

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



**“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA CONTRIBUIR EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

FUENTES ROMERO, DIANA VERÓNICA

LÓPEZ HENRÍQUEZ, MICHELLE IVONNE

PARRAS RIVAS, BENJAMÍN

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA (O) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**JULIO 2023**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

**Coordinador General de Proceso de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

**Coordinador de Procesos de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas:** Lic. David Mauricio Lima Jaco.

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Msc Abraham Vásquez Sánchez.

Mae Oscar Noé Navarrete Romero.

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor).

JULIO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ayudarme a culminar mi carrera universitaria. A mis padres Jaime y Ana, por brindarme su apoyo incondicional y enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa. A mis hermanas Karla y Mónica, quienes son mi mayor motivación para esforzarme, por darme ánimos en mis momentos de debilidad. A mi amigo Benjamín, por el apoyo brindado en cada etapa de la carrera, juntos hemos dado nuestro mayor esfuerzo para culminar la carrera. A mi compañera Diana, por su ayuda en la realización del trabajo de graduación. Al Lic. Alfonso Ortiz, por ser nuestro guía y gracias a sus consejos brindados se logró culminar nuestra investigación.

**Michelle Ivonne López Henríquez.**

Agradezco a Dios por cuidarme en todo ya que sin su resguardo no estaría en esta etapa de mi vida, a mis Padres por todo su esfuerzo, a mis amigas de equipo Michelle mi mejor amiga que le prometí que terminaríamos la carrera juntos y Diana una gran amiga y al Lic. Alfonso López Ortiz que con su mentoría pude culminar un logro más en mi vida.

**Benjamín Parras Rivas.**

El alcanzar este logro tan importante en mi vida no ha sido sencillo, se requirió de sacrificio, dedicación, entrega y ganas de salir adelante, es por ello que, quiero dedicar este triunfo a Dios Todopoderoso, por siempre darme la sabiduría, protección y salud necesaria para culminar mis estudios universitarios, asimismo, quiero agradecer a mis padres por su gran sacrificio, entrega y apoyo incondicional que me han brindado en todo momento de mi vida, a mis queridas hermanas por su cariño, ánimos y apoyo, a mi novio por haber estado conmigo en todo momento dándome sus palabras de ánimo para poder salir adelante; de igual manera, quiero agradecer a mis compañeros de trabajo de graduación su dedicación y esfuerzo puesto en todo este proceso, y al Lic. Alfonso López Ortiz, por su entrega, paciencia y buenos consejos que nos brindó en toda la realización de la investigación.

**Diana Verónica Fuentes Romero.**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA CONTRIBUIR EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V.....	1
1. ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V. 1	
1.1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	2
2. ASPECTOS GENERALES DE LA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.....	4
2.1. PERFIL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS, S.A DE C.V. ....	4
2.2. FILOSOFÍA DE LA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS, S.A DE C.V....	4
2.2.1. MISIÓN .....	4
2.2.2. VISIÓN .....	5
2.2.3. VALORES .....	5
2.2.4. PRODUCTOS.....	5
2.2.5. MERCADO Y CLIENTES EN EL CUAL VENDEN SUS PRODUCTOS.....	6
2.2.6. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V. ....	6
3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	7
3.1. Constitución de la República de El Salvador .....	7
3.2. Código de Trabajo .....	8
3.3. Código de Salud .....	12
“Alimentos y Bebidas .....	12
3.4. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social .....	13
3.5. Ley Integral del Sistema de Pensiones.....	14
3.6. MARCO INSTITUCIONAL.....	15
4. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
4.1. DEFINICIONES .....	16
4.2. IMPORTANCIA.....	18

4.3.	CARACTERÍSTICAS.....	19
4.4.	ELEMENTOS.....	19
4.5.	DIMENSIONES.....	20
4.6.	DETERMINANTES ESPECÍFICOS .....	21
4.7.	CLASIFICACIÓN.....	23
4.8.	FACTORES.....	24
4.9.	MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
5.	DESEMPEÑO LABORAL.....	28
5.1.	DEFINICIONES .....	29
5.2.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	34
5.3.	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	34
5.4.	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN .....	35
5.5.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	35
5.6.	PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	37
5.7.	ERRORES COMUNES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	37
5.8.	BENEFICIOS.....	38
5.9.	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	40
5.10.	DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	40
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.....		43
1.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
2.	OBJETIVOS .....	43
2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	43
2.2.	ESPECÍFICOS.....	43
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.3.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	45
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
3.6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.7.	OBJETO DE ESTUDIO .....	47

3.8.	UNIDADES DE ANÁLISIS .....	47
3.9.	UNIVERSO Y MUESTRA .....	47
3.10.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
3.11.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	48
3.12.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	59
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V. ....		65
1.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	65
2.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	65
2.3.	OBJETIVO GENERAL.....	65
2.4.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	65
3.	FACTORES QUE DEBEN OPTIMIZARSE PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V.....	66
3.1.	AMBIENTE FÍSICO .....	67
3.1.1.	ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO .....	67
3.1.2.	POLÍTICAS.....	67
3.1.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO .....	68
3.2.	RELACIONES INTERPERSONALES .....	70
3.2.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES .....	70
3.2.2.	POLÍTICAS.....	70
3.2.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES 70	
3.3.	LIDERAZGO.....	73
3.3.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO .....	73
3.3.2.	POLÍTICAS.....	73
3.3.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO .....	74
3.4.	MOTIVACIÓN .....	76
3.4.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN .....	76
3.4.2.	POLÍTICAS.....	77
3.4.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN .....	77

3.5.	COMUNICACIÓN .....	79
3.5.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN .....	79
3.5.2.	POLÍTICAS.....	79
3.5.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN.....	80
3.6.	TRABAJO EN EQUIPO .....	82
3.6.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	82
3.6.2.	POLÍTICAS.....	82
3.6.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	83
3.7.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	85
3.7.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	85
3.7.2.	POLÍTICAS.....	85
3.7.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	86
3.8.	RESPONSABILIDAD .....	89
3.8.1.	ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA RESPONSABILIDAD.....	89
3.8.2.	POLÍTICAS.....	90
3.8.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA RESPONSABILIDAD.....	90
3.9.	CONDICIONES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA.....	91
3.9.1.	ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS.....	92
3.9.2.	POLÍTICAS.....	92
3.10.	DESARROLLO PERSONAL.....	93
3.10.1.	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO PERSONAL.....	93
3.10.2.	POLÍTICAS.....	93
3.10.3.	PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL DESARROLLO PERSONAL.....	94
3.11.	PLAN DE CAPACITACIONES.....	96
3.11.1.	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....	97
3.11.2.	OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	97
1)	OBJETIVO GENERAL.....	97
2)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
3.11.3.	POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	98
3.11.4.	ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	99
3.11.5.	PERFIL DEL CAPACITADOR .....	99
3.11.6.	REQUISITOS .....	99

3.11.7.	ACTIVIDADES .....	100
3.11.8.	SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA .....	100
3.11.9.	GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN .....	102
3.11.10.	COSTOS DE LAS CAPACITACIONES .....	103
3.12.	DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES .....	106
3.12.1.	RELACIONES INTERPERSONALES .....	106
3.12.2.	LIDERAZGO .....	106
3.12.3.	COMUNICACIÓN .....	106
3.12.4.	MOTIVACIÓN .....	106
3.12.5.	TRABAJO EN EQUIPO .....	106
3.12.6.	RESPONSABILIDAD .....	107
3.13.	FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO .....	108
3.14.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	120
4.	PROPUESTA DE MODELO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .....	125
5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V. ....	133
5.1.	OBJETIVOS .....	133
5.2.	POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN .....	134
5.2.	ACTIVIDADES A REALIZAR .....	134
5.3.	RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	135
1)	HUMANOS .....	135
2)	MATERIALES .....	135
3)	FINANCIEROS .....	135
6.	PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V. ....	136
7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	138
	BIBLIOGRAFÍA .....	139
	ANEXOS .....	142



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Clasificación de las empresas.....</b>	<b>2</b>
<b>Tabla 2: Datos generales de la empresa.....</b>	<b>4</b>
<b>Tabla 3: Productos que la empresa ofrece al mercado.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 4: Leyes que rigen el marco institucional de la empresa Distribuidora de Harinas y grasas S.A. de C.V.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 5: Presupuesto para mejora de las instalaciones.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 6: Actividades team building.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 7: Actividades Outdoor.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 8: Buzón de sugerencias.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 9: Simbología del organigrama.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 10: Formato plan de carrera.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 11: Requisitos de perfil capacitador.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 12: Presupuesto de costo de capacitación.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 13: Presupuesto de otros gastos.....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 14: Contenido temático de capacitación acerca de las Relaciones Interpersonales.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 15: Contenido temático de capacitación del Liderazgo.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 16: Contenido temático de capacitación de la Motivación.....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 17: Contenido temático de capacitación de la Comunicación.....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 18: Contenido temático de capacitación del Trabajo en equipo.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 19: Contenido temático de capacitación de la Responsabilidad.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 20: Competencias a evaluar.....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 21: Ponderación de competencias.....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 22: Niveles de ponderación.....</b>	<b>128</b>

**Tabla 23: Presupuesto consolidado del plan de mejora del clima organizacional..... 135**

**Tabla 24: Cronograma de actividades.....137**

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1: Propuesta de organigrama.....86**

**Figura 2 Diploma de participación.....123**

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO 1: DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

GUÍA DE ENTREVISTA.

CUESTIONARIO.

**ANEXO 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V**

**ANEXO 3: ENTREVISTA**

**ANEXO 4: SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y COTIZACIONES**

**Numeral 1: SOLICITUD DE CAPACITACIÓN INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)**

**Numeral 2: COTIZACIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

**Numeral 3: COTIZACIÓN DE MATERIALES PARA LA MEJORA DEL FACTOR AMBIENTE FÍSICO.**

## RESUMEN

La empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., es una pequeña empresa que fue fundada en 1979 por Don Mauricio Marengo, siendo actualmente una distribuidora de harinas y grasas trabajando de la mano con la empresa Molsa, ofreciendo a sus clientes diferentes productos para la panificación.

La empresa considera que sus trabajadores son uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de sus actividades y se preocupa por su bienestar, pero en ocasiones se vio afectado el clima laboral en su desempeño, así surgió la necesidad de implementar un plan de mejora del clima organizacional.

El objetivo es analizar los factores del clima organizacional y su contribución en el desempeño de los trabajadores; asimismo, proporcionar a la empresa un plan de mejora del clima organizacional que además incluye una herramienta de evaluación del desempeño y un plan de capacitación, para mejorar el ambiente laboral y el desempeño en la empresa.

Para la realización de la investigación de campo se utilizó el método científico y los métodos auxiliares de análisis y síntesis, junto con la investigación descriptiva; con el propósito de obtener información sobre la percepción de los empleados del ambiente laboral en la empresa distribuidora y determinar los factores que influyen en el desempeño laboral. Se entrevistó a la Auditora Interna mientras que a los empleados se les encuestó para conocer su opinión referente a los elementos que componen la investigación.

Utilizada la metodología anterior, se determinó el diagnóstico de la empresa y se llegó a la siguiente conclusión principal:

- Al evaluar el clima organizacional en la empresa distribuidora de harinas y grasas se puede concluir que, a nivel general, de los 10 factores existen, 5 que presentan mayor nivel de insatisfacción los cuales son : Comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estructura organizativa y desarrollo personal, los otros 5 muestran

mayor nivel de satisfacción, los cuales son: ambiente físico, liderazgo, motivación, responsabilidad y condiciones económicas sin embargo existe margen de mejora en estos aspectos.

Tomando en cuenta lo anterior, se recomienda lo siguiente

- Se sugiere implementar acciones concretas para abordar los aspectos identificados con niveles de insatisfacción, como mejorar los canales de comunicación interna, fomentar la colaboración entre equipos, fortalecer el desarrollo personal de los empleados y optimizar la estructura organizativa. Además, se recomienda mantener y fortalecer los aspectos con niveles de satisfacción, como el ambiente físico y el liderazgo. Establecer programas de capacitación, sesiones de retroalimentación y promover un ambiente de apertura contribuirá a elevar el clima laboral y la productividad en la empresa distribuidora de harinas y grasas.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia del clima organizacional radica en su estrecha relación con el rendimiento de sus trabajadores; de tal forma que, un entorno laboral favorable contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos. Por tanto, resulta fundamental la implementación de un plan de mejora del clima organizacional que también incluya diferentes elementos para optimizar el desempeño laboral.

Es por ello, que el presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la pequeña empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., lo que permitirá identificar los factores que requieran mejorar para optimizar así el desempeño laboral.

La estructura del trabajo de investigación se conforma en tres capítulos; el capítulo I contiene los antecedentes y aspectos generales de empresa, estructura organizativa y marco legal regulador. Además, se muestran fundamentos teóricos sobre el clima organizacional y el desempeño laboral incluyendo elementos como: definiciones, importancia, características, entre otros.

El Capítulo II contiene la importancia de la investigación que incluye: objetivos, métodos utilizados para la investigación, así como las técnicas y métodos de recolección de datos, la tabulación e información obtenida por medio del cuestionario realizado a los trabajadores dando como resultado el diagnóstico de la situación actual, describiendo sus alcances y limitantes, y finalizando con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Respecto al capítulo III, este contiene un plan de mejora para el clima organizacional, que se fundamenta en el análisis y evaluación de los factores principales que engloban el clima organizacional aplicado a la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V. El plan de mejora tiene como objetivo mejorar los factores del clima organizacional para así optimizar el desempeño laboral, por medio de estrategias y políticas enfocadas a cada uno

de estos, seguidamente una herramienta de evaluación de desempeño para medir y evaluar los alcances que se han obtenido con la implementación del plan de mejora del clima organizacional; así como también, la implementación de programas de capacitación donde se detalla el temario, luego la financiación del plan de mejora con su respectivo cronograma de actividades. Finalmente se presenta la bibliografía y sus anexos correspondientes

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA CONTRIBUIR EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V.**

### **1. ANTECEDENTES DE LA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.**

“Para el año de 1979 se constituye en El Salvador la pequeña empresa Distribuidora de Harinas, inició como un negocio familiar fundada por Don Mauricio Marengo. Desde un principio se encargaron de la distribución de harinas de la marca Molsa. Al paso de los años, con esfuerzo y dedicación se convierten en uno de los distribuidores más fuertes a nivel nacional de harinas de la marca Molsa trabajando de la mano con dicha empresa en el rubro de la distribución.

En 1994 se establece como sociedad y se constituye el nombre que actualmente lleva la pequeña empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V, aumentando el número de empleados, procesos automatizados y expandiendo su catálogo de productos para el consumidor.

En sus inicios se ubicó en Barrio Concepción, San Salvador, pero Don Mauricio al ver como su pequeño emprendimiento iba tomando forma decide moverse a la actual ubicación de la empresa en la 6ª calle poniente y 23 av. Sur #1250, San Salvador y que actualmente cuenta con 40 empleados en total. Y para el año 2004 logran registrar la marca de harina de la empresa como variante de la marca molsa.”<sup>1</sup>

La pequeña empresa ha tenido los siguientes logros hasta la fecha:

1. Establecerse como sociedad.
2. Registrar una marca.
3. Fuente de empleo para 40 personas.

---

<sup>1</sup> Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

## 1.1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En El Salvador los criterios vigentes para clasificar las empresas están establecidos en la Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, quienes definen a la micro y pequeña empresa en base a dos criterios, uno es el nivel de ventas brutas anuales y otro el número de trabajadores.<sup>2</sup>

Por lo anterior, la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V. se encuentra dentro de la clasificación de pequeña empresa debido a que entra en el rango “dimensión laboral” establecidos por las instituciones de gobierno detalladas a continuación:

**Tabla 1: Clasificación de las empresas**

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS			
INSTITUCIÓN	INDICADORES (DIMENSIONES)		
Banco Central de Reserva	Tamaño de empresa	Según ventas totales anuales	
	Micro	Desde US \$0.00 hasta US \$144,600.00	
	Pequeña	Desde US \$144,600.01 hasta US \$1,445,100.00	
	Mediana	Desde US \$1,445,100.01 hasta US \$7,000,000.00	
	Grande	Más de US \$7,000,000.00	
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Según tamaño o segmento	Según dimensión financiera	Según dimensión laboral
	Emprendimiento de iniciativas económicas	Hasta un máximo de US \$5,714.29	Trabajadores no remunerados

<sup>2</sup> Banco Central de Reserva. Boletín Económico Marzo-abril 2018. Recuperado de: <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc> Boletín Económico Marzo-abril 2018.




	Microempresa	Con ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía.	Hasta 10 trabajadores
	Pequeña empresa	Con ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y de mayor cuantía.	Hasta un máximo de 50 trabajadores
	Mediana empresa	Con ventas brutas anuales hasta de US \$7 millones.	Hasta 100 trabajadores
	Gran empresa	Más de US \$7 millones.	Más de 100
Superintendencia del Sistema Financiero	Tamaño de empresa	Según dimensión financiera	Laboral (trabajadores permanentes)
	Cuenta propia o autoempleo	Con ventas brutas anuales hasta US \$5,715.00	Sin trabajadores remunerados
	Microempresa	Con ventas brutas anuales hasta US \$100,000.00	Hasta 10 trabajadores
	Pequeña empresa	Con ventas brutas anuales hasta US \$1,000,000.00	Hasta 50 trabajadores
	Mediana empresa	Con ventas brutas anuales hasta US \$7.0 millones	Hasta 100 trabajadores
	Gran empresa	Con ventas brutas anuales de más US \$7.0 millones	Más de 100 trabajadores

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

## 2. ASPECTOS GENERALES DE LA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.

### 2.1. PERFIL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS, S.A DE C.V.

**Tabla 2: Datos generales de la empresa**

<b>Actividad</b>	Venta al por mayor de productos farináceos de panadería (pan dulce, cakes, repostería, etc.)
<b>Dirección</b>	6ª Calle poniente y 23 av., sur # 1250, San Salvador, San Salvador.
<b>Teléfono</b>	2221-3279 / 2221-1413
<b>NIT</b>	0614-150593-102-0
<b>NRC</b>	74077-2
<b>Logo</b>	

Fuente: Información brindada por la Auditora Interna.

### 2.2. FILOSOFÍA DE LA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS, S.A DE C.V.

Según información proporcionada por el Gerente General la misión, visión y valores son las siguientes:

#### 2.2.1. MISIÓN

“Ofrecer alimentos saludables y de calidad que satisfagan a los consumidores. Generar valor a todas las partes interesadas. Mantener un clima de trabajo que permita llegar a las metas y estimule el desarrollo de las personas.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

### 2.2.2. VISIÓN

“Ser percibidos por el consumidor como un referente en la distribución de harinas y grasas, en conjunto con los ejes de la organización en materia prima de calidad y brindándoles una producción plena y eficiente.

### 2.2.3. VALORES

#### 1. Integridad

Ser recto y honesto.

#### 2. Responsabilidad

Ser consciente de las palabras, decisiones o actos, libre de decidir para cumplir un compromiso.

#### 3. Trabajo

Esfuerzo físico e intelectual que perfecciona a la persona, encaminado a un bien común.

