

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“EVALUACION DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LABORES EN LA
EMPRESA GANO ITOUCH, S.A DE C.V., DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE
BEBIDAS DE GANODERMA LUCIDUM”**

TRABAJO DE INVESTIGACION. ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS

Presentado por:

Patricia Yamileth Guzmán Hércules GH12011

César Iván Montes MM10156

Miriam Abigail Pérez Santos PS11018

Para optar al grado de:

Licenciado/a en Administración de empresas.

Marzo de 2022

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

Autoridades de la Universidad de El Salvador

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

Autoridades de la facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador

Decano : Msc. Nixón Rogelio Hernández
Vicedecano : MsC. Mario Wilfredo Crespín
Secretaria : Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director general de trabajos de
Graduación: MsC. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

Tribunal examinador:

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.
Lic. Rafael Arístides Campos.
Docente y asesora MsC. Rocío Margarita Tejada Miranda.

Agradecimientos o dedicatorias.

Agradezco a mi padre celestial y a la Virgen de Guadalupe, que han sido los que me han acompañado espiritualmente y siempre me levantan de mi continuo tropiezo al creador. A mi papi Ernesto Guzmán y mi mami Alba de Guzmán también a mis hermanos Daysi y Alexis Guzmán, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos, muchos de mis logros se los debo a ustedes y éste no es la excepción, a toda mi familia, amigos, maestros y sobre todo a mis compañeros de trabajo de graduación, por compartir sus conocimientos en este gran reto que culminamos.

Patricia Yamileth Guzmán Hércules

Esta etapa de mi vida ha sido muy importante, ya que estoy a punto de alcanzar una de mis metas que más he deseado cumplir, el camino no ha sido fácil hasta el día de hoy, agradezco primeramente a Dios por siempre estar a mi lado y darme fuerzas cuando he pensado en rendirme. Agradezco a mi madre María Dolores Montes, por todo el apoyo incondicional que he recibido de su parte, desde el primer día que asistí a la Universidad de El Salvador, ella ha estado a mi lado, alentándome a siempre hacer las cosas de la mejor manera, sin duda alguna sin su apoyo no hubiese llegado a estas alturas del camino.

Cesar Iván Montes

Dedico este trabajo de graduación a Dios por permitir culminar esta fase en mi vida, agradezco a mis padres y hermano por siempre brindar el apoyo, motivación y consejo para cada decisión y proyecto que tomo para forjar el camino de mi vida. Agradezco a mis maestros por cada conocimiento transmitido y apoyo a lo largo de la carrera. Gracias a mis amigos y compañeros que conocí en esta etapa que fueron pieza fundamental para mi desarrollo. He alcanzado una de mis más anheladas metas ¡Lo logré!

Miriam Abigail Pérez Santos

INDICE

Autoridades de la Universidad de El Salvador	i
Agradecimientos o dedicatorias.....	ii
Resumen	i
CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GANO ITOUH S.A DE C.V. MARCO TEORICO SOBRE LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL.....	1
A. Planteamiento del problema	1
1. Antecedentes.....	1
2. Formulación del problema.....	1
B. Marco teórico	2
1. Generalidades de la empresa.....	2
a. Antecedentes	2
b. Ubicación Geográfica.....	3
c. Misión y Visión.....	3
d. Valores	4
e. Recursos de la organización GANO ITOUCH S.A DE C.V.....	5
a. Estructura laboral.....	6
2. Marco legal e institucional.....	7
a. Marco Legal	7
b. Marco Institucional	10
3. Marco General del Clima Laboral.....	11
a. Antecedentes históricos del clima laboral.....	11
b. Definición	12
1. Definición de empresa.....	12
2. Definición de Clima Laboral según autor:.....	12
c. Importancia del clima laboral.....	13
e. Características del Clima Laboral.....	14
f. Ventajas de buen Clima Laboral	15
g. Desventajas de mal clima laboral	15
h. Tipos de clima Laboral	15
i. Dimensiones del clima laboral	17
j. Variables que inciden en el entorno del clima laboral	18

CAPITULO II. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	21
A. Diseño metodológico.....	21
1. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.....	21
a. Tecnica a utilizar en la investigacion.....	21
b. Instrumento a utilizar en la investigación	21
2. Tipo de investigación.....	21
3. Fuentes de recolección de información.....	21
4. Objeto de estudio.....	22
5. Unidades de análisis, población y muestra.....	22
a. Unidades de Análisis	22
b. Población.	23
c. Muestra.	23
6. Variables e indicadores	24
7. Operacionalización de variables.....	26
8. Resultados del Estudio de Campo.....	34
CAPITULO III. Propuesta de evaluación del clima laboral.....	58
1. Descripción de la Propuesta.....	58
2. Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral en el área Administrativa de GANO Itouch S.A de C.V	61
3. Ciclo de propuesta de Mejora del Clima Laboral en el Área Administrativa de GANO ITOUCH S.A de C.V	66
a. Estructura del Organigrama.....	67
b. Organigrama Propuesta	68
5. Cronograma de propuesta en marcha.....	70
6. Bibliografía general del trabajo.....	71
Bibliografía	71
ANEXOS	73

Resumen

La empresa GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., cuyo objetivo es brindar los mejores servicios de bebidas de Ganoderma Lucidum por su calidad y sabor que lo hace único por medido de las bebidas instantáneas que distribuye. Actualmente la Gerencia tiene un presentimiento que las actividades laborales de todos los trabajadores ya que no la ejercen emotivamente ni eficientemente, por tal razón, la empresa teme que afecte negativamente el desarrollo de las funciones y que estas bajen el nivel de valores que caracterizan a la empresa y que se genere un clima laboral pernicioso.

GANO ITOUCH, está interesada en aplicar una evaluación al desempeño de funciones a cada uno de los trabajadores que permita identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador y de esta manera reconocer la importancia que tiene la evaluación para cada trabajador, identificando sus propios intereses, objetivos y refuerzos que se puedan presentar en el ente y que estos puedan influir en el desarrollo por medio de un buen clima laboral.

Para poder solucionar las dificultades que pueda surgir en el desarrollo de las actividades labores, brindamos en el siguiente estudio la “Evaluación del clima laboral en el desempeño de labores en la empresa GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., dedicada a la distribución de bebidas de Ganoderma Lucidum” en el cual se presenta el trabajo de la siguiente manera:

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema, los antecedentes generales de la empresa, la formulación del tema a evaluar, su respectivo marco teórico, la historia organizacional de la empresa, su ubicación, misión y visión, los valores que identifican a la empresa, los recurso con los que cuenta GANO ITOUCH, como también su estructura organizacional, también se encuentra un marco legal e institucional, marco general del tema de estudio que está derivado de las leyes que rigen lo respaldan.

También forma parte de esta evaluación el diagnóstico situacional en donde se utilizó en el desarrollo de esta investigación la técnica principal “La Encuesta”, como instrumento el cuestionario y utilizamos el tipo de investigación descriptiva. Identificando como variables dependientes e independientes. El diseño metodológico se aplicó por las

técnicas e instrumentos a utilizar para recopilar la información, el tipo de investigación que se tomó en cuenta para el desarrollo de esta propuesta, el objeto de estudio que se presentó, unidades de análisis de donde se recolectaron los datos, así como también su población y muestra, se definieron variables e indicadores.

Se recomienda a la compañía GANO ITOUCH que para mejorar el ambiente laboral es necesario tomar en cuenta programar reuniones para mejorar aspectos de comunicación entre los empleados y los supervisores, fomentar la sana convivencia entre colaboradores por medio de actividades de recreación, realizar revisión y ajustes salariales esto para obtener mejores resultados en los objetivos y metas de cada uno de los colaboradores mejorando el ambiente laboral que se tiene, esta información fue obtenido por medio de una encuesta para los colaboradores considerando las conclusiones del ambiente laboral que se tiene y realizando recomendaciones a la empresa para su mejora.

De acuerdo a los resultados obtenidos, nos podemos referir a las percepciones en el ambiente de trabajo de las instituciones, no sé ni toca, pero tiene una existencia real que influye en el desempeño de los miembros de la organización, el logro de los objetivos establecidos solo se puede lograr manejando una buena convivencia entre compañeros de trabajo, es decir un buen clima laboral.

Introducción.

En el presente trabajo titulado “Evaluación del clima laboral para un mejor desempeño de labores en la empresa dedicada a la distribución de bebidas de Ganoderma Lucidum, GANO ITOUCH, S.A. de C.V., del municipio de San Salvador” se realiza la investigación para proporcionar a la empresa un panorama de las debilidades y posibles problemas que ocasionan un desempeño laboral deficiente, gracias a la investigación se ha proporcionado una propuesta para que la empresa valore y se obtengan los resultados deseados en la producción de cada uno de los colaboradores.

El estudio está formado por tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo describe todas las generalidades de la empresa en donde se lleva a cabo la investigación, información clave para comprender las necesidades, así también factores importantes para el desarrollo del estudio. Se menciona a que se dedica GANO Itouch, la cual se clasificada como micro empresa dentro del sector de la PYMES, cuyo giro comercial es la venta de café con propiedades medicinales, además se tomó en cuenta la base legal de la empresa (Marco teórico), en el que describe los diferentes cuerpos de leyes que sustentan la organización, así mismo leyes que respaldan la dignificación del trabajo, base para poder tener un clima laboral optimo dentro la organización.

El segundo capítulo trata de la base técnica en el que se apoya la investigación, se describe la metodología que se adapta a las necesidades de la misma la cual es la investigación descriptiva por ser un método que recaba información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico, igualmente las fuentes de recolección de información que se implementaron, simultáneamente se determinan elementos importantes tales como el objeto de estudio, población y muestra.

Se establecieron variables e indicadores del clima laboral como base para el desarrollo de la prueba diagnóstica en el cual se implementaron técnicas de recolección de datos como la encuesta en la que se puntualizaron factores que inciden en el clima laboral de la empresa. Esto determinó la situación actual del área administrativa de GANO Itouch con respecto al clima laboral, base para la realización de una propuesta de mejora.

El tercer capítulo presenta una propuesta estratégica para el mejoramiento del clima laboral en el área administrativa, basada en la prueba diagnóstica, dicha propuesta integra una serie de factores que influyen en la organización directamente e inciden en el desempeño laboral del empleado, cada una de estas estrategias lleva acciones a seguir, recursos necesarios e indicadores de logro para fomentar un clima laboral que sea de beneficio para todos y promueva el buen desempeño por parte de los trabajadores, de igual manera se presenta el presupuesto para poner en marcha la propuesta, así como el cronograma, el cual indica los tiempos óptimos de realización de cada estrategia.

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GANO ITOUH S.A DE C.V. MARCO TEORICO SOBRE LA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL

A. Planteamiento del problema.

1. Antecedentes.

En años recientes se ha visto el crecimiento de distribuidoras de bebidas instantáneas en el municipio de San Salvador, debido a la demanda de estos productos. Por tal razón, la empresa GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., se ve en la necesidad de realizar un estudio en el área administrativa acerca del comportamiento del empleado en su desempeño, esto como una medida de reacción y conocimiento laboral que hay dentro de la empresa.

GANO ITOUCH, es una compañía líder en venta de bebidas instantáneas, suplementos alimenticios, cuidado personal y de la piel, chocolates y novedosos productos de movimiento rápido. Ya que se especializa y es pionera en la industria del bienestar haciendo uso del “Ganoderma Lucidum”. Esta empresa produce y distribuye una amplia variedad de exclusivos productos del bienestar.

En GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., hasta la fecha no se ha realizado un estudio acerca del clima laboral que existe dentro de la empresa, es por ello que en el presente trabajo pretendemos estudiar de qué manera desempeñan las funciones los colaboradores del área en donde se realizará el estudio. (GANO ITOUCH, 2021) ¹

2. Formulación del problema.

¿En qué medida puede influir el clima laboral en el desempeño de las funciones y de esta manera obtener mejores resultados en la empresa GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., en el municipio de San Salvador?

¹ GANO ITOUCH, S. D. (2021). *Gano Itouch*. Obtenido de <http://www.ganoitouch.com.sv/>

B. Marco teórico

1. Generalidades de la empresa.

a. Antecedentes

En 1983 el Sr. Leow Soon Seng, Micólogo, fundador de Gano Excel, comenzó a estudiar los hongos y descubrió 6 variedades de Ganoderma Lucidum. Estandarizó las técnicas para cultivarlos y lograr que la potencia del hongo permaneciera intacta de cosecha en cosecha. En 1995 fundó la compañía de Gano Excel localizada en Malasia, en el estado de Kedah Darul Aman. Finalmente llegó a Los Estados Unidos en el año 2003, y tiene presencia en más de 70 países y con más de 10 millones de consumidores beneficiándose con nuestros productos alrededor del mundo.

Gano Excel es una compañía líder de Venta Directa en crecimiento, que se especializa y es pionera en la industria del bienestar haciendo uso del “Ganoderma Lucidum”. Gano Excel produce y distribuye una amplia variedad de exclusivos productos del bienestar que abarca bebidas, suplementos alimenticios, cuidado personal y de la piel, productos para el hogar, chocolates, y novedosos productos de rápido movimiento.

