014

3.4. Población

Para poder recopilar necesaria se consultó a la junta directiva de la cooperativa Acopaka de R.L sobre el total de personal que estaba laborando dentro de las instalaciones, por lo que, hay un total de 42. Los cuales están divididos en los diferentes departamentos.

ACOPAKA DE R.L	
DEPARTAMENTOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
Recolección	5
Transporte	2
Procesamiento de cera	2
Extradición	3
Homogenización	3
Laboratorio	4
Envasado	5
Etiquetado	4
Atención al cliente	2
Ordenanza	2
Contaduría	2
Secretaria	1
Asistencia técnica	6
Total	42

Fuente: entrevista realizada a los directivos de la cooperativa Acopaka de R.L, realizada a los 12 días de marzo del 2020.

3.5. Diseño de la Muestra.

Al contar con un dato exacto del número de empleados de la cooperativa Acopaka de R. L, se procede a utilizar la expresión matemática para Poblaciones Finitas. Donde se puede expresar el margen de error que se está dispuesto a tomar para garantizar una investigación más fiable.

Por lo tanto, esta expresión algebraica permite que se tome la probabilidad del evento tanto que ocurra y como no. También, los márgenes de error estándar y así mismo

determinar el nivel de confianza. Además, es de mucha importancia en toda investigación conocer el número de instrumentos que son necesarios aplicar para conocer y determinar la realidad que está viviendo la organización.

3.6. Método de Muestreo y Tamaño de la Muestra

3.6.1. Método de Muestreo Probabilístico

El muestreo aleatorio simple, es uno de los métodos más comunes para los investigadores por lo que se dice que es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, con la que se recopiló la información ya fue procesada. (Bonilla., 1991)²⁰

3.6.2. Cálculo de la Muestra

Se procede a utilizar la expresión matemáticas para conocer el número de instrumentos que son los necesarios para que la respuesta tienda a ser más exacta. Por lo que, es bien importante que se conozca el número de la población que se someterá a estudio.

Ecuación:

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

En donde:

N = población.

²⁰ Estadística II, Gidalberto Bonilla; Edición: 4a. ed. El Salvador. SV. UCA. 1991.

n = tamaño de la muestra.

P = probabilidad de que el evento ocurra.

Q = probabilidad de que el evento no ocurra.

e^2 = error estandar.

Z^2 = nivel de confianza.

Dado a que la poblacion es medible no se hizo uso del calculo ya que el numero de poblacion es bien pequeño se les tomo la muestra a todos.

3.7. Fuentes de Recopilación de Información

➤ Fuentes Primarias.

Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual por medio de estas fuentes se obtuvo información directa, que ayudó a fortalecer la investigación ya que estas son consideradas como datos de primera mano, con un grado de trascendencia. Dentro de las fuentes primarias tenemos: la gerente de Recursos Humanos, empleados, y el ambiente natural o los acontecimientos donde se aplicaron las técnicas de recolección.

Por ende, los datos primarios se obtuvieron mediante las técnicas utilizadas (entrevista y encuesta utilizando las diversas plataformas vía internet la cual fueron utilizadas como una alternativa adecuada para la situación de nuestro país), las cuales permitieron detectar la problemática que existe en la empresa así como también establecer contacto directo vía internet con los empleados de la institución.

➤ Fuentes Secundarias.

Las fuentes donde de las cuales estamos haciendo los estudios nos sirvieron para obtener información sobre el tema de investigación, referenciando principalmente a las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas para la obtención de la información son libros, tesis, periódicos, documentos virtuales (Internet), entre otros. Es por esta razón que esta información fue comparada con las fuentes primarias para poder establecer datos que ayudaron a desarrollar el estudio. Esta fuente es válida siguiendo un procedimiento sistemático adecuado a las características del tema, objetivos y al diseño de investigación establecido.

3.7.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de información fueron: la encuesta, la entrevista mediante las diferentes plataformas vía internet.

La entrevista: esta técnica estaba destinada al Gerente de Recursos Humanos de la empresa. Se obtiene información mediante la conversación entre el entrevistador y entrevistado esto se logra a través de una guía de entrevista previamente elaborada.

La encuesta: esta técnica fue utilizada para conocer la opinión de los empleados de la empresa. La encuesta recopila información de interés, que a través de un cuestionario se podrá detectar la opinión de los empleados sujetos al estudio.

3.7.2. Instrumentos

Para cada técnica que se desarrolla en este estudio que es empleada se utilizó un instrumento, los cuales se mencionan a continuación:

3.7.3. *Guía de Entrevista*

Dirigida a la Gerente de Recursos Humanos, estará compuesta por un cuestionario de preguntas abiertas.

3.7.4. *Cuestionario*

Fue suministrado a los empleados de la empresa, se efectuarán preguntas cerradas de opción múltiple.

Los instrumentos mencionados anteriormente fueron diseñados tomando en cuenta las necesidades de información, de tal manera que permitieron satisfacer las carencias y contribuyeron a la ejecución eficiente de todas las actividades referentes a la investigación.

3.7.5. *Procesamiento de Información*

La recolección de la información estuvo bajo la responsabilidad de los miembros del grupo de investigación. La interpretación de los datos incluye la pregunta con su objetivo, seguidamente se presenta una tabla que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionan las alternativas, en la columna dos va la frecuencia absoluta de cada alternativa y en la columna tres se colocó el porcentaje de cada alternativa y el número de filas está determinado por la cantidad de alternativas para cada interrogante.

Posteriormente se presenta un gráfico circular diseñado con variedad de colores para dar una mejor vistosidad, por último, se realizó un análisis a cada pregunta, tomando en cuenta los resultados obtenidos.

CAPITULO

4.0. Análisis e Interpretación de Resultados

4.1. Análisis de Datos Obtenidos de Entrevista Realizada a Gerente de la Cooperativa Acopaka De R. L

1. ¿Qué sabe o entiende por clima organizacional?

Para empezar, comprendo que el Clima Organizacional, en si es como se desenvuelven todas las áreas de la empresa, es decir, el logro de los objetivos, también como se relacionan en cuanto a la comunicación de empleados y Gerencia, el Clima Organizacional.

2. ¿Para usted como considera el clima organizacional dentro de la organización?

Buena pregunta, te sabría decir que lo considero bastante bueno, ya que actualmente como gerencia nos esmeramos para lograr mantener un buen Clima Organizacional, desarrollamos diferentes acercamientos hacia los empleados.

3. ¿En la Organización que aspectos del clima organizacional se aplican?

Bueno mira, nosotros como gerencia aplicamos lo que es relaciones interpersonales, ya que esto es clave para lograr los demás aspectos del Clima Organizacional, también ponemos en práctica el trabajo en equipo, porque dentro de la empresa se trabaja en base a objetivo que tenemos que lograr todos juntos, también se aplican lo que es la Comunicación y motivación.

4. ¿La opinión de los empleados incide en la toma de decisiones?

Yo como gerente la opinión de los empleados se toma en cuenta mucho solo en algunas ocasiones, por que como empresa y gerencia la mayoría de las decisiones las tomamos nosotros.

5. ¿En la Organización existe buena comunicación entre la Gerencia y sus empleados?

Para Nosotros la comunicación que se tiene de nosotros como gerencia así nuestros empleados es muy buena, porque nos enfocamos en tener un acercamiento para determinar qué es lo que a ellos les aqueja, cuáles son sus problemas y se podría hacer como gerencia para lograr un mayor rendimiento.

6. ¿Qué clase de incentivos aplica la organización a sus empleados?

Nosotros los incentivos que como empresa desarrollamos actualmente son monetarios, aunque no siempre se les da dinero en efectivo.

7. ¿Cuáles son las sanciones que efectúa la organización a sus empleados?

Tenemos distintas sanciones dependiendo de la gravedad de los casos, por ejemplo, si es una falta leve simplemente se le llama la atención de manera verbal, si se hace este llamado y no lo atiende entonces se hace una sanción por escrito y si al mismo empleado se le aplican tres sanciones por escrito, se le hace una inhabilitación por tres días.

8. ¿Para usted hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización, que Fomente el trabajo en equipo?

La verdad si hay una buena colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, ya que como Acopaka de R. L. realizamos distintos eventos en los cuales necesitamos el apoyo en conjunto de todas las áreas, para todas las actividades es necesario el trabajo en equipo.

9. ¿Cómo Gerente de la organización considera que surgen conflictos frecuentemente?

La verdad si, el surgimiento de conflictos dentro de la empresa es algo que seda con frecuencia, ya que los conflictos son de diversas índoles, como por ejemplo el extravío de una pertenencia de algunos de los empleados, también malos entendidos.

10. ¿Para usted, el trabajo que desarrollan sus empleados, es desgastador emocionalmente y físicamente?

La verdad consideramos que el trabajo y las diversas actividades que se llevan a cabo en la empresa son extensas y a veces conlleva mucho trabajo, pero no consideramos que sea tan desgastador.

11. ¿Para usted el ambiente laboral en la organización y la realización de sus actividades les genera estrés a sus empleados?

Fíjate que el estrés en los empleados por el ambiente laboral, consideramos que, si seda, pero de manera diminutiva, por que quiérase o no el estrés es algo que siempre seda.

12. ¿La empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?

Dentro de la organización no se realizan mecanismos o métodos definidos para contrarrestar el estrés, sino que simplemente se trata de acoplar los horarios.

13. ¿En la Organización existen técnicas o métodos de motivación?

La organización en si no cuenta con métodos de Motivación definidos, pero como gerencia tratamos de motivar a los empleados con incentivos, también los motivamos dándoles horarios flexibles lo cual los motiva.

14. ¿Actualmente programas de capacitación dentro de la organización existen?

Actualmente en la empresa no existen programas de capacitación ya definidos, si no que las capacitaciones se realizan dependiendo de las necesidades de los empleados, es decir, en algunos temas que son claves para la atención al cliente.

15. ¿Se le da al empleado suficiente libertad para organizar su trabajo?

Como organización tratamos de darle la mayor libertad al empleado, pero siempre tratamos de supervisar su trabajo para ver el desempeño del mismo, pero le damos libertad de desempeñar su trabajo siempre y cuando vaya acorde a lo establecido.

16. ¿Cómo Gerente considera que el liderazgo en la organización está debidamente definido? ¿Por qué?

Como organización estamos seguro que el liderazgo en la empresa está debidamente definido, ya que cuando los empleados tienen dificultades sus jefes inmediatos y nosotros como gerentes estamos a la orden para ayudarles a darles soluciones, por lo tanto, el liderazgo está definido.

17. ¿Para usted la gerencia plantea sus objetivos de tal forma que se crea una visión compartida del trabajo?

Como gerente del Acopaka de R.L. estoy seguro que la gerencia si plantea sus objetivos y los establece de forma clara y concisa los cuales son transmitidos al empleado, al mismo tiempo que se le hace saber al empleado.

18. ¿La organización realiza a sus empleados evaluaciones de desempeño?

Actualmente no se realizan Evaluaciones de Desempeño, solamente se realizan supervisiones y se verifica que se haya logrado los objetivos establecidos por la empresa.

19. ¿Cuáles son los factores laborales que considera usted que influye para el desarrollo óptimo del clima Organizacional?

Dentro de los factores más importantes serian el Manejo del Estrés, ya que si se logra erradicar por completo esto ayudaría a mejorar el Clima Organizacional, así como también lo que es la prevención de problemas.

4.2. Análisis de Datos Obtenidos de Encuestas Realizadas a los Empleados/Socios de Acopaka De R. L

Pregunta 1: ¿Sabe usted que es clima organizacional?

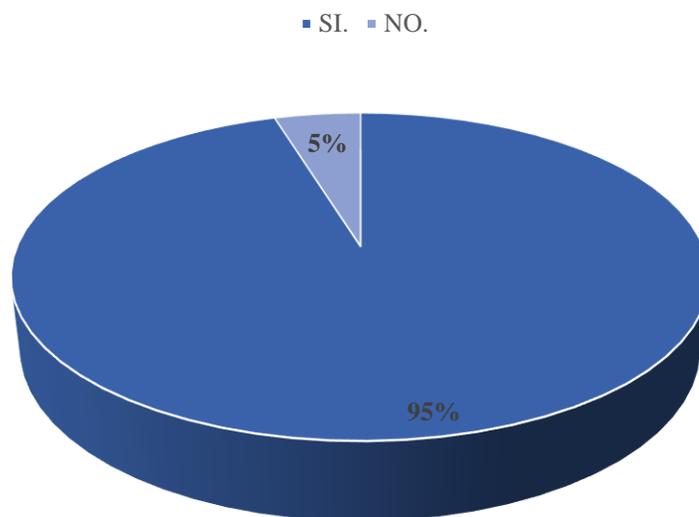
Objetivo: Establecer el conocimiento que poseen los empleados acerca del Clima Organizacional.

Tabla 1: Definición de Clima Organizacional.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	40	0.95
No.	2	0.05
Total.	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 1: Definición de Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 1.

Análisis: El 95 por ciento de los empleados tienen conocimiento de que es clima organizacional, mientras que un 5 por ciento no poseen una definición clara de Clima

Organizacional, resaltando que es mayor la cantidad de empleados que si manejan el concepto de Clima Organizacional.

Interpretación: En base a los resultados obtenidos en la presente interrogante, se puede establecer que la mayoría de los empleados tienen un concepto claro a acerca del Clima Organizacional lo cual abona a un mayor desempeño de la investigación.

Pregunta 2: ¿Según usted cómo considera el clima Organizacional dentro de la Empresa?

Objetivo: Establecer el Clima Organizacional que posee la empresa Acopaka de R. L.

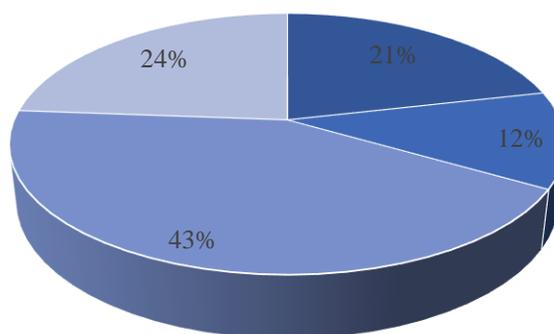
Tabla 2: Determinacion del Clima.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Excelente	9	0.21
Bueno.	5	0.12
Regular.	18	0.43
Malo.	10	0.24
Total	42	1

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 2: Determinacion del Clima.

■ EXCELENTE. ■ BUENO. ■ REGULAR. ■ MALO.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 2.

Análisis: De los empleados encuestados un 21 por ciento consideran que el Clima dentro de la empresa es Excelente, un 12 por ciento manifiestan que es Bueno, 43 por ciento consideran que el Clima Organizacional dentro de la empresa es Regular, mientras que un 24 por ciento establece que el Clima Organizacional es Malo.

Interpretación: En esta interrogante se puede observar que la opinión de los empleados está dividida, ya que manifiestan diferentes puntos de vista de cómo se encuentra el Clima Organizacional, siendo estas un plus a la investigación para lograr mejorar el Clima Organizacional de la empresa.

Pregunta 3: ¿En la empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?

Objetivo: Conocer los aspectos del Clima Organizacional que se ejecutan en la empresa.

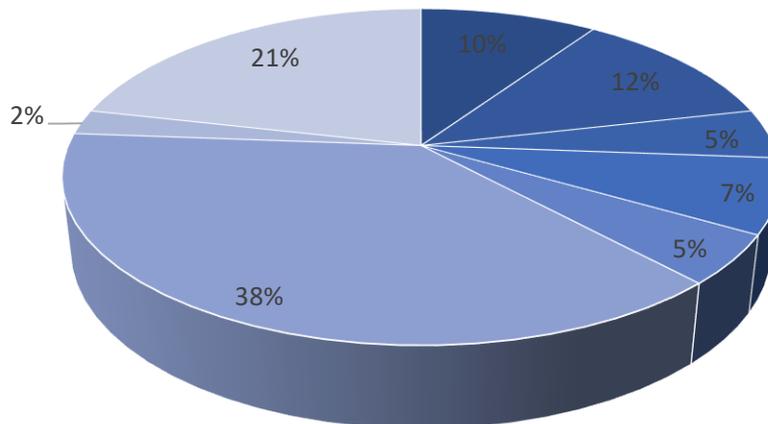
Tabla 3: Aspectos del Clima Organizacional.

Opción.	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Motivación	4	0.10
Comunicación	5	0.12
Manejo del Estrés.	2	0.05
Capacitaciones	3	0.07
Relaciones Interpersonales.	2	0.05
Trabajo en Equipo	16	0.38
Todas las Anteriores.	1	0.02
Ninguna.	9	0.21
Total.	42	1

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaoopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 3: Aspectos del Clima Organizacional.

- MOTIVACION
- COMUNICACIÓN
- MANEJO DEL ESTRÉS
- CAPACITACIONES
- RELACIONES INTERPERSONALES
- TRABAJO EN EQUIPO
- TODAS LAS ANTERIORES
- NINGUNA



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 3.

Análisis: De los aspectos del Clima Organizacional aplicados en la empresa un 10 por ciento manifiestan que es la Motivación, 12 por ciento la Comunicación, un 5 por ciento Manejo del Estrés, 7 por ciento de Capacitaciones, 5 por ciento Relaciones Interpersonales, 38 por ciento Trabajo en Equipo, 2 por ciento Todas las anteriores y un 21 por ciento Ninguna.

Interpretación: Según lo manifestado por los empleados el aspecto que se aplica un poco es el Trabajo en Equipo, más sin embargo se necesitan mejorar todos los aspectos antes mencionados.

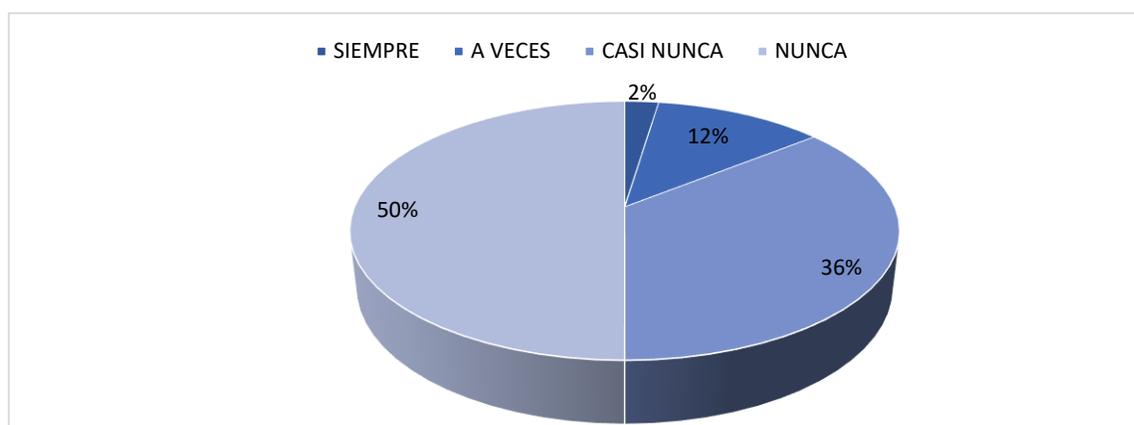
Pregunta 4: ¿considera usted que se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?