#### 4. Eficiencia

Realizar bien una función, generando más con el uso moderado de los recursos.”<sup>4</sup>

### 2.2.4. PRODUCTOS

Los productos que ofrecen al mercado son los siguientes:

**Tabla 3: Productos que la empresa ofrece al mercado**

Productos	Proveedor	Marcas
Harinas	Molsa S.A. de C.V.	MOLSA
Azúcar	Dizucar S.A. de C.V.	Del Cañal
Manteca	La Fabril de Aceites S.A.	Manteca DISTHARSA
Jalea	Jaleas del Pino S.A. de C.V.	Jaleas del Pino

Sub-Productos	Proveedor	Marcas
Harinilla	Molsa S.A. de C.V.	MOLSA
Sémola	Molsa S.A. de C.V.	MOLSA

**Fuente:** Grupo de investigación con base a la información proporcionada por Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

<sup>4</sup> Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

### **2.2.5. MERCADO Y CLIENTES EN EL CUAL VENDEN SUS PRODUCTOS**

“La empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., tiene su segmentación de mercado en tres áreas que son las siguientes:

1. Las pequeñas empresas de distribución que compran y revenden los productos de la empresa.
2. Las tiendas donde el principal producto de venta es de harinas, grasas y derivados de estos.
3. Las empresas o negocios que se dedican a la panificación llámese panaderías y/o pastelerías.”<sup>5</sup>

Siendo así todos ellos clientes reales según conversación con el Gerente General con los cuales se realizan los diferentes procesos de venta de productos de la empresa.

### **2.2.6. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.**

Según información brindada por el Gerente General de la empresa en estudio, no poseen un organigrama formalmente establecido; sin embargo, si existe una cadena de mando dentro de la misma, de la cual se detallan a continuación los puestos de trabajo:

#### **Junta general de accionistas**

#### **Gerente General.**

#### **Auditoría interna y reciben auditoría externa.**

#### **Asistencia a la Gerencia.**

**Departamento de Monitoreo.** Cuenta con asistente recepcionista, las auxiliares de monitoreo, conductores, auxiliares de bodega quienes a su vez se encargan del taller.

**Departamento de Contabilidad y administrativo.** Cuenta con contador general, asistente contable, asistente de cartera y cobros, asistente de caja, mensajero y servicios generales.

---

<sup>5</sup> Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

**Departamento de compras.** Tienen encargado de compras, asistente de compras y auxiliar de notas de crédito.

**Departamento de Ventas.** Cuentan con supervisor de ventas, representante de ventas y el servicio al cliente.

### **3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

A continuación, se presenta la normativa legal establecida en el país que se encuentra relacionada con el estudio del Clima Organizacional y su contribución en el desempeño de los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

#### **3.1. Constitución de la República de El Salvador**

##### **“Trabajo y seguridad social**

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

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

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

**Art. 44.-** La ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo. El Estado mantendrá un servicio de inspección técnica encargado de velar por el fiel cumplimiento de las normas legales de trabajo, asistencia, previsión y seguridad social, a fin de comprobar sus resultados y sugerir las reformas pertinentes.”<sup>6</sup>

### **3.2. Código de Trabajo**

#### **“Disposiciones Generales**

**Art. 17.-** Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

#### **Del Salario**

**Art. 119.-** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

**Art. 122.-** El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

---

<sup>6</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre 1983

### **De la jornada de trabajo y de la semana laboral**

**Art. 161.-** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

**Art. 168.-** Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Art. 169.-** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

### **Del descanso semanal**

**Art. 171.-** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

**Art. 174.-** Los trabajadores tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso.

**Art. 175.-** Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago

de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

#### **De la vacación anual remunerada**

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

#### **De los días de asueto**

**Art. 190.-** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes: a) Primero de enero; b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa; c) Primero de mayo; ch) Seis de agosto; d) Quince de septiembre; e) Dos de noviembre; y f) Veinticinco de diciembre. Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre. (9)

**Art. 191.-** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**Art. 192.-** Los trabajadores que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.



### **Del aguinaldo**

**Art. 196.-** Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Art. 197.-** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio. Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

**Art. 198.-** La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será: 1º) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días; 2º) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días; 3º) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

**Art. 200.-** La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.”<sup>7</sup>

### **REFORMA:**

(8) Decreto Legislativo. N°859, del 21 de abril de 1994, publicado en el Diario Oficial. 87-Bis, Tomo 323, del 12 de mayo de 1994.

(7) Decreto Legislativo. N°323, del 24 de enero del 1985, publicado en el Diario Oficial. 87-Bis, Tomo 286, 13 de febrero de 1985.

---

<sup>7</sup> Código de Trabajo. Decreto Legislativo. N°15, del 23 de junio de 1972 publicado en el Diario Oficial. N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

### 3.3. Código de Salud

#### “Alimentos y Bebidas

**Art. 86.-** El Ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a s cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

- a) La inspección o control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas, de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar.
- b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto,
- c) El examen médico inicial y periódico de jicos que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas,
- d) El mantenimiento de servicios permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados lecherías, rastros y otros similares,
- e) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen,

- f) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos.
- g) El certificado de salud correspondiente, que constituirá un requisito indispensable para esta ocupación, deberá ser renovado semestralmente o con mayor frecuencia si fuere necesario y ninguna persona podrá ingresar o mantenerse en el trabajo si no cuenta con dicho certificado válido. El incumplimiento de esta disposición deberá ser comunicado inmediatamente a la autoridad laboral correspondiente para su calificación como causal de suspensión o terminación del contrato de trabajo;
- h) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo”<sup>8</sup>

### **3.4. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

#### **“Creación y Objeto**

**Art. 2-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a. Enfermedad, accidente común;
- b. Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c. Maternidad;
- d. Invalidez;
- e. Vejez;
- f. Muerte; y
- g. Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan

---

<sup>8</sup> Código de Salud. Decreto Legislativo, N° 955, Diario Oficial 86, Tomo 299, Fecha de Publicación

económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.”<sup>9</sup>

### **3.5. Ley Integral del Sistema de Pensiones**

#### **“Obligatoriedad de las cotizaciones**

**Art. 13.-** Durante la vigencia de la relación laboral, los trabajadores y los empleadores deberán efectuar las cotizaciones de forma mensual y obligatoria al Sistema. La obligación de cotizar cesará en cualquiera de las situaciones siguientes: a) Cuando el afiliado reciba algún beneficio por vejez de los establecidos en esta ley. b) Cuando el afiliado sea declarado con invalidez total mediante segundo dictamen.

#### **Monto y distribución de las cotizaciones**

**Art. 16.-** Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo los siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y los ocho puntos setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete punto veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador. b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y, c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.

---

<sup>9</sup> Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Diario Oficial. N.º 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial. N.º 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado 8 sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad.

En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador”<sup>10</sup>

### 3.6. MARCO INSTITUCIONAL

**Tabla 4: Leyes que están relacionadas con el tema en estudio en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.**

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código de Salud	Ministerio de Economía
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley integral del sistema de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

## 4. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El término del clima organizacional aparece a raíz de la psicología organizacional antes conocida como psicología industrial. Las investigaciones sobre la psicología

<sup>10</sup> Ley integral del sistema de Pensiones, fue promulgada mediante Decreto Legislativo No. 614, del 20 de diciembre de 2022, Publicada en Diario Oficial No. 241, Tomo No. 437, del 21 de diciembre de 2022.

organizacional fortalecieron el crecimiento de esa disciplina ampliando la cobertura de esta hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los trabajadores, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Centrados en ese aspecto, y conociendo el nacimiento de la rama de la psicología se da el espacio al término de clima organizacional, el cual según las investigaciones se planteó en la década de 1960 por Lewin con su trabajo Espacio Vital, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Y a su vez, haciendo énfasis en la relación del hombre con el medio”.<sup>11</sup>

Con la popularización del término a finales de la década de 1960, surgieron investigadores importantes del tema, de los cuales sobresalen Kurt Lewin, Gellerman, Taguiri, Forehand y Von Gilmer, Litwin y Stringer, Halpin y Crofts, entre otros.

De acuerdo con lo planteado se puede identificar que la forma en cómo se originaban las motivaciones de los trabajadores, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y los valores que se implementaban dentro de las organizaciones fortalecieron el crecimiento de las investigaciones sobre la psicología organizacional lo que conllevó al surgimiento del término del Clima Organizacional y con ello la ampliación del bienestar laboral del personal.

#### **4.1. DEFINICIONES**

“En el año 1972. Schneider y Hall definen Clima Organizacional como las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ramos Moreno, Diana Constanza. (2012, agosto). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. [ Programa de Psicología UNAD CEAD Arbeláez]. Monografía de compilación apoyada por la Universidad Nacional Abierta y A Distancia. <https://www.coursehero.com/file/29765585/Monografia-Clima-Organizacionalpdf/>

<sup>12</sup> Furnham Adrián. Psicología Organizacional “El comportamiento del individuo en las organizaciones”. 1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. México 2001. Pág. 605.

“Según Idalberto Chiavenato el Clima Organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Por lo tanto, el ambiente laboral es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral, caso contrario, es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.”<sup>13</sup>

“Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”<sup>14</sup>

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente interno que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”<sup>15</sup>

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.”<sup>16</sup>

En consecuencia, se puede entender como Clima Organizacional a la relación entre el ambiente laboral y la motivación del personal, de acuerdo con las características propias de la organización la cual repercute en la percepción de los individuos hacia su trabajo. Asimismo, determina el comportamiento y conducta de las personas, es decir, si este se encuentra en un ambiente agradable, será más productivo, fortalecerá las relaciones

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”. 8ª Edición McGraw Hill Interamericana. México 2007. Pág. 59.

<sup>14</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, 10ª Edición. Pearson Education. México 2004, página 522.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2001.

<sup>16</sup> Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnostico Organizacional, 6a edición, Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V. 2005

interpersonales, se sentirá más comprometido con su trabajo caso contrario a uno desfavorable.

Una forma de conocer si el ambiente es favorable o no, es mediante el estudio del clima laboral en la organización, ya que este sirve como una métrica por medio del cual se podrá conocer el sentir de los empleados respecto a diversos temas u situaciones, como, por ejemplo, la forma de trabajo, las políticas organizacionales, el entorno laboral, entre otros.

## **4.2. IMPORTANCIA**

“La temática que posee relevancia hoy en día en las empresas es el Clima Organizacional, debido a que no solo busca un continuo mejoramiento y comportamiento del personal, sino que, incide en las percepciones de estos, así como también en el alcance de los procesos y logro de las metas, repercutiendo en la aparición y solución de conflictos, toma de decisiones, eficacia y eficiencia en la productividad del trabajo, entre otros indicadores y resultados generales.

Una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes. Asimismo, es de vital importancia la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas.”<sup>17</sup>

La importancia de las investigaciones del Clima interno en las empresas hoy en día radica en que las empresas buscan que su personal se sienta más comprometidos a la hora de realizar sus actividades, así como también, el crear un sentimiento de pertenencia a la compañía con el fin de que sus miembros puedan compartir sus objetivos personales con los de la organización.

Las empresas reconocen que el estudio del clima laboral es un proceso complejo debido a que es un factor influyente en la productividad de los trabajadores, porque se puede

---

<sup>17</sup> Valdés Herrera Clemente. (2010, febrero 3). Clima organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>



determinar el rendimiento que se tiene en la empresa. Al evaluarlo se identifican los problemas que presenta tanto la administración en general como los miembros de ella, lo que permitirá implementar medidas correctivas y podrá ofrecer calidad de vida laboral al personal.

### 4.3. CARACTERÍSTICAS

“El clima organizacional desarrolla un conjunto de características, algunas de estas son:

1. **Tiene un fuerte impacto o influencia sobre el comportamiento de los empleados en la empresa;** esto indica, que si es favorable trae como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas, caso contrario a uno desfavorable.
2. **Ejerce un mayor grado de identificación y compromiso con la organización;** caso contrario, una organización con un ambiente negativo no puede esperar un alto grado de identificación de sus trabajadores
3. **La situación psicológica;** se refiere a que cada uno de los miembros de la organización, posee diferentes percepciones de los aspectos como los valores, normas, actitudes, entre otros. ”<sup>18</sup>

Este tipo de características sirve para identificar el impacto que tiene el ambiente interno en las empresas, ya que se determina la conducta de sus miembros, el compromiso generado en su trabajo, la identificación con los objetivos empresariales, y la percepción que tendrán de la empresa.

### 4.4. ELEMENTOS

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

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

---

<sup>18</sup> Palomino H. Clima organizacional. Universidad Ricardo palma, Lima, Perú, 2011.

2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la empresa (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

#### 4.5. DIMENSIONES

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

1. **“Estructura** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la empresa pone el énfasis en a la burocracia, versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
2. **Desafío** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la empresa acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
3. **Responsabilidad** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en

que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

4. **Recompensa** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
5. **Relaciones** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los superiores, y de otros empleados. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que tienen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.”<sup>19</sup>

#### 4.6. DETERMINANTES ESPECÍFICOS

1. **“Condiciones económicas.** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, espacio, recompensa y conflictos podrían variar de acuerdo con la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
2. **Estilo de liderazgo.** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.
3. **Políticas organizacionales.** Hace referencia a las políticas específicas, como por ejemplo (ascensos de los de adentro).

---

<sup>19</sup> Litwin, G, Stringer, H. Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston, 1998.

4. **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el ambiente laboral. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como agresivos, positivos, dignos o indignos de confianza.
5. **Estructura organizacional.** Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales es muy probable que tenga un clima diferente.
6. **Característica de los miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino.
7. **Tipo de actividad,** a la que se dedica a una organización influirá en su clima. Este puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
8. **Adelantos tecnológicos.** Muchas organizaciones operan con equipos completamente diferentes de las que se operaban hace algunos años.
9. **Contratos laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa en el ambiente interno de acuerdo con el diseño de puestos y al sistema de recompensas establecidos en la empresa.
10. **Crecimiento organizacional.** Grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño en la empresa.
11. **Atractivo del descanso.** Desde que las industrias de la recreación en el tiempo libre han tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de laborar. Se trata de ofrecer algo que el empleado no pueda obtener fuera u en otra empresa como lo pueden ser las oportunidades de recreo y de educación.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Serrano, Alexis, Administración de personal, pág. 162, del año 2007.

## 4.7. CLASIFICACIÓN

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

### TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“A continuación, se presentan dos tipos de climas organizacionales, estos son:

#### 1. Clima de tipo autoritario

**1.1. Sistema I. Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el ambiente que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los empleados, los supervisores manejan mecanismos de control. En este la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Con relación a lo planteado en los tipos de clima autoritario, se puede concluir que el clima de tipo autoritario es el que la mayoría de las organizaciones adoptaron en su momento, y con el surgimiento del estudio del Clima Organizacional han optado por implementar la creación de un buen ambiente laboral.

#### 2. Clima de tipo Participativo

**2.1. Sistema III. Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus trabajadores, se les permite a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción y delegación entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**2.2. Sistema IV. Participación en grupo:** Existe la plena confianza en el personal por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor/supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar las metas a través de la participación estratégica.”<sup>21</sup>

Respecto al clima de tipo participativo se puede identificar que la implementación de estos genera en los miembros de las organizaciones confianza en sus superiores, dinamismo en la realización de actividades y tareas satisfaciendo las necesidades de ambas partes.

Asimismo, existe la confianza por parte del personal hacia la dirección, persiste la toma de decisiones y la integración de las diferentes áreas que conforma la empresa, siendo la base de la motivación la participación activa de los miembros de toda la organización.

#### **4.8. FACTORES**

“Son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una organización, estos en su conjunto son percibidos como el clima laboral y que influyen en el comportamiento del personal de una organización.

Alguno de los factores que forman parte del clima Organizacional de acuerdo con expertos en el Tema, son entre otros:

- 1. Ambiente físico:** las condiciones físicas del ambiente son el conjunto de factores como: espacio físico, sonido de máquinas, iluminación, ventilación e higiene, entre otros que determinan el nivel de agrado y desagrado del personal en el puesto de trabajo.

---

<sup>21</sup> Falcón Solís Ernesto (2005, noviembre 23). Clima Organizacional en el aula. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula>

2. **Relaciones Interpersonales:** a través de este factor se evalúa las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente.
3. **Liderazgo:** “es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas empresariales”.
4. **Motivación:** es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidad y aspiraciones, asimismo puede entenderse como un conjunto de las razones o motivos que explican los actos de un individuo.
5. **Comunicación:** Es la búsqueda del entendimiento mutuo, a través de la transmisión y comprensión de información por medio del uso de símbolos comunes.
6. **Trabajo en Equipo:** Es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, con el fin de lograr un objetivo u metas en común.
7. **Estructura Organizativa:** Representa a la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de los procesos, delegación de actividades, unidad de mando y tramo de control.
8. **Responsabilidad:** Se entiende como la percepción por parte del personal de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas en su trabajo.
9. **Condiciones económicas de la empresa:** Es la percepción que tiene los empleados sobre las estipulaciones que regulan las relaciones económicas de la empresa.
10. **Desarrollo personal:** Este factor se refiere a las condiciones y oportunidades que brinda la empresa a los empleados para su desarrollo y crecimiento dentro de la misma.”<sup>22</sup>

En relación a lo planteado anteriormente se puede concluir que los factores que forman parte del ambiente laboral influyen en el comportamiento del personal, debido a que

---

<sup>22</sup> Martínez Ismael de Jesús y otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”, UES, 2010

son percibidos por medio del ambiente físico, como lo son las condiciones del ambiente laboral, las relaciones interpersonales, el liderazgo en los equipos de trabajos y superiores, la estructura organizativa que representa la percepción que tienen los miembros de la organización, y sus condiciones económicas, todo ello determinando el nivel de agrado y desagrado del personal en sus puestos de trabajo. Estos serán los factores que se utilizarán para analizar el clima interno en la empresa en estudio.

#### **4.9. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Metodológicamente los estudios sobre ambiente laboral comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica posee. De las cuales se enumeran a continuación:

1. Identificación del problema
2. Planeación de las hipótesis generales
3. Ejecución de la investigación
4. Análisis e interpretación de datos
5. Conclusiones
6. Recomendaciones

Mediante el uso de un cuestionario, se emplea un método de recopilación de información que permite obtener percepciones, opiniones y otros datos relevantes de una población específica. Estas percepciones se cuantifican a través de la valoración de diversas opciones de respuesta en el cuestionario, generando puntuaciones individuales para cada participante. Luego, se aplica una fórmula para calcular el puntaje específico del clima organizacional evaluado. Para este método, se han establecido criterios definidos que facilitan la interpretación de los niveles del clima organizacional. Las encuestas son administradas a una muestra representativa de la población de estudio, con el objetivo de inferir y concluir con relación a la población completa.

El uso del método científico en la evaluación del clima organizacional ayuda a obtener resultados objetivos y confiables, lo que permitirá a la organización tomar decisiones



informadas para mejorar el ambiente laboral y promover un entorno más productivo y satisfactorio para sus empleados.

**a) “El cuestionario de Litwin y Stringer**

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

Del análisis de este modelo se deducen los siguientes componentes del clima organizacional: el clima se relaciona con las particularidades del entorno laboral, y estos rasgos son percibidos tanto de manera directa como indirecta por los empleados que trabajan dentro de la empresa. Además, influye de manera directa en el comportamiento laboral de los individuos. Es importante destacar que se considera una variable que abarca a toda la organización, permeando a través de todas sus áreas y niveles.

**b) El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional**

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en

términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza de este.”<sup>23</sup>

La herramienta empleada por Likert con el propósito de evaluar la naturaleza del sistema de gestión se compone de dos instrumentos complementarios. El primero de ellos posibilita la identificación del sistema de gestión al que pertenece una organización, basándose en sus características organizativas y formas de actuación. Mientras tanto, el segundo instrumento facilita la visualización de las disparidades existentes entre los distintos sistemas de gestión, permitiendo así la medición de su naturaleza.

## **5. DESEMPEÑO LABORAL**

Se entiende como la calidad del trabajo que cada empleado aporta a sus tareas diarias durante un determinado período de tiempo. Es un concepto de recursos humanos que se utiliza para comprender cómo una persona se está desempeñando en su rol.

Aquí entran en juego diversos factores, la eficiencia, eficacia y motivación de una persona en el ejercicio de su cargo, teniendo en cuenta las obligaciones, expectativas y responsabilidades que conlleva.

---

<sup>23</sup> Mónica García Solarte, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, scielo.org.co, visto en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004) el 27 de Julio del 2023.