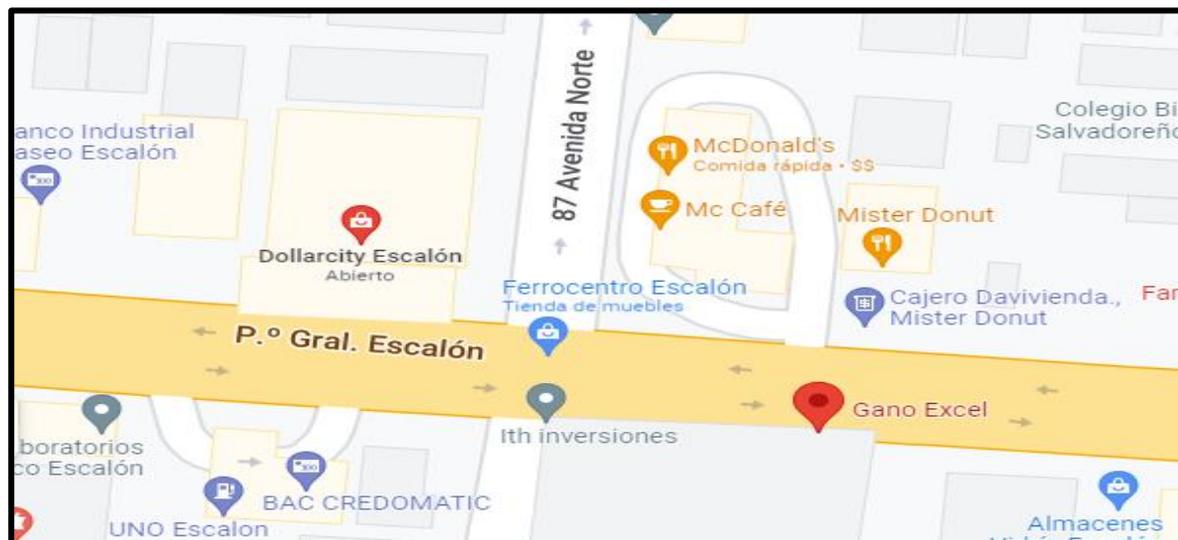
Gano Excel es la compañía líder de bienestar dedicada y comprometida con la inmunología nutritiva del Ganoderma. Gano Excel es una compañía dedicada a la investigación del Ganoderma, considerada como la primera en descubrir y compartir los beneficios para la salud del Ganoderma Lucidum, que posee más de 5000 años de historia para justificar los beneficios nutritivos de los que muchos consideran como la “hierba más poderosa del mundo”. (GANO EXCEL, s.f.)²

² (GANO EXCEL, s.f.) GANO EXCEL, E. S. (s.f.). *GANO EXCEL*. Obtenido de GANO ITOUCH, S.A. DE C.V.: <http://www.ganoitouch.com.sv/historia/>

b. Ubicación Geográfica

GANO ITOUCH S.A DE C.V se encuentra ubicada en Paseo General Escalón, 87 Avenida Sur, San Salvador, El Salvador.

<https://goo.gl/maps/gJTmPDU5Kkjc92B7>



c. Misión y Visión

- **Misión:** Mantener un compromiso diario con nuestros Distribuidores Independientes ayudándolos a alcanzar sus sueños por medio de un estilo de vida enriquecido y lleno de bienestar, alcanzable a través del consumo de nuestros productos y la oportunidad de negocio que ofrecemos a la comunidad. Así mismo fomentamos el crecimiento personal y liderazgo de nuestros Distribuidores Independientes por medio de capacitación y trabajo en equipo.
- **Visión:** Bienvenido a Gano Itouch El Salvador, nuestra visión corporativa “ser los primeros en la industria del bienestar”, ha sido manifestada a través de nuestra filosofía corporativa: brindar bienestar y prosperidad. Nuestra invitación es siempre a “Puertas abiertas” para que usted alcance su “Mayor éxito”, que enriquecerá su estilo de vida y nos permitirá apoyar la industria del bienestar en su conjunto.

En Gano Itouch El Salvador, fabricamos y distribuimos productos de altísima calidad a base de Ganoderma Lucidum; productos que van desde suplementos alimenticios, bebidas, productos de cuidado personal y cuidado de la piel hasta productos para el hogar nuestro objetivo es (brindar bienestar y prosperidad). Nuestra visión está documentada en la investigación especializada de nuestros productos y un plan de compensación desde 1985. Estructurada para respaldar y mantener la integridad del comercio ético. (GANO ITOUCH, 2021)³

d. Valores

- **Compromiso profesional y ético:** Por el compromiso al accionar humano para promover los comportamientos esenciales deseables con el público en general y de esta manera observar las normas morales que la empresa juzga necesarias para el logro del ejercicio profesional.
- **Lealtad:** Es la actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o hacer con sacrificio por el bien de la organización.
- **Calidad de productos:** Es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es decir, una fijación mental del cliente que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.
- **Innovación:** Ya que tienen en cuenta que la mejora de actividades mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado.

³GANO ITOUCH, S. D. (2021). *GANO EXCEL*. Obtenido de <http://www.ganoitouch.com.sv/misio-y-vision/>

e. Recursos de la organización GANO ITOUCH S.A DE C.V

Entre los recursos con los que cuenta la empresa están: los recursos humanos, materiales y financieros.

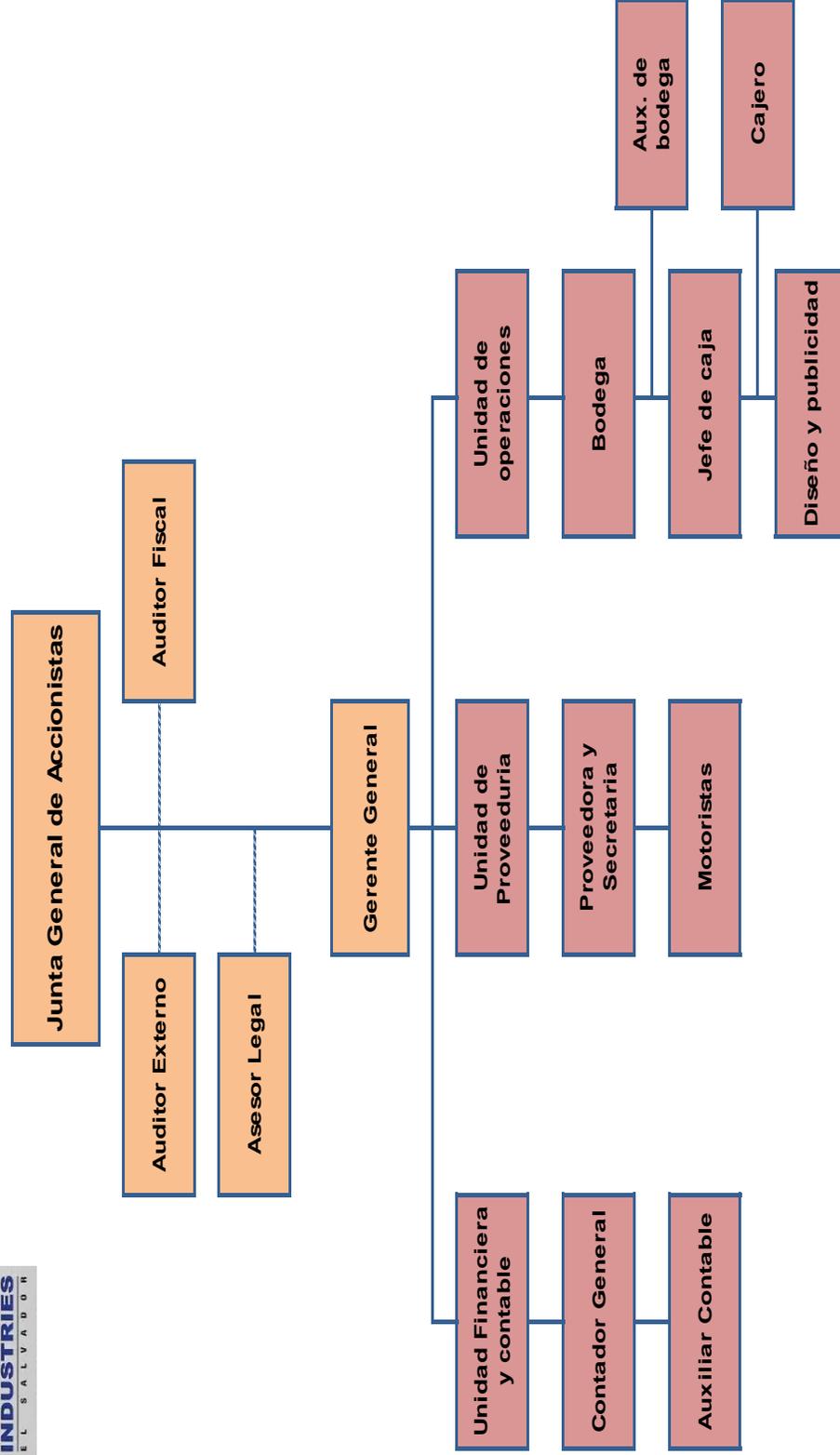
- **Humanos:** GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., dispone de trabajadores y trabajadoras que realizan diferentes roles de acuerdo a su cargo y responsabilidad. El número de empleados de los que dispone la organización hasta la fecha son de 10 empleados.
- **Financieros:** Los ingresos financieros de GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., se dan por la distribución de las bebidas de Ganoderma Lucidum además de contar con la venta de otras bebidas instantáneas no clasificadas previamente, estos son como parte de los principales ingresos con los que cuenta organización.
- **Materiales:** La empresa cuenta con los recursos básicos que son: software, hardware, infraestructura, vehículos, equipos de oficina, mobiliario. Además de contar con materiales adicional para las presentaciones de nuevos productos tales como: toldos, retroproyectors, tarimas, mesas, sillas, cafeteras entre otros.

a. Estructura laboral.

La organización cuenta con la siguiente estructura organizacional:



GANO ITOUCH, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2. Marco legal e institucional

a. Marco Legal

Gano Itouch S.A de C.V es una microempresa dedicada a la venta y distribución de café medicinal, a continuación, citaremos la base legal que sustenta la empresa y el rubro al que pertenece, así como los cuerpos de leyes que dignifican el trabajo como tal en el marco del clima laboral.

- **Constitución de la Republica de El Salvador** (Asamblea Constituyente de El Salvador, 1983)

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. (Asamblea Constituyente de El Salvador, 1983)⁴

El Artículo antes mencionado es el primero en dignificar el trabajo y a la persona que lo realiza como tal, también indica que el Estado tendrá como responsabilidad la regulación y supervisión con la finalidad que el trabajo sea una actividad digna que respete los derechos de los trabajadores, lo anterior es base para el logro de un buen clima laboral dentro de las empresas.

Art. 115.- El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

Art. 116.- El Estado fomentará el desarrollo de la pequeña propiedad rural. Facilitará al pequeño productor asistencia técnica, créditos y otros medios necesarios para la adquisición y el mejor aprovechamiento de sus tierras.

⁴ Asamblea Constituyente de El Salvador, Constitución de la república de El Salvador, Decreto 38. San Salvador 1983 (quince de diciembre de 1983). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, . Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/EISal/constitucion.pdf>

En los dos artículos anteriores, el Estado reconoce la importancia de la micro y pequeña empresa, así como su protección y desarrollo, por medio de la creación de una ley en pro de los beneficios de estas. Con lo que se dio paso de la creación de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1983)⁵

- **Código de Trabajo**

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

Este cuerpo de ley regula las relaciones entre patrono y empleados, aspecto vital para que en la empresa pueda existir un ambiente laboral adecuado, que estimule un buen desempeño. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1972)⁶

- **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**

Art.1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad.

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

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

b) Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas

⁵ Asamblea constituyente de El Salvador, Constitución de la República de El Salvador, Decreto 38. San Salvador 1983

⁶ Asamblea Legislativa de El Salvador, Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, Decreto 15. San Salvador 1972

anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Este cuerpo de ley tiene como objeto la regulación y la fomentación de la micro y pequeña empresa, además de su clasificación, en la cual pertenece Gano Itouch S.A de C.V. Todo esto en fiel cumplimiento al Art. 115 de La Constitución de la Republica de El Salvador. (CONAMYPE, 2014)⁷

- **Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la Comercialización del café.**

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto proteger la propiedad y comercialización interna de café, garantizando a los diferentes agentes que intervienen en la mencionada actividad productiva que los resultados de su esfuerzo no se vean perjudicados como consecuencia de hechos delictivos, tutelando además el interés del Estado en la percepción de los impuestos correspondientes.

Art. 2.- La presente ley se aplicará a todas las personas, sean naturales o jurídicos, que intervienen en las operaciones de comercialización de café.

Art. 14.- El registro de los exportadores, intermediarios y torrefactores, tendrá por objeto permitir que el Consejo Salvadoreño del Café, lleve un control de las personas naturales o jurídicas que se dedican a tales actividades y puedan operar.

La ley mencionada es la encargada de la protección y regulación de todas las empresas que tienen como giro el rubro del café, así como la importancia que estas brinden información a las autoridades regulatorias para su respectivo control. Gano Itouch está regulada por estas disposiciones. (Salvador, 1994)

⁷ CONAMYPE, Ministerio de Trabajo, Ley de Fomento, protección y Desarrollo para la Micro y Mediana Empresa, decreto 667. San Salvador 2004

b. Marco Institucional

TABLA 1

RESUMEN DE MARCO INSTITUCIONAL

CUERPO DE LEY	INSTITUCIÓN QUE LA REGULA
<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la Republica de El Salvador 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia / Constitución emitida por la Asamblea Constituyente de El salvador
<ul style="list-style-type: none"> Código de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Trabajo y Previsión Social
<ul style="list-style-type: none"> Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Economía / Comisión Nacional de la Micro y pequeña Empresa
<ul style="list-style-type: none"> Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la Comercialización del café 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Fuente: Elaboración propia

3. Marco General del Clima Laboral.

a. Antecedentes históricos del clima laboral.

John William Atkinson fue un psicólogo pionero del estudio científico de la motivación, experimentando con el grado de desempeño por medio de la motivación afectado por los ambientes de trabajo, dicho experimento se realizó en 1964, el cual determina que:

Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados, además que Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo. El concepto clima laboral comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que perciben o experimentan los miembros de la organización e Influye en su comportamiento. Con estas conclusiones Arkinson contribuyo importantemente en la concepción de la importancia del clima laboral. (Chiavenato, 2002) ⁸

Por otra parte, para Uribe Prado consultor de la Universidad Autónoma de México, la investigación y el estudio del clima laboral se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima laboral ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. (Uribe Prado, 2015)⁹

Por último, en el siguiente cuadro se resume el surgimiento del Clima laboral por escuela a lo largo de la historia.