Objetivo: constatar si la gerencia toma en cuenta la Opinión de los empleados en la toma de decisiones.

Tabla 4: Opinión de los Empleados.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Siempre.	1	0.02
A Veces.	5	0.12
Casi Nunca.	15	0.36
Nunca.	21	0.50
Total.	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 4: Opinión de los Empleados.

Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 4.

Análisis: En la presente Grafica N° 4, de los empleados encuestados afirman que se les toma en cuenta siempre un 2 por ciento, seguido de un 12 por ciento, A veces, 36 por ciento Casi Nunca y un 50 por ciento que Nunca.

Interpretación: Por lo tanto, con lo manifestado se determina que nunca se les toma en cuenta a los empleados en la Toma de Decisiones, esto en un factor deficiente para empresa, ya que no se mantiene ese equilibrio de opiniones que contribuyan al desarrollo de la empresa.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan en la gerencia para comunicarse de los empleados/ socios?

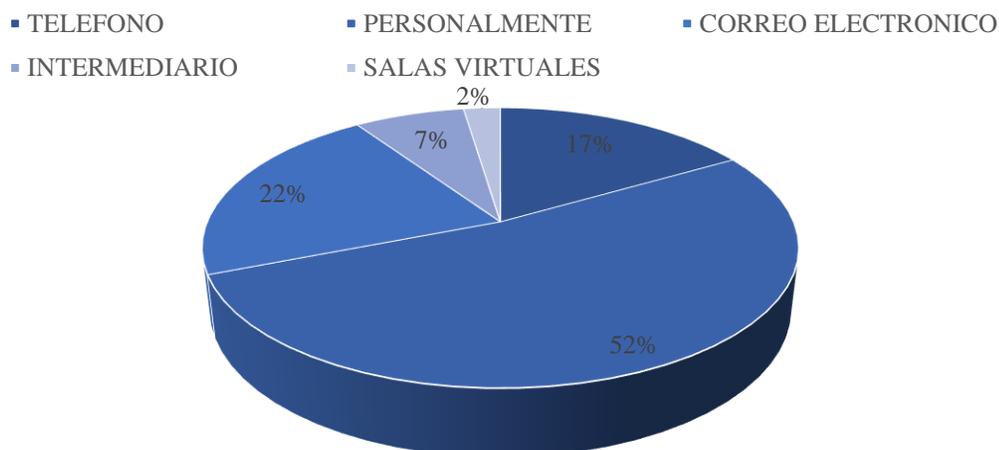
Objetivo: Identificar los principales Canales de Comunicación utilizados por la Administración de la cooperativa.

Tabla 5: Canales de Comunicación que Utilizan en la Gerencia para Comunicarse con los Empleados.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Teléfono	7	0.17
Personalmente	22	0.52
Correo Electrónico	9	0.22
Intermediarios	3	0.07
Salas Virtuales	1	0.02
Total	42	1

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaoopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 5: Canales de Comunicación que Utilizan en la Gerencia para Comunicarse con Los Empleados.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 5.

Análisis: Los Canales de Comunicación utilizados por la Gerencia para comunicarse con sus subordinados, son los siguientes un 17 por ciento lo hacen por Teléfono, 52 por ciento Personalmente, 22 por ciento por Correo Electrónico, 7 por ciento Intermediarios, un 2 por ciento salas virtuales.

Interpretación: por lo tanto, se establece que el canal de comunicación más utilizado de la gerencia a los empleados es Personalmente, por lo tanto, la información que se brinda personalmente en la empresa es más eficiente.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los tipos de incentivos brinda la empresa a sus empleados?

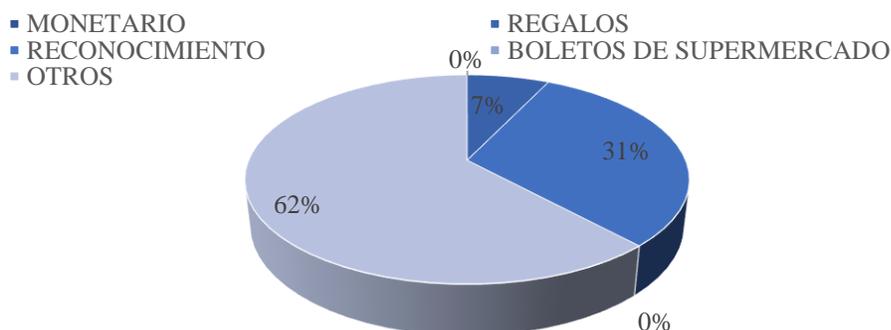
Objetivo: Identificar cuáles son los incentivos que la empresa brinda a sus empleados para mantenerlos motivados.

Tabla 6: Tipos de Incentivos.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Monetarios	0	0.00
Regalos	3	0.07
Reconocimientos	13	0.31
Boletos De Supermercado.	0	0.00
Otros	26	0.62
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 6: Tipos de Incentivos.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 6.

Análisis: En la Grafica N.º 6, de los empleados encuestados manifiestan que los incentivos seleccionados con un 0 por ciento Monetarios, 7 por ciento Regalos, 31 por ciento Reconocimientos, 0 por ciento Boleto de Supermercado y con un 62 por ciento Otros Incentivos.

Interpretación: Al analizar los resultados se observa que solo dos incentivos ponen en práctica en la cooperativa, pero en pequeña escala, por lo tanto, reciben otros incentivos pero que no son relevantes ni suficientes.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los tipos de sanciones efectúa la empresa a sus empleados?

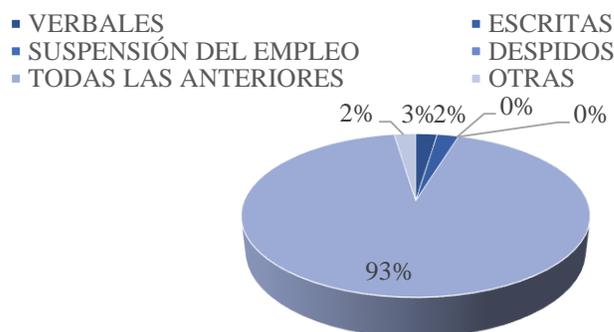
Objetivo: Establecer cuáles son las sanciones que aplica la cooperativa a sus empleados.

Tabla 7: Tipos de Sanciones.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Verbales	1	0.03
Escritas	1	0.02
Suspensión del Empleo.	0	0.00
Despidos.	0	0.00
Todas las Anteriores.	39	0.93
Otras.	1	0.02
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L., cacaoopera, Morazán, El Salvador, enero 2021.

Figura 7: Tipos de Sanciones.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 7.

Análisis: de las personas encuestadas opina que Todos los tipos de sanciones descritas se aplican en la empresa como lo son las sanciones un 2 por ciento dijo que son escritas Verbales, un 3 por ciento Escritas, un cero por ciento dijo Inhabilitación, un cero por ciento

dijo que despidos un 92 por ciento de las anteriores y 3 por ciento dijo que otras.

Interpretación: Las sanciones que actualmente ejecuta la empresa cuando los empleados realizan actividades indebidas son importantes ya que establecen un orden, el cual deben de seguir para permanecer en la empresa.

Pregunta 8: ¿Considera que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?

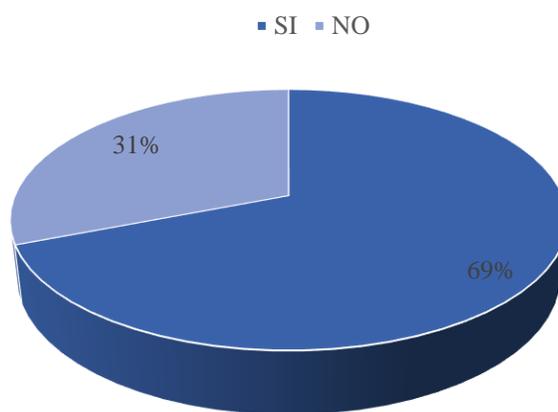
Objetivo: Establecer si son o no frecuentes los conflictos en la empresa.

Tabla 8: Surgimientos de Conflictos.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	29	0.69
No.	13	0.31
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 8: Surgimientos de Conflictos.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 8.

Análisis: Según el gráfico número ocho el 69 por ciento de los empleados encuestados considera que, si surgen problemas frecuentemente en la empresa, mientras que un 31 por

ciento considera que no surgen problemas, ya que dichos problemas perjudican el Clima Organizacional.

Interpretación: En base a lo manifestado por los empleados de la cooperativa se puede determinar que los problemas si surgen con frecuencia en la empresa, los cuales deben de ser solucionados a la brevedad posible por parte de la gerencia para lograr una equidad entre las áreas de la empresa.

Pregunta 9: ¿Considera usted que el trabajo le desgasta emocionalmente y físicamente?

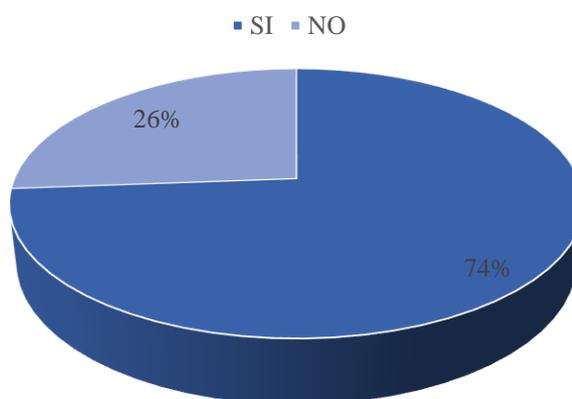
Objetivo: Conocer si el trabajo realizado en la empresa es desgastador emocionalmente y físicamente.

Tabla 9: Trabajo Desgastador.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	31	0.74
No.	11	0.26
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 9: Trabajo Desgastador.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N° 9.

Análisis: El cien por ciento de los empleados opina un 74 por ciento que su trabajo Si es desgastador emocionalmente y físicamente, lo cual afecta un 26 por ciento dice que no lo es, que disfrutan lo que hacen.

Interpretación: Se puede establecer que los empleados de la cooperativa tienen demasiada carga de trabajo, por lo cual ellos determinan que su trabajo es desgastador, la empresa debe de tomar en cuenta estos datos para brindarles mayores espacios y no sobre cargar a los empleados.

Pregunta 10: ¿Considera usted que el trabajo le desgasta emocionalmente y físicamente?

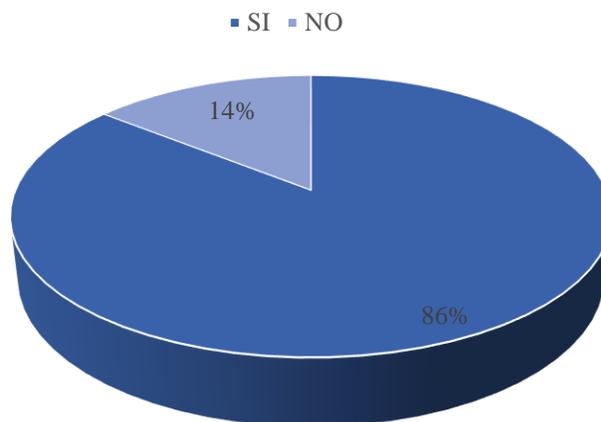
Objetivo: Determinar si la magnitud de las actividades realizadas dentro de la empresa les genera estrés a los empleados.

Tabla 10: Generacion de Estrés.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	36	0.86
No.	6	0.14
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaoopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 10: Generacion de Estrés.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°10.

Análisis: Un 86 por ciento de los empleados encuestados Si les genera estrés la realización de las actividades, mientras que un 14 por ciento manifiesta que no les genera estrés.

Interpretación: Los datos reflejados en la tabla nos indican que el grado de estrés que tienen los empleados la cooperativa Acopaka de R. L, es grande, esto afecta el desarrollo de las actividades de los mismos, lo que repercute en que se efectúen de manera indebida por el bajo nivel de satisfacción que poseen los empleados.

Pregunta 11: ¿Considera usted que el trabajo le desgasta emocionalmente y físicamente?

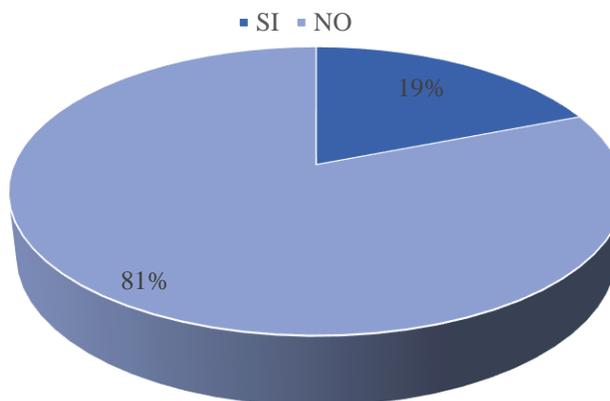
Objetivo: Determinar si la empresa aplica actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés de los empleados.

Tabla 11: Mecanismos en Contra del Estrés.

Opción	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	7	0.18
No.	31	0.82
Total	38	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 11: Mecanismos en Contra del Estrés.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°11.

Análisis: El 81 por ciento de los empleados encuestados manifiestan que la empresa no realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés mientras que un 19 por ciento manifiesta que percibe que se hace algo para controlar el estrés.

Interpretación: En cuanto a los resultados de esta interrogante se determina que la empresa no ejecuta ningún mecanismo para contrarrestar el estrés, lo cual es una debilidad que deberían de corregir para lograr un mayor porcentaje de satisfacción de los empleados para que se sientan identificados y comprometidos con el logro de objetivos.

Pregunta 12: ¿Conoce usted si empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?

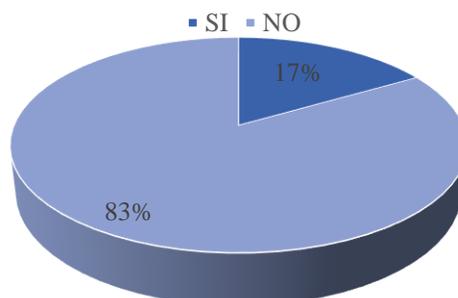
Objetivo: Establecer si desarrollan técnicas o métodos de Motivación en la empresa.

Tabla 12: Cuenta con Tecnicas de Motivacion.

Opcion	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA.
Si.	7	0.17
No.	35	0.83
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 12: Cuenta con Tecnicas de Motivacion.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°12.

Análisis: En base a los datos presentados el 83 por cientos de los empleados afirma que la empresa no cuenta con técnicas o métodos de Motivación, mientras que el 17 por ciento afirma que, si cuentan con métodos de Motivación, dichos datos son relevantes ya que la Motivación es un aspecto importante.

Interpretación: El mayor porcentaje de la población total de los empleados establece que no reciben métodos ni técnicas de motivación, lo cual de no ser tomado en cuenta por la actual gerencia puede traer mayores problemas que los que actualmente sedan, es decir, que los empleados no tienen esa motivación necesaria que debería de ser empleada por la empresa para lograr mejorar el Clima Organizacional.

Pregunta 13: ¿Está empresa cuenta con técnicas o métodos de motivación?

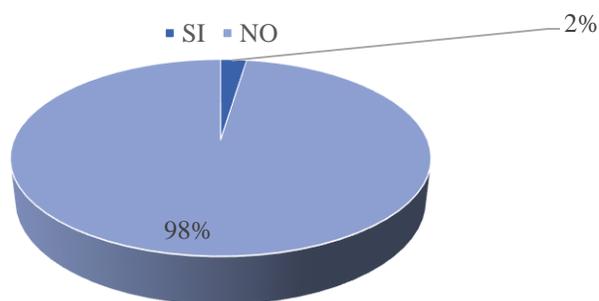
Objetivo: Conocer si la empresa emplea programas de Capacitación que ayuden a los empleados.

Tabla 13: *Aplicación de los Programas de Capacitacion.*

Opcion	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	1	0.02
No.	41	0.98
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaoopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 13: *Aplicación de los Programas de Capacitacion.*



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°13.

Análisis: Los empleados establecen en un 98 por ciento que la empresa no desarrolla programas de Capacitación, mientras que un 2 por ciento manifiesta que si se realiza.

Interpretación: La empresa actualmente no ejecuta ningún programa de Capacitación lo cual pone a los empleados de la misma en desventajas ante diferentes actividades o diferentes temas los cuales son importantes conocer para lograr un crecimiento tanto personal como grupal.

Pregunta 14: ¿Usted como empleado considera que el liderazgo de su jefe inmediato en su actitud laboral en la empresa está debidamente definido?

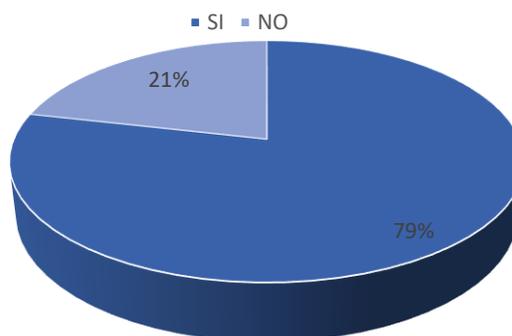
Objetivo: Conocer con exactitud si el liderazgo del jefe inmediato está debidamente definido dentro de la empresa.

Tabla 14: Definir el Nivel de Liderazgo.

Opcion	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	33	0.79
No.	9	0.21
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaoopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 14: Definir el Nivel de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°14.

Análisis: El 79 por ciento de los empleados encuestados opina que el liderazgo de su jefe inmediato Si está debidamente definido, mientras que un 21 por ciento opina que no está bien definido, pues esto afecta en gran manera el desempeño de los mismos empleados.

Interpretación: El liderazgo en la cooperativa Acopaka de R. L, según los empleados si está bien definido, esto contribuye a que los empleados tengan un referente que les guie en el transcurso de las diferentes actividades a realizar, pero cabe recalcar que este factor debe de ser mejorado para crecer como empresa.

Pregunta 15: ¿Existen programas de capacitación dentro de la cooperativa?

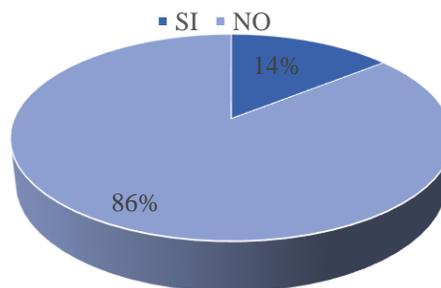
Objetivo: Conocer si la empresa emplea programas de Capacitación que ayuden a los empleados.

Tabla 15: *Aplicación de los Programas de Capacitación.*

Opcion	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Si.	6	0.14
No.	36	0.86
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaoopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 15: *Aplicación de los Programas de Capacitación.*



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°15.

Análisis: Los empleados establecen en un 86 por ciento que la empresa no desarrolla programas de Capacitación y un 14 por ciento dice que se desarrolla capacitaciones.

Interpretación: La empresa actualmente no ejecuta ningún programa de Capacitación lo cual pone a los empleados de la misma en desventajas ante diferentes actividades o diferentes temas los cuales son importantes conocer para lograr un crecimiento tanto personal como grupal.

Pregunta 16: ¿En cuáles de los siguientes factores considera que influye para el buen desarrollo óptimo del clima organizacional?