Para obtener una imagen clara de cómo está operando una empresa, es necesario medir el desempeño laboral del personal y equipos en todos los niveles, desde trabajadores hasta supervisores e incluso puestos gerenciales.

Con este fin, cada empresa implementará diferentes criterios sobre qué factores se considerarán al calcular el rendimiento de los trabajadores y con qué frecuencia se llevarán a cabo dichos procedimientos.

## **5.1. DEFINICIONES**

### **1) Desempeño**

1. “Indicador de excelencia utilizado en la medición de calidad.”<sup>24</sup>
2. “Valorar la eficacia con la que su ocupante la ejecuta en un periodo determinado de tiempo.”<sup>25</sup>

Ahora bien, es necesario también definir el otro elemento importante que la presente investigación conlleva, y es el llamado desempeño laboral.

### **2) Desempeño laboral**

“Es donde el trabajador manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.”<sup>26</sup>

Las definiciones anteriores se refieren a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, los siguientes aspectos son esenciales: las aptitudes; la

---

<sup>24</sup> Andancias Daniel Gonzales. Lomeli, 1ra edición, USON, México, 2005

<sup>25</sup> Rodríguez Serrano Juan Carlos. El modelo de gestión de Recursos humanos, 1ra edición, editorial UOC. 2004

<sup>26</sup> Vera Evelyn Patricia, (Ecuador, 2015-2016). Trabajo de graduación. La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia Portoviejo.

eficiencia, calidad y productividad, el comportamiento de la disciplina; el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y las cualidades personales. De esta manera se puede definir como: El rendimiento que cada uno de los empleados presentan al realizar las actividades y tareas en su puesto de trabajo. Se debe hacer una lista de todas las actividades que se han logrado durante el período de revisión y resumir las metas y objetivos para el próximo período y cualquier tipo de mejoras, opiniones o sugerencias se discuten con la persona a cargo o con el empleador.

### **3) Motivación**

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realizan las personas para la consecución de un objetivo.”<sup>27</sup>

En el proceso motivacional la satisfacción del trabajador es de suma importancia, ya que refleja el grado en que el personal percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

La motivación es la condición que induce a una persona a hacer algo, e implica aspectos que existen e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él, y sintetiza que los factores pueden considerarse como algo en él, y que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

### **4) Eficiencia**

“Se puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. También se ocupa la eficiencia cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

En el ámbito laboral se refiere a la capacidad que tiene un equipo de trabajo para cumplir con las tareas que le fueron asignadas y el equipo la realiza en la menor cantidad de tiempo, y con el menor consumo de recursos posible. La eficiencia es indispensable en las empresas

---

<sup>27</sup> Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Pearson Educación. México 2004

ya que con ella se puede lograr los objetivos y mantener la rentabilidad. Asimismo, ayuda a los trabajadores a cumplir con sus tareas de forma inteligente, sin que eso implique que deban trabajar más. En pocas palabras, es optimizar el tiempo que se tiene para hacer mejor las cosas.”<sup>28</sup>

Con base a lo anterior se puede decir que eficiencia es: la capacidad de lograr resultados positivos y de administrar los recursos de forma inteligente. Por tanto, para que una empresa obtenga un nivel de eficiencia debe agregar algunos requisitos, como el estímulo y la motivación de los trabajadores, con el propósito de generar compromiso laboral.

La importancia de la eficiencia en el trabajo radica en el aumento positivo de la rentabilidad en los puestos de trabajo, debido a que el personal utiliza menos recursos a la hora de realizar sus actividades. Saber cómo mejorar la eficiencia y productividad de una empresa es importante porque permite que se obtengan ganancias más elevadas, algo a lo que todo el mundo aspira en los negocios. Además, el rendimiento laboral está estrechamente relacionado al crecimiento que pueden tener o no las compañías.

“Para mejorar la eficiencia en una empresa a continuación se detalla requisitos que inciden positivamente:

- 1. Reduce los costos de producción:** La eficiencia del trabajador ayuda a reducir los costos asociados a la producción de bienes y servicios.
- 2. Ayuda a que las empresas cumplan sus objetivos:** Una empresa con buena rentabilidad y un equipo de trabajo que se esfuerza por hacer bien las cosas, y cuenta con la satisfacción de sus clientes es una organización que puede cumplir fácilmente con sus objetivos.
- 3. Estimula el crecimiento de las empresas:** si los niveles de rendimiento laboral

---

<sup>28</sup>Gerencie.com. Diferencias entre eficiencia y eficacia. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html#:~:text=Podemos%20definir%20la%20eficiencia%20como,los%20mismos%20o%20menos%20recursos> , del 19 de febrero del 2021.

de una compañía son los adecuados, es muy probable que se pueda pensar en crecer, en expandir las operaciones y tratar de llegar a nuevos mercados.

4. **Delegando tareas y actividades:** tener el control de delegar actividades y pensar en una buena estructura organizacional puede hacer la diferencia entre las empresas que tienen baja productividad laboral y las que, por el contrario, cumplen con todas sus metas. Seleccionar a las personas que están cualificadas para cumplir con ciertas tareas facilita que los procesos se realicen de la manera que corresponde. Además, es de mucha útil tener una estructura definida para hacer la evaluación del rendimiento y verificar en qué áreas se pueden mejorar las cosas.
5. **Mejorando la comunicación dentro de la empresa:** La comunicación es un elemento que tiene efecto sobre el rendimiento laboral, si existe buena comunicación en los equipos de trabajo, se realizan las actividades de forma ordenada y correcta.
6. **Estableciendo metas claras:** La empresa realiza una planificación de los objetivos que se pretenden cumplir en un tiempo determinado y los medios que se pueden alcanzar. No hay manera de que un colaborador piense en cómo ser más eficiente en el trabajo si no tiene idea de cuáles son los objetivos con los que debe cumplir.
7. **Incentivando a tus colaboradores:** Para mejorar el desempeño en el trabajo también se debe prestar atención a la motivación de tus colaboradores. No hay nada que funcione mejor para que alguien quiera ser más eficiente en el trabajo que darle motivos para serlo.<sup>29</sup>
8. **Invirtiendo en capacitaciones:** los incentivos como las capacitaciones profesionales pueden ser una buena estrategia para mantener motivado al personal, porque aportan al incremento de los niveles de rendimiento laboral; ya que los trabajadores estarán más comprometidos debido a que contarán con

---

<sup>29</sup> Crehana, Eficiencia laboral: ¿qué esperas para aplicar el secreto de las empresas rentables y exitosas? Recuperado de: <https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/eficiencia-laboral/> , del 4 de febrero del 2022.

mayores conocimientos y habilidades para cumplir con las tareas que deben por el otro.”

## 5) Eficacia

“Es el nivel de consecución de metas y objetivos. Hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone. En otras palabras, es la realización de los objetivos correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas.

Asimismo, se puede decir que es la ejecución o realización de una tarea o el cumplimiento de un objetivo, sin importar cómo dicha meta es lograda, los medios, el tiempo o los recursos involucrados en su ejecución.”<sup>30</sup> Dicho de otra forma, se refiere a la materialización de un propósito. Es la capacidad administrativa para lograr las metas.

Eficacia dentro del ámbito administrativo organizacional, se trata de la consecución de las metas de una empresa con los recursos disponibles para tal fin, realizando los procesos de manera correcta. En otras palabras, medirá los resultados de acuerdo con los objetivos propuestos, asumiendo que los mismos se encuentran alineados a la visión definida por la empresa, considerando el entorno y la situación de esta.

“A continuación, se presenta variables que ayudan a mejorarla:

1. **Responsabilidad:** Es el motor de la eficacia, impulsa a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo.
2. **Capacidad:** Implica tener los conocimientos y habilidades necesarios para realizar las tareas asignadas.
3. **Automotivación:** Significa estar dispuesto a dedicar el esfuerzo requerido para lograr resultados positivos.

---

<sup>30</sup> Escuela Europea de Dirección y Empresa. Eficiencia y eficacia: aspectos claves para futuros directivos. Recuperado de: <https://www.eude.es/blog/eficacia-y-eficiencia-claves-directivos/#:~:text=La%20eficacia%20podemos%20definirla%20como,pueden%20cambiar%20en%20el%20futuro,6%20de%20junio%20del%202016.>

4. **Autogestión:** Es disponer en la empresa de las condiciones adecuadas para poder hacer algo.
5. **Simplificación:** Se trata de hacer las tareas de la manera más sencilla posible.”<sup>31</sup>

Las empresas que deseen aumentar su productividad deben enfocarse en promover la eficacia de sus colaboradores y, a su vez, cada empleado debe ser capaz de conducirse hacia el rendimiento individual.

## **5.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es de utilidad en la medición del nivel de eficacia, eficiencia y disposición con la cual cada trabajador posee al realizar sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado.

En resumen, es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Se evalúa cada cierto periodo de tiempo, por medio de una evaluación de desempeño donde el empleador toma en cuenta varios factores como: la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual, estas valoraciones se hacen anualmente para determinar si el trabajador es apto para ser promovido o incluso si debe ser despedido.

## **5.3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“Las evaluaciones del desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

1. Vinculación de la persona al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Incentivos por el buen desempeño.

---

<sup>31</sup> Gestión.pe, 6 variables de la eficacia laboral. Recuperado de: <https://www.managementjournal.net/top-management/6-variables-de-la-eficiencia-laboral>, 16 de junio del 2014.



4. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
5. Auto perfeccionamiento del empleado.
6. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
7. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
8. Estímulo a la mayor productividad.
9. Oportunidad de conocimiento sobre los directivos del desempeño de la empresa.”

32

#### **5.4. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN**

1. “Por Competencias.
2. De Jerarquización Única.
3. De Jerarquización Múltiple.
4. De Jerarquización por Grupos Libres.
5. De Comparación por Parejas.
6. Por Factores Opuestos.
7. Método de Incidentes Críticos.
8. Método de Escalas Gráficas.
9. Evaluación de 360 Grados.
10. Administración por objetivos”<sup>33</sup>

#### **5.5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

“Es un medio para mejorar los resultados del recurso humano de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. Rodríguez (2007:362) hace mención sobre los objetivos más importantes del proceso los cuales son los siguientes:

---

<sup>32</sup> La web de los recursos humanos y el empleo. Evaluación del desempeño de recursos humanos Definición e importancia. Recuperado de: \_16 de agosto del 2018.

<sup>33</sup> Alexis Serrano. Administración de personas. primera edición, pág. 231, 2007

1. **Mejoramiento del Desempeño.** La retroalimentación permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el rendimiento.
2. **Ajustes de Compensaciones.** Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
3. **Decisiones de Colocación.** Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
4. **Necesidades de Capacitación y Desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y caso contrario del bueno el cual se debe aprovechar y desarrollar el potencial.
5. **Planeación y Desarrollo de Carreras.** La retroalimentación guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
6. **Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos.** Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal.
7. **Inexactitudes de la Información.** Un mal rendimiento puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
8. **Errores de Diseños de Puestos.** Los datos negativos puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
9. **Igualdad de Oportunidades de Empleo.** Las pruebas precisas miden que las decisiones internas sean adecuadas con el desempeño relacionado con los puestos.
10. **Desafíos Externos.** A veces, influencias externas afectan el compromiso, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Rocío García. Trabajo de Graduación. Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo, pág. 20-22, Bolivia 2011

En otras palabras, se puede decir que, a través de una evaluación precisa del desempeño los trabajadores tienen el conocimiento de saber cuáles son sus debilidades, y para la gestión de recursos humanos, la evaluación puede hacer que el proceso de desarrollo, planificación de carrera, etc., como compensación, colocación y capacitación, sea más eficaz. Asimismo, el departamento de recursos humanos obtiene información sobre la ejecución de los procesos mencionados, lo que supone valorar la utilidad de controlar la calidad del desempeño de los empleados y el cumplimiento de los procesos de gestión humana.

### **5.6. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO**

- 1.** “Definir qué características o atributos se medirán de un puesto. Es necesario que los involucrados en un proceso de evaluación del desempeño (supervisor y subordinado) estén de acuerdo con la responsabilidad y el resultado que se esperan de un determinado puesto.
- 2.** Medir el nivel del desempeño en función del puesto. Se emplean diferentes tipos de calificaciones con sus respectivas escalas, estas dependerán de las características o atributos del puesto.
- 3.** Retroalimentación. Durante este paso el evaluador informa al empleado el nivel del desempeño realizado durante un periodo anterior, debe estar en función de la motivación del crecimiento laboral del trabajador, es decir, desempeño potencial.”<sup>35</sup>

### **5.7. ERRORES COMUNES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Los evaluadores que integran comités o jefes suelen cometer errores al evaluar el desempeño de las personas porque la amistad, los niveles de confianza, la empatía, la sumisión total o el desafío son naturales en cualquier organización. Situaciones que pueden generar ciertas distorsiones en la prueba.

Existen ciertos errores cuando se realiza una valorización del rendimiento y llegan a ser

---

<sup>35</sup> Alles Martha Alicia, *Desempeño por competencia: Evaluación de 360°*, Ediciones Granica S.A., Primera Edición, pág. 39, Argentina 2005,

comunes entre las organizaciones, algunas de ellas son:

1. **“Error del criterio.** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando.
2. **Error del Prejuicio.** Se da cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento, por ejemplo, prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.
3. **El Efecto del Halo.** Se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales, es decir en algo que a él le gusta o le disgusta, por ejemplo, una joven atractiva o popular puede recibir una alta ponderación.
4. **Sobre Énfasis en un Comportamiento Reciente.** Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el periodo al cual corresponde.
5. **Evaluación Bonancible.** La valoración se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto, todo se ve favorable para el trabajador.
6. **Evaluación Rígida.** Cuando el evaluador no ve nada positivo en los trabajadores y cree que solo él hace bien las cosas.
7. **Evaluación de Tendencia Central.** Ocurre cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicarse, ni meterse en problemas.”<sup>36</sup>

## 5.8. BENEFICIOS

Es un instrumento importante donde puede ayudar y mejorar el clima laboral, ya que permite promover la equidad, igualdad y transparencia entre otros beneficios. Al mismo

---

<sup>36</sup> Serrano Alexis. Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

tiempo es un mecanismo que permite evitar la retroalimentación de errores y desvíos de plan estratégico para el cumplimiento de metas.

“Los beneficios que persigue la evaluación del desempeño están dirigidos a la organización, jefes y trabajadores.

### **1. Para la Organización**

- 1.1. Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones.
- 1.2. Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada trabajador.
- 1.3. Busca mejorar el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- 1.4. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los trabajadores (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- 1.5. Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

### **2. Para los jefes**

- 2.1. Evaluar mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de ponderación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- 2.2. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del personal.
- 2.3. Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- 2.4. Planificar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un equipo.

### **3. Para los trabajadores**

- 3.1. Informar periódicamente el grado de efectividad en su puesto de trabajo.
- 3.2. Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencia.
- 3.3. Proyectar su propio ascenso conforme a su rendimiento y compromiso laboral.

## **5.9. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A continuación, se presentan las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

1. **Mejora el Desempeño general:** Mediante la retroalimentación, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
2. **Políticas de Compensación:** ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante las evaluaciones.
3. **Errores en el Diseño de Puesto:** El rendimiento insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estas deficiencias.
4. **Detecta el talento interno:** Se pueden encontrar trabajadores aptos para nuevas plazas dentro de la misma organización.

## **5.10. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

1. **Tiempo:** Una desventaja es el factor tiempo. Se tendrá que tomar el tiempo para prepararse para la prueba, así como también para llevarlo a cabo. Esto implica tiempo de productividad.
2. **Información:** Para llevar a cabo una evaluación de la actuación justa y precisa, se debe mantener registros precisos y documentación durante todo el período de la evaluación Si no se tiene el hábito de tomar notas cuando se produce un evento,

puede ser fácil olvidar el incidente o grabarlo en un momento posterior cuando la memoria no funciona tan bien. Como resultado, se puede juzgar injustamente a los empleados.

Al confiar en información que no es precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- 3. Diferente interpretación:** Los jefes y colaboradores pueden tener una interpretación diferente del resultado de la evaluación. Lo que el jefe percibe como una oportunidad para destacar las áreas de mejora en el lugar, puede resultar que el trabajador tenga la sensación de que la evaluación no era más que una sesión de inspección minuciosa.”<sup>37</sup>

## PLAN DE CARRERA

“Un plan de carrera profesional bien pensado es un factor clave en la participación y retención de los colaboradores. Una organización contribuye a esto al hacer que el conocimiento, las habilidades, la experiencia y los requisitos laborales de cada puesto dentro de la empresa sean transparentes. Con esta información, el empleado puede planificar y prepararse para varios trabajos y oportunidades.

La organización apoya a los trabajadores en el desarrollo y el seguimiento de un plan de carrera al brindarles acceso a las siguientes oportunidades e información:

- Descripciones y especificaciones de trabajo
- Competencias requeridas
- Un proceso interno de solicitud de empleo receptivo
- Acceso a empleados que realizan el trabajo actualmente
- Clases de capacitación
- Oportunidades de desarrollo en el trabajo
- Aprendizaje por observación
- Tutoría
- Promociones

---

<sup>37</sup> Serrano Alexis. Administración de Personas, 1ª Edición, 2007

- Transferencias o movimientos laterales
- Entrenamiento por parte del supervisor
- Un plan de sucesión formal

Con acceso a estos procesos y sistemas, cualquier empleado debería tener la oportunidad de elaborar y seguir un plan de carrera. Esto repercutirá de manera positiva para la organización en la retención de talento, mejora del clima organizacional, mejor desempeño laboral y alineamiento de objetivos y estrategias.”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Conexiónesan. El plan de carrera como estrategia organizacional. Recuperado de : [El plan de carrera como estrategia organizacional | Conexión ESAN](#), 6 de febrero del 2018.



## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.**

### **1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se procura que la investigación sea de utilidad para el cumplimiento de objetivos de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V. y por consiguiente dar una propuesta para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

El propósito de realizar un estudio sobre la situación del ambiente interno en la empresa es para conocer la percepción que tienen los empleados sobre el clima laboral que afrontan diariamente en la empresa.

Se recopiló información necesaria para la elaboración del diagnóstico, identificando los distintos factores y elementos que influyen, repercuten u afectan el clima laboral; para así poder proporcionar una guía de evaluación de este, que ayude a mejorar las condiciones para todos los empleados de la empresa fortaleciendo a su vez, el rendimiento de los mismos.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un diagnóstico a través de una investigación de campo en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., que permita identificar la situación actual de las condiciones laborales de sus trabajadores.

#### **2.2. ESPECÍFICOS**

1. Elaborar instrumentos que clasifiquen la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios dirigidos a los trabajadores de la empresa en estudio.
2. Recopilar la información proporcionada por los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., para la elaboración del diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional.

3. Brindar conclusiones y recomendaciones correspondientes al desarrollo de la investigación para posteriormente brindar herramientas para la mejora del ambiente interno en la empresa.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Considerando las particularidades del problema, el estudio se llevó a cabo empleando el método científico, lo cual garantizó un enfoque objetivo y confiable al recopilar información precisa y certera de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas. De este modo, se trató la información recolectada de manera más imparcial. A continuación, se desglosa dicho método de la siguiente forma:

##### **1. Analítico**

Con este método se buscó recopilar la información brindada por el personal de la empresa de manera eficaz y asertiva, llevando a cabo la separación de las partes del tema en estudio para su posterior análisis y a su vez, identificando los factores que forman parte del clima organizacional y la incidencia de estos en el comportamiento del personal.

##### **2. Sintético**

Mediante la recolección de información por medio de los cuestionarios dirigidos a los trabajadores de la empresa, se totalizaron y se unificaron los datos obtenidos con el fin de tener una perspectiva global de la situación, de esta manera se detectaron elementos que inciden en el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores y así establecer una situación concreta o sintetizada

#### **3.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se implementó la descriptiva ya que, se buscaba identificar las características de la situación actual del clima organizacional, para así comprenderlas de una manera más exacta y sencilla, permitiendo el estudio de los factores y circunstancias que engloban la investigación y a su vez, dándole respuestas a preguntas sobre cómo surgió el problema, de qué manera afecta, entre otras.