⁸ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F: Mc Graw Hill

⁹ Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y Ambiente Organizacional. México D.F: Manuel Moderno.

TABLA 2
Evolución del Clima Laboral por escuela

Escuela	Personajes Principales	Aportaciones
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios Administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de CLIMA LABORAL.

Fuente: Elaboración propia

b. Definición

1. Definición de empresa.

En El Salvador el concepto legal de empresa es: “La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” (Salvador, Código de Comercio, Art 155)¹⁰

2. Definición de Clima Laboral según autor:

- Forehand y Gilmer (1964)

Definen al clima laboral como “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”.

¹⁰ Asamblea legislativa de El Salvador, Código de Comercio Art. 155. Página 31. San Salvador

Es por ello por lo que el clima laboral es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)

Basados en las propiedades del clima laboral lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima laboral forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias. (Uribe Prado, 2015)¹¹

- Guillén y Guil (1999).

La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral

Todos los conceptos antes mencionados, tienen variables en común, las cuales intervienen en el clima laboral; tales como, las personas, su personalidad, percepción de las cosas, así como la motivación, entre otras. Pero el concepto con el cual se identifica Gano Itouch S.A de CV, el cual está más apegado a los tiempos actuales.

- Chiavenato Argueye (2000)

El clima laboral puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. (Valle, 2009)¹²

c. Importancia del clima laboral.

El clima laboral es de gran importancia ya que permite indagar en los elementos de la cultura de las organizaciones que inciden el desempeño de las personas, por lo que hoy

¹¹ Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. Mexico D.F: Manuel Moderno.

¹² Universidad del Valle, Clima laboral y su Diagnóstico, Cuadernos de Administración. Cali 2009.

en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus trabajadores y les permita cumplir los objetivos estratégicos de las instituciones.

La importancia radica en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante única y exclusivamente de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelven, por tanto, es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

d. Objetivos del Clima laboral.

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo del equipo.

e. Características del Clima Laboral

El clima laboral se compone de características que funcionan dentro de las organizaciones, además dichas características tienen influencia directa en el desempeño de los trabajadores. A continuación, se mencionan las principales características del clima laboral. (Valle, 2009)

- El clima laboral, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales.
- El clima laboral tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral
- Las condiciones del clima laboral son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización.

- El clima laboral aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones.
- El clima laboral y su proceso de análisis están en marcado dentro de un tiempo y situación específica.

f. Ventajas de buen Clima Laboral

Al tener un buen clima laboral dentro de la organización trae muchas ventajas que benefician a los trabajadores y a organización como tal, a continuación se mencionan las ventajas más importantes:

- Mayor rendimiento laboral
- Se favorece el trabajo en equipo
- Los talentos permanecen en la organización
- Mayor satisfacción en la organización
- Integración por parte de los trabajadores
- Satisfacción laboral
- La organización se vuelve más competitiva
- Cumplimientos de objetivos organizacionales

g. Desventajas de mal clima laboral

- Falta de motivación
- Baja productividad
- Mayor absentismo laboral
- Falta de implicación por la organización y trabajadores
- Mala reputación laboral

h. Tipos de clima Laboral

- **Clima tipo autoritario–explotador.** La dirección no tiene confianza en sus empleados y la mayor parte de las decisiones sobre objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los

empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- **Clima tipo autoritario–paternalista.** Es aquel en el que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Clima tipo participativo–consultivo.** Es aquel en el que las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados. La comunicación es de tipo descendente y las recompensas y los castigos son ocasionales, pues se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- **Clima tipo participativo–en grupo.** Es aquel en el que los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (Chiavenato, 2002)¹³

¹³ Chiavenato I (2002). administración de Recursos Humanos, 5ta edición. México D.F: Mc Graw Hill.

i. Dimensiones del clima laboral

En una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas laborales conforme este se vea afectado o beneficiado, estas son las escalas o dimensiones del clima laboral.

- **Estructura.** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo se dará en la medida en que la organización ponga el énfasis en la burocracia o en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad.** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo, y que si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío.** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones.** Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.
- **Estándares.** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto.** Surge del sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones y estas dependen del énfasis con que los problemas salgan a la luz y de que no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, y la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se le atribuye a ese espíritu. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Litwin y Stinger, 2015)¹⁴

j. Variables que inciden en el entorno del clima laboral

TABLA 3

Variables	
Variables de ambiente físico	Espacio
	Condiciones de ruido
	Contaminación
	Temperaturas
	Instalaciones y Maquinaria
	Tamaño de la organización

¹⁴ Litwin y Stinger. (2015). Conexionesa. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

VARIABLES ESTRUCTURALES	Estructura formal
	Estilo de dirección
VARIABLES PERSONALES	Aptitudes
	Motivación
	Personalidad
	Expectativas
VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Productividad
	Rotación
	Ausentismo
	Satisfacción personal
VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL	Compañerismo
	Conflictos
	Comunicación

Todas estas variables componen el clima laboral, pero a la vez se clasifican en tres grupos de variables:

TABLA 4



Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

✓ **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento,

comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

✓ **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Por último, la interacción de estas variables determina con qué tipo de clima laboral se cuenta en la empresa y es el primer paso para poder realizar un diagnóstico objetivo de la situación actual, así como una propuesta de mejora, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, así como la productividad de los trabajadores. (Exito.)

CAPITULO II. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

A. Diseño metodológico.

1. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información.

a. Técnica a utilizar en la investigación

Encuesta: fue dirigida a todo el personal del área administrativa de GANO ITOUCH S.A DE C.V, de todas las líneas jerárquicas para obtener información para realizar el diagnóstico del clima laboral en la organización.

b. Instrumento a utilizar en la investigación

Cuestionario: Para la aplicación de la encuesta se tomó como instrumento, el cuestionario, para el cual se conformó de 16 preguntas cerradas y de opción múltiple

2. Tipo de investigación

La investigación que se realizó es de tipo **descriptiva**, ya que es un método que intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la población. Además, ayudan a determinar los métodos de investigación que se utilizan para la investigación subsiguiente. En donde se detallan situaciones y eventos.¹⁵

Es necesario identificar que el estudio descriptivo es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación.

3. Fuentes de recolección de información

Las fuentes de recolección de información que se utilizaron son fuentes primarias y fuentes secundarias en donde las describen de la siguiente manera:

- **Fuentes primarias:** Son consideradas como la principal información de recolección en la investigación de campo, que son realizadas directamente en el medio donde se encuentra el objeto de estudio, que en este caso en la empresa Gano Itouch, S.A. de C.V., son los empleados internos ubicados en la colonia Escalón del municipio de San Salvador.

¹⁵ Mc Gregor. (s.f.). Obtenido de Metodología de la investigación – Sexta edición

- **Fuentes secundarias:** Son consideradas como apoyo adicional a la información recolectada en la investigación de campo. En donde se pueden utilizar como auxiliar libros, trabajos de graduación, páginas web, revistas, diccionarios, periódicos, boletines administrativos y otros.

4. Objeto de estudio.

El objeto de estudio son los trabajadores de Gano Itouch en todas las líneas jerárquicas, de los cuales es de interés conocer de primera mano todos los aspectos relacionados sobre el clima laboral en el que se desempeñan dentro de la empresa.

Para el objeto de estudio de nuestra investigación se tomó en cuenta los colaboradores de la compañía Gano Itouch considerando a todas las líneas jerárquicas constituida por 10 colaboradores estos forman parte de las altas direcciones de la compañía y el personal administrativo gracias a ellos se recopiló la información real del clima laboral y se pretende dar solución a las deficiencias que presenten los colaboradores que se muestren según un diagnóstico de la situación actual del clima laboral que se tiene en la empresa así mismo establecer estrategias para mejorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que mantiene el grupo de colaboradores.

5. Unidades de análisis, población y muestra.

a. Unidades de Análisis

La unidad de análisis corresponde a la entidad o característica que será objeto de estudio de la investigación, esta puede ser presentada por una persona, un grupo, un objeto al cual se va investigar, según el autor Raúl Rojas: “La unidad de análisis es el elemento del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación”. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera para llevar a cabo la investigación, además de los objetivos del estudio. ^{(Rojas)¹⁶}

16 Rojas, R (s.f). Guía para realizar investigaciones, Ciudad de México: Plaza Valdez Editoriales

De acuerdo a las necesidades de la investigación con respecto al Clima laboral de la empresa GANO Itouch, las unidades de análisis se dividirán en dos grupos:

- Las Jefaturas, es decir el área administrativa, que son las personas encargadas de tomar decisiones en el funcionamiento de la empresa, la información obtenida de ellos es de mucha importancia, ya que permitirá tener un panorama de cómo se percibe el clima laboral desde la perspectiva gerencial.
- Trabajadores administrativos que son los que laboran en las oficinas de Gano Itouch, Los trabajadores representan una parte importante de la investigación porque son estos los que aportan información clave y fiable sobre la percepción del clima dentro de la empresa.

b. Población.

La Población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada y debe delimitarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Por lo anteriormente mencionado, es necesario determinar a quiénes y a cuántas personas (Universo) se aplicará los instrumentos de recolección de datos, además, la manera de cómo se elegirán esas personas, para que los resultados que se logren, puedan ser generalizados a la población en su totalidad, es decir que tengan homogeneidad.

En el caso de la investigación sobre el clima laboral en la empresa Gano Itouch, S.A de C.V, la población serán los trabajadores, la cual será de característica finita, compuesta de diez trabajadores, incluyendo todas las líneas jerárquicas de la empresa, con el fin de conocer la perspectiva sobre el clima laboral desde las diferentes áreas de la empresa.

c. Muestra.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, por la cual se pretende conocer la característica de la misma, en el caso de GANO Itouch, es un universo finito y relativamente pequeño, no es necesario hacer un cálculo de la muestra, sino que se realizó un Censo, de esta manera se estudió al 100% los empleados de la

empresa, los cuales son diez distribuidos en el área Administrativa y operativa, a continuación, se detallan en la siguiente tabla:

Nota: No se consideró parte del personal administrativo/operativo al motorista, ya que es una subcontratación externa a la empresa y no forma parte del personal administrativo como tal.

TABLA 5
Tabla de Distribución de Trabajadores

Posición Laboral	Cantidad de Empleados
Área Administrativa / Operativa	
Contador Y representación legal (Jefatura)	1
Auxiliar Contable	1
Auditor	1
Diseñador Gráfico y Soporte técnico	1
Supervisor de Bodega (Jefatura)	1
Auxiliar de Bodega	2
Cajas	2
Recepción y Facturación	1
Total de empleados	10

Fuente: Elaboración propia

6. Variables e indicadores

TABLA 6

Variables	Indicadores
Comunicación	Canales de comunicación Claridad en la comunicación Apertura de comunicación
Motivación	Valoración del desempeño Participación Logro

Liderazgo	Tipos de liderazgo Autoridad Control Interés por el personal
Sentido de pertenencia	Compromiso laboral Contacto visual frecuente Mezcla abundante: todo el mundo habla con todo el mundo
Condiciones físicas del trabajo	Organización y dimensiones del espacio. Iluminación Volumen de ruidos Ergonomía del mobiliario
Ambiente laboral	Trabajo en equipo. Respeto Compañerismo Empatía
Crecimiento y Desarrollo	Competencia en las personas. Personal renovado. Participación transparente en los colaborares.
Remuneración e incentivos	Seguridad laboral. Compromiso y fidelidad. Satisfacción con el puesto de trabajo. Trabajo en equipo.

Manejo de conflictos	Lenguaje corporal Desacuerdo de toma de decisiones. Falta de metas específicas. Mal versación de rumores de pasillo.
-----------------------------	---

7. Operacionalización de variables.

En cuanto más formal sea el método de inducción que realiza la empresa con el personal, más favorable será el desempeño, ya que se deberá contar con un manual de inducción en donde se establecen las normas, políticas, valores y reglas de la empresa.

TABLA 7

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación	Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información.	Uso de canales de comunicación correctos	Comunicación eficaz y rápida
		Calidad de mensajes a transmitir	Claridad en la comunicación
		Fluidez de comunicación en el equipo	Apertura de comunicación

Motivación	Es un proceso de instigación y sostenimiento de una actividad impulsada y dirigida por metas.	Evaluación del proceso para alcanzar el objetivo asignado	Valoración del desempeño
		Estimular a los colaboradores a involucrarse en los objetivos personales y objetivos generales de la compañía.	Participación
		Evaluación por las metas alcanzadas.	Logro
Liderazgo	Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos “	Establecer estrategias para liderar el equipo de trabajo.	Tipos de liderazgo
		Establecer autoridad adecuada para obtener los objetivos de la empresa.	Autoridad

		Establecer medios para monitorear el trabajo del equipo y tenerlo bajo control.	Control
		Transmitir al equipo calidad humana en circunstancias personales.	Interés por el personal
Satisfacción laboral	Es un estado emocional que refleja una respuesta positiva hacia su organización. Además, el grado de estabilidad y gusto al trabajo pueden modificarse	Colaboradores se involucran en sus objetivos teniendo en cuenta los valores de la compañía.	Compromiso laboral
		Crea una conexión para mantener comunicación no verbal entre compañeros.	Contacto visual frecuente

	y en consecuencia son aprendidos.	Apoyo entre el equipo completo de la compañía.	Mezcla abundante: todo el mundo habla con todo el mundo
Condiciones físicas del trabajo	Es el área donde los colaboradores pueden desarrollar sus tareas asignadas sin tener interrupciones, ni distractores para lograr sus objetivos.	Mantener instalaciones óptimas y adecuadas para cada una de las funciones de los colaboradores.	Organización y dimensiones del espacio.
		Áreas de trabajo iluminadas según requerimientos.	Iluminación
		Establecer un límite permisible para no causar daño auditivo en colaboradores.	Volumen de ruidos
		Brindar condiciones óptimas de mobiliario con características	Ergonomía del mobiliario

		ergonómicas para desarrollar sus actividades diarias.	
Ambiente Laboral	Refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; comprende la organización, estructura y funcionamiento, donde el individuo realiza su trabajo, la actividad donde se relaciona con el objeto de trabajo.	Cooperación del equipo para alcanzar juntos una objetivo o meta.	Trabajo en equipo
		Permite mantener un espacio de seguridad y cordialidad entre empleados.	Respeto
		Recibir apoyo de parte del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.	Compañerismo
		Ponerse en el lugar del otro, para apoyarse y así alcanzar los	Empatía

		objetivos en conjunto.	
		Realizar las actividades con diligencia tomando en cuenta los valores que posee la compañía	Compromiso laboral
		Brindar canales de comunicación idóneo para que la comunicación sea efectiva entre los colaboradores.	Comunicación efectiva.
	Se refiere al progreso que tiene una organización a lo largo del tiempo. Esto se consigue por medio de estrategias de capacitación e	Identificar conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la asignación de actividades para cada uno de los colaboradores.	Competencia en las personas.