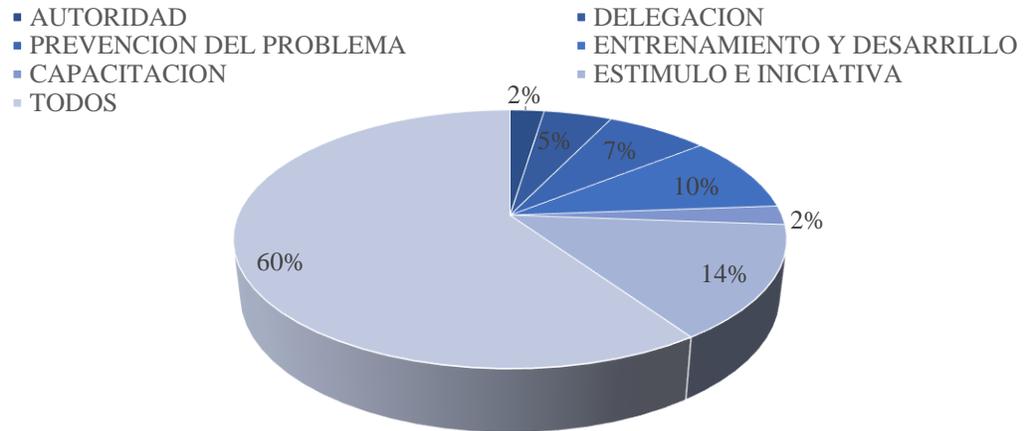
Objetivo: Determinar cuáles son los factores que influyen para el desarrollo óptimo del Clima Organizacional de la empresa Acopaka de R. L.

Tabla 16: Desarrollo Óptimo del Clima Organizacional.

Opcion	Frecuencia	Frecuencia Relativa.
Autoridad	1	0.02
Delegación	2	0.05
Prevención De Problemas.	3	0.07
Entrenamiento Y Desarrollo.	4	0.10
Capacitación.	1	0.02
Estimulo E Iniciativa.	6	0.14
Todos	25	0.60
Total	42	1.00

Fuente: Elaboración propia, basados en encuestas realizadas a los empleados de Acopaka de R. L, cacaopera, Morazán, El salvador, enero 2021.

Figura 16: Desarrollo Óptimo del Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia, basados en datos obtenidos de la Tabla N°16.

Análisis: El 60 por ciento manifiesta que todos los aspectos, 14 por ciento Estimulo e Iniciativa, 10 por ciento Entrenamiento y Desarrollo. 7 por ciento Prevención de Problemas, 5 por ciento delegación de problemas, 2 por ciento dijo que autoridad y el 2 por ciento dijo que la capacitación.

4.3. Conclusión Final General

Nosotros cuando nos enfocamos a hablar de Clima Organizacional nos referimos a factores claves para el éxito de una empresa por qué es lo que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores es por ello que en la presente investigación en la empresa Acopaka de R.L., se recopiló información importante de diferentes factores claves para lograr un excelente Clima Organizacional.

Con la información obtenida se puede determinar que la empresa tiene diversos factores que mejorar los cuales deben de ser evaluados, controlados y seguidos para ver la eficacia y la eficiencia con los que son ejecutados, entre los problemas más relevantes que posee la empresa están La comunicación. La Motivación, El estrés, Toma de Decisiones y Las Relaciones Interpersonales.

La motivación, el estrés, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales la empresa debe de tomar cartas en el asunto, porque si no emplea mecanismos para contrarrestar el estrés, esto seguirá perjudicando el desarrollo de los empleados en las diferentes áreas de la empresa. Se debe de motivar a los empleados de manera que ellos se sientan comprometidos con la empresa y tengan el sentido de pertenencia a la misma, también se observa que la opinión de los empleados no es tomada en cuenta que la Toma de Decisiones. Finalmente, de esta información se puede concluir que el Clima Organizacional de la empresa Acopaka de R.L., juega un papel de obstáculo para el buen desempeño de la empresa, por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe de considerar el Clima Organizacional como un punto clave para su afirmación en el mercado.

4.4. Conclusiones

- Los sistemas de Comunicación empleados actualmente en la empresa son los adecuados, según la Gerente, también la empresa proporciona incentivos monetarios a sus empleados de manera general y no específicamente por el buen desempeño, y por lo tanto la Gerente manifiesta que estos dan resultados para que el empleado se sienta identificado con la empresa.
- Se determinó que a los empleados de la empresa Acopaka de R.L. no se les proporcionan incentivos monetarios, además quieren que su trabajo sea reconocido y valorado, que los jefes los feliciten verbalmente en reconocimiento de la realización de una actividad determinada. Según los empleados, el factor de problema que más los aqueja a ellos es lo relacionado al Clima Organizacional, El Manejo del Estrés, La Comunicación y Motivación.

- El Gerente dice que es de gran importancia recalcar que en la empresa si se realizan capacitaciones, pero no de manera frecuente, ya que estas se realizan 1 vez al año, cabe mencionar que entre los problemas que la Gerente de RRHH de la empresa Acopaka de R.L.
- Según se indica que los jefes tienen preferencias por algunos empleados generando en los demás una influencia negativa. Asimismo, tener empoderamiento en su puesto de trabajo, los empleados no se encuentran totalmente satisfechos ni comprometidos con la empresa, también es de mencionar que las condiciones físicas del puesto de trabajo son adecuadas ya que cuentan con salidas de emergencia.

4.5. Recomendaciones

- Después de haber concluido con los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:
- Primeramente, se debe empapar de conocimiento a los empleados sobre el clima organizacional, cada uno de sus aspectos debe ser comprendido a fin que realmente se conozca qué es lo que está fallando en la empresa.
- Los métodos y técnicas deben diseñarse a profundidad para que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la empresa Acopaka de R.L.
- También se debe mejorar los canales de comunicación y fortalecerlos con métodos o técnicas.
- La opción de crear un ambiente de cero estreses, partiendo de métodos y técnicas que contrarresten dicho factor y ayuden a los empleados a sentirse aliviados de dicho problema.

- También fortalecer la cultura mediante el fomento de valores en la empresa, fomentando así buenas relaciones interpersonales entre el personal.
- Informar a los empleados de la estructura de la empresa, todas sus unidades y las funciones de cada puesto a fin que todo conozcan las responsabilidades de todos sus compañeros.
- También se recomienda realizar eventos de convivencia con todos los empleados de la institución a fin de proporcionar un acercamiento entre los compañeros de trabajo.
- Las capacitaciones deben ser talleres debido a que los empleados se sentirán más satisfechos ya que esta modalidad de capacitación es más práctica.

CAPITULO

V

5.0. Diseño de un Plan Operativo que Ayude a Mejorar el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Cooperativa Acopaka De R. L

5.1. Resumen Ejecutivo.

El estudio que se llevó acabo de clima organizacional realizado en Acopaka de R.L. hace propio el objetivo de analizar la situación real y consiente, sobre las actividades cotidianas desarrolladas al interior y que desmejoran cualquier esfuerzo realizado por sus empleados ameritó que se desarrollara un estudio dedicado y minucioso para contrarrestar los efectos tanto internos como externos.

El ambiente donde toda persona se desarrolla es de vital importancia, ya que este tiene un efecto directo en los comportamientos, decisiones, motivaciones, etc. El clima organizacional es influido por varios aspectos y algunos de ellos son las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, estrés y motivación: El Clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes que la mayoría de las organizaciones ignora, Acopaka de R.L. no es la excepción; es aquí donde surge la necesidad de realizar el estudio de un: “Plan estratégico de recursos humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional de los empleados de la empresa Acopaka de R.L. En el departamento de Morazán”.

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

5.2. Misión

Ofrecer servicios integrales e innovadores para el cliente, cumpliendo sus requisitos y superando sus expectativas, comprometidos con el crecimiento y la mejora continua de nuestra organización.

5.3. Visión

Ser la mejor empresa de miel en la zona oriental; distinguiéndonos por ofrecer productos certificados y de calidad al mejor precio; contando con un personal altamente competitivo y especializado, que descubra y satisfaga las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con la innovación y el crecimiento de nuestra empresa.

5.4. Valores

- Lealtad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Optimismo.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.

5.5. Análisis Interno

5.5.1. Situación Actual de la Empresa Acopaka De R.L.

Acopaka de R.L. se fundó para ofrecer al departamento de Morazán una fuente de trabajo y a su vez invertir su patrimonio con el objetivo de generar rentabilidad además con la mentalidad de que la ciudad merecía la apertura de una empresa de prestigio.

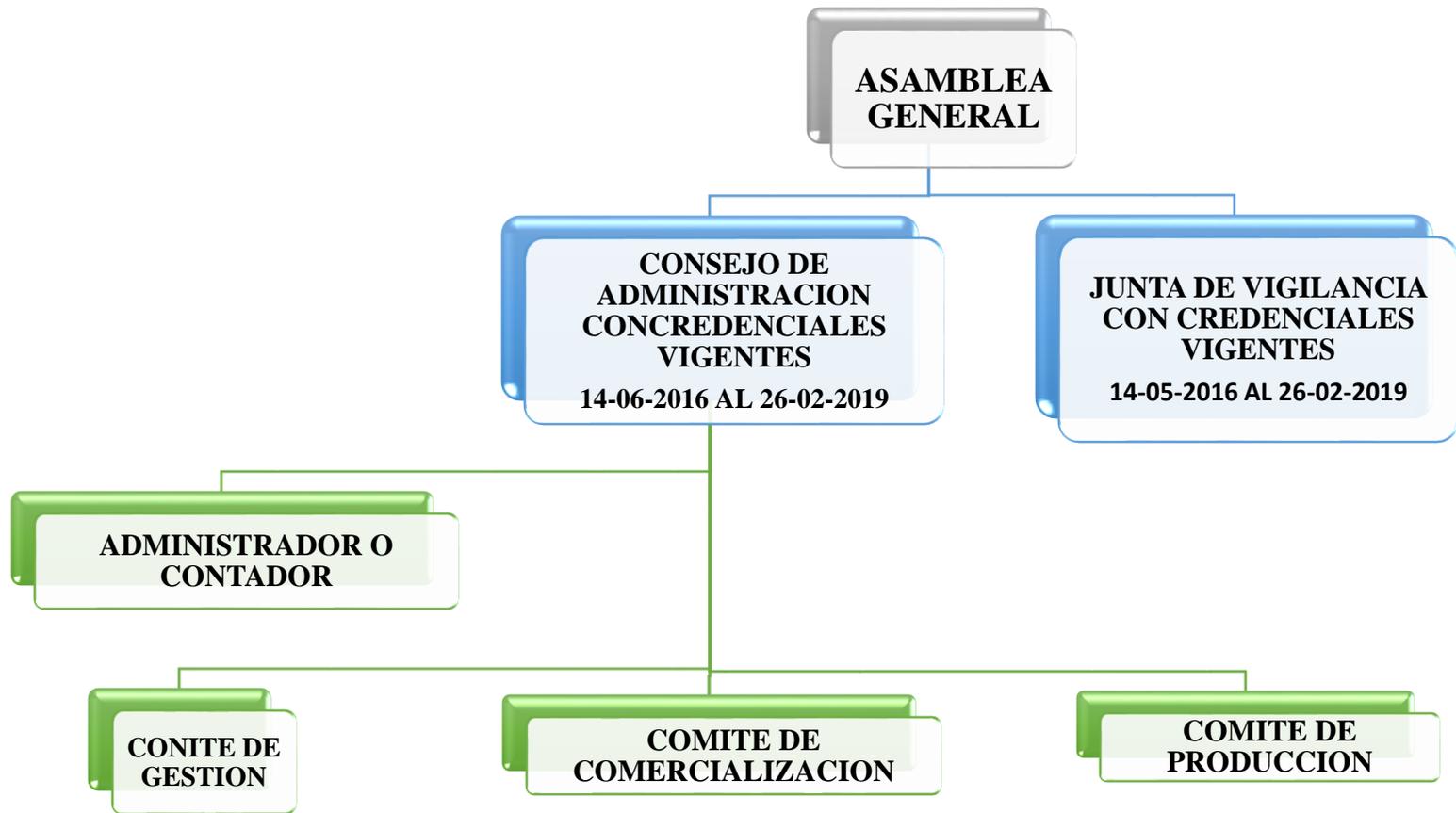
Acopaka de R.L. está ubicado en zona de fácil acceso, ya que está en una carretera muy transitada y con eso, a través del tiempo fue generando confianza en las actividades

comerciales. De igual forma, gracias a Acopaka de R.L. La empresa que es un establecimiento seguro y con calidad, por lo que ha sido visitado por delegaciones de embajadores, cancilleres, organismos internacionales y gubernamentales (ministros, diputados, alcaldes y presidentes de los tres poderes del estado) que han frecuentado la zona de oriente.

Tiene además sus áreas definidas, las cuales son ocho departamentos: Departamento de recursos humanos, mercadeo y ventas, contabilidad, producción, almacén, control de calidad, asistencia técnica y mantenimiento y limpieza.

Acopaka de R.L. cuenta con cuarenta y dos empleados teniendo en cuenta que existen empleado fijo y eventuales, Es necesario mencionar que las habitaciones amplias y que se adaptan al gusto del visitante ya que ofrece diferentes clases de miel. A la fecha la atención por ofrecer servicios de calidad, solo se han hecho pequeñas inversiones temporales, es decir, solo cuando hay afluencia de visitantes, como, por ejemplo, pintar las instalaciones de Acopaka de R.L. etc. Somos la mejor empresa de miel de la Zona Oriental; contamos con el más grande y completo con capacidad para muchas personas.

5.5.2. Organigrama Actual.



5.5.3. FODA.

Tabla 17: Cuadro Resumen De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, de la Cooperativa Acopaka De R. L.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Misión y Visión por escrito. Objetivos Definidos. Valores Segmentados.	Conocimiento de la competencia. Poca competencia.	El clima Organizacional es malo.	Inclusión de nuevas leyes o reformas a las existentes.
Manuales Administrativos Establecidos.	Uso de tecnología para generar publicidad.	No está especificado el tipo de liderazgo.	Delincuencia.
Cuenta con Departamentalización.	Adquisición de nuevas herramientas para la prestación del servicio y ofrecer productos.	La comunicación entre los empleados es mala.	
Cuenta con Fuentes de Financiamiento.		Poca motivación. Poca publicidad.	
Personal Adecuado.	Mayor posicionamiento en el mercado.	Posee capacidad de endeudamiento.	

5.5.4. Manual de Políticas de la Cooperativa Acopaka De R. L.

Integración De Recurso Humano Reclutamiento.

1. Es facultad exclusiva de la Cooperativa, reclutar, seleccionar y contratar personal, a través del departamento de Recursos Humanos.
2. La necesidad de llenar una vacante deberá ser presentada por el gerente o supervisor del área o departamento correspondiente, a través de una requisición de personal al departamento de Recursos Humanos, dicha solicitud deberá estar autorizada por el presidente de la cooperativa.
3. El reclutamiento de personal, se llevará a cabo de forma interna, a través de transferencia, promoción, transferencia con promoción, programas de desarrollo y

planes de carrera, y de forma externa a través de solicitudes, recomendaciones, contactos con instituciones académicas, ferias de empleo y medios de comunicación.

4. Toda persona que desee formar parte de nuestra cooperativa, deberá cumplir con los requisitos siguientes: contar con la mayoría de edad según la legislación salvadoreña o contar con la documentación requerida por el Ministerio de Trabajo si es menor de edad y no estar ligado por vínculos matrimoniales o parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad con personal de la cooperativa.
5. Será requisito que cada aspirante presente su Currículum Vitae, cumpla con los requisitos exigidos y presente la documentación correspondiente para ingresar a la cooperativa.
6. El Departamento de Recursos Humanos, manejará el currículum de candidatos que se presentaran en forma espontánea a dejar sus antecedentes, quedando en base de datos para futuros reclutamientos.

Selección.

1. El proceso de selección será llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos y el gerente del departamento solicitante, a través del examen de los Currículum disponibles.
2. El perfil del candidato o candidata estará predefinido de acuerdo a los requisitos que exige el puesto de la cooperativa, teniendo en cuenta las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial adecuado al puesto.
3. Es de plena responsabilidad de cada gerente solicitante, aunado con el departamento de Recursos Humanos, desarrollar las entrevistas a los postulantes pre seleccionados en el proceso de reclutamiento.

4. Al finalizar el proceso de entrevistas el gerente o supervisor solicitante determinará, en virtud de los antecedentes presentados, quien será el postulante que ocupará el cargo vacante.

Contratación.

1. La persona ideal al puesto será aquella que mejor califique según los criterios de evaluación y experiencia que se demande.
2. Es responsabilidad de cada gerente de departamento, presentar la acción por nueva contratación a Recursos Humanos, el mismo día que ingrese el nuevo colaborador.
3. Todo colaborador que ingrese a la cooperativa, firmará su contrato de trabajo (sujeto a un período de prueba de treinta días) a más tardar tres días hábiles, tomando como fecha de inicio desde el día en que inició sus labores.
4. En el periodo de prueba la cooperativa no tendrá responsabilidad alguna con el empleado, si el colaborador pasa el período de prueba, mediante una evaluación, la empresa asumirá la responsabilidad sobre él.
5. Antes de finalizar los treinta días de prueba, el jefe del departamento, decidirá si el colaborador será contratado o termina su postulación, haciendo llegar la respectiva acción de personal al departamento de Recursos Humanos por lo menos con tres días de anticipación, para notificar sobre la situación del empleado dentro de la cooperativa.
6. En caso de que se encontrara suministrados datos falsos o inexactos o se hubiesen usado medios dudosos en el cumplimiento de los requisitos de contratación, la cooperativa automáticamente podrá poner fin al contrato sin responsabilidad de su parte.

7. La cooperativa renovará contrato a cada colaborador que cumpla dos años de trabajo, cancelando todas las prestaciones laborales y sociales que le correspondan hasta la fecha, quedando la empresa libre de responsabilidad, a través de un finiquito que el colaborador deberá firmar.

Organización de Recurso Humano Inducción.

1. Recursos Humanos, será el ente encargado de recibir al nuevo colaborador y de brindarle la bienvenida a través del proceso de inducción, para propiciar su integración en el ámbito laboral, dejando claras sus funciones, atribuciones, derechos y obligaciones.
2. El proceso de inducción contemplará lo siguiente: sesión de inducción, visita a las instalaciones, presentación con los compañeros de área y jefes inmediatos e indicaciones generales.
3. El nuevo colaborador, deberán recibir el debido entrenamiento sobre sus tareas y conocer de primera mano sus responsabilidades, mediante el programa de inducción, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos y el departamento encargado.
4. Al terminar el proceso de inducción, el supervisor o gerente del área, estará encargado de indicar al colaborador sus labores en forma detallada y precisa, en la cual deberá conocer su jefe inmediato a quien debe de reportar sus dudas o resultados.

Diseño de Puestos.

1. El diseño de puestos se llevará a cabo, en base a la descripción y análisis de estos, con el objetivo de ubicar los empleados en los puestos adecuados.
2. El departamento de Recursos Humanos, debe ser el ente encargado del diseño de puestos, dentro de la organización, contando con la colaboración el resto de los gerentes de departamentos de la cooperativa, para la obtención de la información necesaria para el diseño.
3. Los requisitos básicos para cada puesto, estarán determinados por las funciones, grado de responsabilidad, riesgos y condiciones de trabajo.
4. Los requisitos básicos a tomar en cuenta para el desempeño óptimo de las tareas y obligaciones en cada departamento de la empresa son: sexo, edad, nivel académico y competencias, tomando en cuenta las disposiciones en la legislación salvadoreña.