### **3.3.TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a que no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se realizó basándose en los hechos tal y como son en la realidad, se trabajó con el tipo de investigación no experimental por lo que, se abordó el tema por medio de la investigación de la situación actual en la empresa.

### **3.4.FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **1. Fuentes Primarias**

La información se obtuvo a través de dos instrumentos de recolección de datos, como fue el cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa y la entrevista realizada a la Auditora Interna.

#### **2. Fuentes Secundarias**

Se han consultado fuentes de información bibliográfica tales como: trabajo de graduación, libros, revistas, artículos en sitios web, con el fin de sustentar el apartado teórico para el desarrollo de la investigación de campo.

### **3.5.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **1. Técnicas**

A continuación, se presentan las técnicas utilizadas para la recolección de información:

##### **1.1. Encuesta**

Fue dirigida a los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A de C.V., por medio del cual se encuestaron a los 40 empleados que conforman la empresa; con el fin de conocer cómo perciben el clima organizacional e identificar la influencia en su desempeño laboral.

##### **1.2. Entrevista**

Se realizó en las oficinas donde está ubicada la casa matriz de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A de C.V.; la cual consistió en una reunión con la Auditora Interna

quien es la persona designada por el Gerente General debido a que ella es la encargada de la gestión del Recurso Humano en la empresa y por ende, es quien posee un mayor conocimiento respecto a los diferentes problemas que se presentan diariamente en el clima organizacional, y la manera en que repercute en el desempeño de los trabajadores.

En el desarrollo de la entrevista se realizaron una serie de preguntas abiertas que proporcionaron información más detallada y precisa sobre el tema en estudio, y al estar en contacto directo entre entrevistadores y entrevistada se pudo obtener opiniones y comentarios que consolidaron la información de la investigación.

## **2. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron un cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A de C.V., además de una entrevista dirigida a la Auditora Interna de dicha empresa.

### **2.1. Cuestionario**

El cuestionario está conformado con preguntas relacionadas a las variables en estudio, conteniendo preguntas cerradas de selección múltiple.

La estructura del cuestionario utilizado en la investigación de campo consta de objetivo, indicaciones, generalidades y 16 preguntas cerradas de selección múltiple.

### **2.2. Guía de entrevista**

Para llevar a cabo la entrevista se elaboró una guía, la cual está estructurada con objetivo, indicaciones, información general y una serie de 15 preguntas abiertas y una pregunta cerrada, siendo conformada por un total de 16 preguntas.

## **3.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevó a cabo en las oficinas de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., ubicada 6-10 calle poniente y 23 av. Sur #1250, del municipio de San Salvador.

### 3.7.OBJETO DE ESTUDIO

Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

### 3.8.UNIDADES DE ANÁLISIS

La auditora Interna y el personal del área administrativa y operativa que trabajan en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

Área	N° de Trabajadores
Administrativa	14
Operativa	26

### 3.9.UNIVERSO Y MUESTRA

#### 1. UNIVERSO

La determinación del universo en la empresa en estudio fue representada de la siguiente manera:

**Universo 1:** Entrevista con la Auditora Interna de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

**Universo 2:** Se pasaron 40 encuestas; quienes representan la totalidad de empleados del área administrativa y operativa que laboran en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

**2. MUESTRA:** Es calculada por una formula estadística y generalmente es una parte representativa de la población en estudio de un trabajo de investigación. Se realizó un censo, dado que se encuestó a el personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V. el cual, está conformado por 40 empleados, excluyendo al gerente general y a la auditora interna.

### **3.10. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La información obtenida por medio de las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue colocada en tablas tabulares de frecuencia simple para facilitar su clasificación e interpretación, haciendo uso del programa Microsoft Excel, en el cual, se elaboraron tablas y gráficos para cada una de las preguntas con su respectiva interpretación, con el fin de reflejar los datos obtenidos del personal en estudio para posteriormente brindar la respectiva propuesta de la investigación.

### **3.11. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

Para la elaboración del diagnóstico se tomó como referencia el tema principal de la problemática en estudio, el cual es el clima organizacional de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., y los factores más influyentes en el desempeño del personal de la empresa en mención, tomando en consideración los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores y la entrevista dirigida a la Auditora Interna; con el objetivo de conocer desde su percepción el ambiente interno en la empresa en estudio y su influencia en el rendimiento de los trabajadores.

Es importante que quede establecida en el presente diagnóstico de la situación actual de la empresa la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

#### **GENERALIDADES**

En este apartado se reflejan los datos de identificación de los encuestados como lo son el género, edad, nivel académico, tiempo de laborar en la empresa (ver anexo 2, literal a-d) de los cuales se concluye que el género masculino es el que predomina en la empresa con un 75% del personal contra un 25% del género femenino, es aceptable esta cifra ya que se sabe que es una empresa distribuidora en donde la mano de obra principal son los cargueros y transportistas. El nivel de edad existente en la empresa es predominando en un 85% por personal entre los 25-40 años, el restante 15% corresponde al rango de edad entre los 18-24 años.

Por otra parte, se visualiza en los datos obtenidos que un 47.50% de los trabajadores no poseen estudios de bachillerato o superiores; lo que representa casi la mitad del personal (ver anexo 2, literal c); seguido por un 37.50% que son bachilleres y el último porcentaje representado por el 15% corresponde a la minoría de los trabajadores que tienen estudios superiores universitarios.

En consecuencia, se identificó que el personal con mayor experiencia lo representa un 17.50% del personal, los cuales han permanecido más de 10 años laborando en la empresa, seguido de los que han estado entre 6 a 10 años conformado por un 17.50%, el resto del personal tiene entre 3 a 5 años con un 22.50% y un 42.50% representando a casi la mitad de las personas que no se mantienen en la empresa; indicador que se interpreta como falta de estabilidad laboral hacia el personal.

En la realización del presente diagnóstico de la situación actual de la empresa se tomó en cuenta las respuestas del cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa y la entrevista realizada a la Auditora Interna por lo que se obtiene el 100% de participación del personal en estudio.

El diagnóstico del clima organizacional se realizó en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., está basado en 10 factores que conforman parte de su clima organizacional, estos factores son: ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, estructura organizativa, responsabilidad, condiciones económicas de la empresa y desarrollo personal.

## **FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

### **1) AMBIENTE FÍSICO**

Entre los factores que contribuyen a un buen clima organizacional son las condiciones físicas con las que cuenta la empresa, como, por ejemplo: espacio físico, sonido de

máquinas, iluminación, ventilación, higiene entre otros. Enfocándose únicamente en el área dimensional del ambiente físico se diagnosticó lo siguiente:

El total de empleados encuestados opinan que su área laboral es adecuada dimensionalmente, aunque cabe mencionar que los empleados operativos pasan la mayor parte de su jornada laboral fuera de las instalaciones; respecto a los administrativos, se sienten cómodos con las instalaciones de su área de trabajo. (ver anexo No. 2, pregunta 1).

Referente a los aspectos como ventilación e iluminación, se visualizó que un 60% los consideran como “bueno”, es decir, se encuentra en un ambiente físico aceptable; por otra parte, un 27.50% de los encuestados los califica como “muy bueno”, seguido por una minoría representada por un 12.50% que lo considera como “malo”. (ver anexo No. 2, pregunta 12).

Otro aspecto importante en el ambiente físico es identificar si la empresa posee el mobiliario y equipo adecuado para que sus trabajadores realicen sus actividades de la mejor manera, al respecto se visualizó en los datos obtenidos que la empresa presentó un estado destacable debido a que el 100% de los encuestados se encuentran satisfechos con el equipo como el que cuenta su área de trabajo. (ver anexo No. 2, pregunta 13)

Por consiguiente, se puede determinar que el ambiente físico por parte de los trabajadores es percibido como bueno, sin embargo; se presentan aspectos a mejorar con el objetivo que la empresa pueda brindar óptimas condiciones a sus trabajadores, lo cual, influirá positivamente en el desempeño de estos.

Con relación a la guía de entrevista la Auditora expresó que todos los empleados tienen el equipo necesario para la realización de cada una de sus actividades, como por ejemplo los camiones para los transportistas, las áreas de oficina para cada miembro del administrativo, entre otros. No obstante, algunos aspectos de infraestructura se deberían mejorar tales como el sistema de a/c, servicios sanitarios entre otros. (ver anexo No. 3, pregunta 1 y 13)



## **2) RELACIONES INTERPERSONALES**

Para el caso de la empresa en estudio las relaciones con los compañeros de las diferentes áreas y jefaturas que conforman la empresa presentan los siguientes datos: un 67.50% opina que “siempre” lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo, respecto al 32.50% que percibe que “casi siempre” tienen buenas relaciones interpersonales. (ver anexo No. 2, pregunta 2).

Con relación a lo indicado por los encuestados, manifestaron que se debe a preferencias que los jefes tienen con ciertos trabajadores, situación que conlleva a que los afectados se sientan incómodos y sin posibilidad de expresarlo.

Las relaciones interpersonales forman parte de los factores más influyentes para la satisfacción laboral y personal; es por ello, que las organizaciones deben enfocarse en la implementación de un clima laboral positivo, llevando a cabo un equilibrio tanto en el trato al personal como en las compensaciones materiales o monetarias brindadas por su buen trabajo, obteniendo así, un clima organizacional óptimo donde cada trabajador desempeñe de la mejor manera las actividades que se les han sido asignadas.

Según la entrevista realizada se determinó que las relaciones entre las jefaturas y los empleados van muy bien no han existido ningún inconveniente, en cambio en la relación entre trabajadores; la Auditora expresa que si han existido deficiencias que no han podido solventar ya que tampoco se implementa acciones de mejora como capacitaciones. (ver anexo No. 3, pregunta 4 y 16).

## **3) LIDERAZGO**

En toda organización existen líderes los cuales guían a sus trabajadores de la manera óptima para poder llegar a los objetivos establecidos.

Este factor es importante, ya que es el que se refiere a la autonomía que tiene cada líder en la realización de sus labores. Al respecto, un 70% de los encuestados responde que si existen líderes que generan entusiasmo y ayuden a los demás compañeros a cumplir las

metas personales y grupales y un 30% considera que el liderazgo es un factor por mejorar en la empresa (ver anexo No. 2, pregunta 3).

Como se sabe que un buen líder también escucha a sus trabajadores en relación con la entrevista se indago sobre si los jefes tomaban en cuenta las sugerencias de los empleados a lo cual la Auditora Interna expresó que si se toma en cuenta ya que para ellos como líderes les es importante que los trabajadores se sientan parte de la empresa. (Ver anexo No. 3 pregunta 8)

#### **4) MOTIVACIÓN**

La motivación es un factor que repercute en desempeño de los empleados de una empresa, debido a que engloba el nivel de entusiasmo y/o compromiso por parte del personal para realizar con dinamismo su trabajo y a su vez siendo proactivos en su día a día en la empresa.

En la jefatura recae la responsabilidad de implementar un buen liderazgo, ya que está en su gestión el mantener a sus trabajadores a cargo motivados, lo que repercutirá de una manera positiva en el clima organizacional. Con relación a lo anterior, se identificó que un 90% de los trabajadores de la empresa en estudio respondieron que si reciben motivaciones por parte de jefes de área o gerentes y solo un 10% consideran que a veces han recibido motivación por parte de sus superiores. (ver anexo No. 2, pregunta 4).

Generalmente, los trabajadores se encuentran motivados cuando su opinión es recibida, cuando se les hace sentir que son parte de la empresa y no solo un empleado más o cuando se crean actividades para aumentar los retos de su labor diaria, con todo esto se puede afirmar que los trabajadores de la empresa se sienten motivados por sus jefes de área y/o gerentes y que se reconoce el esfuerzo que realizan para poder cumplir con sus labores de una manera eficiente.

Conforme al análisis de la guía de entrevista se determinó que se mantienen motivados a los trabajadores con reconocimientos verbales por parte de los jefes, expresó la Auditora Interna. (ver anexo No. 3 pregunta 10).

## **5) COMUNICACIÓN**

El contar con una buena relación entre líder-empleado es de suma importancia en las organizaciones debido a que se genera una comunicación con confianza, credibilidad y por consiguiente impacta positivamente en el desempeño del trabajador.

Una de las claves principales para que exista una buena comunicación y por ende buenas relaciones interpersonales en el trabajo es la disposición de los jefes y/o líderes para incentivarla en las diferentes áreas que conforman la empresa, así como también los diversos equipos de trabajo, llevando a cabo reuniones en donde los empleados expongan sus puntos de vista respecto a la empresa y/o inquietudes.

Del total de empleados encuestados un 47.50% opina que la transmisión de información y entendimiento entre los empleados y jefes es "buena", seguidamente de un 35% considera que la comunicación es "mala" y finalmente un 17.50% respondieron que es "excelente" (ver anexo No 2, pregunta 5).

Se puede concluir que este factor puede ser mejorable en la empresa, ya que existe una parte de los trabajadores que no están conformes con la comunicación que existe, y al tratarse de un factor que está presente en todo momento se debe procurar mejorar en el corto plazo, dado que puede repercutir de forma negativa en el desempeño laboral.

Según la entrevista con la Auditora Interna considera que la comunicación a nivel interno entre jefes y subordinados es buena, que hay aspectos que pueden mejorar e implementar mejores canales de comunicación que se aplican en otras empresas. (Ver anexo No. 3 pregunta 15)

## **6) TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo de un clima organizacional es un aspecto importante para el logro de objetivos y metas de una empresa, se sabe que un equipo siempre dispone de un líder, que guía al personal a cumplir con las expectativas de la empresa. Además, cada líder de equipo tiene una función muy importante, la de coordinar las actividades asignadas a su grupo de

trabajo y asignar las tareas a los miembros más especializados para que se cumplan de manera eficiente, práctica y sin contratiempos.

La manera en que la carga laboral es distribuida entre los trabajadores influye mucho en el trabajo en equipo, en el sentido de como ellos logran cumplir las metas establecidas, con relación a lo anterior, se identificó que del total de encuestados el 25% de ellos confirma que “sí” existe tareas extra asignadas que interfiere en el desarrollo eficiente de las actividades que involucran su puesto de trabajo, seguido de un 37.50 % que dicen que “no” les afecta y otro 37.50 % restante consideran que “algunas veces” si les afecta (ver anexo No. 2, pregunta 6). Por lo que se puede concluir que a pesar de que los trabajadores hacen el esfuerzo de cumplir con sus tareas asignadas; más de la mitad confirman que la sobre carga laboral afecta en sus labores, resultando cierto disgusto debido a que, afecta en los tiempos en el que deben de desarrollar las tareas que conlleva su puesto de trabajo. Por lo que se identifica como un factor a mejorar en la empresa, puesto que repercute en la productividad de esta.

Además, a los empleados que respondieron que, “sí” se les han asignado actividades extra, se les consultó con qué frecuencia sucedía por lo que un 60% respondieron que “muy pocas veces” respecto a al 40% que opinó que “frecuentemente” se les es asignados actividades extra en su jornada laboral. (ver anexo No. 2, pregunta 7).

Al respecto la Auditora Interna en la guía de entrevista realizada a su persona, comentó que el trabajo en equipo se percibe mediante capacitaciones para fortalecer este factor y aliviar la sobre carga laboral y así los trabajadores puedan terminar sus actividades en la jornada establecida. (Ver anexo No. 3 preguntas 7 y 12).

## **7) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Este factor se enfoca directamente en el organigrama, se sabe que la empresa no posee un organigrama oficial a pesar de que, si existe una cadena jerárquica de mando, al no poseer

tal herramienta muy útil para la empresa, se pierden ciertos aspectos primordiales para tener un clima organizacional óptimo. Del total de encuestados el 52.50 % afirma saber sobre el nivel jerárquico de la empresa contra un 47.50 % que opina que desconoce dichos niveles (ver anexo No 2, pregunta 14). Por lo que a pesar de que en la empresa existe personal operativo, administrativo y de jefatura, no se tiene muy claro que puestos tienen un nivel de jerarquía mayor que otros; por consiguiente, da apertura a discrepancias en la cadena de mando y posteriormente problemas en el clima organizacional.

La estructura organizativa es el modelo jerárquico que la empresa debe usar para facilitar la gestión de sus actividades además de generar orden en la empresa; identificando y clasificando sus actividades, agrupando en departamentos o en divisiones, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento de los procesos.

En la entrevista la Auditora expresó que no se posee un organigrama oficial en la empresa y eso ha traído confusión en ciertas ocasiones sobre la línea de mando en la empresa, a pesar de que, si existen áreas de trabajo, pero no están definidas. (ver anexo No 3 pregunta 3).

## **8) RESPONSABILIDAD**

Es el compromiso y la autonomía que tienen los trabajadores al momento de desempeñar su trabajo cuando presentan un alto grado de responsabilidad sobre sus actividades los controles sobre ellos por parte de los jefes y/o supervisores es mucho menor.

En el caso de la empresa en estudio un 72.50% de los encuestados opinan que la gerencia desempeña de una “buena” manera el control de las actividades, mientras que el 27.50% consideran que la gestión es “muy buena”, por lo que se pudo identificar que en la empresa en estudio poseen jefes que incentivan a los trabajadores para comprometerse con su trabajo, por lo cual, los controles y la supervisión que realizan en las labores de los trabajadores es rutinaria. (ver anexo No 2, pregunta 8).

## **9) CONDICIONES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA**

Las condiciones económicas en las empresas hacen referencia con aspectos de ámbito laboral que pueden tener consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, en este sentido, se incluyen condiciones ambientales, tecnológicas, y de gestión del trabajo. Por lo que es de mucha importancia el implementar una base económica estable, en el cual se les brinde a los trabajadores, espacios adecuados para realizar sus actividades, salarios competitivos, horarios laborales flexibles, seguridad ocupacional, entre otros; condiciones que repercuten directamente en el rendimiento y bienestar de los trabajadores.

En el caso de la empresa en estudio un 22.50% opina sentirse “insatisfecho” con la retribución económica recibida por el trabajo realizado, seguido de un 67.50% se siente “satisfecho” y un 10% opina sentirse “muy satisfecho” (ver anexo No. 2, pregunta 9). Se puede concluir que la empresa presenta una estabilidad económica y cumple con sus responsabilidades en la parte del pago de sueldos a sus trabajadores.

En cuanto a la Auditora, comentó que a todos los empleados se les paga de manera oportuna sin retrasos y se les brinda todas las prestaciones de la ley; sin embargo, no se les brindan algún incentivo adicional. (Ver anexo No.3 pregunta 11).

## **10) DESARROLLO PERSONAL**

Este factor es importante debido a que los trabajadores buscan un crecimiento personal esto quiere decir, poder desarrollarse tanto personalmente como profesionalmente dentro de la empresa, entre los incentivos se puede mencionar a los ascensos en la empresa. Según los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa en estudio, se obtuvo que un 100% consideran que en la empresa se les brinda condiciones y oportunidades para desarrollarse ( ver anexo No 2, pregunta 10) , este es un dato curioso ya que lo expresado por la Auditora Interna quien es la encargada del Recurso Humano, opina algo completamente distinto, ya que menciona que los trabajadores no tiene la oportunidad de ascender dentro de la empresa, debido a que se consideran muchos factores al momento de realizar ascensos como por ejemplo los estudios superiores y la mayoría

del personal del área operativa no poseen un nivel académico superior para ser considerados en un puesto superior, en contraste con los trabajadores del área administrativa que si se les toma en cuenta cuando existen la posibilidad de un ascenso.