Crecimiento y desarrollo	innovación que fortalecen las habilidades del empresario y sus empleados, todo esto con el fin de mejorar las condiciones de la empresa.	Mantener una rotación y selección de personal de acuerdo a las necesidades de la compañía	Personal renovado.
		Nivel de protección para los colaboradores por medio de programas.	Seguridad laboral.
Remuneración e incentivos	<p>Remuneración:</p> <p>Todo pago o contrapartida entre dos o más partes por la cesión de algún factor necesario.</p> <p>Incentivos:</p> <p>Un incentivo es un mecanismo que</p>	Acción de parte de los trabajadores para con la compañía como muestra de agradecimiento.	Compromiso y fidelidad.
		Colaboradores se sienten plenos realizando sus actividades	Satisfacción con el puesto de trabajo.
		Apoyo al equipo de trabajo para	

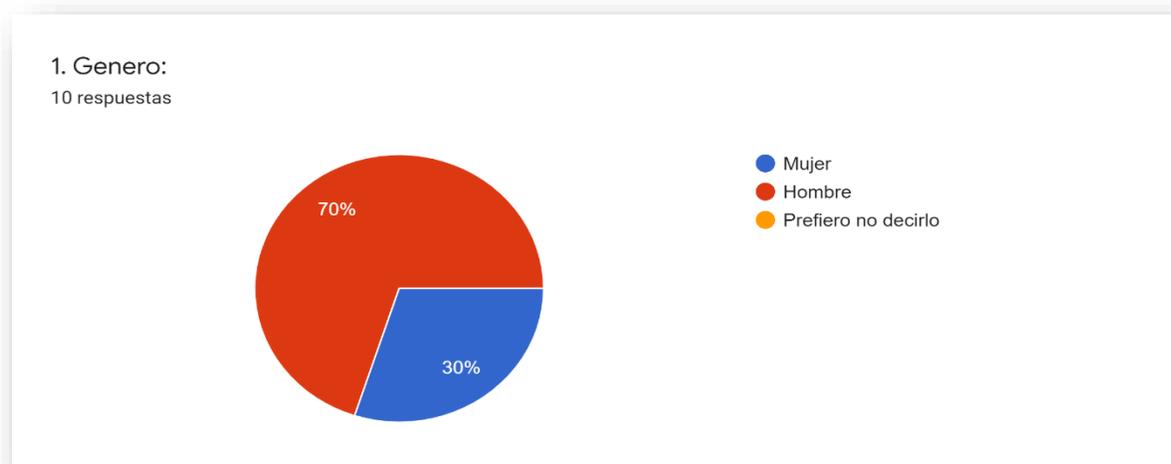
	relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta.	lograr objetivos grupales.	Trabajo en equipo.
		Comunicación no verbal que se basa en gestos, posturas y movimientos para transmitir información.	Lenguaje corporal
Manejo de conflictos	Es el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.	No estar de acuerdo con elecciones decisiones, pero se brinda una alternativa.	Desacuerdo de toma de decisiones.
		No brindar metas específicas para los colaboradores.	Falta de metas específicas.
		Rumores en la compañía.	Mal versación de rumores de pasillo.

8. Resultados del Estudio de Campo.

1. ¿Cuál es su género?

Objetivo: Saber de manera general el género de los trabajadores de GANO en el área Administrativa.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	3	30%
Masculino	7	70%
Total	10	100%



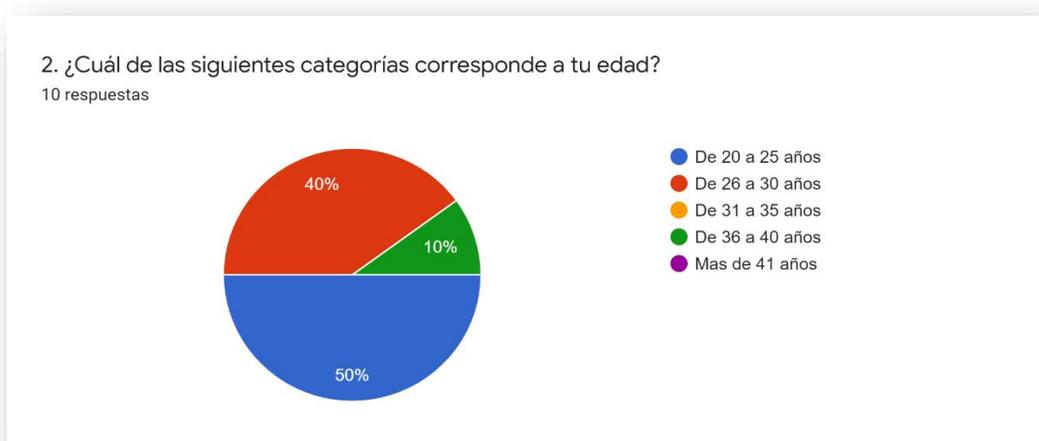
Interpretación:

La gran mayoría de los trabajadores del área administrativa de la empresa son del género masculino, lo que marca una perspectiva de que en la actualidad el área tiene poca representación del género femenino consecuente de los procesos de selección de personal.

2. ¿Cuál de las siguientes categorías corresponde a tu edad?

Objetivo: Enumerar cuáles son los rangos de edades de los trabajadores que corresponden al área administrativa de GANO Itouch.

Rango	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25 años	5	50%
De 26 a 30 años	4	40%
De 36 a 40 años	1	10%
Total	10	100%



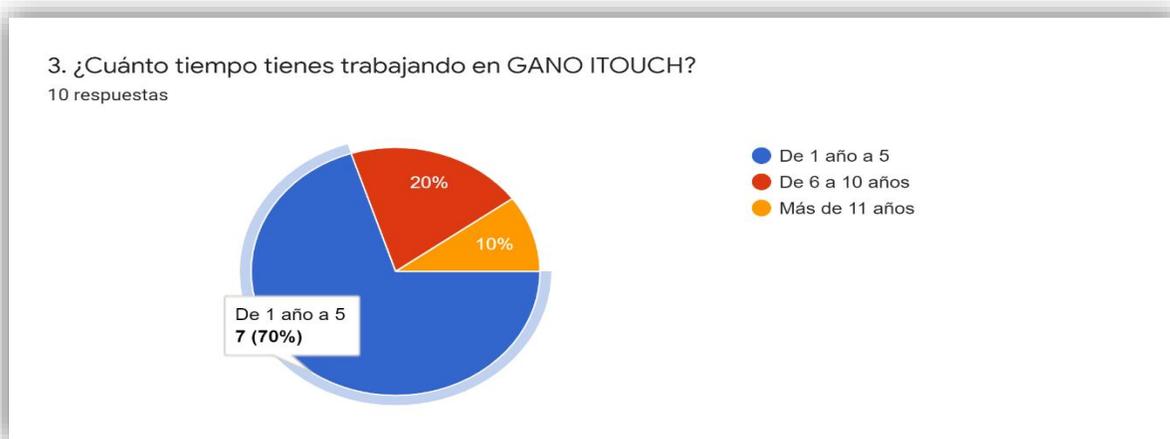
Interpretación:

La mitad de los trabajadores del área administrativa de Gano Itouch se encuentran en el rango de edad más joven, lo que representa la oportunidad que se brinda a las personas que recién empieza su vida laboral, así como las nuevas competencias que aporta esta generación, por otra parte, la empresa no tiene ningún trabajador mayor de 41 años.

3. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en GANO ITOUCH?

Objetivo: Conocer el promedio de años que tienen laborando los trabajadores del área administrativa en GANO Itouch como base para toma de decisiones organizacionales.

Rango	Frecuencia	Porcentaje
De 1 año a 5	7	70%
De 6 a 10 años	2	20%
Más de 11 años	1	10%
Total	10	100%



Interpretación:

El resultado de esta pregunta afirma los datos de la pregunta anterior con respecto al rango de edad de los trabajadores, la mayoría de los trabajadores tienen igual o menos de 5 años de laborar en la empresa, lo que coincide que la mayoría son de un rango de edad joven, a la vez brinda una perspectiva sobre la estabilidad laboral dentro del área administrativa de la empresa, debido a que solo 1 trabajador tiene más de 11 años de laborar para la empresa.

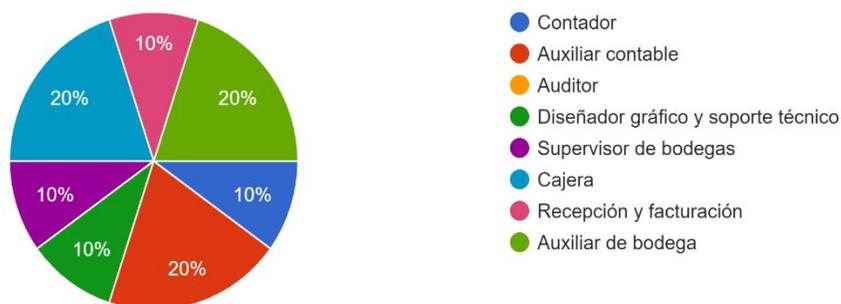
4. ¿Cuál es el rango que desempeña dentro de la empresa GANO ITOUCH?

Objetivo: Brindar una perspectiva general de los diferentes puestos de trabajo que integran el área administrativa de GANO ITOUCH.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliar contable	2	20%
Auxiliar de bodega	2	20%
Cajera	2	20%
Contador	1	10%
Diseñador gráfico y soporte técnico	1	10%
Recepción y facturación	1	10%
Supervisor de bodegas	1	10%
Total	10	100%

4. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa GANO ITOUCH?

10 respuestas



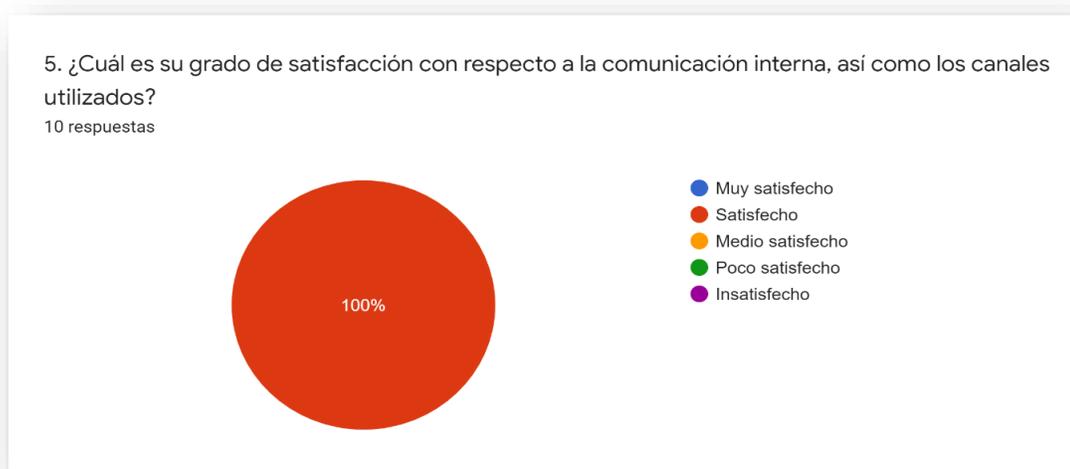
Interpretación

Todas las posiciones dentro del área cuentan con uno o dos trabajadores, lo que suele responder a las necesidades de la empresa, sin embargo, es importante revisar las cargas laborales que tienen cada uno de los trabajadores.

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación interna, así como los canales utilizados?

Objetivo: Definir cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores del área administrativa con respecto a la comunicación, así como, los canales que la empresa proporciona para su fin.

Grado de satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	10	100%
Total	10	100%



Interpretación:

Como se observa en la gráfica, todos los trabajadores seleccionaron la opción de “Satisfecho”, si bien es un buen resultado en lo que respecta a la comunicación organizacional y los canales proporcionados, brinda a la vez un margen de oportunidad, en la mejora de este ámbito para lograr una plena satisfacción de los trabajadores, por medio de una cultura comunicacional plena y eficiente dentro de la organización.

6. ¿En forma general que tan motivado se siente de trabajar en GANO ITOUCH?

Objetivo: Analizar de forma general el grado de motivación laboral que tienen los trabajadores del área administrativa de GANO Itouch.

Grado de Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Motivado	7	70%
Medio motivado	2	20%
Muy motivado	1	10%
Total	10	100%



Interpretación:

Si bien el 70% de los trabajadores se sienten motivados de trabajar en la empresa, lo que marca un buen camino en cuanto a este índice, pero hay un 20% que se encuentra medio motivado, lo cual es esencial saber si los factores en cuanto a este porcentaje son externos o internos, además es importante que el 100% de los trabajadores estén muy motivados para poder mantener grados de motivación óptimos en el equipo.