Evaluación de Desempeño.

1. La evaluación de desempeño es proceso continuo mediante el cual permite tener un mayor control y permite elevar la calidad de los resultados de los colaboradores.
2. Todo colaborador de esta cooperativa será evaluado en su desempeño, en un primer momento al finalizar su periodo de prueba (límite establecido por el Código de Trabajo como periodo de prueba), por lo que Recursos Humanos deberá aplicar examen general y la evaluación inicial de competencias específicas. Si el colaborador no aprueba dicha evaluación, automáticamente no podrá seguir dentro de la cooperativa, surgiendo sin efecto ninguna de las partes.
3. La cooperativa Acopaka de R. L, toma a bien tomar un parámetro de seis meses para realizarán evaluaciones del desempeño a todos los colaboradores de la institución, con

la finalidad de proyectar su desarrollo, así como para mejorar el nivel de competencias tanto a nivel general como específico en base al puesto.

4. La evaluación del desempeño, deberá ser objetiva e imparcial, con el fin de obtener información precisa, objetiva y al momento adecuado para así tomar medidas preventivas para los siguientes seis meses.
5. Por tanto, la evaluación del desempeño se llevará a cabo por parte del jefe inmediato o por persona delegada por este, en base a: consecución de objetivos, desarrollo de competencias generales y competencias específicas.
6. La consecución de objetivos, tendrá un valor ponderado un ochenta por ciento, las competencias generales alcanzadas contemplarán un quince por ciento y las competencias específicas corresponderán a un cinco por ciento.
7. En cuanto a la consecución de objetivos, el porcentaje mínimo requerido es de un setenta por ciento y todo aquel colaborador que obtenga un porcentaje inferior o igual a este, se le dará aviso del caso para que mejore su productividad dentro de la cooperativa y se le estará dando seguimiento para ver su progreso.
8. Toda evaluación deficiente, deberá ser discutida con el colaborador, por parte del jefe inmediato o persona delegada, con el propósito de indagar sobre la problemática que ocasiona el mal rendimiento y plantear alternativas de solución, motivándolo a mejorar.
9. Toda evaluación positiva, deberá ser compartida con el colaborador, por parte del jefe inmediato o persona delegada, con el propósito de reconocer su esfuerzo y colaboración, reforzando el buen desempeño y delegando.

Retención de Recurso Humano Salarios.

1. Para el criterio de remuneración, se tomarán en cuenta: la valuación del puesto, los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la cooperativa frente a estas dos variables.
2. En esta institución toma como base la jerarquía en las que se contemplan las siguientes escalas:
3. Gerencia general
4. Gerentes de departamentos
5. Personal administrativo
6. Supervisores
7. Técnico
8. Operativo
9. Eventual
10. El salario convenido le será pagado al trabajador en moneda de curso legal en el país y de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo. Queda terminantemente prohibido el pago con pagaré, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo respectivo con que se pretenda sustituir la moneda.
11. El salario no constituye la suma que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, tales como: primas, bonificaciones, gratificaciones, viáticos.
12. El salario se pagará en forma íntegra, únicamente se podrá retener de él, cantidades para cubrir pensiones alimenticias con autorización legal, cuota de seguro, cuota del seguro social, cuotas del fondo de pensiones, impuestos, anticipos, embargos, faltantes de efectivo o mercadería y por cualquier otro concepto que permite la ley.
13. El salario se le pagará quincenalmente al trabajador a través de una cuenta bancaria.

14. Cualquier reclamo sobre el pago en planilla deberá hacerse en el momento en que se efectúe el pago, salvo que la diferencia se deba a mal cómputo en el período trabajado o porcentaje devengado, en cuyo caso deberá hacerse el día hábil, siguiente a la fecha del pago. De lo contrario, se presume que el pago está aceptado de conformidad por el trabajador. Para el efecto de reclamo el empleado le expondrá primeramente a su jefe inmediato para que este lo gestione al departamento de Recursos Humanos.
15. En caso de fallecimiento del empleado el salario y otras prestaciones sociales a su favor se pagarán a los beneficiarios que el mismo empleado haya registrado en el banco de datos del departamento de recursos humanos.
16. Día de pago: la empresa efectuará sus pagos en forma quincenal. Los días 15, 30 o 31 de cada mes, o el día hábil inmediato anterior, por medio de dinero efectivo o cheque siendo una institución bancaria la encargada de realizarlos.
17. Para el personal de nuevo ingreso, que aplique a una plaza fija; le será cancelado el periodo de prueba, el cual corresponde a 30 días.

5.6. Prestaciones de Ley.

Prestaciones Médicas y Hospitalarias.

1. El personal estará afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y gozará de las prestaciones establecidas en la ley y reglamento de dicha institución.
2. Los certificados serán entregados por Recursos Humanos, cada fin de mes a los supervisores o gerentes de departamento, y será responsabilidad de cada uno, entregarlos a sus colaboradores.

3. Será responsabilidad de cada gerente de departamento, controlar los tiempos de ausencia de los colaboradores que asistan a consulta a dicho instituto, así como reportar a Recursos Humanos, sobre cualquier irregularidad.
4. Si el trabajador fuese internado o incapacitado, estará obligado a dar aviso lo más pronto posible a su jefe inmediato y enviar al departamento de Recursos Humanos la incapacidad, para los efectos consiguientes.
5. Ningún trabajador deberá laborar durante el tiempo que indique la incapacidad.
6. Ante la amenaza global del Covid 19 la cooperativa debe facilitar las pruebas necesarias para el personal. De encontrar un colaborador con síntomas deben notificar a su supervisor y el trabajador deberá quedarse en casa. Por lo que, la cooperativa no suspenderá su remuneración.
7. Los empleados asintomáticos o pre sintomáticos, pero tienen un resultado positivo en la prueba de detección de infección también deben aislarse y seguir los pasos recomendados. Por lo que, la cooperativa no suspenderá su remuneración.
8. La cooperativa estará encargada de verificar que se estén cumpliendo con las medidas preventivas dentro y fuera de sus instalaciones.
9. Los empleados que están bien, pero tienen un miembro de su hogar enfermo de Covid 19 deben notificar a su supervisor y adoptar las precauciones recomendadas.

VACACIONES ANUALES.

1. Todo colaborador de la empresa que cumpla el año de trabajo continuo, tendrá derecho a gozar de sus vacaciones por un periodo de 15 días, durante el cual recibirá su salario, más un treinta por ciento adicional.

2. El pago de vacaciones, deberá efectuarse inmediatamente en la fecha correspondiente en que el trabajador empiece a gozarlas.
3. En la determinación de la suma que corresponda como remuneración vacacional, no se tomara en cuenta lo recibido por el empleado en concepto de bonificación o viáticos.
4. Los trabajadores gozaran sin interrupción de su periodo de vacaciones, pero por urgente necesidad de la empresa, esta podrá requerir al empleado a suspenderlas y reintegrarse a su trabajo. En este caso el empleado no pierde el derecho de reanudarlas posteriormente.

AGUINALDO.

1. La empresa dará a cada uno de los empleados en concepto de aguinaldo, una prima por cada año o más de estar a su servicio.
2. La empresa paga la prima en concepto de aguinaldo completo, cuando el empleado tuviere un año o más de estar a su servicio.
3. El colaborador que al día doce de diciembre no tuviere un año de servicio en la empresa, tendrá derecho a que: se les pague la parte proporcional, al tiempo laboral de la cantidad que se les habría correspondido si hubiere completado un año de servicio a la fecha indicada.
4. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:
 - ✓ Para quien tuviese 1 año o más y menos de 3 años de servicio, la prestación equivalente al salario de 10 días.

- ✓ Para quien tiene 3 años o menos de 10 años de servicio, la prestación equivalente al salario de 15 días.
 - ✓ Para quien tuviese 10 años o más de servicios, la prestación equivalente al salario de 18 días.
5. Perderá totalmente el derecho al aguinaldo los empleados que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre 13 de diciembre anterior y el 12 de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, haya tenido en dicho periodo más de dos faltas de asistencia injustificada al trabajo, aunque estas fueren solo medio día (Art. 201 Código de Trabajo).

Asuetos.

1. Los colaboradores de la empresa, tendrán el derecho de gozar de los asuetos establecidos, según la ley.
2. Los asuetos serán gozados o remunerados, según las exigencias del área de trabajo, para que las actividades de la empresa no sean interrumpidas.
3. Los colaboradores con plaza fija, que presten sus servicios a la empresa en día de asueto, tendrán derecho a recibir el doble de su salario diario, por cada día de asueto trabajado.

Permisos.

1. Todos los trabajadores tienen derecho a que se les conceda permiso en los siguientes casos:
 - Para cumplir con las obligaciones inexcusables de carácter público, puestas por ley o por disposiciones administrativas de autoridad competente (con goce de sueldo).

- Para cumplir con las obligaciones familiares que racionalmente exijan su presencia tales como: muerte de padres, cónyuge o compañero de vida, hermanos e hijos, (3 días con goce de sueldo).
 - En caso de alumbramiento del cónyuge o compañera de vida, siempre que haya sido inscrita en el expediente, al menos tres meses antes. (1 día con goce de sueldo).
 - Por contraer matrimonio (3 días con goce de sueldo).
 - Para asistir a consulta al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (tiempo que dure una consulta previo comprobante, (con goce de sueldo).
2. Para tener derecho a los permisos establecidos en el numeral anterior, es necesario que presente constancia extendida por la autoridad o funcionario respectivos. o cualquier otro documento justificativo.
 3. La empresa podrá conceder permiso a sus empleados para no asistir a sus labores, por uno o más días cuando hubiese causa justificada y lo presente por escrito al jefe de Recursos Humanos con la autorización del jefe inmediato, por lo menos con tres días de anticipación, el mencionado permiso solo se concederá si es justificado y será sin goce de sueldo.

Seguridad y Salud Ocupacional.

1. La empresa adoptará y pondrá en práctica en cada área de trabajo, a través del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional, todas las medidas de seguridad e higiene que juzgue adecuadas para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.

2. Será responsabilidad del Comité, implantar los mecanismos necesarios para la publicidad, así como la planificación y ejecución de los cursos necesarios de capacitación al personal.
3. Será responsabilidad de todo el personal colaborar con el Comité y contribuir para que nuestro lugar de trabajo sea un sitio seguro, ordenado, higiénico y confortable, proyectando así una buena imagen a nuestros clientes y visitantes.
4. La empresa proporcionará a cada empleado el equipo de protección individual necesario de acuerdo a su área de trabajo. Asimismo, es responsabilidad de cada jefe de área, asegurarse de que sus colaboradores cuenten con dicho equipo, las herramientas y equipo de trabajo adecuado y utilicen métodos seguros de trabajo.
5. Es responsabilidad de cada empleado, cumplir con las normas de seguridad e higiene que la empresa implemente, usar el equipo de protección que se le proporcione y acatar las recomendaciones pertinentes sobre el uso de cualquier maquinaria o equipo de trabajo.

Programa de Beneficios.

Capacitación Constante.

1. Como parte de los beneficios contemplados por la cooperativa, se promoverá la capacitación constante a los colaboradores tanto administrativos como operativos.
2. Los costos de la preparación serán asumidos por la cooperativa en su totalidad, salvo los casos que no sean requeridos por la empresa, dentro de lo cual esta se reserva el derecho de excepción.

3. Dicho beneficio será proporcionado de acuerdo a las necesidades detectadas dentro de los equipos de trabajo, la gestión y coordinación estará a cargo del departamento de Recursos Humanos y el jefe del departamento solicitante.

Seguro de Vida.

1. Todo colaborador con plaza fija, dentro de la cooperativa, tendrá derecho a gozar de un seguro de vida vigente durante el tiempo en que preste sus servicios.
2. Dichos colaboradores podrán contar con este beneficio, a partir de seis meses de trabajo dentro de la cooperativa.

Alimentación.

1. La cooperativa proporcionará alimentación gratuita a todos sus empleados, al personal que aplique a una plaza fija y al personal eventual, siempre y cuando este comprendido en su jornada de trabajo.
2. El horario adecuado y por costumbre esta detallado a continuación:
 - ✓ Almuerzo: 12:00 md – 01:00 pm.
 - ✓ Cena: 06:00 pm – 07:00 pm.
3. El área designada para ingerir la alimentación es el Comedor de Personal, no está permitido el consumo en las áreas de trabajo, solamente está autorizado para sacar alimentos del comedor, el recepcionista.
4. Aporte económico de viaje a inicio de año para todos los departamentos equivalente a cien dólares, los cuales cubre transporte o combustible, alimentación y material didáctico.

Anticipos de Sueldo.

1. La cooperativa otorgara anticipo a los colaboradores que muestren las pruebas necesarias para el desembolso o en caso de fallecer un familiar cercano entre otros.
2. Los anticipos se darán únicamente de la caja chica de empleados, asignada a la Encargada de Compensaciones y el valor de este será menor o igual al número de días laborados por el empleado.
3. Los vales deben estar completamente elaborados y autorizados por Recursos Humanos, los cuales deben cumplir con los siguientes requerimientos: nombre completo, número de DUI, número de NIT, Dirección, número de teléfono y firma del empleado, además deben estar firmados y sellado por Gerente General, jefe inmediato y Contador.

Viáticos.

- 1) La cooperativa proporcionará los viáticos necesarios a todo empleado que dentro de sus funciones se le asignen diligencias fuera de las instalaciones de esta institución.
- 2) Los vales deberán contener los datos completos de su portador y ser presentados al departamento de Recursos Humanos, debidamente firmados y sellados por el gerente general, Contador, gerente de departamento y por el empleado.
- 3) Para que los vales no pierdan su valor, no deben ser entregados sucios ni con tachaduras o manchas de corrector.
- 4) Los viáticos deben ser cobrados un día antes o un día después de utilizarlos para transporte, (a excepción del fin de semana).
- 5) Detalle de viáticos: a continuación, se detalla al pormenor los costos en los que permitirán a los colaboradores recibir los recursos que solventarán las necesidades más elementales en los que la empresa considera responder, a continuación podremos ver en la siguiente tabla.

Tabla 18: Costos de Inversión de la Cooperativa Acopaka De R. L.

Descripción	Monto Estipulado
Costo de alimentación	\$ 3.00 - \$ 5.00
Transporte (San Francisco Gotera)	\$ 1.00 - \$ 2.00 (promedio)
Transporte (Santa Rosa de Lima)	\$ 5.00 (promedio)
Transporte (San Miguel)	\$ 12.00 (promedio)
Alojamiento	\$ 30.00 - \$ 60.00 (definido por Gerencia)
Uber	\$ 5.00 - \$ 25.00 (definido por jefe de departamento)

Programa de Exámenes Médicos.

1. La cooperativa gestionará, a través del departamento de Recursos Humanos, la realización de los exámenes médicos a los colaboradores del departamento de recuperación de serás, departamento de extracción de miel, departamento de homogenización, departamento de laboratorio, departamento de etiquetado, embazado y el departamento de carga.
2. El chequeo médico será requisito dos veces al mes; excepto para pruebas de COVID 19 que estas se harán cada dos meses, contemplando los exámenes siguientes:
 - ✓ Heces.
 - ✓ Orina.
 - ✓ Hemograma.
 - ✓ Covid 19.

Además, según lo establecido por el ISSS, de acuerdo al cuadro clínico de cada colaborador, se efectuarán los demás exámenes pertinentes.

3. La cooperativa gestionará a través del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el chequeo y tratamiento respectivo a cada caso, si dicha entidad no diera cobertura, la

empresa gestionará su realización de forma particular, asumiendo los costos correspondientes.

4. Por la naturaleza de los producción y extracción que se proporción, todo miembro que no se someta a dicho chequeo, queda sujeto a lo establecido en el reglamento interno.
5. Si el colaborador presenta algunas enfermedades, en las cual exista el riesgo de contagio al personal, o a través de nuestros productos a los clientes, quedará automáticamente suspendido del trabajo, mientras recibe tratamiento médico.
6. Los resultados de dicho chequeo serán de carácter confidencial y en ningún caso serán utilizados en perjuicio del colaborador.

Descuentos Especiales.

1. Todo colaborador, tendrá derecho a gozar de un descuento del de un diez por ciento, por uso de los servicios proporcionados por la cooperativa, comidas, alojamiento o evento.
2. No podrá hacer uso del descuento, todo colaborador que se encuentre suspendido por alguna falta disciplinaria.
3. Los empleados también gozarán de precios con descuento especial en los diferentes eventos realizados o promovidos por la cooperativa ya sean estos, capacitaciones o celebraciones.

Celebraciones Especiales.

1. Con el propósito de motivar a nuestros colaboradores y socios/as, la cooperativa Acopaka de R. L, organizará a través del departamento de Recursos Humanos, las celebraciones de las fechas siguientes:
 - ✓ 10 de mayo (Día de la Madre).
 - ✓ 17 de junio (Día del Padre).
 - ✓ Fiestas de fin de año.
2. De dichas celebraciones podrán participar los empleados que sean invitados o convocados por el departamento de Recursos Humanos.

Celebración de Fin de Año.

- a. Participara a la celebración toda persona que preste sus servicios en la cooperativa Acopaka de R. L exclusivamente en calidad de colaborador ya sea fijo o eventual y los estudiantes en pasantía u horas sociales.
- b. La cooperativa se reserva el derecho de definir todos los elementos a considerar dentro de la organización de la celebración.
- c. El derecho a participar de la cena, rifas o regalías contemplados en la celebración, será por estricta asistencia al evento o por encontrarse en turno de trabajo, de acuerdo a programación presentada por el jefe de área.
- d. Tendrán derecho a hacerse acreedores de los obsequios que la cooperativa estime conveniente otorgar directamente, todos aquellos empleados ya sean fijos o eventuales que tengan más de seis meses de formar parte de esta institución.
- e. El personal con fecha de ingreso igual o menor a seis meses, participará únicamente de las rifas efectuadas.

- f. Los asistentes deben permanecer en el lugar asignado al evento, evitando introducirse a los diferentes departamentos de la cooperativa a menos que sea autorizado por su jefe inmediato.
- g. Los asistentes deben presentarse con vestuario decoroso y adecuado, evitando todo tipo de indecencia y excentricidad.

Venta de Artículos a Colaboradores.

1. Bajo el objetivo de contribuir a la economía sus colaboradores y socios, la cooperativa Acopaka de R. L mantendrá a disposición del personal la venta de artículos de primera necesidad en el ámbito apícola, en la cual podrán adquirir variedad de productos de la a precio de costo.
2. Los días en los cuales los colaboradores pueden hacer sus compra son todos los sábados y domingos a partir de las 1:00 pm para ambos días.
3. La adquisición de los productos podrá efectuarse de forma inmediata a través del personal Bodega General o mediante pedido, dependiendo del tipo de producto.
4. La forma de pago será en efectivo, contra entrega del producto.
5. Para la salida de los productos se deberá presentar factura o ticket de compra y detalle de productos en caseta de seguridad.

Pastel de Cumpleaños.