Se sabe que el clima organizacional contribuye al desempeño laboral del personal en las empresas por esta razón se preguntó a los encuestados cuál era su opinión sobre qué aspectos afectan su desempeño laboral a lo que un 15% de los encuestados consideran que se debe a la “remuneración económica”, seguido de un 58% que opina que es por la “falta de capacitaciones” y por último con un 28% que opina que se debe a la “sobre carga de actividades” (ver anexo No 2, pregunta 11).

También se quiso saber la opinión de los trabajadores de como calificarían de manera general el clima organizacional en la empresa en estudio lo cual un 52.50% afirma que el clima organizacional es “bueno” a diferencia de un 25% que consideran que es “regular” y el restante 12.50% lo califica como “malo” (ver anexo No. 2, pregunta 15).

Con el fin de saber qué aspectos pudieran ser los que afectan el clima organizacional desde el punto de vista de los trabajadores, a los encuestados que respondieron “regular” y “malo” contestaron una pregunta adicional, en la que se les brindó un listado que engloba aspectos que afectan el clima organizacional, a lo que un 70% considera que el aspecto que influye son los “conflictos interpersonales” y un 30% opina que el aspecto que influye es que “no valoran su trabajo y esfuerzo”. (ver anexo No. 2, pregunta 16).

En la entrevista la Auditora expresó que no se les brinda oportunidades de desarrollo al área operativa ya que carecen de estudios académicos, esto difiere con la respuesta dada por los trabajadores de dicha área, caso contrario a los trabajadores administrativos que comentó que si se les toma en cuenta para un ascenso. (Ver anexo No. 3 pregunta 2)

## **RESUMEN DE LA ENTREVISTA**

Además de la encuesta se realizó, la entrevista a la Auditora Interna de la empresa (ver anexo 3, guía de entrevista) quien es la persona encargada de la mayoría de las actividades correspondientes al Recurso Humano con el objetivo de conocer desde su perspectiva como es el clima organizacional en la empresa y su influencia en el desempeño de sus trabajadores.

En los 14 años que lleva trabajando en la empresa, la Auditora Interna comenta que no se ha realizado un estudio del clima organizacional, lo cual considera que es necesario para conocer desde la perspectiva de los trabajadores el ambiente interno para lograr una permanencia, identidad y compromiso del personal hacia la empresa.

Por otra parte, manifiesta que la empresa siempre ha estado pendiente de brindar las condiciones necesarias a sus trabajadores para que puedan realizar sus actividades, aunque desde su punto de vista considera que los trabajadores del área de distribución no están satisfechos con las oportunidades de crecimiento que se les brinda, ya que la mayoría del personal de esa área poseen un bajo nivel académico lo cual se dificulta otorgarles ascensos debido a que no cumplen con el conocimiento y requisitos necesarios para un cargo mayor, muy diferente a las áreas administrativas ya que el personal de esa área si posee un alto nivel académico e inclusive algunos continúan sus estudios, también la Auditora expresó que la empresa no posee un organigrama oficial, que si existen departamentos pero no están definidas en un organigrama que muestre la jerarquía y la línea de mando.

Con respecto al clima organizacional y su influencia en el desempeño expresa que, si influye, ya que, si los trabajadores están en un entorno agradable y con todos los recursos que necesitan, harán muy bien su trabajo.

Asimismo, comentó que la empresa necesita mejorar de manera general el clima organizacional, ya que no se fomentan las buenas relaciones interpersonales, no se realizan capacitaciones al personal, las prestaciones que se les brindan a los trabajadores no son suficientes y que la comunicación de los altos mandos con los trabajadores no existe



solamente existe una buena comunicación entre propietarios y jefes. Con respecto al clima organizacional en general considera que es bueno y que se puede mejorar en los puntos antes mencionados.

### **3.12. ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **1. Alcances**

- 1.1. Ayuda y disponibilidad del asesor y de las autoridades de la Universidad de El Salvador lo cual facilitó la comprensión de algunos contenidos.
- 1.2. Para la recolección de información se contó con el apoyo de la asistente administrativa de dicha empresa quien contribuyó en programar las citas con los trabajadores para desarrollar la encuesta y la entrevista con la Auditora Interna, instrumentos que fueron de mucha utilidad para crear una propuesta de un plan para mejorar el clima organizacional y su contribución en el desempeño laboral en la empresa.

#### **2. Limitaciones**

- 2.1. La fecha prevista para la visita a la empresa era el 16 de septiembre del 2022, no obstante, ese día la Asamblea Legislativa de El Salvador lo declaró asueto, lo que generó retrasos en la recolección de los datos, por lo que se modificó la fecha de visita para el martes 20 de septiembre de 2022.
- 2.2. La empresa no cuenta con sala de reuniones por lo que tomó alrededor de 2 horas poder encuestar a los trabajadores sin interrumpir sus actividades

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Con la realización de la investigación se determinó que existe relación de los factores que forman el clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., por lo que se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Al evaluar el clima organizacional en la empresa distribuidora de harinas y grasas se puede concluir que, a nivel general, de los 10 factores, existen 5 que presentan mayor nivel de insatisfacción los cuales son : Comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estructura organizativa y desarrollo personal, los otros 5 muestran mayor nivel de satisfacción, los cuales son: ambiente físico, liderazgo, motivación, responsabilidad y condiciones económicas sin embargo existe margen de mejora en estos aspectos.
2. Los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., con relación al factor ambiente físico expresan que la empresa proporciona el equipo necesario para la realización de sus actividades, dentro de un área física adecuada para la facilitación de su trabajo.
3. Asimismo, con relación al factor relaciones interpersonales es importante que en la empresa comience a fomentarlas entre los diferentes miembros y áreas que la conforman, para evitar un ambiente laboral tenso y frustrante.
4. El factor liderazgo es considerado importante en la organización. La mayoría de los encuestados afirmaron que existen líderes que generan entusiasmo y ayudan a los demás compañeros a cumplir las metas personales y grupales, pero se considera que hay aspectos que necesitan mejorar en la relación líder-colaborador, aspectos de habilidades de liderazgo.

5. Con respecto al factor motivación los empleados de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., manifiestan en su gran mayoría que reciben motivaciones por parte de jefes de área o gerentes, lo que genera que desarrollen su trabajo de una manera más eficiente.
6. Con base en los resultados obtenidos, se determina que el factor comunicación presenta deficiencias en la transmisión de información y entendimiento entre los empleados y jefes de área, repercutiendo en el desempeño laboral y en el logro de las metas.
7. La empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., debe mejorar el factor del trabajo en equipo, este factor impacta en el desarrollo del trabajo y puede afectar en el nivel de producción y el crecimiento colectivo.
8. En el factor estructura organizativa una parte de los empleados expresan que no existe una Estructura Organizacional claramente definida, y en consecuencia los flujos de comunicación y autoridad son un obstáculo a la hora de realizar su trabajo, debido a la ausencia de visibilidad de los niveles jerárquicos, por ende, ausencia de un direccionamiento claro.
9. Se pudo identificar que el compromiso y la autonomía de los trabajadores es debido al alto grado de responsabilidad que tienen sobre sus actividades, es un factor importante en la reducción de controles y supervisión por parte de los jefes y/o supervisores. Además, se pudo constatar que la gestión de la empresa incentiva a los trabajadores para comprometerse con su trabajo, lo que se refleja en la opinión positiva de los encuestados en cuanto a la forma en que la gerencia controla las actividades.
10. En el factor condiciones económicas se puede concluir que los beneficios otorgados por la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., generan insatisfacción a los empleados, debido a que consideran que la retribución económica recibida por el trabajo que realizan no es el adecuado, situación que puede repercutir en la rotación del personal.

11. Analizando los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista realizadas en Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., se puede concluir que es necesario mejorar el factor de desarrollo personal para los trabajadores del área operativa, ya que actualmente no se les brinda la misma oportunidad que a los trabajadores del área administrativa. Además, se debe considerar que la falta de capacitaciones es un factor que afecta el desempeño laboral de los trabajadores y el clima organizacional, por lo que es importante que la empresa implemente programas de capacitación para todos sus empleados.

## **RECOMENDACIONES**

En referencia con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., se recomienda un plan de acción que contenga estrategias que ayuden al fortalecimiento de los factores relacionados al clima organizacional y por consiguiente mejorar el desempeño laboral, de los cuales se detallaran a continuación:

1. Se sugiere implementar acciones concretas para abordar los aspectos identificados con niveles de insatisfacción, como mejorar los canales de comunicación interna, fomentar la colaboración entre equipos, fortalecer el desarrollo personal de los empleados y optimizar la estructura organizativa. Además, se recomienda mantener y fortalecer los aspectos con niveles de satisfacción, como el ambiente físico y el liderazgo. Establecer programas de capacitación, sesiones de retroalimentación y promover un ambiente de apertura contribuirá a elevar el clima laboral y la productividad en la empresa distribuidora de harinas y grasas.
2. Implementar trabajo de mantenimiento en los equipos y evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada trabajador en su puesto de trabajo para un mejor desarrollo en las actividades diarias.
3. Una recomendación para mejorar las relaciones interpersonales en el ambiente laboral es promover actividades sociales y de trabajo en equipo para que los miembros de la

empresa puedan conocerse mejor y desarrollar la confianza y la comunicación efectiva.

4. Una recomendación para mejorar el factor liderazgo en la empresa es que se implementen programas de formación y capacitación para los líderes y supervisores, para ayudarles a mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión de equipos. Esto les permitirá orientar y guiar de manera efectiva a sus subordinados, lo que a su vez mejorará la productividad y el rendimiento de la empresa.
5. Como recomendación para mejorar el factor motivación en la empresa es fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados a través de programas de capacitación y formación. Esto les permitirá adquirir nuevas habilidades y conocimientos, mejorar su desempeño laboral y sentirse más valorados en su trabajo.
6. Una recomendación para mejorar el factor comunicación en la empresa es implementar canales de comunicación efectivos y transparentes, tanto formales como informales, que permitan a los empleados y jefes de área compartir información y retroalimentación de manera clara y oportuna. Esto se puede lograr a través de la implementación de reuniones regulares, tanto individuales como de equipo, en las que se discutan temas relevantes, se tomen decisiones y se establezcan objetivos claros.
7. Impulsar el factor trabajo en equipo en las diferentes áreas de la empresa para aumentar nivel de producción y crecimiento colectivo, y asimismo formar una mayor integración entre el personal, esto aumentará de forma positiva el ambiente laboral de la empresa.
8. Se recomienda para el factor estructura organizativa el diseñar un organigrama estructural adecuado a la empresa para que el personal tenga en claro los flujos de comunicación, las cadenas de mando, los puestos de trabajo y las actividades a desarrollar, y respecto a los jefes de área puedan tener un mejor control y supervisión en las tareas realizadas por su equipo de trabajo.
9. Se recomienda que la empresa continúe incentivando la responsabilidad y autonomía de los trabajadores, y siga confiando en ellos para la realización de sus actividades.

Además, se sugiere seguir promoviendo la cultura de compromiso con el trabajo para mantener el clima organizacional positivo.

10. Garantizar la estabilidad en la empresa por medio de la implementación de un sistema de reconocimiento y compensación en el cual, enfocado al factor condiciones económicas para que se establezcan estándares basados en el mérito y en el desempeño laboral acorde a las actividades realizadas por el personal en su puesto de trabajo.
11. Para mejorar el factor de desarrollo personal en la empresa se recomienda implementar programas de capacitación, evaluación de desempeño y plan de carrera para todos los empleados, sin importar su posición o área de trabajo. Esto permitirá que los trabajadores del área operativa tengan las mismas oportunidades de desarrollo que los trabajadores del área administrativa y mejorar su desempeño laboral

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V.**

### **1. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La importancia de la presente propuesta radica en que servirá de apoyo para las unidades de mando de la empresa, debido a que permitirá identificar las deficiencias existentes en ciertas áreas tanto administrativas como operativas asimismo, el modelo servirá de ayuda para mejorar el clima organizacional, por lo que, el personal podrá poner en práctica aspectos positivos, repercutiendo en su desempeño y generando a su vez, identidad hacia la empresa, compromiso en su trabajo, desarrollo tanto profesional como personalmente.

Por otra parte, con la evaluación del desempeño de los trabajadores se podrá medir si cumplen con las metas y objetivos asignados. En consecuencia, dependerá del compromiso que la empresa le brinde al modelo para que tenga un efecto positivo en su implementación, desarrollo y seguimiento.

### **2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

#### **2.3. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan que contribuya en el mejoramiento del clima organizacional y permita optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.

#### **2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Proponer elementos que contribuyan a la mejora del clima organizacional fortaleciendo las habilidades y conocimientos de los trabajadores.
2. Brindar un organigrama para establecer la estructura organizativa de la empresa.
3. Proporcionar una herramienta de evaluación del desempeño para valorar la manera en que los trabajadores de la empresa realizan sus actividades.

### **3. FACTORES QUE DEBEN OPTIMIZARSE PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V.**

La presente propuesta brindara las herramientas necesarias al equipo responsable del Recurso Humano de la empresa Distribuidora de Harina y Grasa S.A. de C.V., para que se logre optimizar el desempeño de los trabajadores tanto de los puestos de jefatura como en los operativos con los que cuenta la empresa.

Proponiendo una estructura enfocada en los factores que engloban el clima organizacional en la cual se presentan estrategias, acciones, políticas y sugerencias que beneficien positivamente al clima organizacional de la empresa.

Del diagnóstico de la situación actual en la empresa en estudio, se logró identificar tanto deficiencias como fortalezas en los diferentes factores que conforman el clima organizacional de lo cual, se considera pertinente que la empresa tome las medidas necesarias para mejorar el estándar que actualmente percibe el personal.

Algunos de estos factores requieren de capacitaciones para brindarles a los trabajadores los conocimientos necesarios que les serán útil tanto para su vida laboral como personal y a su vez, puedan realizar de forma más eficiente las actividades asignadas a su puesto de trabajo; el factor ambiente físico requiere de propuesta enfocada a la infraestructura de la empresa para brindar las mejores condiciones a los trabajadores y obtener un mayor rendimiento por parte de ellos; logrando así la permanencia e identidad hacia la empresa; además de una propuesta a la estructura organizativa, condiciones laborales y desarrollo personal por mencionar algunas.

para que puedan realizar de forma más eficiente las actividades que su puesto requiere

A continuación, se detallan los factores del clima organizacional a optimizar:



### **3.1. AMBIENTE FÍSICO**

El ambiente físico que ofrecen las empresas al personal repercute de manera positiva o negativa en el ambiente laboral por lo que se convierte en un factor determinante en el rendimiento de los trabajadores; motivo por el cual, es muy importante que cuenten con correctas condiciones de espacio, como lo es las instalaciones y el mobiliario adaptado a las necesidades de los colaboradores, con una buena iluminación, ventilación, correcta higiene y seguridad en las áreas de trabajo entre otros.

En consecuencia, es un factor importante para el clima organizacional debido a que repercute directa o indirectamente en el desempeño laboral de los trabajadores por lo cual los trabajadores necesitan desarrollar sus actividades con todos los elementos necesarios para su ejecución.

#### **3.1.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO**

Mejorar el espacio físico de la empresa para brindar las condiciones idóneas a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades diarias optimizando su desempeño en las mismas.

##### **1. Mobiliario de oficina e instalaciones, claves para un buen clima organizacional:**

Como estrategia está la renovación y/o mantenimiento del equipo de oficina e instalaciones; ya que para mejorar el ambiente físico de la empresa, esta tiene que tener un espacio amplio y funcional, contar con un adecuado y cómodo mobiliario y equipo; asimismo, tener las instalaciones en óptimas condiciones; lo que contribuirá a crear comodidad, imagen profesional, seguridad y colaboración, aumentando así la productividad, rendimiento, satisfacción y compromiso de los trabajadores.

#### **3.1.2. POLÍTICAS**

1. Los trabajadores son responsables del cuidado de la infraestructura, mobiliario y equipo que pertenezca a la empresa, principalmente la que usan para el desarrollo de sus actividades diarias.

2. El mantenimiento del equipo tecnológico y de transporte debe efectuarse periódicamente tomando en cuenta la antigüedad y desgaste de estos.
3. La renovación de mobiliario y equipo de oficina debe tomarse en cuenta ya que ciertos factores como el desgaste y deterioro afecta directamente la vida útil del equipo utilizado.

### **3.1.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO**

1. **Mantenimiento del sistema de aire acondicionado:** Se propone realizar el mantenimiento adecuado a los equipos de aire acondicionado que estén en mal estado, si existiere el caso de renovar algún equipo de aire acondicionado, será previamente evaluado por la junta de accionistas y el Gerente General, si se llegase a adquirir equipos de aire acondicionado nuevos se proponen que estos sean modernos con sistema eficiente de ahorro de energía, brindándole a los trabajadores respirar aire saludable, y que estos nuevos equipos sean silenciosos para brindar tranquilidad y reducir los niveles de estrés.
2. **Renovación de instalaciones y de mobiliario de oficina:** puesto que parte del mobiliario de oficina necesita ser cambiado, los trabajadores deben tener sillas de oficina adecuadas a sus necesidades enfocándose especialmente en las capacidades de peso de las sillas, que mínimo soporten 250 lb para brindar comodidad al realizar sus actividades, además de una renovación de azulejos para el suelo de la empresa, ya que en algunas áreas el suelo se encuentra dañado o desgastado, con el propósito de poder evitar posibles accidentes laborales, además las áreas de comida y servicios sanitarios se les debe dar mantenimiento de mobiliario, para el caso del área de comida se propone la adquisición de sillas plegables ya que no poseen las suficientes para que un cierto número de trabajadores puedan degustar sus alimentos cuando lo necesite. Por otra parte, para los servicios sanitarios se propone una renovación de los espejos y lavados y realizar una limpieza rutinaria diaria para mantener a los trabajadores en las mejores condiciones posibles.

## PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DEL AMBIENTE FÍSICO

A continuación, se detalla el presupuesto para la mejora del factor ambiente físico de acuerdo con el criterio del equipo de investigación (\*la mano de obra fue calculada según información de albañiles que han trabajado para la empresa anteriormente).

Todos los precios incluyen IVA y los precios están sujetos a cambios. (ver anexo 4, numeral 3)

Tabla 5: Presupuesto para mejora de las instalaciones.

<b>Presupuesto para mejora de las instalaciones</b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad/ Medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>6</b>	Mezcla de adhesivo	Unidad	US\$3.75	US\$22.50
<b>2</b>	Cemento	Bolsa	US\$7.84	US\$15.68
<b>2</b>	Resina	Galón	US\$55.00	US\$110.00
<b>2</b>	Limpiador para cerámica	Galón	US\$15.95	US\$31.90
<b>2</b>	Cuchara para mezcla	Unidad	US\$2.50	US\$5.00
<b>4</b>	Baldes	Unidad	US\$3.25	US\$13.00
<b>2</b>	Llana para cerámica	Unidad	US\$5.90	US\$11.80
<b>4</b>	Sillas Ejecutivas	Unidad	US\$99.00	US\$396.00
<b>4</b>	Sillas plegables	Unidad	US\$18.00	US\$18.00
<b>1</b>	Espejo de baño	Unidad	US\$19.90	US\$19.90
<b>1</b>	Mantenimiento de A/C		US\$60.00	US\$60.00
	Mano de Obra (*)		US\$110.00	US\$110.00
<b>TOTAL</b>				<b>US\$813.78</b>

Fuente: elaborado por equipo de investigación, cotización: ver anexo 4, numeral 3.

### **3.2. RELACIONES INTERPERSONALES**

Al ser un factor influyente en la satisfacción laboral y personal; resultando de vital importancia que las organizaciones realicen actividades que lo fortalezcan, por lo que deben promover entre las diferentes áreas de trabajo que conforman la empresa un clima laboral positivo en el que se incentive al personal a llevar relaciones sanas y armoniosas.