7. ¿Te gusta el trabajo que desempeñas dentro de la empresa?

Objetivo: Indagar si cada uno de los trabajadores sienten afinidad hacia las diferentes tareas que desempeñan dentro de sus puestos de trabajo en el área administrativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
Total	10	100%



Interpretación:

Es importante para la empresa que cada uno de sus trabajadores se sienta bien con el trabajo que se desempeña, de esto se desprende factores positivos para el óptimo desempeño, así como la especialización de cada uno dentro de las tareas que demanda su puesto, lo que sirve de motivación para buscar el desarrollo profesional.

8. ¿Considera usted que el tipo de liderazgo de su jefe inmediato influye en su desempeño laboral?

Objetivo: Determinar el impacto que tiene sobre el desempeño laboral de los trabajadores la forma en que su jefe inmediato ejerce su liderazgo hacia el equipo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	80%
Rara vez	2	20%
Total	10	100%



Interpretación:

Casi la totalidad de los empleados del área administrativa de GANO Itouch considera que el tipo de liderazgo de su jefe incide importantemente en su desempeño laboral, lo que representa la importancia de que se verifique la forma del liderazgo que se está ejerciendo en los equipos de trabajo, así como identificar puntos de mejoras, con la finalidad de causar un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores.

9. ¿En la empresa se toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones?

Objetivo: Verificar la percepción de los trabajadores del área administrativa de GANO Itouch, sobre la importancia que la empresa les da a sus opiniones en la toma de decisiones estratégicas que puedan incidir en su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Usualmente	6	60%
A veces	3	30%
Siempre	1	10%
Total	10	100%



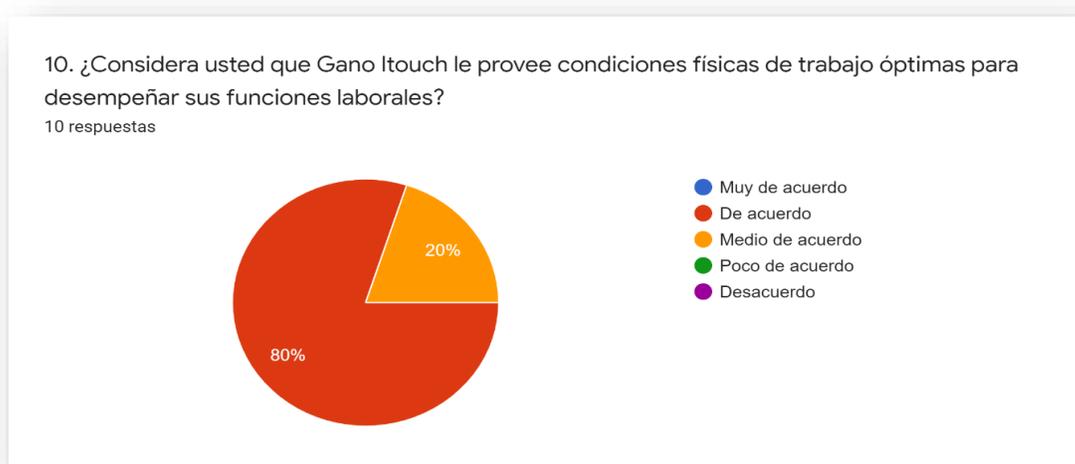
Interpretación:

Más de la mitad de los trabajadores consideraron que usualmente sus decisiones son tomadas en cuenta y tan solo uno considero que siempre, este resultado refleja que las jefaturas en cierta manera hacen sentir importantes a sus trabajadores, con respecto a las opiniones que estos brindan, pero un 30% consideran que “a veces”, en consideración a este porcentaje, es importante verificar que tipo de decisiones no se tomó en cuenta el punto de vista de ciertos empleados, considerando que no todas las decisiones pueden ser incididas por la opinión de los demás.

10. ¿Considera usted que Gano Itouch le provee condiciones físicas de trabajo óptimas para desempeñar sus funciones laborales?

Objetivo: Percibir como se sienten los trabajadores del área administrativa con respecto al espacio físico que la empresa les proporciona para el óptimo desempeño de su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	80%
Medio de acuerdo	2	20%
Total	10	100%



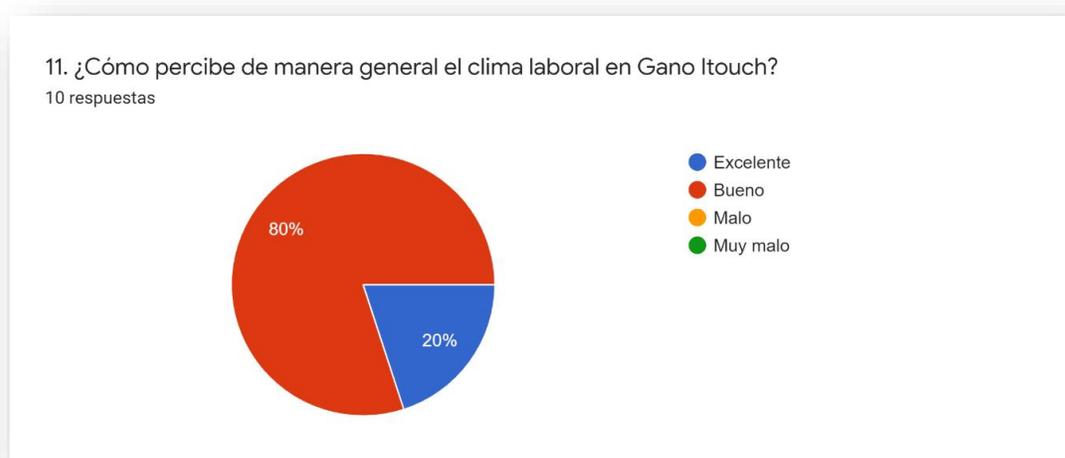
Interpretación:

La gran mayoría de los trabajadores están de acuerdo con las condiciones físicas de trabajo, sin embargo, no es una respuesta totalmente convincente, sumando que el 20% están “medio de acuerdo”, denota que existe oportunidad de mejora en las condiciones físicas de trabajo, así como las herramientas que se proporcionan, con el fin de contrarrestar que el factor del espacio físico en donde se labora incida negativamente en el desempeño de los trabajadores.

11. ¿Cómo percibe de manera general el clima laboral en Gano Itouch?

Objetivo: Saber de manera directa la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral en el área en que se desempeñan.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	8	80%
Excelente	2	20%
Total	10	100%



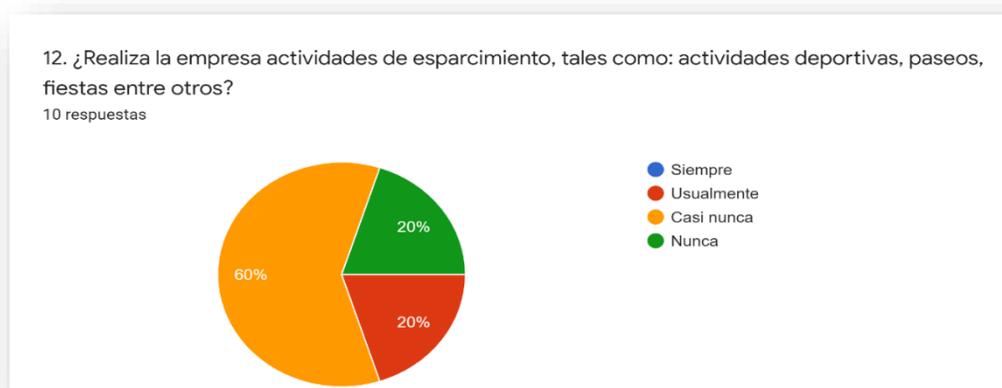
Interpretación:

Se puede concluir que todos los trabajadores opinan que hay un ambiente laboral positivo en el área administrativa de manera general como lo plantea la pregunta, no obstante, la gran mayoría lo considero como un ambiente laboral “bueno”, por lo cual surge la necesidad de indagar aquellos factores que puedan estar incidiendo para que los trabajadores no estén totalmente satisfechos con el clima laboral que se percibe dentro de la organización.

12. ¿Realiza la empresa actividades de esparcimiento, tales como: actividades deportivas, paseos, fiestas entre otros?

Objetivo: Medir el grado de compromiso organizacional con respecto a la generación de espacios y actividades de esparcimiento para sus empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	6	60%
Nunca	2	20%
Usualmente	2	20%
Total	10	100%



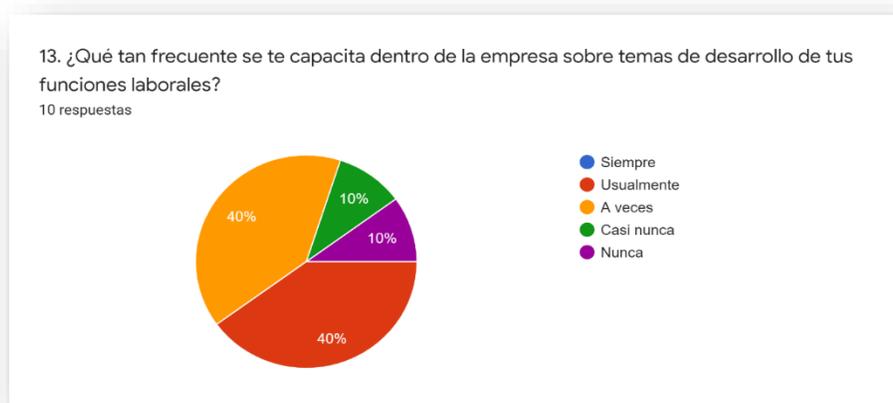
Interpretación:

Se considera que todos los trabajadores del área administrativa no consideran que la empresa les ofrezca espacios y actividades de esparcimiento en los cuales los empleados puedan tener la oportunidad de relajarse, recrearse y conocer más a sus compañeros. Los resultados son totalmente negativos con respecto a lo planteado, por consecuente se deben tomar decisiones que promuevan este tipo de actividades, debido a que incide directamente el desempeño laboral de los trabajadores.

13. ¿Qué tan frecuente se te capacita dentro de la empresa sobre temas de desarrollo de tus funciones laborales?

Objetivos: Estimar la frecuencia en que se capacita a los trabajadores, como estrategia de desarrollo de sus competencias laborales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Usualmente	4	40%
A veces	4	40%
Casi nunca	1	10%
Nunca	1	10%
Total	10	100%



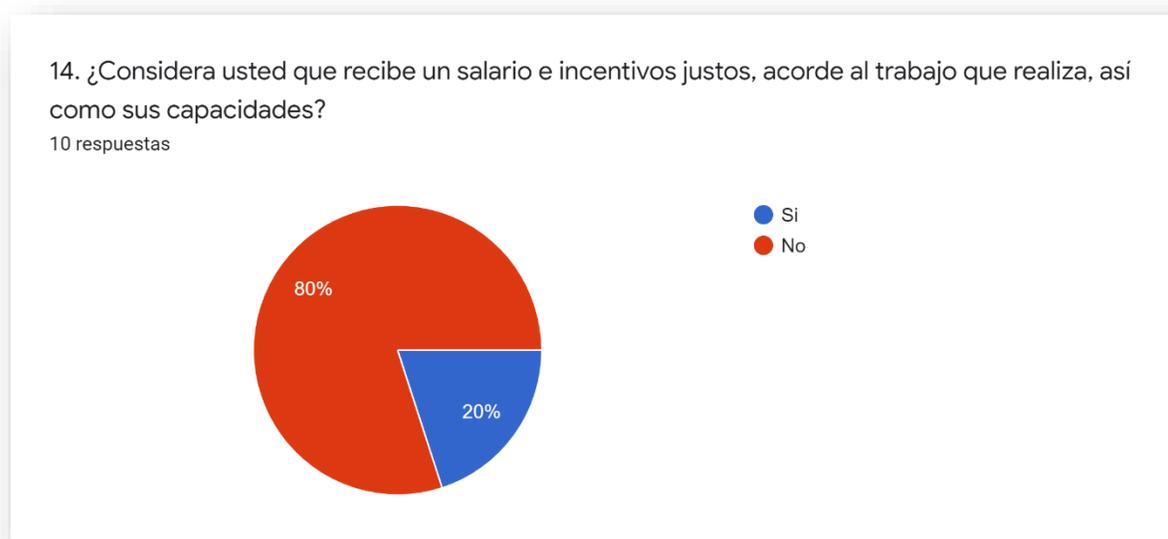
Interpretación:

Con respecto a los resultados antes vistos, la empresa en la actualidad no tiene una política de capacitación eficaz que responda a las necesidades de desarrollo de sus trabajadores, esto tiene efectos negativos en la percepción del clima laboral, debido a que puede generar una sensación de estancamiento, lo que deriva en fuga de talentos por la falta de oportunidades de crecimiento que se percibe en el área. Así mismo se debe brindar la oportunidad de capacitación a todos los trabajadores por igual, dado que según los resultados hay ciertos empleados que nunca han recibido capacitación en pro de su desarrollo profesional.

14. ¿Considera usted que recibe un salario e incentivos justos, acorde al trabajo que realiza, así como sus capacidades?

Objetivo: Establecer el grado de satisfacción que tienen los empleados acerca de la remuneración que reciben el trabajo que realizan y competencias que poseen.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	8	80%
Si	2	20%
Total	10	100%



Interpretación:

La mayoría de los empleados no están satisfechos con la remuneración que reciben, a la vez tienen la percepción que no se les paga acorde a sus competencias, esto muestra deficiencias en las políticas salariales con que cuenta la empresa, por otra parte, los empleados generalmente saben cuánto pueden percibir de salarios en otras empresas, por ende, es importante realizar ajustes necesarios, con el fin de evitar fuga de empleados talentosos.