- a. La cooperativa Acopaka de R. L, festeja a sus empleados en su cumpleaños, obsequiándoles un rico pastel.
- b. Recursos Humanos realizará la entrega mensual de los vales a los jefes, de acuerdo a los cumpleaños por área de cada mes para que sean proporcionados a los empleados con anticipación.

- c. El cumpleañosero presentará su vale a Pastelería con tres días de anticipación, anotándose en una hoja de control indicando la fecha de solicitud y la fecha de entrega.
- d. El pastel le será entregado en la fecha acordada y firmará de recibido, presentando en caseta de seguridad el vale sellado por Recursos Humanos para la salida.
- e. La entrega del pastel será contra vale estrictamente y el canje será válido únicamente en el mes de cumpleaños.
- f. El tamaño del pastel será el equivalente a 6 porciones y el sabor podrá variar de acuerdo a existencias.

Canasta de Maternidad.

1. Con el propósito agasajar a la futura mamá, la cooperativa Acopaka de R. L, a través del departamento de Recursos Humanos, proporcionará a sus empleadas muna Canasta con productos para el bebé y una Guía de Cuidados.
2. Los productos incluidos podrán variar y serán de tipo unisex.

Desarrollo de Recurso Humano.

Capacitación.

- a. La Comisión nacional apícola (CONAPIS), podrá proveer entrenamiento y/o capacitación a todos los colaboradores, esto logró fortalecer los conocimientos técnicos de manejo y producción con la metodología Escuela de campo sobre manejo de colmenas, sanidad, inocuidad, industrialización de la miel, relación e importancia de flora y buenas prácticas apícolas.

- b. Como parte importante para el desarrollo de la cooperativa, los colaboradores se beneficiarán de entrenamiento y capacitaciones constantes, tanto internas como externas; en forma de seminario, cursos, charlas, conferencias, pasantías, etc.
- c. El departamento de Recursos Humanos será el ente encargado de coordinar y ejecutar los planes de entrenamiento y capacitación.
- d. Cada año se elaborará un plan de capacitaciones, basado en el diseño de puestos y las necesidades que se presenten en cada uno de los departamentos de la empresa.
- e. Las necesidades de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los gerentes de departamento.
- f. Los programas de capacitación, serán gestionados a través de diversas instituciones o entidades dentro o fuera del país.

Desarrollo Organizacional

1. La cooperativa adoptará un esquema de organización y definición de puestos de trabajo, flexible, para adecuarse a los cambios tecnológicos, que afectan los procesos administrativos y operativos.
2. La cooperativa promoverá planes de desarrollo y carrera, para los colaboradores.
3. La jerarquización de funciones, estará basada en la demanda de conocimientos, habilidades y responsabilidad, en cada puesto, dentro de la institución.
4. Los diferentes niveles de desarrollo en la cooperativa Acopaka de R. L, son los siguientes:
 - ✓ Nivel Gerencial
 - ✓ Administración
 - ✓ Mando medio

- ✓ Técnico
 - ✓ Operativo
5. La administración salarial, deberá reflejar en forma adecuada, las distintas responsabilidades, permitiendo así, el crecimiento y desarrollo individual de los colaboradores.
 6. La cooperativa buscará privilegiar el aprendizaje continuo y capacitación, que potencien, la efectividad en la realización de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, como mecanismos básicos para el desarrollo del personal.
 7. La cooperativa promoverá un marco adecuado para el desarrollo del personal, basado en un clima de no discriminación, comunicación y participación.
 8. La cooperativa implementará programas que promuevan la motivación, el desarrollo y superación del personal.

Desvinculación de Recurso Humano.

Renuncia.

- a. Todo colaborador que por determinada causa decida dejar de prestar sus servicios a la cooperativa, deberá notificarlo a su jefe inmediato por lo menos con quince días de anticipación.
- b. Cumplida la fecha en que surte efecto la renuncia, el empleado deberá firmar a su jefe inmediato la acción de personal y estará obligado a presentar al departamento de Recursos Humanos su renuncia formal con carácter irrevocable, sujeto a lo establecido por el Código de Trabajo, de lo contrario, se pasará acción por abandono laboral.

- c. En los casos de renuncia, se podrá considerar la posibilidad de reingreso cuando un ex empleado así lo solicite, para ello el departamento de Recursos Humanos analizará el récord del colaborador, tomando en cuenta la autorización del jefe del área para la reincorporación.

Despido.

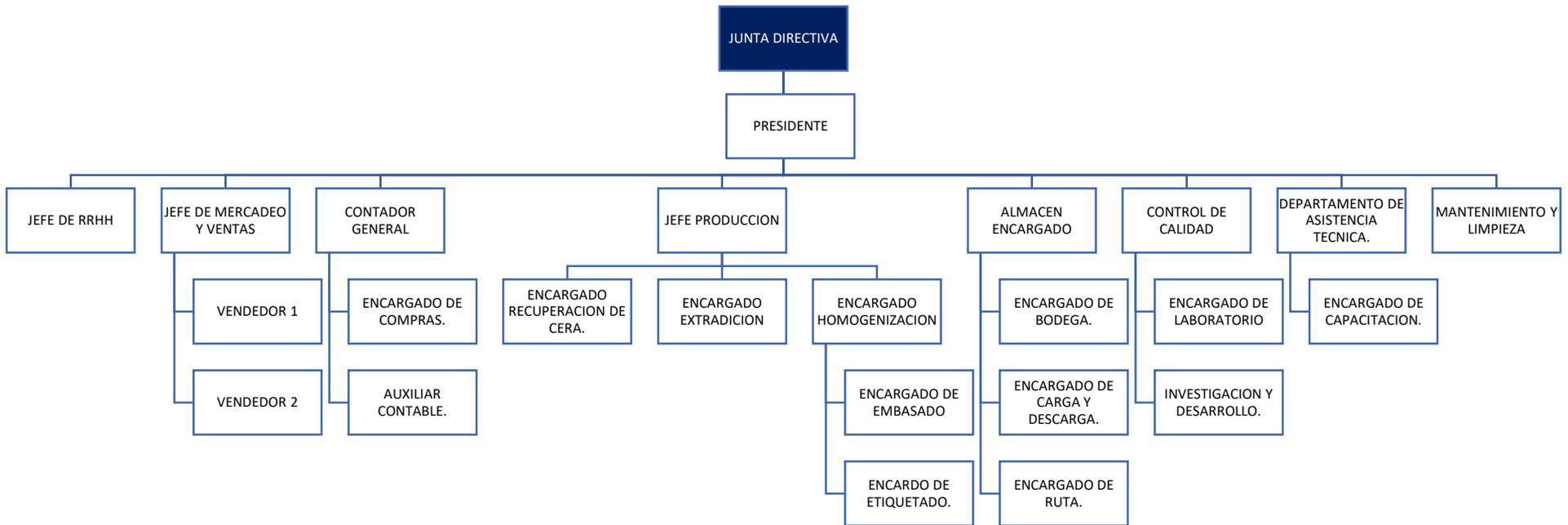
- a. En caso de despido de un colaborador, y según lo establecido por el Código de Trabajo en el artículo 53, la sociedad deba cancelar las prestaciones laborales y sociales al trabajador, este deberá firmar un finiquito a favor de la sociedad.
- b. En las causales de terminación del contrato sin responsabilidad para la institución, el colaborador no tendrá derecho a las prestaciones laborales y sociales, según lo establecido por el Código de Trabajo en el Artículo 50.
- c. Todo empleado que se retire de la empresa por causa de despido, no podrá reingresar a la empresa, a menos que se compruebe el despido sin justificación.

Art.1. Son derechos de los trabajadores y las trabajadoras:

- A. Recibir buen trato de sus jefes.
- B. Licencias para asistir a citas, exámenes y en general, a todo trámite relacionado con su condición de trabajador o trabajadora afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. En este caso el trabajador o la trabajadora deberá comprobar el uso de la licencia conferida.
- C. Licencia por maternidad de conformidad con las normas del Código de Trabajo y de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

- D. Licencia por enfermedad debidamente comprobada. En este caso, la empresa tendrá como válidas únicamente las Certificaciones que a favor del trabajador o trabajadora extienda el Instituto Salvadoreño del Seguro Social o las que el Instituto convalide.
- E. Exigir que las cantidades retenidas de su salario en concepto de impuesto sobre la renta, de cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a las Administradoras de Fondos para Pensiones, de seguros de vida y otros que se le aplique, independiente de su naturaleza, sean pagados a tiempo por la Empresa.
- F. Licencia con goce de salario durante tres días por motivo de contraer matrimonio. El trabajador o la trabajadora interesado (a) decidirá si esta licencia la hace efectiva al contraer matrimonio civil o al contraer matrimonio religioso.
- G. En caso de amonestaciones o suspensión del contrato de conformidad a las normas contenidas en este Reglamento, el trabajador o la trabajadora podrá solicitar explicaciones por medio del nivel jerárquico respectivo y tener oportunidad de defender sus derechos a efecto de que se deje sin efecto la amonestación o suspensión que se le hubiere impuesto.
- H. En caso de accidente de trabajo, derecho a licencia de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- I. Todos los derechos que le son conferidos por el Código de Trabajo y las demás fuentes de derechos laborales.
1. Hacer uso inadecuado de los baños del personal, efectuando daño por suciedad o manchas en las paredes, puertas, etc.
 2. Provocar daño en equipo de trabajo, mobiliario y/o instalaciones de la empresa con conocimiento de causa.

5.7. Organigrama de la Cooperativa Acopaka De R. L Propuesto.



5.8. Numero de Colaboradores de la Cooperativa Acopaka De R. L.

Tabla 19: Total de Colaboradores de Acopaka De R.L.

Acopaka De R.L	
Departamentos	Número De Empleados
Recolección	5
Transporte	2
Procesamiento de cera	2
Extradición	3
Homogenización	3
Laboratorio	4
Envasado	5
Etiquetado	4
Atención al cliente	2
Ordenanza	2
Contaduría	2
Secretaria	1
Asistencia técnica	6
Total	42

5.9. Análisis Externo

5.9.1. Análisis Competitivo y de la Industria. Características Económicas de la Industria.

Tamaño de Mercado.

La cooperativa ofrece su servicio en la zona oriental del país de El Salvador, ofreciendo productos del área, expandiéndose un poco más a las zonas de mayor mercado.

Alcance de la Rivalidad Competitiva.

Para la cooperativa Acopaka de R. L, la competencia que existente no es de mucha importancia, debido a que los servicios y productos que ofrece esta institución no son

iguales que la competencia, más sin embargo el mercado local se puede encontrar muchos competidores.

Etapa del Ciclo de Vida.

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

Número de Compañías en la Industria.

La competencia en este ámbito son muchas, pero de su nivel es poca ya que esta institución tiene certificados por el ministerio de agricultura y ganadería, certificación por el ministerio de salud. Por lo que alguna de sus competencias está.

- Apiario Primavera.
- SCAES (Sociedad cooperativa de apicultores de El Salvador).
- Miel de Cerén.

Aspectos Políticos.

Cada país posee su propio sistema político es decir que dependiendo de las leyes que rigen una nación puede afectar o contribuir al adecuado desarrollo de las organizaciones que ahí se encuentran. El financiamiento de créditos. Las instituciones se ven beneficiadas con financiamientos de créditos, ayuda en gran medida en el funcionamiento de la misma.

Aspectos Económicos.

❖ Potencial para generar empleo.

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

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

❖ **La disponibilidad de los materiales y equipo.**

Si no existen materiales y equipo para la realización eficaz de los servicios que brinda la empresa, su crecimiento será menor y el precio de los servicios tenderá a subir, es por esto que están en constante supervisión,

Aspectos Sociales.

❖ **Delincuencia.**

Muchas empresas en la actualidad se ven afectadas por los grupos antisociales (pandillas) y la cooperativa Acopaka de R, L, no es la excepción, debido a que algunos de sus empleados se ven amenazados y dificultan la prestación de ciertos servicios, o por las salidas de noche de su trabajo es por ello que cuenta la empresa con alguna facilidad a los trabajadores para ir a dejarlos más cerca de sus viviendas, aunque en el último año la situación ha cambiado.

❖ **Valores sociales.**

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

❖ **Equidad de Género.**

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

Aspectos Tecnológicos.

❖ **Mercado virtual (Uso del Internet):**

Es un aspecto muy importante para la institución ya que es un medio que abre puertas permitiendo que la cooperativa pueda dar a conocer sus productos de una manera más moderna y a la vez de ser una manera de crear publicidad a través de las redes sociales y correo electrónico, además de utilizarlo como medio de comunicación interno, aunque no existe mucha publicidad en Redes Sociales o Televisivos o de Radio,

❖ **Adquisición de nuevas herramientas.**

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

5.10. Propuesta

Misión de la Propuesta.

Participar e influir activamente en las operaciones de la Empresa, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar Y conservar el talento humano que facilite la solución de Conflictos, creando un ambiente de trabajo fraternal entre jefe, empleados y clientes que brinde una permanente Satisfacción, conforme a los valores ético-morales de la Empresa.

Visión de la Propuesta.

Promover un Clima Organizacional, favorable, ameno, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como en subordinados sirviendo de guía para el mejoramiento de la efectividad laboral en la empresa.

5.11. Objetivos le la Propuesta.

Objetivo General.

- Proporcionar estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional de la Acopaka de R.L, barrio el calvario ciudad de Cacaopera, departamento de Morazán en el año 2021.

Objetivos Específicos.

- Mejorar los niveles de motivación de los empleados de la empresa Acopaka R.L ciudad de Cacaopera, departamento de Morazán a través de planes de acción con el fin de mejorar la atención a los clientes de la cooperativa y en especial de ellos mismos.
- Proporcionar un sistema de recompensas para aumentar el nivel de motivación de los empleados de la Cooperativa Acopaka de R.L
- Ofrecer talleres con el fin de aumentar las habilidades, los Conocimientos, capacidades, actitudes, aptitud y destrezas de los empleados de la Cooperativa Acopaka de R.L
- Desarrollar 5 eventos de convivencia en el periodo de un año para obtener en un 100% un ambiente laboral agradable que propicie un mejoramiento de relaciones Interpersonales entre jefe y empleados de Cooperativa Acopaka de R.L.
- Implementar Canales de comunicación claro y oportunos para retroalimentar la información entre los empleados y jefes de la Cooperativa Acopaka de R.L.

5.12. Metas de la Propuestas.

Meta General.

- Implementar al 100% todas las estrategias que se plantean para el mejoramiento del Clima organizacional en el periodo de un año en la Acopaka de R.L departamento de Morazán del ano2021

Metas Específicas.

- Implementar al 100% los planes de acción en el periodo de un año con el fin de elevar los niveles de motivación para que los empleados alcancen un mejor desempeño y se sientan satisfechos e identificados con el trabajo que realizan al momento de atender a los clientes
- Desarrollar actos de convivencia entre los empleados de la Acopaka de R.L, para mejorar al 100% las relaciones interpersonales.
- Implementar talleres que contemplen los temas tales como trabajo en equipo, liderazgo y ambiente laboral, con la finalidad de mejorar al 100% la calidad de clima organizacional de los empleados de la Acopaka de R.L
- Implementar al 100% un sistema de recompensas para aumentar el nivel de motivación de los empleados de la Acopaka de R.L
- Implementar en un 100% canales de comunicación claros y oportunos para retroalimentar la información entre los empleados de la Acopaka de R.L

5.13. Estrategías de la Propuestas.

Tabla 20: Metodos y Tecnicas de Emotivacion.

FACTOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROPUESTA ESTRATEGICA
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE MOTIVACION	Mantener un nivel elevado de motivación que se contagie en todos los empleados de la Acopaka de R.L	Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los Empleados en la cooperativa.
ESTRÉS	Proporcionar al empleado métodos y técnicas que ayuden a manejar el estrés que le genera la realización de sus actividades y así poder desempeñarse mejor su trabajo	Implementar al empleado talleres de cómo manejar su estrés para que su funcionamiento en el trabajo sea eficiente y eficaz.

TOMA DE DECISIONES	Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.	Aplicar estrategias para la toma de decisiones en grupo, fomentar un plan de lluvia de ideas y sugerencias.
COMUNICACIÓN	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de, Comunicación interna, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.	Implementar nuevos canales efectivos de comunicación interna que proporcionen la información necesaria en el momento oportuno.
1. RELACIONES INTERPERSONALES	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre los empleados de la cooperativa Acopaka de R.L	Realizar eventos de convivencia Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, mediante un comité social y realización de actividades fortalecedoras de la cultura organizacional.

Estrategia.

Metodos y Tecnicas de Motivacion.

Esta estrategia ayudará a incentivar a los empleados a alcanzar los objetivos Organizacionales, ya que esta servirá de guía a la gerencia para brindar los reconocimientos por el trabajo de los empleados, a través de este plan estratégico se pretende recompensar el esfuerzo de cada empleado en el logro de metas por medio de nombramientos al empleado del mes, incentivos monetarios, decirle que lo ha hecho bien motivándolo de forma verbal cuan valioso es su esfuerzo entre otros.

Acciones:

Para la Acopaka de R.L, se le propone implementar incentivos emocionales ya que son de los que carece y son de suma importancia para la motivación de los empleados.

Incentivos Emocionales:

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Las nuevas generaciones de trabajadores, los millennials como ejemplo paradigmático, ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional.

A continuación, se detallan los incentivos emocionales que se le presentan a la Acopaka de R.L, para su implementación:

❖ Nombrar al empleado del mes.

Con este aspecto se pretende identificar al empleado más sobresaliente por su desempeño, evaluando cada departamento de la Acopaka de R.L. De los cuales en el transcurso del mes se hayan esforzado de manera excelente en la realización de sus actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Procedimiento Para Selección del Empleado del Mes: Todo Gerente o Supervisor propondrá, en la última reunión semanal de cada mes, al subalterno que considere que se haya destacado en ese período y, para ello, se evaluará factores como:

- **Productividad/Responsabilidad:** La cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado.

- **Calidad de Trabajo:** El grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos ejecutados por el empleado.
- **Iniciativa e interés:** La aportación de alternativas para la solución de problemas, ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles.
- **Relaciones Interpersonales:** El trato y la actitud del empleado hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes externos.
- **Cooperación:** La disposición que el trabajador muestre en ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o en la empresa.
- **Disciplina:** La conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos en general establecidos por la empresa.

El empleado seleccionado en cada mes podrá recibir uno de los siguientes incentivos:

- ❖ Un bono en dinero.
- ❖ Certificado de Regalo.
- ❖ Un día libre.

Se debe plasmar el nombre o nombres del empleado del mes en un MURO en un lugar visible de la cooperativa, además felicitar de forma personal a los empleados seleccionados, motivándoles a seguir mejorando cada día.

CUMPLEAÑOS Y FECHAS IMPORTANTES.

Se debe felicitar a aquellos empleados que cumplan años en las fechas correspondientes a su mes y de igual forma a sus jefes de departamento, haciéndoles sentir parte importante de la empresa, un momento agradable y a la vez fomentando el compañerismo y colocarlo en el MURO. De igual forma felicitar en otras fechas como: DIA DE LA AMDRE, DIA DEL PADRE, Dia de la Secretaria entre Otros. Por lo tanto, en este caso cada jefe de departamento será el encargado de organizar dichas felicitaciones.