#### **3.2.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

1. **Organizar actividades recreativas fuera del trabajo como el team building:** las actividades fuera del contexto laboral son ideales para mejorar las relaciones entre los empleados; por lo que, el promover salidas culturales, excursiones, paseos a parques entre otros, resulta beneficioso en la integración de las personas en los diferentes equipos, asimismo el que se conozcan en aspectos personales y no laborales.
2. **Desarrollar capacitaciones orientadas a las buenas relaciones interpersonales:** con el propósito de que los empleados mejoren sus habilidades de interacción facilitando la comunicación y entendimiento entre las áreas de la empresa.

#### **3.2.2. POLÍTICAS**

1. El Gerente General y la Auditora Interna serán los encargados de velar por las buenas relaciones interpersonales en la empresa.
2. Los jefes y coordinadores deberán incentivar la comunicación asertiva, la cual permitirá que las personas dialoguen y expresen su pensar con respeto.
3. Las actividades fuera del trabajo se realizarán según la empresa lo considere pertinente y el lugar de su elección.

#### **3.2.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

El clima organizacional es un factor crucial en el desempeño y bienestar de los colaboradores de una empresa. Por esta razón, resulta fundamental identificar y abordar

aquellos aspectos que puedan afectar negativamente las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Con el fin de fomentar un clima organizacional positivo en Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., se presenta a continuación la propuesta para la mejora de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.


### **DESARROLLO DE ACTIVIDADES RECREATIVAS DE TEAM BUILDING**

El desarrollo de estas actividades no tiene costo alguno, se pueden ejecutar tanto dentro de la empresa como a fueras de las instalaciones.

<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Equipos</b>	<b>Como jugar e importancia</b>
Dígalo con mímica	10-25 min	6 a 8 personas	<p>Se divide a todos los participantes en equipos, al primer integrante de cada uno se le muestra un objeto en secreto, quien tendrá que demostrar al resto de sus compañeros como usarlo sin mostrar el objeto. Teniendo un tiempo de 30 minutos por grupo para adivinar. El juego finaliza cuando participan todos los miembros de cada equipo.</p> <p>La importancia de la dinámica radica en que es una manera de tomarse un receso y a su vez, se fortalece las relaciones interpersonales.</p>
La alfombra mágica	20 a 30 min	4 personas	<p>Los equipos que deben colocar 1 página de papel y todos los miembros del grupo tienen que pararse sobre la misma.</p> <p>El objetivo es que ninguno de los integrantes del equipo debe tocar el suelo. Esta dinámica requiere de una buena coordinación, una comunicación clara y buen sentido del humor.</p>

**Tabla 6: actividades team building**

## CAPACITACIÓN SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V</b> 
<b>Tema: Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales a través de metodologías visuales y participativas</b>
<b>Objetivo:</b> Establecer en la empresa un clima laboral agradable por medio de las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de cada una de las áreas que la conforman con el fin de aumentar la productividad en la misma.
<b>Impartida por:</b> Lic. Karina Gómez
<b>Duración:</b> 8 Horas
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Temario:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las siete leyes de las relaciones interpersonales.</li> <li>2. Tipos de relaciones laborales.</li> <li>3. Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales.</li> <li>4. Como restaurar las relaciones interpersonales.</li> <li>5. Relaciones laborales con los jefes.</li> </ol>
<b>Material:</b> Audiovisual (proyector, pantalla, micrófono)

## PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN

Descripción	C.U.	Aportación
Aportación Empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V	US \$40.00	20%
Aportación de INSAFORP	US\$160.00	80%
<b>Total</b>	<b>US\$200.00</b>	<b>100%</b>

### **3.3. LIDERAZGO**

Se presentan las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo en la empresa:

#### **3.3.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO**

1. **Promover el empowerment empresarial:** por medio del empoderamiento se ofrece autonomía a los empleados permitiendo que estos tomen decisiones respecto a su trabajo, lo que genera un mayor compromiso, motivación, y satisfacción laboral.
2. **Llevar a cabo reuniones periódicas:** en las cuales se incentive la confianza, el respecto, y se tomen en consideración las opiniones brindadas por los empleados con el objetivo de lograr un mayor acercamiento con el personal.
3. **Realizar capacitaciones orientadas al liderazgo:** con el propósito de que los jefes puedan mejorar sus habilidades de líder, asimismo el que puedan identificar los diferentes tipos de liderazgo que posean sus trabajadores, lo cual repercutirá en una mejor distribución de las actividades asignadas a cada trabajador y por ende al cumplimiento de las metas empresariales.

#### **3.3.2. POLÍTICAS**

1. El Gerente General será el encargado de supervisar las acciones tomadas por parte de los líderes o jefes de áreas con el objetivo de verificar que se cumplan las metas planteadas y las necesidades de los empleados.
2. Cada jefe será capaz de solucionar conflictos u contratiempos, de la manera más oportuna, y con un comportamiento ético y profesional.
3. Fomentar el logro de metas grupales por medio del trabajo en equipo para lograr un buen clima organizacional.
4. Por medio del empowerment se ofrece a los trabajadores la posibilidad de tomar decisiones en sus respectivas áreas de trabajo, y por ende ser parte activa de los procesos.

5. Los jefes de cada área realizarán reuniones de manera periódica con su personal a cargo, en las cuales se deberá motivar a los trabajadores brindando oportunidades para que cada uno de ellos puedan expresar sus opiniones, comentarios u sugerencias con confianza, asimismo deberán fomentar la comunicación y el respeto.

### **3.3.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL LIDERAZGO**

Para poder mejorar la calidad del liderazgo en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., se presenta la propuesta de mejora para fortalecer este factor en los niveles que sean necesarios.

#### **EMPOWERMENT EMPRESARIAL**

Para fortalecer el empowerment empresarial se presenta la siguiente técnica a implementar en la empresa.

#### **ROTACIÓN**

**Descripción:** Es un método que consiste en que los trabajadores deben desempeñar diferentes actividades dentro de la empresa, no al mismo tiempo, sino rotando periódicamente con otros compañeros, esto ayudará a que conozcan más aspectos de la empresa y aumentará sus roles de liderazgo en la toma de decisiones en su área laboral.

Esta técnica será enfocada al personal operativo de la empresa, ya que este sistema facilita el aprendizaje directo, favorece a la adquisición de nuevas destrezas y permite detectar el mejor talento con vistas a promover planes de carrera.

**Presupuesto de implementación:** La implementación de la técnica no conlleva ningún costo.

#### **REUNIONES PERIODICAS A NIVEL DE TODA LA EMPRESA**

Para el desarrollo de las reuniones periódicas se debe encontrar el punto de equilibrio en función de las actividades específicas de la empresa y la propuesta para este tipo de reuniones es la siguiente:




**Detalles:**

1. Se llevarán a cabo cada semana, específicamente los viernes antes de iniciar la jornada laboral.
2. La duración de la reunión será de 15 minutos.
3. Se debe enviar una convocatoria a todo el personal necesario para dicha reunión, incluyendo la información importante como: el propósito de la reunión, la hora de inicio y fin y cualquier otra información práctica.
4. Estandarizar el orden del día con el mismo esquema de trabajo, ya que serán reuniones periódicas.

**Presupuesto de implementación:** El ejecutar la propuesta de reuniones periódicas no conlleva ningún costo.

**CAPACITACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO**

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V.</b> 
<b>Tema:</b> Liderazgo para cambio
<b>Objetivo:</b> Implementar el liderazgo en las diferentes áreas de la empresa para lograr un ambiente armónico en el entorno laboral, involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones.
<b>Impartida por:</b> Lic. Karina Gómez
<b>Duración:</b> 8 Horas
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Temario:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencias del líder.</li> <li>2. Tipos de liderazgo.</li> </ol>

3. Los cambios de líder y su efecto en el equipo.
4. El Empowerment (el empoderamiento).
5. La influencia del líder en la motivación.
6. El liderazgo y el trabajo en equipo.
7. Inteligencia emocional.

**Material:** Audiovisual (proyector, pantalla, micrófono)

### **PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN**

<b>Descripción</b>	<b>C.U.</b>	<b>Aportación</b>
<b>Aportación Empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.</b>	US\$60.00	20%
<b>Aportación de INSAFORP</b>	US\$240.00	80%
<b>Total</b>	US\$300.00	100%

### **3.4. MOTIVACIÓN**

Se proponen las siguientes estrategias y políticas para que la empresa en estudio mejore el factor motivación del clima organizacional.

#### **3.4.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN**

1. **Actividades outdoor:** Para generar trabajadores altamente productivos y satisfechos, es necesario que se reconozca y se recompense el rendimiento eficaz y eficiente por medio de actividades outdoor para aumentar la motivación de los trabajadores.
2. **Brindar capacitaciones al personal:** es importante proporcionar herramientas por medio de programa de capacitaciones para que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y puedan crecer y desarrollarse profesionalmente.

### 3.4.2. POLÍTICAS

1. Los gerentes realizarán la gestión de preparar las actividades outdoor o delegar a un trabajador del área administrativa a realizar dicha gestión para poder llevar a cabo este tipo de actividades.
2. Los trabajadores tendrán que asistir a la capacitación que brindará la empresa para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su interacción en el área laboral.
3. Los gerentes y los jefes de cada área serán los encargados de fomentar un clima organizacional adecuado, motivando al equipo de trabajo y brindando las herramientas para que el personal realice su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.

### 3.4.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN

#### PROPUESTA DE ACTIVIDADES OUTDOOR

Las actividades outdoor se tratan de planes que todos los participantes trabajen su agilidad mental, al igual que su destreza. Asimismo, es posible mejorar la relajación tras un día intenso de práctica deportiva.

#### PRESUPUESTO PARA ACTIVIDADES FUERA DE LA EMPRESA


Actividades	Descripción	Producto	Unidades	Precio	Total
<b>Caminata por la montaña</b>	Es una actividad física que consiste en caminar por escenarios naturales.	Fardos de agua (25 unidades)	4	US \$2.00	US \$8.00
		Kit de primeros auxilios	3	US \$15.00	US \$45.00
<b>Excursiones</b>	La realización de viajes turísticos	Transporte	1	US \$100	US \$100.00
		Entradas	40	US \$3.50	US \$140.00

	como balnearios, playas, visitas a parques, museos, entro otros.	Refrigerios	40	US \$2.50	US \$100.00
		Almuerzos	40	US \$7.00	US \$280.00
<b>Total de presupuesto para actividades outdoor</b>					<b>US \$673.00</b>

Tabla 7 :actividades fuera de la empresa

Nota: El costo del transporte y refrigerios puede variar dependiendo del destino.

## CAPACITACIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V</b> 
<b>Tema: Motivación Laboral</b>
<b>Objetivo:</b> Conocer técnicas relacionada con la motivación laboral que ayuden a mejorar el desempeño de las actividades, determinar los factores que fomentan y los que perjudican la motivación laboral.
<b>Impartida por:</b> Lic. Karina Gómez
<b>Duración:</b> 8 Horas
<b>Responsable:</b> Gerente General
<b>Temario:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es la motivación?</li> <li>2. ¿Cómo motivar a un equipo?</li> <li>3. Motivación y satisfacción.</li> <li>4. Factores motivadores.</li> <li>5. Actitudes favorables y negativas frente al cambio.</li> <li>6. Engagement y desarrollo profesional.</li> </ol>
<b>Material:</b> Audiovisual (proyector, pantalla, micrófono)

## PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN

Descripción	C.U.	Aportación
Aportación Empresa Distribidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.	US\$60.00	20%
Aportación de INSAFORP	US\$240.00	80%
<b>Total</b>	<b>US\$300.00</b>	<b>100%</b>

### 3.5. COMUNICACIÓN

Se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor comunicación:

#### 3.5.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN

1. **Realizar un buzón de sugerencias:** donde los empleados propongan a sus jefes, superiores y compañeros sus ideas, inquietudes y quejas relacionadas al trabajo que llevan a cabo.
2. **Capacitaciones orientadas a la comunicación:** promover capacitaciones sobre la comunicación a los trabajadores de todos los niveles de la organización para poder mejorar la comunicación en la empresa.

#### 3.5.2. POLÍTICAS.


1. Los trabajadores de puestos de jefatura deberán regular el tono de voz al momento de realizar una sugerencia, haciendo uso de un lenguaje entendible para todas las personas.
2. Animar en forma verbal y no verbal, fomentar la participación oral de los colaboradores en la toma de decisiones.
3. Al momento de realizar una sugerencia o corrección no avergonzar a los colaboradores si estos no entendieron el procedimiento de alguna tarea, sino más bien reforzar y explicar detenidamente cada paso a seguir.
4. Los trabajadores deberán escuchar atentos a las diferentes sugerencias que sus superiores les brinden y tomarlas de una manera profesional encaminados al logro de los objetivos empresariales.

### 3.5.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de una organización. Una propuesta para mejorar la comunicación es a través de un plan de capacitación adaptado a las necesidades de los empleados. Esta propuesta busca mejorar la forma en que se comunican entre sí y tener un impacto positivo en el clima organizacional y el desempeño general de la empresa. Para tales efectos se propone lo siguiente:


#### BUZÓN DE SUGERENCIAS

Para la ejecución del buzón de sugerencias se propone lo siguiente: El buzón de sugerencias estará de manera física en la empresa, en donde habrá unos formularios que se llenarán de manera anónima por los trabajadores que deseen usarlo, esto ayudará a la retroalimentación en el entorno laboral dirigido a todas las áreas de trabajo de la empresa.

DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C. V.	
	
BUZÓN DE SUGERENCIAS	
<b>Asunto o destinatario (seleccione con una “x” el asunto o destinatario)</b>	
Queja <input type="checkbox"/>	Reclamo <input type="checkbox"/> Sugerencia <input type="checkbox"/> Felicitación <input type="checkbox"/>
Consejo <input type="checkbox"/>	Administración <input type="checkbox"/>
DESCRIPCION DEL ASUNTO	

**Tabla 8 : formato de buzón de sugerencias**

## CAPACITACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V</b>	
<b>Tema: Comunicación Efectiva y como dar instrucciones.</b>	
<b>Objetivo:</b> Plantear una visión integrada de la comunicación humana a través de conceptos y competencias que permitan una comunicación efectiva en el ámbito personal y laboral.	
<b>Impartida por:</b> Lic. Karina Gómez	
<b>Duración:</b> 8 Horas	
<b>Responsable:</b> Gerente General	
<b>Temario:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naturaleza de la comunicación.</li> <li>2. Definición de la comunicación.</li> <li>3. Modulación de la voz.</li> <li>4. Comunicación Verbal.</li> <li>5. Comunicación escrita.</li> <li>6. Pautas para dar instrucciones.</li> <li>7. Escucha activa.</li> <li>8. Escucha reflexiva.</li> <li>9. Tipos de personalidades.</li> <li>10. Como resolver dudas.</li> <li>11. Como dar retroalimentación.</li> <li>12. Empatía.</li> </ol>	
<b>Material:</b> Audiovisual (proyector, pantalla, micrófono)	

## PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN COMUNICACIÓN

Descripción	C.U.	Aportación
Aportación Empresa Distribidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.	US\$60.00	20%
Aportación de INSAFORP	US\$240.00	80%
<b>Total</b>	<b>US\$300.00</b>	<b>100%</b>

### 3.6. TRABAJO EN EQUIPO

Se proponen las siguientes estrategias y políticas para mejorar el factor trabajo en equipo:

#### 3.6.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL TRABAJO EN EQUIPO

1. **Ejecutar capacitación enfocada en el trabajado en equipo:** lo que contribuirá a que ciertos aspectos como las actividades extra puedan solventarse de una manera rápida y sencilla, disminuyendo el individualismo y enfocándose en una unidad de equipo de la mano de sus supervisores o jefes inmediatos, tomando en consideración el apartado teórico para así ejecutarlo en la práctica.
2. **Implementar reuniones:** las cuales serán programadas cada dos semanas para poder valorar los avances que se han tenido producto de la capacitación recibida del trabajo en equipo, y si se tuviera que realizar correcciones, ejecutarlas oportunamente.

#### 3.6.2. POLÍTICAS

1. Fomentar un clima organizacional optimo, donde se implemente el trabajo en equipo de una manera eficiente, fortaleciendo las relaciones personales de los diferentes equipos que conforman la empresa, aumentando el desempeño para tener una mejor productividad.
2. Evitar conflictos en los equipos de trabajo que obstaculicen el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la empresa.
3. Establecer un alto nivel de energía en los trabajadores comprometiéndose en lograr los objetivos comunes y que obtengan satisfacción en el trabajo que realizan.



4. Las jefaturas serán los encargados de realizar estas reuniones y deberán entregar un informe mensual al Gerente General, para prevenir posibles errores futuros.
5. Brindar las herramientas para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales en la empresa, a fin de ofrecer una atención de calidad a todos los trabajadores, además de aplicar el trabajo en equipo en sus actividades diarias.

### **3.6.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

La colaboración efectiva entre empleados es esencial para alcanzar los objetivos de una organización. Una propuesta de capacitación personalizada en el trabajo en equipo puede ayudar a mejorar la colaboración, la comunicación y la capacidad de resolución de problemas en el equipo. A través de un plan de capacitación adaptado a las necesidades de los empleados y la implementación de reuniones en equipo, se puede lograr un impacto positivo en el rendimiento y la productividad de la empresa.

#### **REUNIONES EN EQUIPO**


Es una propuesta para mejorar el trabajo en equipo y fortalecer su compromiso con la empresa, donde se abordará el progreso para el logro de los objetivos empresariales en conjunto con los equipos de trabajo.

#### **Detalles:**

6. Se llevarán a cabo cada semana, específicamente los viernes antes de iniciar la jornada laboral.
7. La duración de la reunión será de 15 minutos.
8. Se debe enviar una convocatoria a todo el personal necesario para dicha reunión, incluyendo la información importante como: el propósito de la reunión, la hora de inicio y fin y cualquier otra información práctica.
9. Estandarizar el orden del día con el mismo esquema de trabajo, ya que serán reuniones periódicas.

**Presupuesto de implementación:** Para ejecutar la propuesta de reuniones periódicas no requiere de ningún costo.

### CAPACITACIÓN SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V.</b>	
<b>Tema: Conformando Equipos de Alto Rendimiento</b>	
<b>Objetivo:</b> Que los participantes descubran la importancia de la cooperación y las buenas relaciones entre sus compañeros, mejorando así la cultura, relaciones interpersonales y entorno de trabajo.	
<b>Impartida por:</b> Lic. Karina Gómez	
<b>Duración:</b> 8 Horas	
<b>Responsable:</b> Gerente General	
<b>Temario:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción al trabajo en equipo.</li> <li>2. Diferencia entre un grupo y un equipo.</li> <li>3. Etapas de formación del equipo.</li> <li>4. Puesta en marcha del trabajo en equipo.</li> <li>5. Elementos clave para trabajar en equipo.</li> <li>6. Liderazgo y comunicación.</li> <li>7. Solución de conflicto y motivación.</li> <li>8. Constitución y ejecución del trabajo en equipo.</li> </ol>	
<b>Material:</b> Audiovisual (proyector, pantalla, micrófono)	

### PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN

Descripción	C.U.	Aportación
<b>Aportación Empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.</b>	US\$64.00	20%
<b>Aportación de INSAFORP</b>	US\$256.00	80%
<b>Total</b>	US\$320.00	100%

### **3.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

De acuerdo con el análisis realizado en la empresa en estudio, los trabajadores han cumplido con los objetivos empresariales, pero cabe mencionar que la estructura organizativa no está definida; es decir, que a pesar de que si existe un nivel jerárquico en la empresa no hay un organigrama oficial.

El factor estructura organizativa hace referencia al organigrama de una empresa, se trata de definir los niveles de jerarquía y establecer cómo interactúan todos ellos entre sí. Es importante que la empresa tenga un organigrama para así conseguir que las relaciones de los trabajadores fluyan de forma natural, de modo que, si se define la estructura organizativa, se estaría ayudando a mejorar el clima laboral de la misma.