15. ¿Siente confianza al hablar sobre sus problemas laborales con su jefe inmediato?

Objetivo: Evaluar el grado de confianza que tiene cada uno de los trabajadores con respecto a su jefe inmediato.

Grado de confianza	Frecuencia	Porcentaje
Bastante confianza	5	50%
Poca confianza	5	50%
Total	10	100%



Interpretación:

La mitad de los trabajadores del área administrativa tienen plena confianza al hablar sobre problemas laborales con su jefe inmediato, pero la otra mitad no considera lo mismo, en este caso es responsabilidad de las jefaturas el identificar los aspectos que influyen en que la mitad del equipo no sientan la suficiente confianza de hablar de sus problemas, también verificar si se está teniendo cierto grado de preferencia entre los trabajadores. Al tomar medidas correctivas sobre se mejora la relación laboral entre jefe y empleado.

16. ¿Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo, sin necesidad de la intervención del jefe inmediato?

Objetivo: Medir el grado de compromiso que tienen las jefaturas con respecto a la solución de conflictos entre los empleados del área administrativa de GANO Itouch.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre soluciono con mis compañeros de trabajo antes de acudir a mi jefe inmediato	5	50%
Trato de solucionar los problemas dialogando con mis compañeros de trabajo y si no solicito apoyo de mi jefe inmediato.	5	50%
Total	10	100%



Interpretación:

En concordancia en los resultados, se puede determinar que hay cierto grado de confianza en cuanto a resolución de conflictos entre los compañeros de trabajo, considerando que no es necesario en todos los casos notificar al jefe inmediato, la problemática es que hay ciertos conflictos que son de más gravedad, por consiguiente, es importante que el jefe tenga conocimiento de estos, para la toma acertada de decisiones, que permitan trabajar en un ambiente óptimo a todos los empleados.

9. Diagnóstico de la Investigación.

a. ¿A que le podemos llamar diagnóstico de investigación?

Sin duda alguna el diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de una investigación pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación.

Como se sabe el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrolla su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y demás colaboradores de empresa, y que influyen en su conducta y desempeño laboral.

Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización.

b. Diagnóstico de la investigación en GANO ITOUCH, S.A. DE C.V.

Este capítulo comprende la investigación de campo en la empresa GANO ITOUCH, la cual se realizó a través de una encuesta dirigida al personal administrativo y de operaciones en las cuales se identifican las áreas a evaluar (de acuerdo con lo establecido al capítulo 2, subcapítulo 2.3, tabla 4). Se consideró realizar la **encuesta**, una muestra de 10 colaboradores a nivel general.

- ✓ **Contador,**
- ✓ **Auxiliar contable,**
- ✓ **Auditor,**
- ✓ **Diseñador gráfico y soporte técnico,**
- ✓ **Supervisor de bodega,**
- ✓ **Auxiliar de bodega,**
- ✓ **Cajeros/as; y**
- ✓ **Recepción y facturación**

En relación a las preguntas de la encuesta realizada, cada una presentó de tres a cinco posibilidades de respuestas, en donde el encuestado tuvo que marcar una única opción. (ANEXO 1)

La encuesta constó de 16 preguntas agrupadas cada una de ellas, en las primeras 4 en preguntas están relacionadas a la identificación del encuestado.

Y tomando como referencia el subcapítulo anterior denominado “Resultado de estudio de campo” y el informe de interpretación gráfica y su análisis correspondiente, podemos considerar que:

- En este apartado se muestran los resultados de la tabulación de cada pregunta realizada, así como el análisis e interpretación de cada una de ellas.
- Dentro de dicho análisis se hizo referencia a los comentarios que los colaboradores hicieron en las preguntas.

Para obtener los resultados de cada respuesta, se sumó la opción SI y NO (en la pregunta 7 y 14 de la encuesta), lo cual dio opiniones favorables y favorables. Sumando la opción SIEMPRE, RARA VEZ y NUNCA se obtuvieron opiniones favorables. Cuando los encuestados no estuvieron de acuerdo con las posibilidades mencionadas, marcaron la opción neutral. (VER ANEXO 1)

c. Diagnóstico de los resultados de campo.

- **De acuerdo con la parte de identificar del encuestado:**
- ✓ De las encuestas que se pasaron en la empresa GANO ITOUCH el setenta por ciento de los encuestados corresponde a género masculino y el resto femenino, con este indicador la empresa refleja que el giro o la demanda depende más de operaciones que del área administrativa, ya que por ser “distribuidora” debe de contar con personal capacitado y calificado para ejercer cualquier función dentro de ella para preparar y despachar sus productos. También se dice que la representación estratégica depende mucho del porcentaje masculino. Por otro lado, las mujeres representan un alto enfoque de cajas, recepción y facturación.

- ✓ Del mismo lado en cuanto a los indicadores de encuestado y midiendo el rango de edad con la que cuenta GANO, sobresale el talento humano joven ya que el 50% de los empleados rondan de 20 a 25 años, mientras que de 26 a 30 años solamente cuatro personas y el contador general / representante legal que está en el 3er grupo entre 36 y 40 años que cuenta con una persona. De acuerdo a estos datos, la empresa brinda oportunidades a jóvenes que empiezan su vida laboral.
- ✓ Como se mencionaba en el enunciado anterior, la empresa cuenta con mucho talento humano joven y lo podemos confirmar en esta interrogante, en donde representa que 7/10 empleados tienen de 1 a 5 años de trabajar en GANO ITOUCH, 2 personas de 6 a 10 años y solamente el representante legal / contador general tiene más de 11 años de laboral para GANO, teniendo en cuenta que GANO ITOUC es una empresa joven en el territorio salvadoreño.
- ✓ Se identificaron todas las áreas a estudiar dentro de esta pregunta, dando como resultado el total de los cargos en GANO ITOUCH.
- ✓ Una pregunta que parecía un poco comprometedor por parte del entrevistado, pues en muchas empresas el personal no se siente satisfecho con las funciones a cargo, sin embargo, en GANO ITOUCH en relación a *satisfacción laboral* todos los colaboradores incluyendo contador general / representante legal, confirmaron su satisfacción laboral dentro de la empresa.
- ✓ Sin embargo, no todo es bueno en GANO ITOUCH ya que de acuerdo a la motivación laboral que hay en GANO, no todos se identifican con muy motivados ya que solo 1 persona se identifica dentro de este rango.
- ✓ Como punto importante para GANO ITOUCH, es importante para ellos contratar talento humano que se sienta identificado con su trabajo, es decir, que disfrute las funciones y tareas asignadas en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta la disponibilidad y el deseo de aprender cosas nuevas y así ponerlas en práctica.
- ✓ Otro de los temas importante en los cuales se caracteriza el clima organización de GANO ITOUCH, es el tipo de liderazgo que ejerce el jefe inmediato en los colaboradores, ya que depende de la comunicación, la seguridad y el liderazgo que él manifieste en los colaboradores tendrá impacto positivo en el desarrollo de las funciones de todo el personal. Esto nos da como resultado que la empresa se siente satisfecha

en su 80% de confirmación por medio de empleados lo influyente que puede ser su jefe inmediato en un momento determinado.

- ✓ Por lo general, este tipo de preguntas van enfocadas a la toma de decisión estratégica que van a utilizar, y si por medio de sondeos internos y otros aportes, los empleados / colaboradores pueden dar su punto de vista y de esta manera la empresa GANO ITOUCH generaliza las respuestas y toma la decisión.
- ✓ Otro punto a favor en donde podemos identificar que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con la ergonomía interna, es decir, el 80% de los empleados están muy de acuerdo con sus condiciones físicas de trabajo y desempeñar sin ningún inconveniente el desarrollo de sus funciones laborales.
- ✓ Teniendo en cuenta que GANO ITOUCH es una empresa en proceso de expansión y crecimiento comercial territorial en El Salvador ya que se identifica como “distribuidora”, el clima laboral con el que se cuenta según los colaboradores con el 80% lo califican como bueno. Esto representa una aceptación por parte de los empleados porque el resto lo considera excelente. Cabe señalar que como toda empresa existen temporadas altas y bajas, y en muchas ocasiones tienen a variar el clima laboral por la demanda de las temporadas.
- ✓ En cuanto a las actividades de esparcimiento, lastimosamente GANO ITOUCH no realiza este tipo de actividades, pero si cuenta con festejos de cumpleaños y fin de años. Lo cual perjudica un poco porque no hay manera de convivir con los demás compañeros de trabajo y socializar con ellos,
- ✓ Dentro de la pregunta de capacitación y desarrollo, la mayor representación gráfica fue del 40% en ambas partes (usualmente y a veces) ya que no todo el personal se capacita constantemente, si no, solamente los puestos claves, por ejemplo: bodega, ventas y soporte técnico.
- ✓ Cuando tocamos el punto de las remuneraciones, somos bien objetivos y concretos. En GANO ITOUCH, también consideran que la remuneración que reciben no está acorde a todas las funciones que realizar, es por eso el resultado que represento en la empresa como remuneraciones fue negativo.
- ✓ En toda empresa ya sea grande, mediana, pequeña o micro, independientemente su giro, siempre surgen problemas de cualquier grado unos más que otros peros siempre

posibles de resolver, según en GANO el 50% de los colaboradores sienten bastante confianza y poca confianza, lo que quiere decir que, siempre toman a bien, expresarse con su jefe inmediato ante cualquier problema y inconveniente laboral que se presente. Y dependiendo la magnitud, así se puede resolver.

- ✓ En semejanza con el anterior enunciado, esta pregunta también tiene relación en cuanto a la solución de problemas que realizan en casi de ser posible, en donde el 50% consideró que al momento de haber un conflicto laboral siempre trata de solucionar antes de acudir al jefe inmediato, y el resto el otro 50% considera que pueden solucionar los problemas, razón por la cual siempre debe de intervenir o evaluar la situación si amerita o no amerita la intervención del jefe inmediato, esto también evitando que los problemas pasen a más o no se puedan resolver.

A lo largo de este proyecto se ha tenido la oportunidad de desarrollar la habilidad de observar con mayor detenimiento por medio de representación gráfica y reconocer en la capacidad de análisis ante cada uno de los procesos que se deben de llevar dentro de la organización, logrando ver cada vez con mayor claridad las áreas de oportunidad, así como las fortalezas dentro de la empresa.

La motivación se ve afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación eficiente entre los niveles jerárquicos, tanto ascendentes como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la organización, se ve cada vez más afectado y con mejor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando junto los mismos elementos, la afinidad entre pares y el número reducido de empleados por equipo.

10. Diagnóstico final del Clima Laboral en el área administrativa de GANO Itouch, S.A de C.V

Clima Laboral Deficiente

Debido a las dimensiones que se tomaron en cuenta en la técnica de diagnóstico del clima laboral, la encuesta aplicando la herramienta del cuestionario, se llega a la deducción que el clima laboral en el área administrativa de GANO Itouch **es deficiente**, considerando que dimensiones que inciden en clima laboral se encuentran con índices no óptimos, tal como el liderazgo, en donde la mitad de los trabajadores no confían en su jefe inmediato, así como el poco interés de la empresa en fomentar el crecimiento de sus trabajadores, que conlleva a rotación alta de personal a pesar que el departamento solo cuenta con 10 empleados.

La empresa vino a El Salvador en el año 2009, en donde solo un empleado tiene 11 años de laboral, lo que denota un índice de rotación de personal alto, en la encuesta el 70% del personal tiene entre 5 y 1 año de laboral en la empresa,

En los últimos 5 años se han tenido 7 bajas acumuladas en una planilla promedio de 10 empleados

$$\text{Bajas} / \text{Planilla} = 7 / 10 = 0.7 = 70\%$$

Se resumen que hay un índice de rotación de personal ALTO (70%), lo que evidencia que los empleados son influenciados de manera negativa en las diferentes dimensiones que influyen en la percepción del clima laboral, por lo que se diagnosticó un Clima Laboral Deficiente.

11. Conclusiones:

- La mayoría de los empleados no están satisfechos con la remuneración que reciben, tienen la percepción de poder recibir un salario más alto fuera, parte de la inconformidad se debe a que la remuneración no se ajusta al índice inflacionario del país.
- Se puede concluir que los empleados tienen buena relación laboral entre sí, a tal grado que buscan resolver problemáticas sin necesidad de acudir al jefe inmediato, lo que denota confianza y capacidad de dialogo, pero es importante mejorar la comunicación con los jefes, debido a que no todos los conflictos laborales se deben dar sin el conocimiento de los supervisores.
- Actualmente la empresa no ofrece espacios de esparcimiento, ni actividades de recreación a los trabajadores, no se denota un interés por parte de la administración en esta índole.
- A pesar de que existen varios puntos de mejora, para tener un clima laboral óptimo que fomente un buen desempeño laboral, en general se encontraron rangos aceptables en cuanto motivación y satisfacción laboral.

12.Recomendaciones.

- Se debe hacer una revisión de los niveles salariales, y realizar los ajustes pertinentes en pro de ofrecer incentivos que motiven a los trabajadores.
- Se sugiere programar reuniones para mejorar aspectos de comunicación entre los empleados y los supervisores, dar a conocer a los empleados que existe la total disponibilidad por parte de las jefaturas en situaciones que se necesite de su ayuda para resolver cualquier conflicto.
- Se recomienda a la administración promover más espacios y actividades de recreación, que fomente la sana convivencia de todo
- Con respecto a los planes de carrera, se recomienda revisar las políticas y planes de capacitación que incentive el desarrollo de competencias de los trabajadores.

CAPITULO III. Propuesta de evaluación del clima laboral.

1. Descripción de la Propuesta.

El objetivo de este capítulo es presentar a la empresa GANO Itouch, en el área administrativa una propuesta estratégica para el mejoramiento del Clima Laboral y cuyo impacto sea positivo en el desempeño de todos los trabajadores.