DÍAS LIBRES.

Para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles de pérdida de un ser querido.

Tabla 21: Sistema de Estimulo para Recompensar el Buen Talento.

ACOPAKA DE R. L	
SISTEMA DE RECOMPENSAS A EMPLEADOS (MONETARIOS)	
SUELDO: es el punto básico de la remuneración. Como todos sabemos, el sueldo es la cantidad de dinero que reciben los empleados por los servicios que presta a la empresa.	Aumentos de sueldo según años laborales, por rendimiento en las funciones realizadas. Hasta en un 5 a 10% de aumento.
BONOS: son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.	Bono ganados por empleados con un nivel de productividad mayor al promedio, por un buen año laboral.
COMISIONES: el trabajador recibe un porcentaje del precio de venta fijado a cada producto o por cada nuevo cliente.	En el área de ventas de productos incremento de ellas, mayor porcentaje es acreedor de recompensa según ventas.
MÉRITOS: conceden aumentos según el mérito del empleado. Es uno de los métodos más utilizados.	Recompensa monetaria por méritos propios de cada trabajador asignado al sueldo o bono antes mencionados.
EQUIPO: se recompensa el trabajo del grupo y se favorece a todos sus integrantes en función del resultado obtenido	Recompensa grupal a todos los integrantes de cada departamento por un buen resultado obtenido mensual o anualmente. Ya sea en viajes grupales dentro del país.

❖ TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo no es una ciencia exacta. Las cuentas no «se echan» como en matemáticas. En este caso, 1+1 no son 2, pues la suma de esfuerzos hace que los resultados

se multipliquen por encima de lo esperado, o al menos, así debería de ser. No obstante, no todo es tan fácil como parece. Un equipo con mala organización puede llegar a conseguir resultados por debajo de lo que individualmente podrían conseguir. Todo es cuestión de saber aprovechar las estrategias para trabajar en equipo y multiplicar la productividad que se presentan a continuación:

En la, Acopaka de R.L. debe fomentarse un trabajo en equipo excelente en cada aspecto es por ellos que se recomienda lo siguiente:

No te enfoques en el «Yo» Sino en el «Nosotros»: Cada uno de los empleados tiene que pensar de manera grupal al momento de realizar cada una de las actividades a ejecutar, de igual manera el encargado o jefe de cada departamento debe de pensar y ejecutar acciones de manera grupal enfocarse en el nosotros podemos hacerlo, ya que como bien sabemos la unión hace la fuerza y 5 cabezas piensan y trabajan mejor que 1.

Objetivos Comunes: Otra de las estrategias para trabajar en equipo que no pueden faltar es la de establecer unos objetivos comunes. Sin embargo, en el momento en que comienzas a formar a un equipo para tu empresa, es fundamental que, al margen de sus conocimientos y formación, tengas en cuenta sus objetivos laborales. Se debe dar a conocer cada uno de los objetivos de la empresa y por cada departamento y la manera en que trabajan para alcanzarlos y a la vez contribuirá al logro de las metas.

Se deberán Tomar Decisiones de Manera Grupal: Es de vital importancia que se tomen en cuenta cada una de las ideas de los empleados en la toma de decisiones ya que se sentirán incluidos de forma integral en el equipo de trabajo, en donde el jefe debe de inspirar confianza para que los empleados puedan desarrollar sus capacidades e ideas que puedan aportar a cumplir objetivos.

Celebra Los Resultados: El aprendizaje en positivo es algo cada vez más extendido en el ámbito educativo. Está claro que los errores hay que analizarlos para no tropezar de nuevo en la misma piedra, pero tan o más importante es celebrar los resultados y compartirlos. pero si ha habido un verdadero error ha sido por culpa del equipo, pues alguien debería de haber supervisado esta tarea ¿no? Lo mismo ocurre con los grandes aciertos, es importante que todos sepan los resultados obtenidos para motivar su actividad y compartir el trabajo bien hecho.

Colaboración Por Departamentos: Cada encargada o jefe de cada uno de los departamentos del de la cooperativa debe inculcar la colaboración con las diferentes áreas o departamentos, hacerles saber que la unión de los esfuerzos facilita la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla 22: Estructura de Información al por Menorizado del Taller “Trabajo en Equipo”

TALLER: TRABAJO EN EQUIPO	
TEMA DEL TALLER:	TRABAJEMOS EN EQUIPO
EJECUTOR:	INSAFORP, CENTRO INTEGRAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL POR COMPETENCIAS S.A. DE C.V. – CIFPROC, María Evelyn Meléndez; Tel: 2235-0575, 2235-8187; Email:evelyn_alas@yahoo.com;lesslie_anaya@yahoo.com
DURACIÓN	4 Horas De Taller
DIRIGIDO A:	Aproximado de 118 personas, dentro de las cuales gerente de recursos humanos y los encargados de cada departamento de la empresa, y colaboradores seleccionados.
OBJETIVO:	Aprenderás a trabajar en grupo de forma eficaz. Adquirirás herramientas para gestionar las discrepancias. Sabrás cómo gestionar el estrés negativo e identificar las fortalezas del equipo de trabajo y mejorar tus resultados.
PUNTOS A TRATAR:	Trabajo en equipo, beneficios de trabajar en equipo, identificar fortalezas en tu equipo, falta de colaboración.
INVERSIÓN:	<u>Transporte:</u> depende el caso, el taller puede ser efectuado en la empresa o en oficinas de insaforp Papelería y útiles refrigerio.

Tabla 23: Presupuesto del Taller “Trabajo en Equipo”

PRESUPUESTO DE TALLER: TRABAJO EN EQUIPO (PARA 42 EMPLEADOS)				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel Bond	Resma	84 Pg.	\$0.03	\$2.52
Lapiceros	Caja (12 Unidades)	4 Cajas	\$2.90	\$11.60
Certificados	2 Resma De Papel Especial	80 Cada Resma	\$0.40	\$36
Proyector	1 Proyector	1	\$300	\$0.00 (Gratis)
Honorarios Del Capacitador	1	1	\$0.00	\$0.00 (Gratis)
Diploma Del Capacitador Con Cuadro Incluido	1 Pagina Especial De Diplomas Y Cuadro	1-1	\$10	\$10
Pasaje (Si Es En Instalaciones Fuera De La Empresa, Siempre En San Miguel)	Contratación De Bus	1 Bus	Por Empleado (42) \$3.00 Ida – Vuelta A La Empresa	\$12 6.00
Pasaje De Capacitador O Gasolina	\$0.00		\$0.00	\$0.00 0
Refrigerio Incluyendo Al Capacitador	1 Jugo + Pan De Pollo Y Botella Con Agua	50 Preparaciones	45 Jugos X \$0.50 = \$22.00 45 Panes Con Pollo X \$0.50 = \$22.50 45 Botella Con Agua X \$0.50 = \$22.50	\$67.50
Imprevistos	%		\$50	\$50
Total De Presupuesto De Taller				\$267.62

NOTA: el refrigerio, diplomas, certificados, papel bond y lapiceros es opcional por parte de la empresa entregar, los honorarios y pasaje o combustible y el proyector corren a cuenta de INSAFORP, pasaje de empleados depende si el gerente o encargado quiere que se realicen en la empresa o en instalaciones opcionales por parte de INSAFORP, en tal caso dependerá el costo de dicho factor.

Estrategia del Manejo de Estrés.

Definimos el estrés como el efecto sobre el bienestar que provoca la sensación de que las demandas del entorno sobrepasan los propios recursos; seguramente actualmente, con el ritmo de vida que llevamos, sea por una causa o por otra, todos, en mayor o menor grado, lo sufrimos.

Ya que es difícil no tener estrés en la sociedad en la que vivimos (ponerse al día en nuevas tecnologías, difícil acceso al mercado laboral, sobrecarga de trabajo, incertidumbre, combinación de vida personal con vida profesional...), necesitamos fórmulas para poder o bien eliminarlo o bien disminuir al máximo los efectos que produce en nuestro organismo.

Nos centraremos en el estrés profesional, es decir, aquél derivado del trabajo es por ello que para la Acopaka de R.L, el tema del estrés no es la excepción debido a que los empleados realizan actividades laborales que les genera estrés, es por ellos que presentamos esta estrategia para contrarrestar dicho estrés laboral y buscar disminuirlo que se presentan a continuación:

Acciones.

Técnicas para Combatir el Estrés Laboral.

Técnica de Relajación Progresiva.

El objetivo es conseguir niveles profundos de relajación muscular a través de distintos ejercicios de tensión/relajación, por ello es importante prestar atención a estas sensaciones (tensión/relajación) para tomar conciencia de nuestro cuerpo. Con el entrenamiento, la persona pondrá en marcha estas habilidades una vez haya identificado la tensión en alguna zona de su cuerpo.

Preparación, lo correcto es realizarlo después del trabajo en su Hogar.

- ❖ Buscar un lugar tranquilo y libre de interrupciones.

Llevar ropa cómoda que permita la movilidad.

- ❖ Reclinarse cómodamente sobre un sillón acolchado o similar y descruzar brazos y piernas.
- ❖ Si es necesario, apoyar la cabeza en un cojín de forma que se encuentre ligeramente levantada.
- ❖ Puede comenzarse la relajación realizando tres respiraciones profundas. Se aconseja ir avanzando progresivamente en la relajación, aplicándola cada vez en distintos grupos musculares y practicado unos 15 minutos diarios.
- ❖ Si aparecen calambres o molestias durante la práctica, generar menos tensión.

Pasos Generales.

Tensionar voluntariamente cada grupo muscular 3 ó 4 segundos y relajarlo después varios segundos (20-30 sg) siguiendo el siguiente orden. Prestar atención a las sensaciones de tensión y relajación que se generan.

Relajación de cara, cuello y hombros: Frente: Arrugar, ejerciendo tensión sobre el puente de la nariz y alrededor de las cejas.

- ❖ Ojos: Abrir y cerrar. Notar la tensión en los párpados y en el exterior de los ojos.
- ❖ Nariz: Arrugar, ejerciendo tensión en el puente y los orificios.
- ❖ Boca: Sonreír ampliamente (o abrir la boca lo máximo posible). Notar la tensión en los labios superior e inferior y en ambas mejillas. Después fruncir los labios.
- ❖ Lengua: Presionar la lengua contra el paladar.
- ❖ Mandíbula: Presionar los dientes notando la tensión en los músculos laterales de la cara y en las sienes.
- ❖ Cuello y nuca: Hacer estiramientos del cuello hacia delante-atrás y derecha-izquierda (sin brusquedad).
- ❖ Hombros: Elevar los hombros intentando tocarnos las orejas y después dejar caer.

Técnicas de Respiración.

Un control correcto de la respiración es una de las estrategias más sencillas y potentes para hacer frente a una respuesta de estrés. Uno de los síntomas del estrés es la hiperventilación: respiración rápida, acelerada y superficial que contribuye a aumentar los niveles de estrés.

Cabe decir que también el ritmo de vida actual favorece una respiración incompleta, no utilizando toda la capacidad pulmonar, lo que afectará a la circulación sanguínea, los músculos (que tendrán un aporte de oxígeno insuficiente) y otros órganos de nuestro cuerpo. Generalmente al inspirar solemos concentrar el aire en la parte superior de los pulmones resultando una respiración insuficiente y consumiendo además más energía. Si respiramos con el diafragma (desplazando el abdomen hacia fuera y hacia dentro) se dejará más espacio a la caja torácica y a los pulmones para que se expandan, con lo que se consigue una respiración más completa y pausada.

Así pues, la aplicación de dichas técnicas tendrá dos propósitos:

- ❖ Enseñar a respirar correctamente en nuestra vida cotidiana y en nuestro entorno laboral.
- ❖ Combatir la respiración insuficiente en los momentos de estrés del trabajo.

Pasos Generales.

- ✓ Inhale lentamente por la nariz.
- ✓ No coja demasiado aire.
- ✓ Mantenga unos tres segundos el aire en los pulmones.
- ✓ Expúlselo con lentitud sacando todo el aire por la boca. La respiración pausada y controlada puede realizarse de varias maneras, no se fuerce y encuentre la que le resulte más cómoda.

La Visualización.

La visualización es una herramienta muy útil para conseguir un mayor control de la mente, las emociones y el cuerpo y para efectuar cambios deseados de la conducta. No es otra cosa que relajarse e imaginar vívidamente diferentes cosas, situaciones de la forma más real posible y con todos los detalles posibles. En momentos estresantes el empleado deberá detenerse un momento e imaginar una situación o cosa que le resulte relajante, haciéndolo lo más real posible y así evitar caer en un estrés crítico.

Tabla 24: Estructura de Información al por Menorizado del Taller “Manejo y Reducción del Estrés”

ACOPAKA DE R. L. TALLER: MANEJO DEL ESTRÉS	
TEMA DEL TALLER:	MANEJO Y REDUCCION DEL ESTRÉS.
EJECUTOR:	Insaforp, Centro Integral De Formación Profesional Por Competencias S.A. De C.V. – Cifproc, María Evelyn Meléndez; Tel: 2235-0575, 2235-8187; Email: evelyn_alas@yahoo.com; lesslie_anaya@yahoo.com
DURACION:	4 Horas de Taller
DIRIGIDO A:	Aproximado de 118 personas, dentro de las cuales gerente de recursos humanos y los encargados de cada departamento de la empresa, y colaboradores seleccionados.
OBJETIVO:	Proporcionar al recurso humano métodos y técnicas para poder reducir el estrés laboral y poder afrontarlo de la mejor manera en el trabajo y vida cotidiana.
PUNTOS A TRATAR:	Causas del estrés, consecuencias del estrés, tipos de personalidad según el estrés, técnicas para reducirlo.
INVERSION:	Transporte: depende el caso, el taller puede ser efectuado en la empresa o en oficinas de insaforp, papelería y útiles refrigerio

Tabla 25: Presupuesto del Taller Manejo y Reduccion del Estrés.

ACOPAKA DE R.L. PRESUPUESTO DE TALLER: MANEJO Y REDUCCION DEL ESTRES (PARA 42 EMPLEADOS)				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel Bond	Resma	84 Pg.	\$0.03	\$2.52
Lapiceros	Caja (12 Unidades)	4 Cajas	\$2.90	\$11.60
Certificados	2 Resma De Papel Especial	80 Cada Resma	\$0.40	\$36
Proyector	1 Proyector	1	\$300	\$0.00 (Gratis)
Honorarios Del Capacitador	1	1	\$0.00	\$0.00 (Gratis)
Diploma Del Capacitador Con Cuadro Incluido	1 Pagina Especial De Diplomas Y Cuadro	1-1	\$10	\$10
Pasaje (Si Es En Instalaciones Fuera De La Empresa, Siempre En San Miguel)	Contratación De Bus	1 Bus	Por Empleado (42) \$3.00 Ida –Vuelta A La Empresa	\$126.00
Pasaje De Capacitador O Gasolina	\$0.00		\$0.00	\$0.00
Refrigerio Incluyendo Al Capacitador	1 Jugo + Pan De Pollo Y Botella Con Agua	50 Preparaciones	45 Jugos X \$0.50 = \$22.00 45 Panes Con Pollo X \$0.50 = \$22.50 45 Botella Con Agua X \$0.50 = \$22.50	\$67.50
Imprevistos	%		\$50	\$50
Total De Presupuesto De Taller				\$267.62

NOTA: el refrigerio, diplomas, certificados, papel bond y lapiceros es opcional por parte de la empresa entregar, los honorarios y pasaje o combustible y el proyector corren a cuenta de INSAFORP, pasaje de empleados depende si el gerente o encargado quiere que se realicen en la empresa o en instalaciones opcionales por parte de INSAFORP, en tal caso dependerá el costo de dicho factor.

Estrategia de Decision.

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada de razonamiento) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales. Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada.

En la Acopaka de R.L, la toma de decisiones solo queda entre los jefes y encargados de departamentos, no se toma en cuenta la opinión y decisiones de los empleados es por ello que se propone a continuación la siguiente propuesta:

Acciones a Tomar en Base e Estrategias Simples.

Estrategias para la Toma de Decisiones en Grupo.

1. **Autoridad:** Aunque todos los miembros del grupo participan en el desarrollo de posibles soluciones y en el debate sobre los pros y contras de cada idea, finalmente es una única persona la que decide. Normalmente, el responsable de elegir la alternativa más viable es aquel que ostente la máxima autoridad dentro del equipo de trabajo, ya sea por jerarquía o por su grado de especialización. Se trata de una de las estrategias para tomar decisiones más rápidas y sencillas, al recaer el peso sobre una sola persona,

pero también es la que menos impulsa la implicación de los trabajadores, al no ser tenidos en cuenta en ese proceso final.

2. **Mayoría:** En este caso, la propuesta 'vencedora' será aquella que cuente con más votos de los integrantes del equipo, previa discusión del asunto a tratar. Es un sistema democrático y ágil, aunque reduce las opciones de enriquecer las soluciones con los puntos de vista minoritarios.
3. **Minoría negativa:** Consiste en votar cuál es la propuesta menos idónea de todas las presentadas, eliminándola. El proceso se repite hasta que solo queda una alternativa. Este método, democrático y fácil de aplicar, es especialmente indicado cuando existen muchas ideas, pero pocos miembros en el grupo. Como contrapartida, es algo más tedioso que los sistemas anteriores y el hecho de votar en negativo puede despertar cierto malestar en los proponentes de las opciones eliminadas.
4. **Ranking.** Esta técnica se traduce en la suma de las valoraciones de cada profesional. Es decir, si hubiera, por ejemplo, cinco iniciativas, cada miembro del equipo puntúa de 1 a 5 cada una de ellas, decantándose finalmente por la más votada. Para llevarla a cabo, se requiere bastante tiempo y puede dar lugar a que se ponga en marcha una propuesta que no satisface completamente al equipo.
5. **Unanimidad:** Estamos ante una de las estrategias para la toma de decisiones en equipo más complejas, pero más deseables. En este método, todos los miembros deben mostrar su conformidad sobre una idea para que salga adelante. Como consecuencia, el equipo al completo estará satisfecho con la solución, aunque conseguir este objetivo es, en algunas ocasiones, imposible de alcanzar.
6. **Consenso:** Este método es muy parecido al anterior, aunque facilita el acuerdo a través de concesiones de unos y otros profesionales en torno a las ideas innovadoras

propuestas. Se trata, por tanto, de negociar las soluciones para que todo el equipo considere la alternativa aceptable. Gracias a la participación, los miembros del grupo se mostrarán implicados en la opción elegida, si bien llegar al consenso es un proceso largo y complejo.

Además de proponer estrategias de toma de decisiones en la Acopaka de R.L, también se deben implementar un plan de lluvia de ideas, el cual servirá para mantener informados a los empleados sobre los cambios que se hagan o quieran hacer, y para poder conocer sus ideas y opiniones sobre ellos, sus sugerencias para que ellos formen parte de las futuras toma de decisiones en la cooperativa.

Tabla 26: Plan Lluvia de Ideas y Sugerencias.