#### **3.7.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

1. **Se propone la elaboración de un organigrama para la empresa:** el cual ayudará a definir la estructura organizativa, mediante un modelo de organigrama tipo funcional con el fin de administrar con mayor precisión la distribución de puestos de trabajo, con autoridad centralizada y por ende maximizando la especialización de cada puesto de trabajo y lo más importante que cada integrante realice únicamente sus actividades específicas.
2. Con el objetivo de fortalecer este factor también se implementará la elaboración del organigrama propuesto en una cartelera que será de mucha utilidad, ya que es necesario hacer del conocimiento de los trabajadores la línea de mando que la empresa posee.

#### **3.7.2. POLÍTICAS**

1. Dar a conocer a los trabajadores los objetivos generales y concretos en cada departamento.

2. Se establece una transparencia en la proyección profesional, dejando más claro el camino de ascenso dentro de la empresa.
3. Definir la cadena de mando y las relaciones entre los departamentos de la empresa y poder dividir y repartir las distintas tareas entre los trabajadores, de más grandes y generales a más pequeñas y específicas, convirtiéndolas así en objetivos alcanzables que ayudarán al crecimiento y los beneficios de la empresa.
4. La aplicación del organigrama ayudará a detectar fallos en la estructura organizativa y con su mejora permitirá optimizar las actividades.

### **3.7.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

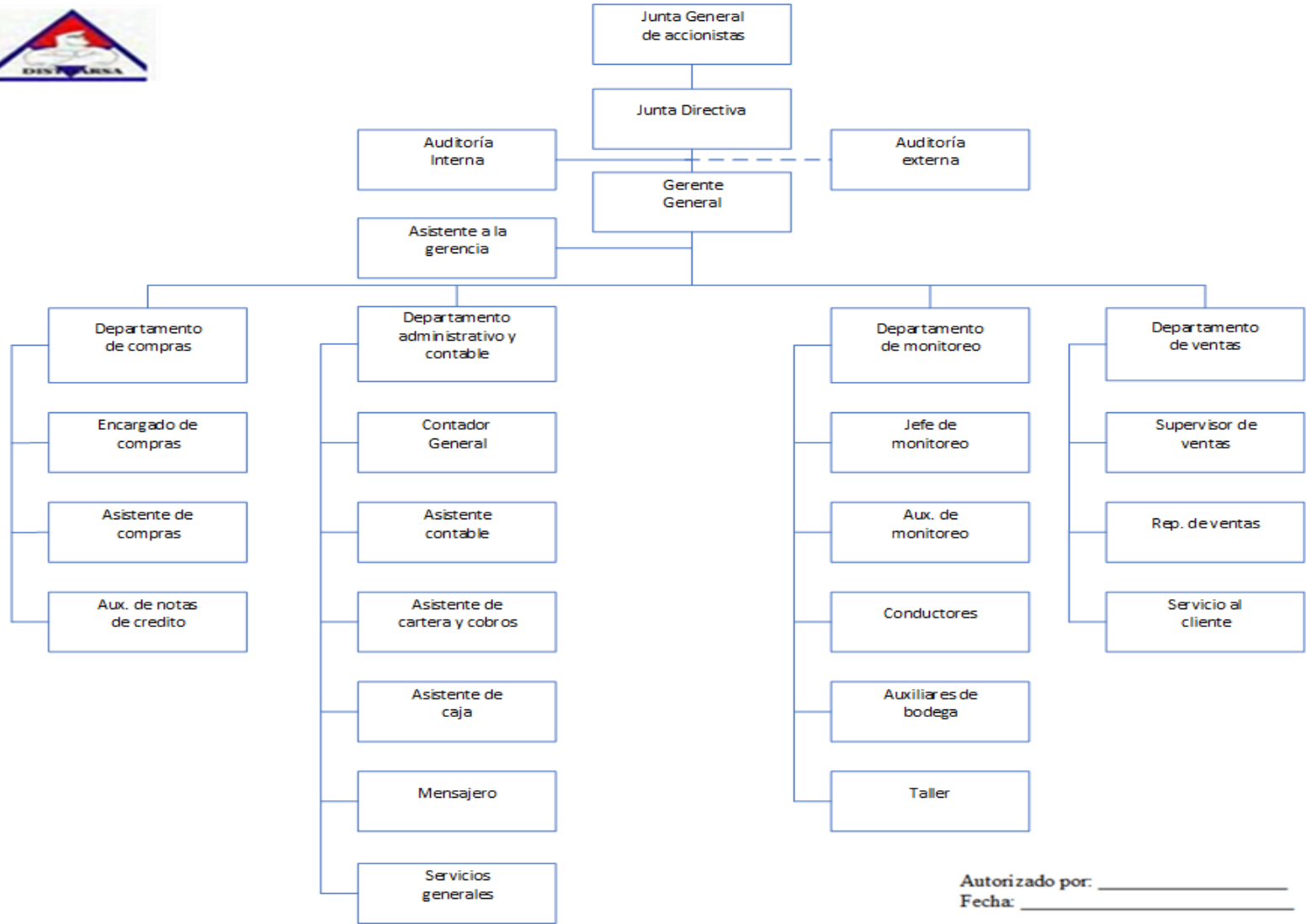
Un organigrama es una herramienta visual que representa la estructura organizativa de una empresa, por lo que es fundamental para el funcionamiento de esta y el desempeño de su personal.

Una propuesta de organigrama personalizado puede ayudar a mejorar la claridad y eficacia de la estructura organizativa de la empresa.

Un organigrama adaptado a las necesidades y objetivos específicos de la empresa facilita la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia, la productividad y el rendimiento general de la empresa.





Con la información brindada por la Auditora Interna sobre los puestos de trabajo y departamentos que existen en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., se llevó a cabo la siguiente propuesta para la mejora del factor estructura organizativa.

Figura 1: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



## SIMBOLOGIA DEL ORGANIGRAMA

Tabla 9: simbología del organigrama

Nombre	Simbología	Significado
<b>Rectángulo</b>		Departamentos o divisiones de la organización.
<b>Líneas continuas verticales</b>		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
<b>Líneas continuas horizontales</b>		Indican la unión entre departamentos o divisiones.
<b>Líneas de asistencia técnica o asesoramiento o staff</b>		Pueden existir también relaciones funcionales, debido a asistencia técnica o asesoramiento o staff.

## PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con el objetivo de fortalecer este elemento se propone lo siguiente:

1. Elaboración de cartelera en la que se muestre el organigrama actual de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., presupuestando el siguiente costo:

<b>CARTELERA</b>	
Descripción:	Cartelera de organigrama
Costo unitario:	\$16.95
Costo total:	\$16.95
Material:	Coroplast
Tamaño:	1.22×2.44 mts, grosor: 3 mm, color blanco
Fuente:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa: Diseñarte gráficos e impresiones creativos S.A. de C.V.</li> <li>2. Dirección: Avenida La Capilla #331, Colonia San Benito, San Salvador.</li> <li>3. Teléfono: 2510-8500 o 7603-1889</li> <li>4. Email: <a href="mailto:servicioalcliente@disenarte.com.sv">servicioalcliente@disenarte.com.sv</a></li> <li>5. El precio de la cartelera no incluye el diseño ya que este será una aportación del grupo de investigación.</li> </ol>	

### **3.8. RESPONSABILIDAD**

En este factor es importante la autonomía que cada trabajador tiene en la realización de sus actividades diarias y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerce sobre las actividades dadas a los trabajadores.

Para ello, es necesario la confianza que los jefes y/o supervisores les brinden a sus trabajadores, y que conozcan lo importante que es la toma de decisiones en su área de trabajo, ya que estos influyen en las actividades de los demás trabajadores de la empresa.

#### **3.8.1. ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA RESPONSABILIDAD**

1. **Capacitación orientada a la responsabilidad laboral:** la supervisión es un aspecto importante en la responsabilidad y autonomía de los trabajadores por parte de sus superiores, por lo que se propone una capacitación enfocada en la toma de decisiones, no solo para los jefes sino también para los trabajadores.


### 3.8.2. POLÍTICAS

1. Mejorar las relaciones entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, reforzando su autonomía para la toma de decisiones en su entorno laboral.
2. Permitir mayor participación en la responsabilidad laboral por parte de los trabajadores.
3. Facultar a los trabajadores en controlar su flujo de trabajo y estructura de su tiempo, cumpliendo con los objetivos estipulados de sus actividades.
4. Formar trabajadores comprometidos y con iniciativa propia, los fallos serán corregidos con una retroalimentación en privado, manteniendo la moral, para que no decaiga el compromiso en la realización de su trabajo.

### 3.8.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es un factor crucial en el desempeño y la productividad de una empresa. Una propuesta de capacitación personalizada en responsabilidad puede ayudar a mejorar la capacidad de los empleados para asumir responsabilidades, cumplir con plazos y objetivos, y ser proactivos en la solución de problemas.

#### CAPACITACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V.</b>	
<b>Tema: Toma de decisiones y orientación a resultados</b>	
<b>Objetivo:</b> Que los participantes puedan aprender a identificar imprevistos y manejar situaciones difíciles, implementando técnicas de negociación y manejo de conflicto entre usuarios y brindando solución a situaciones inesperadas.	
<b>Impartida por:</b> Lic. Karina Gómez	
<b>Duración:</b> 8 Horas	
<b>Responsable:</b> Gerente General	



<b>Temario:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones.</li> <li>2. Imprevistos.</li> <li>3. Situaciones fuera de control</li> <li>4. Técnicas de negociación.</li> <li>5. Manejo de conflictos entre usuarios.</li> <li>6. Solucionando situaciones inesperadas.</li> <li>7. La actitud personal y la orientación a resultados.</li> <li>8. Viviendo una cultura organizacional.</li> <li>9. Transformar equipos de trabajo con enfoque a resultados.</li> <li>10. Líderes y colaboradores acompañados al logro de los objetivos organizacionales.</li> </ol>
<b>Material:</b> Audiovisual (proyector, pantalla, micrófono)

### **PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN**

<b>Descripción</b>	<b>C.U.</b>	<b>Aportación</b>
<b>Aportación Empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.</b>	US\$68.00	20%
<b>Aportación de INSAFORP</b>	US\$272.00	80%
<b>Total</b>	US\$340.00	100%

### **3.9. CONDICIONES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA**

El factor condiciones económicas de la empresa se refiere a muchos aspectos como lo son las condiciones ambientales, tecnológicas, compensaciones y de gestión de trabajo. Por lo que, es primordial que la empresa tenga una base económica estable, y es de suma importancia mantener al personal y satisfacer sus necesidades materiales inmediatas.

Para generar trabajadores altamente productivos y satisfechos también es necesario que se reconozca el buen desempeño en la empresa. Según los datos obtenidos en el diagnóstico se identificaron los siguientes aspectos de mejora:

### **3.9.1. ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS**

Con el objetivo de generar compromiso, identidad y permanencia en los trabajadores potenciales y mantenerlos motivados en su entorno laboral se propone implementar incentivos financieros y no financieros que estimulen su excelente desempeño, por lo que, se sugiere se elabore un programa de compensaciones que incluya bonos por desempeño, actividades deportivas, día del trabajador, uniformes, vales de supermercado, rifas, canastas básicas y cualquier otro elemento que motive a los trabajadores a ser más eficientes en la ejecución de sus actividades.

Se sugiere que el programa sea comunicado en una reunión con todo el personal para que puedan responder las dudas, los comentarios y correcciones que surjan al respecto. Para su posterior corrección e implementación.

### **3.9.2. POLÍTICAS**

1. Establecer los requisitos necesarios para optar al programa de compensaciones, así se estimula la sana competencia para aplicar a estas mejoras.
2. Los bonos por desempeño se compensarán al momento de cumplir con el objetivo base establecidos por la empresa. Tomando en consideración los diferentes requisitos para poder adquirirlo como, por ejemplo: responsabilidad, proactividad, tiempo de servicio, entre otros. Esto quedará bajo responsabilidad de los jefes de cada área luego de evaluar su desempeño, bajo autorización del Gerente General y Junta de Accionistas.
3. Los incentivos no financieros como el día del trabajador, uniformes, actividades deportivas, entre otros. Estarán bajo la responsabilidad Gerente General, evaluando los recursos disponibles para su implementación.

### **3.10. DESARROLLO PERSONAL**

El desarrollo personal es la manera en cómo los trabajadores tienen la oportunidad de poder crecer personalmente en la empresa, por lo que se deben establecer en los objetivos empresariales y hacerse del conocimiento de todos los trabajadores con el propósito de generar la motivación necesaria para que los empleados desarrollen un sentimiento de permanencia hacia la empresa.

Por lo tanto, se ha considerado los incentivos no financieros, ya que estos son fuertes motivadores y se utilizan para reconocer los esfuerzos por parte de los trabajadores. Para mejorar este factor se recomienda lo siguiente:

#### **3.10.1. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESARROLLO PERSONAL**

1. **Implementar evaluaciones del desempeño a los trabajadores de las diferentes áreas:** para brindar oportunidades de ascensos a los empleados que posean las habilidades, los conocimientos y destrezas sobresalientes que el puesto vacante requiera.
2. **Brindar oportunidades de desarrollo profesional por medio de la creación de planes de carrera:** en los cuales se les permitirá a los trabajadores estudiar una carrera universitaria o continuar con sus estudios superiores, fomentando el crecimiento profesional del personal, al mismo tiempo que, la empresa adquirirá personal capacitado.

#### **3.10.2. POLÍTICAS**

1. Elevar el desempeño de los trabajadores adaptándolos a las diferentes condiciones cambiantes en el entorno laboral.
2. Brindar la oportunidad que el personal de la empresa aprenda nuevas habilidades, inicie o continúe sus estudios académicos para optar a los planes de carrera y mejorar su desempeño laboral.
3. Las políticas de desarrollo personal en la empresa deben ser específicas, factibles, relevantes, conmensurables y oportunas para todos los niveles en la organización.

### **3.10.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL DESARROLLO PERSONAL**

Un plan de carrera personalizado puede ser una herramienta valiosa para mejorar el desarrollo personal y profesional de los empleados en una empresa.

A través de objetivos claros y medibles, se pueden identificar habilidades, fortalezas y áreas de mejora para fomentar el crecimiento y la progresión en la empresa.

Al invertir en el desarrollo personal de los empleados, se puede mejorar la motivación, el compromiso y la retención de talentos en la empresa.

En última instancia, un plan de carrera personalizado puede mejorar la productividad y el desempeño de los empleados, y contribuir al éxito de la empresa en general.

## **PLAN DE CARRERA**

### **OBJETIVOS**

1. Contribuir a la formación académica del personal brindando las herramientas necesarias para potenciar sus habilidades, conocimientos y destrezas, cumpliendo sus objetivos personales y profesionales logrando mejorar su experiencia laboral en la empresa.
2. Alinear los objetivos y metas de la empresa con los objetivos de los trabajadores.
3. Implementar planes de carrera personalizados para que el personal desarrolle las habilidades que poseen y logren adquirir nuevos conocimientos y competencias.

### **POLÍTICAS**


1. Todo el personal independiente de su nivel jerárquico puede llenar la ficha de plan de carrera.
2. La ficha de plan de carrera será actualizada en la medida que la empresa lo considere pertinente.
3. Los interesados en realizar un plan de carrera deberán cumplir los siguientes requisitos:

- i. Tener como mínimo 2 años laborando en la empresa.
  - ii. No tener amonestaciones en sus archivos personales.
  - iii. Demostrar buen desempeño en la realización de sus actividades en su actual puesto.
  - iv. Obtener las categorías Destacado y/o Excelente en su evaluación de desempeño.
  - v. Presentar buena puntualidad y asistencia al trabajo.
4. Se llevará un expediente por cada trabajador custodiado por la Gerencia, en el cual se incluirán toda la documentación presentada por el empleado.
  5. Posteriormente a la revisión de la documentación proporcionada por el empleado, el Gerente General le hará de su conocimiento si es o no candidato para obtener el plan de carrera.
  6. En seguimiento al proceso, el empleado deberá presentar las calificaciones obtenidas en los semestres mayores a 7.0, y el expediente académico.

### **FICHA PLAN DE CARRERA**

**Descripción:** La empresa permitirá a los empleados desarrollar planes de carrera, es decir, brindarles oportunidades de estudio y preparación profesional proporcionándoles horarios flexibles para quienes quieran y estén estudiando.

**Responsabilidades:** Gerente General

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C. V.</b>	
<b>Fichas de Plan de Carrera</b>	
Nombre: _____	
Edad: _____ Formación Académica: _____	
Puesto actual: _____ Años laborando en la empresa: _____	

Evaluación de su desempeño actual: _____		
Principales competencias: _____		
_____		
Cualidades	por	mejorar:
_____		
_____		
Necesidades de capacitación: _____		
_____		
Posibles puestos en los que se puede desempeñar: _____		
_____		
Comentarios: _____		
_____		
_____		

**TABLA 10: FORMATO PLAN DE CARRERA**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

**Descripción:** La creación de una herramienta para evaluar el desempeño del personal en las empresas resulta de mucha utilidad debido a que permite medir el talento humano y el rendimiento de los trabajadores.

Por lo que, se utilizará el modelo de evaluación de desempeño por competencias porque se pretende medir el desempeño de cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa sobre la base de las competencias que el cargo requiere.

**Responsables:** Asistencia a la Gerencia y Gerente General.

**Personal a evaluar:** La evaluación del desempeño por competencias está dirigida a todo a todo el personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V., tomando en consideración la pretensión del modelo, el cual es medir las competencias de acuerdo con el cargo que desempeñan.

### **3.11. PLAN DE CAPACITACIONES**

### **3.11.1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIONES**

El presente capítulo comprende un plan de mejora del clima organizacional para fortalecer el desempeño laboral de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., esto tiene como finalidad que los trabajadores desarrollen sus propias capacidades y habilidades, descubriendo cada uno de sus puntos fuertes para fortalecer sus actividades laborales.

El plan de mejora del clima organizacional está compuesto por tres elementos importantes, el primero es un plan de capacitaciones conteniendo su importancia, programa y su plan de ejecución, como segundo elemento está una propuesta de la estructura organizativa enfocándose en un organigrama propuesto, y finalmente se encuentra la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, la cual, permitirá medir el desempeño de los trabajadores.

Lo planteado anteriormente, permitirá que los trabajadores se desenvuelvan mejor en su puesto de trabajo logrando que tengan un mejor desempeño en sus actividades y por ende se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; y en consecuencia obtendrán un buen clima organizacional.

### **3.11.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **1) OBJETIVO GENERAL**

Elaborar a la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., un plan de capacitación sobre las relaciones interpersonales, motivación, comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad para mejorar las relaciones entre jefes y compañeros de trabajo y de esta manera contribuir a la mejora del Clima Organizacional y del desempeño laboral.

## **2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar un plan de capacitación el cual contenga todos los elementos a utilizar como lineamientos de enseñanza, ejecución y requisitos del capacitador, para el desarrollo de la actividad.
2. Diseñar Programas de capacitación como herramienta para la mejora del clima organizacional y desempeño laboral.
3. Elaborar instrumentos de evaluación y seguimiento de capacitación y un presupuesto el cual permita identificar los costos para la implementación del plan en la empresa.

### **3.11.3. POLÍTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para cumplir el plan de mejora del clima organizacional se propone una serie de políticas en las cuales se establecen lineamientos para el desarrollo de dicho plan, detallados a continuación:

1. El Gerente General decidirá la forma de convocatoria al personal de jefatura y trabajadores de las diferentes áreas para que participen en las diferentes capacitaciones.
2. El Gerente General junto con el facilitador serán los encargados de implementar y controlar los diferentes eventos de capacitación programadas para los trabajadores.
3. Cada jornada de capacitación se deben cumplir los horarios previamente establecidos.
4. En cada jornada de capacitación se concederán dos descansos y almuerzo.
5. La Asistente de la Gerencia, llevará un control por jornada de asistencia de los participantes.
6. Al finalizar cada capacitación se le pedirá a cada participante llenar una evaluación sobre la capacitación, para medir el nivel de comprensión sobre el tema impartido.
7. El material de apoyo didáctico deberá ser entregado a cada uno de los participantes con anticipo al plan de capacitación, el cual quedará bajo cuidado, responsabilidad y buen uso del participante.