Con la presente propuesta se pretende contribuir a superar todos los factores negativos que afectaban el ambiente de trabajo dentro del área administrativa, se presentara una propuesta integral que abarque todos los aspectos importantes que influyen en el clima laboral. Es importante mencionar que el Clima Laboral se caracteriza por ser muy general y dependen de diferentes factores para que este sea óptimo para incentivar un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores.

La propuesta se basa en oportunidades de mejoras encontradas en el Diagnóstico del Clima Laboral del Capítulo II, por lo anteriormente mencionado se proponen estrategias para los siguientes puntos:

- **Fortalecimiento de la relación laboral entre el empleado y su jefe inmediato**

En la parte diagnostica se identificó que el tipo de liderazgo que aplica el jefe, ya sea este positivo o negativo, influye importantemente en el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores, al igual que la confianza que se tiene con el jefe inmediato, principalmente en el tema de resolución de conflictos laborales, en donde el 50% de los trabajadores manifestaron que prefieren resolver sus problemas por sí mismo, ya que no sienten la suficiente confianza en que recibirán ayuda por parte de su líder. Por tal motivo se propondrán estrategias para fortalecer dicha relación, al igual que el mejoramiento de la comunicación.

- **Revisión de política de Remuneración y Beneficios**

Casi la totalidad de los empleados no están satisfechos con la remuneración que reciben, la percepción que se tiene es que su salario no responde a sus capacidades, aparte que este no cubre las necesidades actuales que tiene cada uno de los trabajadores, bajo esta realidad se propondrán estrategias que busquen tener salarios competitivos, acorde a capacidades y el mercado laboral actual, adicionalmente incorporar beneficios, que cambien la perspectiva de los trabajadores con respecto a las políticas de salarios que en la actualidad tiene la empresa.

- **Fomentar programa de capacitación, enfocado en el crecimiento laboral**

El clima laboral depende de diferentes factores, uno de ellos es la percepción de crecimiento que tienen los trabajadores del área administrativa, la sensación de no tener crecimiento laboral afecta directamente el clima laboral, al igual que la empresa no toma como prioridad el tema de capacitaciones, por lo que se propondrán estrategias que incentiven el crecimiento de los trabajadores, además el asocio con instituciones especializadas en el desarrollo profesional en el país, tales como INSAFORP o FEPADE.

- **Potenciar el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa.**

En la parte del diagnóstico se identificó que no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, incluso si estas tienen como base la experiencia adquirida, lo que perjudica el sentido de pertenencia del trabajo, es decir no se siente importante dentro de la organización y por ende no toma como propios los objetivos que persigue la empresa, por consiguiente, se presentaran medidas que favorezcan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones entorno a la empresa.

- **Evaluación general del espacio físico en donde se desempeñan a diario los trabajadores**

Se determinó que existen oportunidades de mejoras en los espacios físicos, junto con las herramientas que proporciona la empresa para el desarrollo de las actividades diarias, incluso en el tema ergonómico, como parte de la propuesta se mencionaran actividades a realizar para la revisión de los espacios físicos y el mejoramiento de las

condiciones en el cual se desempeñan los trabajadores del área administrativa de GANO Itouch.

- **Realización de actividades recreativas como parte del fortalecimiento de las relaciones laborales entre los trabajadores**

Las actividades recreativas para empresas son programas donde, mediante la práctica de actividades se logra un bienestar físico y psicológico en el empleado, lo mencionado es fundamental para propiciar un optima clima laboral, ya que la empresa prioriza la salud de los trabajadores, simultáneamente fortalece las relaciones laborales de los mismos, en este aspecto en la actualidad, no se está tomando en cuenta este tipo de actividades, como parte de la propuesta se presentaran una serie de estrategias para comenzar a fomentar la cultura de actividades de esparcimiento que mejoren el desempeño laboral y sobre todo que los trabajadores se sientan bien trabajando para GANO Itouch.

2. Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral en el área Administrativa de GANO Itouch S.A de C.V

Como se mencionó anteriormente el clima laboral es influenciado de manera general por diferentes aspectos, en la presente propuesta se busca el mejoramiento específico de esos puntos para que íntegramente se fomente un clima laboral idóneo que estimule un buen desempeño por parte de los trabajadores a todos los niveles en el área administrativa de GANO Itouch. Cada uno de ellos se detallan en los siguientes cuadros:

Área de acción	Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral en el área Administrativa de GANO Itouch S.A de C.V.		
Propuesta	Acciones	Recursos Necesarios	Indicador de logro
Fortalecimiento de la relación laboral entre el empleado y su jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> Programar Reuniones mensuales entre el jefe inmediato con cada uno de los trabajadores para conversar sobre puntos importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso físico Recurso Tecnológico Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la confianza del empleado hacia su jefe inmediato. Mejor relación laboral con jefe inmediato. Conocimiento del ambiente laboral
	<ul style="list-style-type: none"> Tomar planes de acción y seguimiento a posibles conflictos laborales. Llevar bitácora histórica de conflictos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso físico Recurso Tecnológico Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia por parte de las jefaturas en cuanto a la resolución de conflictos laborales
	<ul style="list-style-type: none"> Verificar los canales de comunicación organizacionales. Fomentar la escucha activa entre los equipos, de igual modo con los jefes Aplicar la comunicación directa con los jefes. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso físico Recurso Tecnológico Recurso Humano Recurso Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigación de malentendidos entre el equipo de trabajo Mayor efectividad comunicacional a nivel de área.

Esta propuesta tiene claro que los niveles motivaciones de los trabajadores pasan en gran medida por la satisfacción de sus necesidades personales y de sus familias, por consecuente se proponen las siguientes estrategias en el ámbito de remuneración y beneficios en el área administrativa.

Área de acción	Motivación del recurso humano del área administrativa de GANO Itouch		
Propuesta	Acciones	Recursos necesarios	Indicador de logro
Revisión de política de Remuneración y Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar niveles salariales, acordes al mercado laboral actual y competencias laborales. • Gestionar aumentos salariales anuales, enfocados en ajuste de incremento de costo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de indicadores de satisfacción por parte de los trabajadores con respecto a la remuneración que se recibe. • Disminución de fuga de empleados talentosos
	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar Seguro de gastos médico hospitalario para los trabajadores del área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano • Recurso Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados tranquilos por tener cobertura de salud más completa. • Mejor control y seguimiento del bienestar físico y mental de los trabajadores
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de plan de incentivos por desempeño, tales como certificados de regalo, días libres entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Tecnológico • Recurso Humano • Recurso Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los niveles de desempeño de los trabajadores. • Fomento de la sana competencia.

El clima laboral se ve influenciado por las sensaciones de oportunidades de crecimiento que ofrece la organización a sus trabajadores, por lo tanto, se presentan las siguientes estrategias en el ámbito de crecimiento laboral.

Área de acción Propuesta	Motivación del recurso humano del área administrativa de GANO Itouch		
	Acciones	Recursos necesarios	Indicador de logro
Fomentar programa de capacitación, enfocado en el crecimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> Realizar convenio con FEPADE para capacitar a los trabajadores en aspectos importantes para desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Tecnológico Recurso Humano Recurso Financieros Recursos Físicos 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de competencias por parte de los trabajadores Actualización de conocimientos en área profesional
	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar que cada uno de los trabajadores conozcan tareas de otros puestos de trabajo. Incentivar la rotación interna de personal dentro de diferentes puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Tecnológico Recurso Humano Recursos Físicos 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad. Aumento de la satisfacción laboral, al brindar oportunidades de crecimiento
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar puntos de mejora en el área de desempeño periódicamente para fortalecer debilidades competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Tecnológico Recurso Humano Recursos Físicos 	<ul style="list-style-type: none"> Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo. Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.

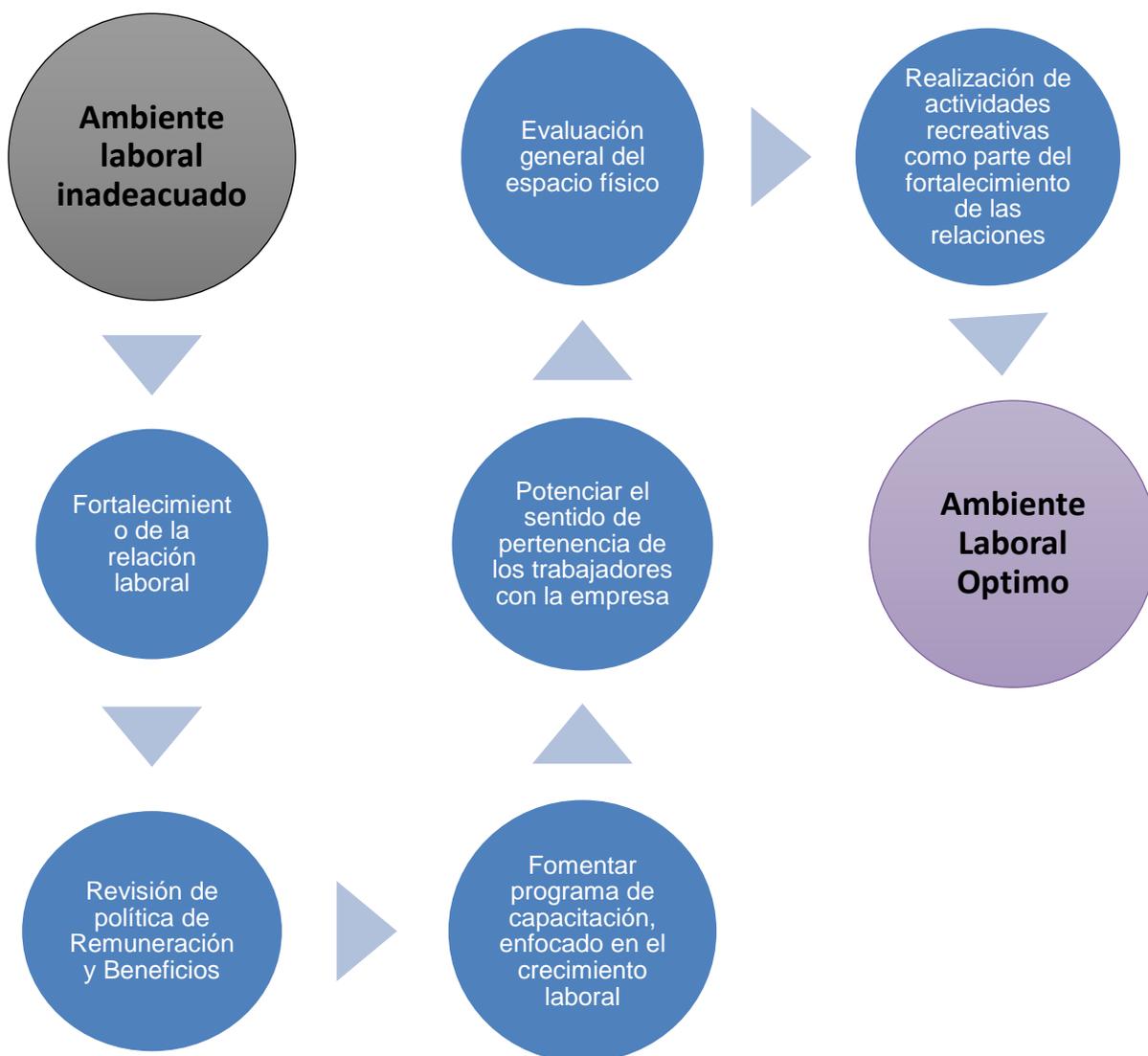
Para que un ambiente laboral sea bueno, debe de cumplir condiciones físicas adecuadas, espacios que propicien la sana convivencia entre todo el personal, al mismo tiempo, cuidar la integridad de los trabajadores al eliminar situaciones que pongan en riesgo su salud física y mental.

Área de acción	Motivación del recurso humano del área administrativa de GANO Itouch		
Propuesta	Acciones	Recursos necesarios	Indicador de logro
Potenciar el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones participativas de los equipos de trabajos, para escuchar argumentos y sugerencias por parte de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano Recurso Físico 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor compromiso con los objetivos organizacionales. Propende a que el personal se sienta identificado con la empresa. Mejora de los procesos
Evaluación general del espacio físico en donde se desempeñan a diario los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Hacer un estudio de implementación para conocer si las condiciones físicas actuales ayudan a los empleados a cumplir con sus obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Tecnológico Recurso Humano Recurso Financieros Recursos Físicos 	<ul style="list-style-type: none"> Estimulación a la creatividad, al tener un entorno que la propicie Aumento del bienestar laboral, a contar con espacios óptimos para trabajar Eficiencia de movilidad del personal Prevención de Accidentes laborales
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar aspectos ergonómicos en los equipos de oficina, así como las herramientas físicas y tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Tecnológico Recurso Humano Recurso Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de riesgo de enfermedades laborales Aumento de la productividad, por medio de herramientas de trabajo eficientes Comodidad para los trabajadores durante la jornada laboral.