PROPOSITO DEL PLAN:	Que los empleados formen parte de los planes, proyectos y cambios en la empresa, de igual forma estos tendrán la oportunidad de expresar sus opiniones y brindar sugerencias dentro de los departamentos que pertenezcan en la empresa.
ENCARGADO:	El encargado de dirigir el plan de ideas y sugerencias, será el coordinar de recursos humanos, y cuando exista toma de decisiones por departamento será el jefe asignado.
TIEMPO DE DURACION:	De 30 a 40 minutos.
PERIODO-DIA:	El plan de lluvia de ideas y sugerencias se llevará a cabo cada 2 meses, asignando el último viernes de cada mes.

Estrategia De Comunicación.

La comunicación en el trabajo parece una tarea fácil porque en este escenario todo el tiempo estamos en contacto con nuestros compañeros y colaboradores para abordar una gran cantidad de cuestiones tales como: resolver problemas, asignar tareas, revisar avances de proyectos, dar y recibir retroalimentación acerca del desempeño, entre otras actividades.

Sin embargo, la pregunta que casi nunca nos hacemos es: ¿estamos comunicándonos eficientemente? El mundo digital ha consolidado una multiplicidad de herramientas para comunicarnos y cada persona usa diferentes alternativas para hacerlo, lo cual puede terminar provocando fallas y cortes en los mensajes.

Algunas personas quieren estar enteradas de todo lo que pasa en su organización, otros solo quieren estar al tanto de su área y no ser molestados con detalles o información que no afecta su trabajo. Cada persona define cuando y cuál es la forma de comunicación más efectiva de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

Establecer un sistema de comunicación realmente efectivo en una organización no es tan sencillo como parece, pero es la clave para consolidar la productividad y competitividad del equipo. En la Acopaka de R.L, la comunicación no se está dando de la mejor manera y para mejorarla se recomienda realizar las siguientes actividades:

Convivios a Sitios de Recreación que Fortalezca la Comunicación y Motivación.

Se deben realizar excursiones a sitios de recreación en el que los empleados participan de la actividad, se conozcan e interaccionen entre ellos, convivan y fortalezcan los lazos de la comunicación.

Tabla 27: Ruta Turística Planificada.

EXCURSIONES A BALNEARIOS Y OTROS CENTROS	TIEMPO DE REALIZACION DE EXCURSION
AQUAPARK	1 por mes.
FLOR DE RIO	1 por mes.
PERKIN	1 por mes.
MUNDO ACUATICO	1 por mes.
APALI PUL	1 por mes.
TOTAL	5 DÍAS DE RECREACIÓN AL AÑO. LLEVADAS A CABO EN 5 MESES.

Pasos a Seguir:

- ❖ Crear rifas con el fin de financiar las excursiones, cada semana.
- ❖ Creación de alcancía en cada departamento.
- ❖ Crear comité de ventas en cada departamento con el propósito de recaudar fondo y autofinanciar las excursiones.
- ❖ Coordinarse entre los departamentos con el fin de crear lazos fuertes de comunicación para llevar a cabo estas actividades.
- ❖ Construir equipos

Realizar actividades recreativas en grupo permite crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al tiempo que exigen mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades, lo cual se verá finalmente reflejado en su propio rendimiento.

Solucionar los Conflictos:

Las diferencias entre compañeros de trabajo suelen presentarse con frecuencia, esto es un asunto normal debido a la diversidad de visiones y opiniones. Lo que no debería ser normal es que esas diferencias escalen hasta convertirse en problemas que afectan la armonía del grupo y el clima laboral de la empresa. Consejos Para Solucionarlo.

1. Reunirse con las partes.

Invitar a una reunión a las personas involucradas en la discusión y escuchar atentamente sus argumentos es un buen inicio para abordar el problema, permitir que discutan entre sí y expongan sus opiniones frente a frente es importante. La idea es que cada una de las partes entregue su visión de la situación y defienda su posición con respeto y con argumentos válidos.

Luego de permitirles hablar y discutir el tema, se podrá analizar con calma la situación y puede que en ese mismo momento, los involucrados se den cuenta que la solución no es tan complicada como parece y lleguen a un acuerdo rápidamente, si no es así, entonces la reunión servirá para que el superior tenga información suficiente para resolver el problema.

2. No tomar partido.

Cuando existan problemas entre los empleados de la compañía, la situación no debe tomarse a la ligera y la solución no debe ser apresurada. Estamos hablando de conflictos entre los miembros del talento humano de la compañía y por ende, de la parte más importante del negocio. La idea es que los colaboradores trabajen siempre de la mano para alcanzar las metas corporativas.

Por esta razón, hay que escuchar las razones de cada uno de los involucrados con el tiempo y la calma necesaria para resolver el problema. Para tomar la decisión, se deben tener en cuenta las razones expuestas por cada quien y verificar la validez de cada argumento.

El mensaje que se debe enviar a la plantilla es que cuando existan conflictos internos, la decisión para resolverlos se toma sopesando la validez de los argumentos y no de acuerdo a la amistad o la confianza que se tiene en unos o en otros empleados. Hay que recordar que las opiniones de cada colaborador son igualmente válidas y hay que detenerse a escucharlas todas.

3. No adelantar la decisión.

Los problemas pueden resolverse de diferentes maneras. Por esta razón, no hay que pensar que una persona tiene la razón y la otra no sólo por la primera impresión. Hay que

tener en cuenta que cada una de las partes puede estar acudiendo a argumentos que parecen convincentes con tal de ganar, pero que realmente no son la solución al problema.

Hay que escuchar a cada involucrado y dejarles claro que simplemente se están reuniendo la información para encontrar la solución. Puede que se descubra que el problema es netamente personal y no laboral y que alguna de las partes quiere simplemente afectar a la otra. En todo caso, la decisión final tiene que favorecer los intereses de la empresa y de la plantilla, y no definir quién ganó o quién perdió la disputa.

Creación de un Buzón de Sugerencias y Opiniones.

Lo que se pretende lograr con la implementación del buzón es invitar a los empleados a presentar sus propuestas, recomendaciones, ideas, quejas concretas, y felicitaciones que consideren oportunas.

Tabla 28: Taller de Comunicación.

ACOPAKA DE R. L. TALLER: FORTALECIENDO LA COMUNICACIÓN	
TEMA DEL TALLER:	FORTALECIENDO LA COMUNICACIÓN
EJECUTOR:	INSAFORP, CENTRO INTEGRAL DE FORMACION PROFESIONAL POR COMPETENCIAS S.A. DE C.V. – CIFPROC. Maria Evelyn Melendez; Tel: 2235-0575, 2235-8187; Email: evelyn_alas@yahoo.com; lesslie_anaya@yahoo.com
DURACION:	4 Horas de Taller
DIRIGIDO A:	Aproximado de 118 personas, dentro de las cuales gerente de recursos humanos y los encargados de cada departamento de la empresa, y colaboradores seleccionados.
OBJETIVO:	Proporcionar a los empleados herramientas y estrategias necesarias para fortalecer los lazos de la comunicación en la empresa.
PUNTOS A TRATAR:	Estilos de Comunicación. Comunicación Oral Y Escrita. Habilidades Sociales. La Escucha Activa y La Empatía. Asertividad.
INVERSION:	Transporte: depende el caso, el taller puede ser efectuado en la empresa o en oficinas de insaforp, refrigerio, papelería y útiles.

Tabla 29: Presupuesto al Pormenorizado para el Taller de Comunicación.

ACOPAKA DE R. L.
TALLER: FORTALECIENDO LA COMUNICACIÓN (PARA 42 EMPLEADOS)

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel Bond	Resma	84 Pg.	\$0.03	\$2.52
Lapiceros	Caja (12 Unidades)	4 Cajas	\$2.90	\$11.60
Certificados	2 Resma De Papel Especial	80 Cada Resma	\$0.40	\$36
Proyector	1 Proyector	1	\$300	\$0.00 (Gratis)
Honorarios Del Capacitador	1	1	\$0.00	\$0.00 (Gratis)
Diploma Del Capacitador Con Cuadro Incluido	1 Pagina Especial De Diplomas Y Cuadro	1-1	\$10	\$10
Pasaje (Si Es En Instalaciones Fuera De La Empresa, Siempre En San Miguel)	Contratación De Bus	1 Bus	Por Empleado (42) \$3.00 Ida –Vuelta A La Empresa	\$126.00
Pasaje De Capacitador O Gasolina	\$0.00		\$0.00	\$0.00
Refrigerio Incluyendo Al Capacitador	1 Jugo + Pan De Pollo Y Botella Con Agua	50	45 Jugos X \$0.50 = \$22.00 45 Panes Con Pollo X \$0.50 = \$22.50 45 Botella Con Agua X \$0.50 = \$22.50	\$67.50
Imprevistos	%		\$50	\$50
Total De Presupuesto De Taller				\$267.62

NOTA: el refrigerio, diplomas, certificados, papel bond y lapiceros es opcional por parte de la empresa entregar, los honorarios y pasaje o combustible y el proyector corren a cuenta de INSAFORP, pasaje de empleados depende si el gerente o encargado quiere que se realicen en la empresa o en instalaciones opcionales por parte de INSAFORP, en tal caso dependerá el costo de dicho factor.

Estrategia de Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales consisten en la relación recíproca entre dos o más personas e involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de la persona. En este sentido, gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas tiene como base la

comunicación, especialmente la comunicación diaria con nuestros amigos o compañeros, hermanos, padres.

Por eso, cuando hablamos con alguien es importante recordar siempre que todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positiva o negativamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto.

El buen funcionamiento de las relaciones interpersonales no depende solamente del jefe, sino que también de las actitudes de los colaboradores, ya que no es suficiente realizar bien una labor individualmente, también deben ayudar a sus compañeros en lo que necesiten ya que juntando esfuerzo es como se logran los objetivos trazados de una mejor manera y en un tiempo acorde con lo planeado. Para la cooperativa Acopaka de R.L mejore sus relaciones interpersonales, se recomiendan lo siguiente:

- ❖ Fortalecimiento de una Cultura Organizacional Solida. Para fortalecer una cultura organizacional sólida en la cooperativa Acopaka de R.L, que contribuya a tener buenas relaciones interpersonales entre los empleados, se debe fomentar valores muy importantes como lo son: empatía, respeto, la cortesía y el compañerismo.
- ❖ El encargado de cada departamento deberá organizar a sus colaboradores en reuniones de 5 a 10 minutos cada mes, en la cual se hablará sobre un valor en específico, serán diferentes en cada sesión.
- ❖ Los encargados deberán explicar la importancia de dichos valores y su manera de aplicarlos en el trabajo y en su vida personal con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y crear un ambiente saludable, en los que los trabajadores se les note el estado emocional, rindiendo así de una mejor manera en el desempeño de las actividades asignadas y en el comportamiento tanto con los mismos compañeros que con la familia misma.

Tabla 30: Valores que se Deben Poner En Practica.

VALORES	ACCION
COMPAÑERISMO.	Se deberán realizar las funciones en equipo dejando a un lado el individualismo, y por ende apoyarse mutuamente en todas las decisiones y trabajos realizados.
EMPATIA.	Es la capacidad que tenemos para saber captar y entender qué siente o piensa otra persona, e incluso ponerte en su lugar. Los colaboradores tienen que aprender a trabajar con la capacidad de escuchar y tener mente abierta y mostrar interés a sus compañeros.
CORTESIA.	Que la práctica de buenos modales no dependa de la confianza que se tienen entre compañeros, siempre saludar, y pedir las cosas por favor aunque estas sean rutinarias.
RESPECTO.	Que los colaboradores se traten con respeto mutuo en cada acción que realicen para que esto forje un ambiente de saludable.

Creación de un Comité Social.

Los comités sociales en el trabajo pueden ser una manera divertida de conocer a tus compañeros de trabajo y planificar los eventos especiales para ellos. Se propone la creación de un comité social entre los miembros de la cooperativa Acopaka de R.L con el fin de fomentar la participación activa de los miembros de la cooperativa.

Fortaleciendo así las relaciones interpersonales, motivación, comunicación y contrarrestar el estrés y de igual forma fomentar el liderazgo.

- ✓ Estará formado por 14 miembros un representante de cada departamento de la empresa.
- ✓ El comité podrá ser modificado cada año, donde se podrán elegir miembros nuevos por votaciones de los mismos empleados.
- ✓ La votación de los miembros debe realizarse según quien tenga más votos.
- ✓ El comité servirá para realizar actividades sociales entre los miembros de la empresa.

Tabla 31: Comité de Planificación y Desarrollo Social.

COMITÉ DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL ACOPAKA DE R, L.	
CARGO	FUNCION
PRESIDENTE	Será encargado de coordinar las actividades sociales y orientar el comité al cumplimiento de estas.
SECRETARIO	Será encargado de administrar la agenda del comité, de convocar a los miembros a reuniones, avisos,
COLABORADORES	Serán los miembros restantes, deberán participar activamente en las reuniones del comité, proponiendo ideas, siempre y cuando sean de beneficio para todos los empleados.
REQUISITOS.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todos los empleados deben formar parte. ❖ carismáticos. ❖ Sociables. ❖ Proactivos. ❖ Colaborador. ❖ Empatía. ❖ Facilidad de expresión.

5.14. Presupuesto de la Propuesta

Tabla 32: Total de Costos para la Propuesta nn Acopaka De R. L.

ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL.
❖ Empleado del mes	\$5.00 dólares exactos por pastel	\$210.00 (opcional
❖ Cumpleaños y fechas importantes	individual en cumpleaños. Para 42 empleados. Anualmente.	ya que con las felicitaciones sinceras es más que suficiente)
❖ Días libres	Bonos y certificado de regalo no se estipula.	
Taller de trabajo en equipo.	\$267.62	\$267.62
Taller de manejo de estrés.	\$267.62	\$267.62
Taller de comunicación.	\$267.62	\$267.62
Excursiones a sitios de recreación.	\$0 es autofinanciado (se detallan el proceso anteriormente)	\$0
Creación de un comité social.	\$0	\$0
TOTAL	\$807.86	\$1012.86

Evaluación y Seguimiento del Plan de Acción.

- ✓ Para lograr una mejora en el clima organizacional de la COOPERATIVA ACOPAKA DE R.L a partir del plan estratégico propuesto, es necesario tomar en cuenta y realizar lo siguiente:
 - ✓ La evaluación y seguimiento del plan de acción ayuda a identificar los problemas y sus causas.
 - ✓ La evaluación del plan de acción sugiere posibles soluciones para estos problemas.
 - ✓ Es necesario que todos los miembros, empleados y jefes de departamento se integren en el seguimiento de las estrategias, así como de todas las actividades, técnicas y métodos propuestos de manera eficiente y eficaz.
 - ✓ El proceso de integración de las técnicas, métodos y actividades propuestas debe ser continuo y no un ejercicio ocasional, para asegurar el funcionamiento del plan de acción.
 - ✓ Evaluar las técnicas, métodos y actividades propuestos cada dos meses, para revisar el curso de los mismos y de esta manera detectar cualquier desviación y poder corregirla a tiempo.
 - ✓ Realizar las correcciones en las técnicas, métodos y actividades propuestos necesarias, a fin de lograr los objetivos del plan de acción.
 - ✓ Nombrar un responsable directo del departamento de Recursos Humanos, que facilite el proceso y seguimiento de la implementación del plan del plan estratégico.
 - ✓ Buscar el apoyo de instituciones como INSAFORP, FEPADE y Strategic Business S.A. de C.V. para la realización de algunos planes de acción.
 - ✓ Realizar reuniones anuales con todos los miembros de la empresa, con el objetivo de darle lectura al código de conducta y efectuar los cambios y correcciones necesarios.

- ✓ Divulgar las políticas para informes institucionales y comunicación mensualmente, para evitar contratiempos y malos entendidos.
- ✓ Realizar reuniones informativas cada seis meses, donde se den a conocer los reglamentos, normas, manuales y códigos con los que cuenta la empresa
- ✓ Evaluar mensualmente el desempeño de los empleados.
- ✓ Efectuar el programa de incentivos, beneficios y sanciones mensualmente, con la finalidad de premiar el buen comportamiento y corregir el mal comportamiento de los empleados.
- ✓ Ejecutar cambios anualmente en la distribución física de la institución, con el fin de que los empleados cuenten con un mejor ambiente para desenvolverse en sus labores cotidianas.

Metodología de Seguimiento y Control.

La metodología para dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño se alinea a las políticas del manual de evaluación del desempeño cuyos responsables serán las direcciones de cada área, mediante un instrumento práctico y fácil de utilizar con el fin de mejorar los resultados posteriores de la evaluación de cada empleado, proponiendo acciones de mejoras a las áreas en las cuales el evaluado muestra deficiencia.

- a. Descripción del método:** El método del plan de seguimiento es de manera descriptiva-cualitativa, basada en factores que están afectando el Clima Organizacional son: Estrés, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y toma de decisiones el cual necesitan acciones de mejora y seguimiento de control.
- b. Descripción del procedimiento para el seguimiento:**
 1. Realizara sus reportes de forma escrita siguiendo las indicaciones del instructivo e instrumento de aplicación.

2. El evaluador para proceder con el plan de estratégico de mejora deberá conocer los resultados posteriores de la evaluación del desempeño laboral del evaluado o en este caso el trabajo de grado.
 3. Deberá identificar las áreas y aspectos con un rango bajo, en cual deberá proponer acciones de mejoras.
 4. Dara seguimiento continuo identificando avances o retrocesos en la áreas según las propuestas de acciones.
- c. Descripción del instrumento:** El instrumento es de manera descriptiva-cualitativa sintetizada por factores de desempeño de la empresa donde se describirán los aspectos de bajo rendimiento de los empleados, seguido se describirán acciones de mejoras por parte del evaluador y se planteara el plazo de ejecución en el que se espera obtener resultados de mejora.
- d. Responsables del proceso del seguimiento:** La aplicación del plan de seguimiento está contemplada que su utilización será únicamente para el personal con cargos específicos como. Direcciones/ colaboradores con cargo de jefatura: Comprende a los empleados que desempeñan puestos con carácter de directores/gerentes o coordinadores y jefaturas que sus funciones implican autoridad y responsabilidad de dirección, supervisión, coordinación y control con respecto al trabajo de otros.
- e. A quienes va dirigido el proceso de seguimiento:** La aplicación del plan de seguimiento está dirigido al personal de la COOPERATIVA ACOPAKA DE R.L.

FACTORES DE SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO.

Los factores a tomar en cuenta en el plan de seguimiento de mejora continua son los establecidos en la Propuesta los cuales están afectando el Clima Organizacional de la COOPERATIVA ACOPAKA DE R.L.

Tabla 33: Formato de Medicion de la Propuesta.

SEGUIMIENTO DURANTE EL PROCESO.		
N°	FACTORES	CONCEPTO
1	MOTIVACION	Significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo».
2	ESTRÉS	Es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.
3	TOMA DE DECISIONES	Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.
4	COMUNICACIÓN	Es la acción <u>consciente</u> de intercambiar <u>información</u> entre dos o más <u>participantes</u> con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.
5	RELACIONES INTERPERSONALES	Son asociaciones entre dos o más <u>personas</u> . ¹ Estas asociaciones pueden basarse en <u>emociones</u> y <u>sentimientos</u> , como el <u>amor</u> y el <u>gusto artístico</u> , el interés por los <u>negocios</u> y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

Instructivo.

Para utilizar y diligenciar el formato del plan de seguimiento de mejora continua, es necesario seguir los siguientes pasos:

- a. **Datos Generales:** debe llenar cada casilla con la información general que se le solicita. No debe omitir ningún dato.
- b. **Criterio de Evaluación Final:** Marcara con una X la casilla del resultado obtenido en la evaluación del desempeño y que es objeto del proceso de seguimiento de mejora continua.
- c. **Descripción:** deberá indicar en las casillas correspondientes cuales fueron las características en las que el empleado presenta mayor carencia. Aquellos aspectos que merecen acciones correctivas.

- d. **Acciones de Mejora (Propuestas):** escriba las actividades que usted planteará como acción de mejora a las debilidades encontradas en la persona evaluada.
- e. **Plazo de Ejecución:** marcara con una X en la casilla correspondiente de acuerdo al plazo que usted determine que será necesario para poder evidenciar un resultado de mejora, por cada propuesta planteada.
- f. **Indicador del Cumplimiento Alcanzado:** en este indicador deberá marcar con una X en la casilla correspondiente cual fue el nivel de cumplimiento obtenido durante el plan de mejora.
- g. **Objetivos Planteados:** Describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con las acciones de mejora planteadas para subsanar la debilidad.
- h. **Metas a Alcanzar:** Defina la meta a alcanzar identificando la unidad de medida.

Con el propósito de lograr un alto grado de objetividad en el proceso de seguimiento de mejora continua de los resultados de la evaluación del desempeño, se deben tener en cuenta estas recomendaciones:

- ✓ Lea en forma completa el formulario, analice cada concepto registre en cada uno de ellos las debilidades encontradas durante la evaluación.
- ✓ Al momento de plantear las acciones de mejora que considere pertinente use su propio criterio y no tenga en cuenta la impresión general del evaluado. Recuerde que son acciones que beneficiaran el rendimiento del empleado.

5.15. Cronograma.

Tabla 34: Cronograma de Actividades.

CRONOGRAMA																												tota	
ACTIVIDADES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				
	semana				semana				semana				semana				semana				semana								
	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	2	3	4	
Diagnostico cooperativa	x	x																											2
Determinación de Objetivos			x	x																									2
Determinación de metas					x	x																							2
Elaboración de plan operativo							x	x	x																				3
Dar a conocer el plan operativo										x	x																		2
Ejecución del plan operativo											x	x	x																3
Estrategias para el clima organizacional														x	x														2
Estrategia para la motivación																	x	x											2
Estrategia para el estrés																			x	x									2
Estrategia para el liderazgo y decisión																					x	x							2
Estrategia para la comunicación																							x	x					2
Estrategia de relaciones interpersonales																									x	x	x		3
Resultado																												x	1
TOTAL DE SEMANAS																												28	

Tabla 35: Instrumento de Recoleccion Acopaka De R. L.

ACOPAKA DE R.L				
INSTRUMENTO PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA				
OBJETIVO:	Registrar todos aquellos aspectos que se originaron en la evaluación del desempeño como debilidades o deficiencias en el trabajador, con la finalidad de iniciar un proceso de mejora personal que le permita renovar su rendimiento laboral.			
DATOS GENERALES				
Nombre y Apellido del Evaluado				
Unidad Organizativa				
Cargo del Evaluado				
Fecha				
Evaluador				
Cargo del Evaluador				
Criterio de Evaluación Final				
Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
DESCRIPCIÓN				
Debilidades detectadas				
Aptitudes personales				
ACTITUDES PERSONALES.				
Volumen y calidad del trabajo				
Trabajo en equipo				
Comunicación				
Motivación en Labores				
Clima Organizacional				
Acciones de mejora			Plazo de Ejecución	
			Corto Plazo	Mediano Plazo
				Largo Plazo
Indicador del Cumplimiento Alcanzado				
Satisfactorio		Aceptable		Necesita Mejorar
Objetivos Planteados				
Metas a alcanzar				
Observaciones y Comentarios				
Firma Evaluador			Firma Evaluado:	
Nombre:			Nombre:	
Cargo:			Cargo:	
Sello:				

Como Medir el Clima Organizacional

Medición y Gestión del Clima Organizacional.

El objetivo final que se busca obtener dentro del Clima Organizacional es dar a conocer y explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones y responsabilidades profesionales.

Conocer las causas profundas de la motivación es de gran importancia, porque ello nos permitirá actuar sobre éstas para aumentar la estimulación de las personas. Y la razón por la cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican que la relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa es muy fuerte.

Las empresas, tanto Pymes como las más grandes organizaciones, deben medir y gestionar el Clima Organizacional para conseguir mejores resultados organizacionales así como económicos. En el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante que en las grandes empresas, ya que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, ni la inercia del mercado y mucho menos la marca asociados a las grandes corporaciones.

Como se explica, además de medir el Clima Organizacional, es claro que debemos y podemos intervenir en él para gestionarlo. Con el propósito de modificarlo, obvio, de la forma que más nos convenga, para obtener los mejores resultados en la empresa.

Así pues, una vez teniendo los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el Clima Objetivo que deseamos para los próximos años o bien para un período de tiempo determinado, para luego incurrir en los factores determinantes a lo largo del estudio de manera que nos lleven al objetivo pronosticado.

En años continuos adecuaremos los objetivos y corregiremos el camino a seguir en acuerdo con la evolución de la empresa. Una metodología de gestión del Clima Organizacional es parecida a la que se usaría para realizar el presupuesto económico para el próximo año, con la diferencia que, en el caso que para medición del Clima Organizacional, estaremos tratando con elementos intangibles, es decir, que no pueden interpretarse, medirse ni manejarse de igual modo al usado en la inclinación tangible de la empresa.

La gestión y evaluación del Clima Organizacional es, entonces, un elemento fundamental para la correcta gestión de las organizaciones y, como tal, es una parte indispensable en las metodologías de gestión empresarial más acreditadas de la actualidad.

Las Encuestas del Clima Organizacional.

El método más habitual para evaluar el Clima Organizacional involucra el uso de encuestas a los empleados, otros pueden ser entrevistas personales, o bien por medios electrónicos. Diseñar y llevar a cabo las encuestas de Clima Organizacional puede llegar a ser un tema algo complejo pues requiere poseer ciertos conocimientos sobre Clima Organizacional, psicología, estadística y metodología de encuestas, entre los más importantes.

Por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su elaboración a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con las herramientas, el know-how, y software necesarios para llevar a cabo este tipo de metodologías.

Un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de Clima Organizacional es el anonimato. La metodología debe permitir resguardar el anonimato del personal encuestado, un factor preciso si queremos asegurar la mayor sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas

para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato anexo para los empleados.

De una manera general, los cuestionarios o encuestas de Clima Organizacional suelen estar formados por los siguientes tres tipos de preguntas:

- **Demográficas y de segmentación:** Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- **De Clima Organizacional:** Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de Clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del Clima Organizacional de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de Clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas que los subcontratan, es decir a sus clientes.
- **Preguntas abiertas:** Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del Clima Organizacional que nos ayudará a modular los resultados obtenidos por razón de los otros cuestionarios.
- Es importante enfrentar la realización de una encuesta de Clima Organizacional con unas expectativas temporales claras de lo que representa un propósito de este tipo. El tiempo de duración de un proyecto de análisis y evaluación del Clima Organizacional es pocas veces menor a uno o dos meses, puesto que este tipo de evaluación necesita pasar por diversas fases:
- **Diseño de la encuesta:** Deben definirse las preguntas, los factores, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el

formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). Es también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el Clima Organizacional. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.

- **Comunicación:** Se define e implementa la estrategia de comunicación que tendrán para-con los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de Clima Organizacional. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles alusiones sobre el anonimato.
- **Realización de la encuesta:** Hace tiempo únicamente se usaban cuestionarios en hojas de papel. En la actualidad, éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

Metodología de Evaluación del Clima Organizacional.

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de evaluación del clima organizacional requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la cooperativa Acopaka de R, L, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

Pasos.

Paso 1: Adecuación de Encuesta de Clima Organizacional: Se debe contar con el equipo responsable de hacer la evaluación del Clima Organizacional en la empresa, cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal.

Es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar. El equipo debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la empresa y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos que con mayor frecuencia se realizaron quejas. Se debe tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no están dispuestos a cambiar.

Paso 2. Aplicación de Encuestas.

También involucra como responsable al equipo encargado de Recursos Humanos, pero además participan todos los colaboradores de la empresa. Es la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional a todo el personal se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurarse la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurarse tal anonimato, elaboración de ánforas para depositar las encuestas.
- Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- Debe realizarse en una fecha donde no exista alguna variable que pueda intervenir en los resultados.
- Adicionalmente se puede realizar la encuesta por departamentos, colocando ánforas por cada uno de ellos y al final obtener los resultados globales por departamentos.

Esto permitirá realizar planes de acciones más específicos por áreas o departamentos.

Paso 3. Resultados.

Para este segundo paso se debe contar con el equipo responsable de hacer el paso cauto requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja de Excel permitir a un manejo amplio de la información recogida.

Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacer con la técnica de referencia a un valor mayor. De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución y por región así como para cada criterio de evaluación.

Aquí es importante señalar, como ya se dijo antes, las preguntas que mostraran el nivel de satisfacción general son: ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? Y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. Las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica.

Paso 4. Priorización de Aspectos.

El cuarto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización. Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevantes, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar Cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología: Entrevista, reuniones de grupos focales y por medio de una encuesta de salida.

Bibliografía.

- BERNAL, C. A. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, ADMINISTRACION ECONOMIA, HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES*. COLOMBIA : PEARSON EDUCACION .
- BONILLA, G. (1992). *ESADADISTICAS II. EL SALVADOR* : UCA EDITORES .
- BRIS, M. M. (1999). *CLIMA DE TRABAJO Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN. UNIVERSIDAD DE ALCALA*, 103-117.
- CHIAVENATO, I. (2009). *COMPORAMIENTO ORGANIZACIONAL LA DINÁMICA DEL ÉXITO*. MEXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CLEMENTES., R. B. (1995). *GUÍA COMPLETA DE LAS NORMAS ISO 14000*. BARCELONA : ROMANYÁ-VALLS, S.A.
- CODUTI, P., GATTÁS, Y., SARMIENTO, S., & SCHMID, R. (2013). *ENFERMEDADES LABORALES: CÓMO AFECTAN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL. ARGENTINA* : S.E.
- COLE, G. A. (1995). *ORGANISATIONAL BEHAVIOUR*:. S.C: ORGANISATIONAL BEHAVIOUR:.
- COMPORAMIENTO ORGANIZACIONAL LA DINÁMICA DEL ÉXITO*. (S.A). MÉXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- DAVIS, K. (2003). *COMPORAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO* /POR KEITH DAVIS Y JOHN NEWSTROM. MEXICO : MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- EDEL MAVARRO, R., GARCIA SANTILLAN , R., & CASIANO BUSTAMENTE , R. (2007). *CLIMA Y COMPROMISOS ORGANIZACIONALES*. MEXICO: S.E.
- GOBIERNO DE LA REPUBLICA , M., & ISSSTE. (S.D DE S.M DE S.A). ESTRES CURVAS. OBTENIDO DE *GUIA PARA EL ESTRES CAUSAS*,

CONSECUENCIAS Y PREVENCION.:

[HTTP://HRAEI.NET/DOC/2016/GUIAS/GUIA-PARA-EL-ESTRES.PDF](http://hraei.net/doc/2016/guias/guia-para-el-estres.pdf)

KOONTZ, H., WEHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). **ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL**. MEXICO : MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

NEWSTROM, J. W. (2011). **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO** . MEXICO : MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

P. ROBBINS, S., & A. DECENZO, D. (2002). **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION** . MEXICO : PEARSON PRENTICE HALL.

PEREZ PORTO, J., & MERINO, M. (S.D DE S.M DE 2009). DEFINICION . OBTENIDO DE **DEFINICION DE PLAN** : [HTTPS://DEFINICION.DE/PLAN/](https://definicion.de/plan/)

PFEIFFER, L. D. (2013). **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA** . S.C: S.E.

PUERTA, A. R. (09 DE 06 DE 2019). LIFEDER. OBTENIDO DE **ESTRÉS LABORAL: SÍNTOMAS, CAUSAS, TIPOS, CONSECUENCIAS:**
[HTTPS://WWW.LIFEDER.COM/CONSECUENCIAS-DEL-ESTRES-LABORAL/](https://www.lifeder.com/consecuencias-del-estres-laboral/)

ROBBINS, S. P. (2004). **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** . MEXICO : PEARSON EDUCACION DE MEXICO .

Anexos.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDICIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Guía de Entrevista dirigida a la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa, Acopaka de R.L, Cacaopera, Morazán.

Objetivo: Obtener información necesaria que contribuya manera precisa el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, que permita la creación de un plan estratégico que mejorara el clima organizacional de la cooperativa.

Indicaciones: Conteste las siguientes interrogantes según su propio criterio.

1. ¿Para usted que es clima organizacional?
2. ¿Según su criterio como es el clima organizacional dentro de la Empresa?
3. ¿En la empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?
4. ¿Con que frecuencia se aplican las Capacitaciones dentro de la empresa?
5. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que brinda la empresa a sus empleados?
6. ¿Cuáles son los tipos de sanciones que efectúa la empresa a sus empleados?
7. ¿Considera que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?
8. ¿Considera usted que los colaboradores se sienten animados emocionalmente y físicamente?
9. ¿Cuáles son las actividades o mecanismos que realiza la empresa para contrarrestar el estrés?

10. ¿Esta empresa cuenta con técnicas o métodos de motivación?
11. ¿Cuáles son los tipos de programas de capacitación que desarrolla la Institución a sus empleados?
12. ¿En cuáles de los siguientes factores considera que influye para el buen desarrollo óptimo del clima organizacional?
13. ¿Considera usted que la implementación de un plan operativo mejorara el ambiente de clima organizacional?
14. ¿Según su criterio se toman en cuenta la opinión de los empleados/socios en la toma de decisiones?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDICCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.



Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Acopaka de R.L.

Objetivo: Recopilar información necesaria que contribuya a la creación de un plan estratégico de mejora para el clima organizacional de los empleados de la empresa.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines académicos con carácter confidencial.

Indicaciones: Conteste las siguientes interrogantes según su propio criterio, Marque con (✓) la respuesta que considere.

1. ¿Sabe usted que es clima organizacional?

- Sí.
- No.

De decir si, que sabe:

2. ¿Según usted cómo considera el clima Organizacional dentro de la Empresa?

- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Malo.

3. ¿En la empresa que aspectos del clima organizacional se aplican?

- Motivación.
- Comunicación.
- Manejo de Estrés.
- Capacitaciones.

- Relaciones Interpersonales.
 - Trabajo en Equipo.
 - Todas las anteriores.
 - Ninguna.
4. ¿Considera usted que se toma en cuenta la opinión de los empleados en la toma de decisiones?
- Siempre.
 - A veces.
 - Casi nunca.
 - Nunca.
5. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan en la gerencia para comunicarse de los empleados/ socios?
- Teléfono.
 - Personalmente.
 - Correo electrónico.
 - Intermediarios.
 - Salas virtuales.
6. ¿Cuáles son los tipos de incentivos brinda la empresa a sus empleados?
- Monetarios.
 - Regalos.
 - Reconocimientos.
 - Boletos de Supermercado.
7. ¿Cuáles son los tipos de sanciones efectúa la empresa a sus empleados?
- Verbales.
 - Escritas.
 - Inhabilitación del empleado.
 - Despidos.
 - Todas las anteriores.
 - Otras.

8. ¿Considera que surgen conflictos frecuentemente en la empresa?

- Sí.
- No.

9. ¿Considera usted que el trabajo le desgasta emocionalmente y físicamente?

- Sí.
- No.

¿Por qué?

10. ¿Conoce usted si empresa realiza actividades o mecanismos para contrarrestar el estrés?

- Sí.
- No.

¿Cuáles?

11. ¿Esta empresa cuenta con técnicas o métodos de motivación?

- Sí.
- No.

¿Cuáles?

12. ¿Usted como empleado considera que el liderazgo de su jefe inmediato en su actitud laboral en la empresa está debidamente definido?

- Sí.
- No.

13. ¿Es conocedor usted si existen programas de capacitación dentro de la Institución?

- Si.
- No.

14. ¿En cuáles de los siguientes factores considera que influye para el buen desarrollo óptimo del clima organizacional?

- Autoridad.
- Delegación.
- Prevención de problemas.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Capacitaciones.
- Estimulo e iniciativa.
- Todos.
- Ninguno.

15. ¿Considera usted que la implementación de un plan operativo mejorara el ambiente de clima organizacional?

- Sí.
- No.

16. ¿Considera que se le toman en cuenta la opinión en la toma de decisiones de la empresa?

- Si.
- No.

Tabla 36: Operacionalizacion de Variables.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
HIPOTESIS GENERAL			
<p>”Diseño de un plan operativo que ayude a mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la cooperativa acopaka de rl, en la ciudad de cacaoopera departamento de morazán, año 2020”.</p>	<p>La creación de un plan estratégico que contribuirá a mejorar el clima organizacional de la cooperativa Acopaka de R. L, en la ciudad de Cacaoopera.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización de Recursos ✓ Productividad ✓ Planeación ✓ Planificación estratégica ✓ Etapas de la planificación estratégica
		<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Clima Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Organizacional ✓ Cultura Organizacional ✓ Comportamiento Individual. ✓ Comportamiento Organizacional ✓ Relaciones ✓ Labores
HIPOTESIS ESPECIFICAS			
<p>Realizar un diagnóstico que ayudara a conocer la situación actual de la cooperativa Acopaka de R. L.</p>	<p>Al realizar un diagnóstico nos ayudara conocer la situación actual de la cooperativa.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Diagnostico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) ✓ Análisis del ambiente externo (Amenazas y Oportunidades) ✓ Cinco fuerzas de Potter
		<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Situación actual de la cooperativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del entorno ✓ Relaciones Laboral ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Clima organizacional ✓ cultura organizacional ✓ Medida de desempeño ✓ Organigrama
<p>Diseño de estrategias y métodos que contribuirá a mejorar el clima organizacional de cooperativa Acopaka de R. L.</p>	<p>El diseño de estrategias y métodos que contribuirá a mejorar el clima organizacional.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Diseño de Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de estrategias. ✓ Funciones de las estrategias ✓ Métodos de implementación de estrategia.

		VARIABLE DEPENDIENTE Mejorar el clima organizacional	Objetivos ✓ Diseño de estrategia para mejorar. ✓ Herramientas o técnicas ✓ Conocimiento del Trabajo ✓ Evaluación del Desempeño
Establecer medidas de control y seguimiento que permitirá la verificación del cumplimiento de las estrategias para el clima organizacional.		VARIABLE INDEPENDIENTE Medida de control y seguimiento	✓ Mecanismo o seguimiento de control. ✓ Cumplimiento de objetivos de las estrategias ✓ Estrategia de Retroalimentación de control.
		VARIABLE DEPENDIENTE Cumplimiento de las estrategias	✓ Productividad en el trabajo ✓ Maximización de la tarea ✓ Buen clima organizacional ✓ Satisfacción laboral ✓ Propuesta del plan.

5.16. Ubicación.

FUENTE: Tatos del mapa 2021, Google Map, El Salvador.