Procurar el bienestar físico y mental de todos los integrantes del área administrativa, será un excelente paso para alcanzar un clima laboral óptimo para el logro de objetivos, partiendo de la afirmación que no se puede dar un desempeño laboral sobresaliente, sino se está física y mentalmente bien

Motivación del recurso humano del área administrativa de GANO Itouch				
Área de acción	Propuesta	Acciones	Recursos necesarios	Indicador de logro
Realización de actividades recreativas como parte del fortalecimiento de las relaciones laborales entre los trabajadores		<ul style="list-style-type: none"> Identificar las principales fuentes generadoras de estrés en ambiente laboral, para el desarrollo de actividades propicias para su mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Tecnológico Recurso Humano Recursos Físicos 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de estrés bajo en los trabajadores Mejora las relaciones interpersonales para alcanzar objetivos laborales
		<ul style="list-style-type: none"> Formar un comité que se encargue de planificar actividades de ocio, y celebraciones de días especiales, tales como, cumpleaños, salidas fuera de la oficina, entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano Recursos Físicos Recurso Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Alivio las tensiones y fricciones laborales Mejor salud física y emocional de todos los empleados Integración de todos como un equipo
		<ul style="list-style-type: none"> Hacer convenios de precios con gimnasios cercanos para asistencia de los trabajadores del área. Fomentar la actividad física dentro de la oficina Implementar tiempos de descanso y relajación durante horas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Financiero Recurso Humano Recursos Físicos 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor calidad de vida para cada uno de los empleados. Jornadas de trabajo amigables Aprendizaje de técnicas para el manejo del estrés Mayor motivación personal y organizacional

3. Ciclo de propuesta de Mejora del Clima Laboral en el Área Administrativa de GANO ITOUCH S.A de C.V



4. Propuesta de organigrama organizacional

Durante esta investigación sobre el diagnóstico del clima laboral se identificó la deficiencia en el organigrama, se propuso crear la unidad de Recursos Humanos, la cual tendrá un Jefe de Recursos humanos, que realizara todas las funciones que esta unidad demanda, tales como procesos de selección, relaciones laborales, entre otras.

Debido a que el área solo cuenta con 11 trabajadores incluyendo al motorista, no es factible que más personas formen parte de esta nueva unidad, la cual busca hacer más competitiva la empresa y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de GANO Itouch S.A de C.V que contribuya a un Clima Laboral adecuado que impacte de manera positiva el desempeño de todos los trabajadores y trabajadoras.

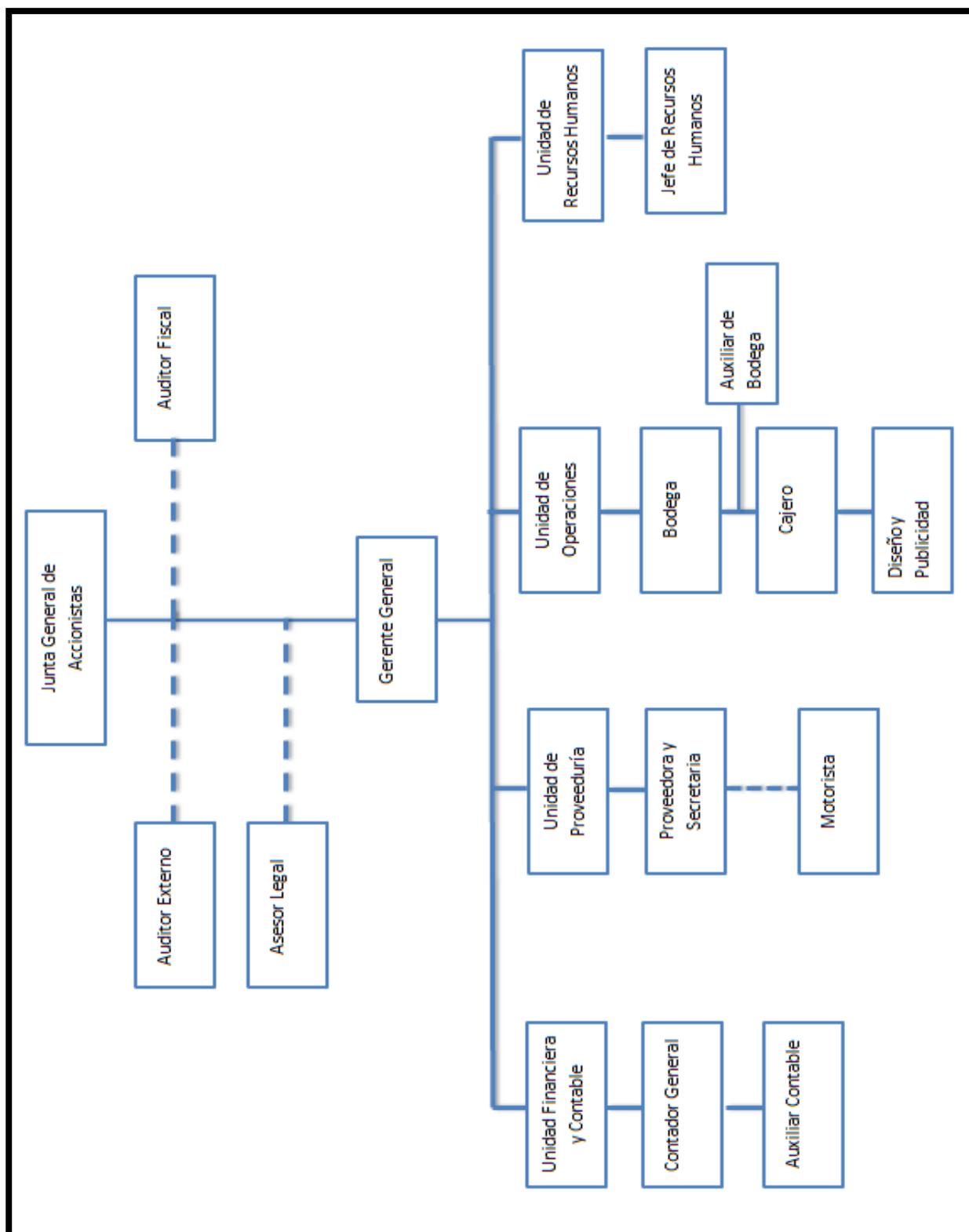
a. Estructura del Organigrama

El organigrama propuesto es vertical, representa la estructura jerárquica de arriba abajo de manera que los niveles más altos tienen una mayor autoridad, en el organigrama organizacional propuesto se busca que las unidades jerárquicas queden claras, así como su autoridad, también denota la responsabilidad de cada unidad y sus dependencias. En el organigrama se muestran tres unidades externas, que son el Auditor externo, Auditor fiscal y el asesor legal, los cuales están representados con líneas discontinuas colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual depende, por lo tanto, estas tres unidades no forman parte de la estructura de la organización, sus funciones se desempeñan de forma independiente como tal.

Las líneas de conexión están claramente denotadas en el organigrama propuesto, lo que sirve para representar las diversas relaciones entre las unidades que forman la estructura organizacional, además como cambio más importante se agregó la unidad de Recursos Humanos, ubicado en relación lineal con las unidades ya existentes. Se propuso un organigrama funcional que denote uniformidad con el fin de contribuir a una mejor organización por parte de la empresa.

A continuación, se muestra el organigrama organizacional propuesto a la Empresa como resultado sobre la investigación del Clima Laboral.

b. Organigrama Propuesta



5. Presupuesto para la puesta en marcha.

Presupuesto de Proyecto

Proyecto	Propuestas para mejorar ambiente laboral		Duración del proyecto	6 meses	
Líder	Unidad de Recursos Humanos (Propuesta)		Presupuesto	\$4,690.83	
Costos directos	\$4,383.95				
Costos indirectos	7%				
Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por unidad	Costo
Reunión mensual con empleados	Resma de papel	Mensual	1	\$5.00	\$5.00
Reunión mensual con empleados	Lapiceros	Mensual	2	\$1.10	\$2.20
Plan de incentivos	Certificados de regalos en Súper Selectos	Mensual	10	\$25.00	\$250.00
Plan de incentivos	Vales de comida	Mensual	10	\$10.00	\$100.00
Seguro de gastos médicos	Cotización de gastos médicos y vida	Mensual	10	\$237.30	\$2,373.00
Capacitaciones	Facilitador	Mensual	1	\$50.00	\$50.00
Capacitaciones	Alimentación 2 snack por capacitación	Mensual	20	\$5.00	\$100.00
Capacitaciones	Hidratación café, agua y soda	Mensual	1	\$25.00	\$25.00
Capacitaciones	Material de apoyo	Mensual	1	\$20.00	\$20.00
Evaluación de condiciones	Especialista externo	Mensual	3	\$100.00	\$300.00
Recreación para empleados	Viaje a Centro Recreativo Portezuelo	Mensual	2	\$120.00	\$240.00
Recreación para empleados	Transporte para traslado de personal	Mensual	2	\$75.00	\$150.00
Recreación para empleados	Alimentación	Mensual	2	\$75.00	\$150.00
Recreación para empleados	Celebración de cumpleaños	Mensual	1	\$50.00	\$50.00
Contratación de jefe de RRHH	Sueldos y contribuciones patronales de ley	Mensual	1	\$568.75	\$568.75

Nota: El sueldo presupuestado por parte del Jefe de recursos humanos, esta considerado el sueldo mensual más las contribuciones patronales de ley.

5. Cronograma de propuesta en marcha.

CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA														
Organización: GANO ITOUCH, S.A. DE C.V.														
Proyecto: "EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LABORES EN LA EMPRESA GANO ITOUCH, S.A. DE C.V., DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE BEBIDAS DE GANODERMA LUCIDUM"														
Área en donde se realizará: ADMINISTRATIVA Y OPERACIONES.														
Duración del proyecto: 6 MESES , PARA EL AÑO 2022														
ELEMENTOS A CONSIDERAR	Reunión mensual con empleados (Seguimiento de problemas y ambiente laboral) Plan de incentivos (certificados de regalo en supermercados) Plan de incentivos (Vales de comida) Capacitaciones (Emergencia y primeros auxilios) INSAFORP ONLINE Capacitaciones (El uso eficaz del tiempo) INSAFORP ONLINE Capacitaciones (Prácticas de oficina) INSAFORP ONLINE Capacitaciones (Gestión de conflictos) INSAFORP ONLINE Evaluación de condiciones Recreación para empleados (Viernes dinámico) Recreación para empleados (Desayuno corporativo) Recreación para empleados (Mes de la amistad y día del trabajo) Recreación para empleados (Celebración de cumpleaños) Seguro de gastos médicos													
	MES	SEMANA	SM	SM	TM	M	M	M	M	M	TM	TM	TM	M
Responsable	Patricia Guzmán / César Montes / Abigail Perez													
DELEGADO	JEFE DE CADA AREA	AREA DE RRHH	GERENCIA	AREA DE RRHH	AREA DE RRHH	AREA DE RRHH	AREA DE RRHH	GERENCIA Y RRHH	AREA DE RRHH	JEFE DE AREA	AREA DE RRHH	AREA DE RRHH	GERENCIA	
ABRIL	1													
	2													
	3													
	4													
MAYO	1													
	2													
	3													
	4													
JUNIO	1													
	2													
	3													
	4													
	5													
JULIO	1													
	2													
	3													
	4													
AGOSTO	1													
	2													
	3													
	4													
SEPTIEMBRE	1													
	2													
	3													
	4													
	5													

A: Anual
M: Mensual
SM: Semestral
TM: Trimestral

6. Bibliografía general del trabajo.

Bibliografía

Libros

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición. México D.F: Mc Graw Hill.

Mc Gregor. (s.f.). *Obtenido de Metodología de la investigación - Sexta edición*

Rojas, R (s.f). *Guía para realizar investigaciones*, Ciudad de México: Plaza Valdez Editoriales

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. México D.F: Manuel Moderno.

Valle, U. d. (2009). *Clima laboral y su Diagnóstico*. Cali: Cuadernos de Administración.

Leyes

Asamblea Legislativa de El Salvador. (23 de Julio de 1972). *Código de Trabajo de la Republica de El Salvador*, Decreto 15. San Salvador, El Salvador.

Asamblea Constituyente de El Salvador, (quince de diciembre de 1983). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR*, . Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/EISal/constitucion.pdf>

Asamblea Constituyente de El Salvador. (15 de Diciembre de 1983). *Constitucion de la Republica de El Salvador*, Decreto 38. San Salvador, El Salvador.

CONAMYPE, M. d. (16 de Mayo de 2014). *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa*, Decreto 667. San Salvador, El Salvador.

Salvador, A. L. (29 de Septiembre de 1994). *Ley Especial para la Protección de la Propiedad y la Comercialización del Café*, decreto 138. San Salvador, El Salvador.

Salvador, A. L. (s.f.). *Código de Comercio, Art 155*. San Salvador.

Sitios Web

Exito., E. C. (s.f.). *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>

GANO EXCEL, E. S. (s.f.). *GANO EXCEL*. Obtenido de GANO ITOUCH, S.A. DE C.V.: <http://www.ganoitouch.com.sv/historia/>

GANO ITOUCH, S. D. (2021). *GANO EXCEL*. Obtenido de <http://www.ganoitouch.com.sv/misio-y-vision/>

GANO ITOUCH, S. D. (2021). *Gano Itouch*. Obtenido de <http://www.ganoitouch.com.sv/>

Litwin y Stinger. (2015). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

ANEXOS

5. **¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación interna, así como los canales utilizados?**

- a) Muy Satisfecho d) Poco Satisfecho
b) Satisfecho e) Insatisfecho
c) Medio Satisfecho

6. **¿En forma general que tan motivado se siente de trabajar en GANO ITOUCH?**

- a) Muy Motivado d) Poco motivado
b) Motivado e) Desmotivado
c) Medio motivado

7. **¿Te gusta el trabajo que desempeñas dentro de la empresa?**

- a) Si b) No

Porque:

8. **¿Considera usted que el tipo de liderazgo de su jefe inmediato influye en su desempeño laboral?**

- a) Si b) No

Que factores pueden influir:

9. **¿En la empresa se toma en cuenta mi opinión para la toma de decisiones?**

- a) Siempre d) Casi nunca
b) Usualmente e) Nunca
c) A veces

10. **¿Considera usted que Gano Itouch le provee condiciones físicas de trabajo óptimas para desempeñar sus funciones laborales?**

- a) Muy de acuerdo d) Poco de acuerdo
b) De acuerdo e) Desacuerdo
c) Medio de acuerdo

11. **¿Cómo percibe de manera general el clima laboral en Gano Itouch?**

- a) Excelente c) Malo
b) Bueno d) Muy malo