#### **3.11.4. ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El contenido, desarrollo e implementación del plan de capacitación está definida para los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., con el que se pretende mejorar el clima organizacional e incentivar a los trabajadores para contribuir de manera positiva en el desempeño laboral.

#### **3.11.5. PERFIL DEL CAPACITADOR**

La adquisición de los servicios de un facilitador quedará a disposición de la empresa, si en tal caso decidieran realizar las capacitaciones con un facilitador, se propone de la siguiente manera:

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos la metodología de enseñanza y el desarrollo de los contenidos de cada programa de capacitación, se requiere de un facilitador que con su conocimiento comprobado y técnicas que puedan estimular a los empleados a adquirir nuevos conocimientos en cada uno de los temas a desarrollar y que cumpla con ciertas características para poder realizar las actividades de una manera eficiente.

#### **3.11.6. REQUISITOS**

**Tabla 11: Requisitos de perfil de capacitador**

Edad	Entre 30 a 35 años.
Género	Masculino o Femenino.
Educación	Profesional graduado de la carrera de administración de empresas, psicología o afines.
Experiencia laboral	Experiencia comprobable como facilitador de programas de capacitación.
Conocimientos	Dominio del paquete MS Office, manejo de equipo audiovisual, conocimiento en desarrollo y ejecución de planes, programas de capacitación y áreas de servicio.

Actitudes	Proactivo, empático, sociable, buena presentación, disciplinado, creativo y amable.
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente expresión oral y corporal.</li> <li>2. Manejo de grupos y solución de conflictos.</li> <li>3. Saber escuchar, reflexionar, motivar y guiar.</li> <li>4. Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>5. Capacidad para desenvolverse en público.</li> <li>6. Liderazgo.</li> </ol>

### 3.11.7. ACTIVIDADES

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

1. Diseñar y elaborar el material didáctico que será utilizado en cada uno de los módulos, presentarlo a Junta de Accionistas y Gerente General de la empresa para su aprobación, reproducción y distribución.
2. Generar las condiciones para un óptimo aprendizaje e impartir los contenidos de cada módulo de las capacitaciones.
3. Velar por el desarrollo correcto y funcionamiento de las actividades.
4. Crear dinámicas y métodos prácticos de participación para los empleados.
5. Evaluar el progreso de aprendizaje de los empleados en la capacitación.
6. Presentar informes de las actividades de evaluación y seguimiento del plan de capacitación.
7. Actualizar información que sea necesaria para el desarrollo de los módulos de capacitación.

### 3.11.8. SELECCIÓN DE MÉTODOS DE ENSEÑANZA

Los métodos de enseñanza diseñados para hacer más eficiente el aprendizaje y adquirir nuevas habilidades, cuyo uso correcto aumenta la probabilidad y la calidad del trabajo de

formación, perfeccionamiento de conocimientos y asimilación de los temas a tratar, estos métodos son muy útiles ya que estimulan la actividad de los participantes que apuntan a lograr objetivos establecidos en el plan de formación.

Para el presente plan de capacitación se consideran los siguientes aspectos:

1. Temas de los módulos.
2. Objetivos de los módulos.
3. Contenido del plan de capacitación
4. Número de participantes.
5. Tiempo disponible.
6. Disponibilidad de recursos.

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo de el plan de capacitación son los siguientes:

### **CLASES EXPOSITIVAS**

Las sesiones teóricas impartidas por capacitadores que proporcionarán información promoverán la comprensión y estimularán la participación mientras contribuyen al desarrollo de habilidades y competencias. Diseñadas para basarse en la interacción entre formadores y participantes.

### **GRUPOS DE PARTICIPACIÓN**

Estará formado por pequeños grupos de participantes en donde se pueden implementar técnicas diferentes como talleres en donde los grupos aprenden por medio de problemas situacionales a buscar como equipo la solución óptima.

Incluirá la participación del formador y del grupo formado, es decir, la interacción con la clase expositiva, para medir la calidad de los expositores y el nivel de absorción del contenido por parte de los participantes.

## **INSTRUCCIÓN PROGRAMADA**

La instrucción programada es una técnica de enseñanza autodidáctica que consiste en la presentación de la materia a enseñar en pequeñas unidades didácticas, seguidas de preguntas cuya verificación es inmediata; si la respuesta es correcta, contribuye a afianzar el conocimiento adquirido, o si es incorrecta, conduce a la corrección del error. La presentación de la materia se realiza a través de programas, mediante libros, máquinas de enseñanza o plataformas informáticas.

Se debe considerar ciertos aspectos en cualquier medio de enseñanza de un plan de capacitaciones, los cuales son los siguientes:

1. El conocimiento y dominio técnico didáctico de los medios que se utilizarán.
2. El medio debe contribuir a mejorar la calidad de trabajo de enseñanza-aprendizaje.
3. El medio debe facilitar la asimilación de los participantes en sus diferentes etapas.
4. El material debe ser legible y de fácil comprensión.

### **3.11.9. GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN**

En el presente plan de capacitación se busca identificar y desarrollar todos los elementos necesarios que debe tener todo empleado que se compromete con su trabajo.

El plan de capacitación está programado para desarrollarse en 6 capacitaciones, los cuales se realizarán los días sábado, con un lapso de 8 horas para cada uno de ellos haciendo un total de 12 sábados. Los cuales tienen como finalidad de reforzar los factores del clima organizacional, para mejorar el desempeño laboral.

Se propone que las capacitaciones se realicen en las instalaciones de la empresa utilizando el salón de usos múltiples los sábados de 7:30 a.m. a 3:30 p.m.

Para el desarrollo de esta propuesta, se estima que los costos por capacitación serán cubiertos en un 20% por la empresa que son los costos referentes a materiales y otros

agregados (el costo de las instalaciones, de proyector y micrófono no se verán reflejados ya que la empresa cuenta con estos elementos.) estos se cubrirán con fondos propios y previamente aprobados por la Junta de Accionistas y un 80% por INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), es decir que paga los costos del capacitador, por lo cual no se verá reflejado en el presupuesto general.

Además, la empresa será la responsable de cubrir el almuerzo de todos los participantes incluyendo los facilitadores. Se capacitarán un total de 40 trabajadores divididos en 2 grupos de 20 personas para cada una de las capacitaciones.

Se recomienda también que los trabajadores que asistan a las capacitaciones el tiempo que inviertan en ellas se les tome como horas extra de sus actividades rutinarias.

La capacitación la impartirá el personal de TALENTO HUMANO de acuerdo con las cotizaciones realizadas por el equipo de investigación, esta empresa trabaja de la mano con INSAFORP donde también realizan el cobro del costo. (ver anexo 3, numeral 2)

### **3.11.10. COSTOS DE LAS CAPACITACIONES**

El costo total por las capacitaciones será determinado por el número de personas que participaran en cada capacitación, los precios presentados según información de la empresa son grupos mínimo de 10 personas y máximo 30.

Por lo tanto, al ser dos grupos de 20 personas el presupuesto se proyectará para 2 grupos, haciendo un total de 40 empleados de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V. En los costos se incluye los refrigerios y almuerzos correspondientes tanto para capacitadores y empleados, ya que las jornadas de capacitación están proyectadas para 8 horas, incluyendo 2 receso con un costo de \$3.00 y un almuerzo de \$6.00 por persona.

#### **1. Tabla de costos de las capacitaciones**

El cálculo para todas las capacitaciones se realizó tomando en cuenta el precio unitario por capacitación multiplicado por los dos grupos de 20 personas, dando los siguientes resultados:

**TABLA 12: PRESUPUESTO DE COSTO DE CAPACITACIÓN**

<b>Presupuesto de las capacitaciones</b>				
<b>Nombre de la capacitación</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>IVA</b>	<b>N° de grupos</b>	<b>Costo total</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>	US\$88.50	US\$11.50	2	US\$200.00
<b>Liderazgo</b>	US\$132.74	US\$17.26	2	US\$300.00
<b>Motivación</b>	US\$132.74	US\$17.26	2	US\$300.00
<b>Comunicación</b>	US\$132.74	US\$17.26	2	US\$300.00
<b>Trabajo en equipo</b>	US\$141.59	US\$18.41	2	US\$320.00
<b>Responsabilidad</b>	US\$150.44	US\$19.56	2	US\$340.00
<b>Aportación Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V. (20%)</b>				<b>US\$ 352.00</b>
<b>Aportación INSAFORP (80%)</b>				<b>US\$ 1,408.00</b>
<b>Total</b>				<b>US\$ 1,760.00</b>

Nota: Los porcentajes se calcularon tomando el total multiplicado por el porcentaje de aportación por la empresa.

## 2. Costo de materiales adicionales

**TABLA 13: PRESUPUESTO DE MATERIALES ADICIONALES**

<b>Presupuesto de otros gastos</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>40</b>	Cuaderno de apuntes	US\$ 0.95	US\$ 38.00
<b>40</b>	Material didáctico (folletos)	US\$ 1.50	US\$ 60.00
<b>4</b>	Caja de Bolígrafos 12 Unidades	US\$ 3.00	US\$ 12.00
<b>41</b>	Refrigerios (*)	US\$ 3.00	US\$ 123.00
<b>41</b>	Almuerzos (*)	US\$ 6.00	US\$ 246.00
<b>Total</b>			<b>US\$ 479.00</b>

Todos los precios incluyen IVA

### 3. Detalle de los elementos que incluyen el receso y el almuerzo

#### Opción 1 (\*)

Menú		Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
<b>Refrigerio 1</b>	1 sándwich	US\$3.00	41	US\$123.00
	1 café			
<b>Almuerzo</b>	Carne con verduras	US\$6.00	41	US\$246.00
	Arroz			
	Ensalada fresca			
	Tortilla			
	Refresco natural			
<b>Refrigerio 2</b>	3 pasteles con carne	US\$3.00	41	US\$123.00
	1 café			
<b>Total</b>				US\$492.00

Todos los precios incluyen IVA

#### Opción 2 (\*)

Menú		Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
<b>Refrigerio 1</b>	1 canoa	US\$3.00	41	US\$123.00
	1 café			
<b>Almuerzo</b>	Lasaña de pollo	US\$6.00	41	US\$246.00
	Arroz			
	Ensalada fresca			
	Tortilla			
	Refresco natural			
<b>Refrigerio 2</b>	3 empanadas	US\$3.00	41	US\$123.00
	1 café			
<b>Total</b>				US\$492.00

(\*) Cuadro detallado de las opciones que conforman el receso y el almuerzo. Queda a discreción de la empresa por cual opción optar en cada capacitación.

## **3.12. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

### **3.12.1. RELACIONES INTERPERSONALES**

Brindar conocimientos que ayuden al personal de la empresa a forjar buenas relaciones interpersonales promoviendo la comunicación asertiva, la cual permitirá que las personas dialoguen y expresen su pensar con respeto, y a su vez incentivando el trabajo en equipo, el compañerismo entre otros temas

### **3.12.2. LIDERAZGO**

Realizar capacitación por medio de la cual se brinde conocimientos para el desarrollo de líderes dentro de la empresa, con el fin de crear en las diferentes áreas que conforman la empresa equipos de trabajo solidos encaminados en la realización y el cumplimiento de su trabajo.

### **3.12.3. COMUNICACIÓN**

En esta capacitación se dará a conocer las habilidades de comunicación necesarias para dar instrucciones claras y precisas, con el objetivo de brindar la información oportuna para lograr las metas de una organización.

### **3.12.4. MOTIVACIÓN**

En el desarrollo de la capacitación se dará a conocer técnicas relacionadas con la motivación laboral que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores.

### **3.12.5. TRABAJO EN EQUIPO**

Brindar las herramientas para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales en la empresa, a fin de ofrecer una atención de calidad a todos los trabajadores, además de aplicar el trabajo en equipo en sus actividades diarias.



### **3.12.6. RESPONSABILIDAD**

Se enfocará principalmente en la toma de decisiones y las diferentes maneras en que estas situaciones se pueden presentar en el entorno laboral, la manera de manejarlo y pensar en la mejor solución a corto plazo para poder desarrollar las actividades de forma óptima.

### 3.13. FICHA DE CONTENIDO TEMÁTICO

#### CAPACITACIÓN: LAS RELACIONES INTERPERSONALES

**TABLA 14: CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

<b>Tema: Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales a través de metodologías visuales y participativas</b>					
<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
7:30 am – 8:00 am	30	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Gerente General/ Responsable	Micrófono, lista de participantes
8:00 am – 8:50 am	50	Las siete leyes de las relaciones interpersonales	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:50 am – 9:20 am	30	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
9:20 am – 9:50 am	30	Receso			
9:50 am – 10:40 am	50	Tipos de relaciones laborales	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
10:40 am – 11:30 am	50	Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:30 am – 12:00 md	30	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
12:00 md – 1:00 pm	60	Almuerzo			

1:00 pm – 1:50 pm	50	Como restaurar las relaciones interpersonales	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
1:50 pm – 2:05 pm	15	Receso			
2:05 pm – 2:55 pm	50	Relaciones laborales con los jefes	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:55 pm – 3:15 pm	20	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
3:15 pm – 3:30 pm	15	Agradecimiento y despedida	Participativa	Gerente General	Micrófono

## CAPACITACIÓN: LIDERAZGO

**TABLA 15: CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN LIDERAZGO**

<b>Tema: Liderazgo para el cambio</b>					
<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
7:30 am – 7:50 am	20	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Gerente General/ Responsable	Micrófono, lista de participantes
7:50 am – 8:20 am	30	Competencias del líder	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:20 am – 8:50 am	30	Tipos de liderazgo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:50 am – 9:20 am	30	Los cambios del líder y su efecto en el equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
9:20 am – 9:45 am	25	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Facilitador/ Participantes
9:45 am – 10:15 am	30	Receso			
10:15 am – 11:00 am	45	El Empowerment (El empoderamiento)	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:00 am – 11:45 am	45	La influencia del líder en la motivación	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo

11:45 am – 12:00 md	15	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
12:00 md – 1:00 pm	60	Almuerzo			
1:00 pm – 1:45 pm	45	Liderazgo y el trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
1:45 pm – 2:05 pm	20	Receso			
2:05 pm – 2:50 pm	45	Inteligencia Emocional	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:50 pm – 3:15 pm	25	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
3:15 pm – 3:30 pm	15	Agradecimiento y despedida	Participativa	Gerente General	Micrófono

## CAPACITACIÓN: MOTIVACIÓN

**TABLA 16: CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN MOTIVACIÓN**

<b>Tema: Motivación Laboral</b>					
<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
7:30 am – 8:00 am	30	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Gerente General/ Responsable	Micrófono, lista de participantes
8:00 am – 8:45 am	45	¿Qué es la motivación?	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:45 am – 9:30 am	45	¿Cómo motivar a un equipo?	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
9:30 am – 9:45 am	15	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
9:45 am – 10:15 am	30	Receso			
10:15 am – 11:00 am	45	Motivación y satisfacción	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:00 am – 11:45 am	45	Factores motivadores	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:45 am – 12:00 md	15	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
12:00 md – 1:00 pm	60	Almuerzo			

1:00 pm – 1:45 pm	45	Actitudes favorables y negativas frente al cambio	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
1:45 pm – 2:05 pm	20	Receso			
2:05 pm – 2:50 pm	45	Engagement y desarrollo profesional	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:50 pm – 3:15 pm	25	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
3:15 pm – 3:30 pm	15	Agradecimiento y despedida	Participativa	Gerente General	Micrófono

## CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN

**TABLA 17: CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN COMUNICACIÓN**

<b>Tema: Comunicación efectiva y como dar instrucciones</b>					
<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
7:30 am – 8:00 am	30	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Gerente General/ Responsable	Micrófono, lista de participantes
8:00 am – 8:45 am	45	- Naturaleza de la comunicación. - Definición de la comunicación.	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:45 am – 9:30 am	45	- Modulación de la voz. - Comunicación verbal.	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
9:30 am – 9:45 am	15	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
9:45 am – 10:15 am	30	Receso			
10:15 am – 11:00 am	45	- Comunicación escrita. - Pautas para dar instrucciones	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:00 am – 11:45 am	45	- Escucha activa. - Escucha reflexiva.	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:45 am – 12:00 md	15	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
12:00 md – 1:00 pm	60	Almuerzo			



1:00 pm – 1:45 pm	45	- Tipos de personalidades. - Como resolver dudas.	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
1:45 pm – 2:05 pm	20	Receso			
2:05 pm – 2:50 pm	45	- Como dar retroalimentación. - Empatía.	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:50 pm – 3:15 pm	25	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
3:15 pm – 3:30 pm	15	Agradecimiento y despedida	Participativa	Gerente General	Micrófono

## CAPACITACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO

**TABLA 18: CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN TRABAJO EN EQUIPO.**

<b>Tema: Conformando equipos de alto rendimiento</b>					
<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
7:30 am – 7:50 am	20	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Gerente General/ Responsable	Micrófono, lista de participantes
7:50 am – 8:20 am	30	Introducción al trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:20 am – 8:50 am	30	Diferencia entre un grupo y un equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:50 am – 9:20 am	30	Etapas de formación del equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
9:20 am – 9:45 am	25	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Facilitador/ Participantes
9:45 am – 10:15 am	30	Receso			
10:15 am – 11:00 am	45	Puesta en marcha del trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:00 am – 11:45 am	45	Elementos clave para trabajar en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo

11:45 am – 12:00 md	15	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
12:00 md – 1:00 pm	60	Almuerzo			
1:00 pm – 1:30 pm	30	Liderazgo y comunicación	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
1:30 pm – 2:00 pm	30	Solución de conflicto y motivación	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:00 pm – 2:20 pm	20	Receso			
2:20 pm – 2:50 pm	30	Constitución y ejecución del trabajo en equipo	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:50 pm – 3:15 pm	25	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
3:15 pm – 3:30 pm	15	Agradecimiento y despedida	Participativa	Gerente General	Micrófono

**CAPACITACION: RESPONSABILIDAD****TABLA 19: CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN RESPONSABILIDAD.**

<b>Tema: Toma de decisiones y orientación a resultados</b>					
<b>Hora</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
7:30 am – 8:00 am	30	Bienvenida, presentación e introducción	Participativa	Gerente General/ Responsable	Micrófono, lista de participantes
8:00 am – 8:50 am	50	-Toma de decisiones -Imprevistos	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
8:50 am – 9:20 am	30	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
9:20 am – 9:50 am	30	Receso			
9:50 am – 10:40 am	50	-Situaciones fuera de control -Técnicas de negociación	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
10:40 am – 11:30 am	50	-Manejo de conflictos entre usuarios -Solucionando situaciones inesperadas	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
11:30 am – 12:00 md	30	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
12:00 md – 1:00 pm	60	Almuerzo			

1:00 pm – 1:50 pm	50	-La actitud personal y la orientación a resultados -Viviendo una cultura organizacional	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
1:50 pm – 2:05 pm	15	Receso			
2:05 pm – 2:55 pm	50	-Transformación de equipos de trabajo con enfoque a resultados -Líderes y colaboradores acompañados al logro de los objetivos organizacionales	Expositiva	Facilitador	Proyector, Pantalla, Micrófono, Material de apoyo
2:55 pm – 3:15 pm	20	Comentarios, preguntas y respuestas	Participativa	Facilitador/ Participantes	Micrófono
3:15 pm – 3:30 pm	15	Agradecimiento y despedida	Participativa	Gerente General	Micrófono

### **3.14. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

La evaluación es importante para concluir si las capacitaciones han hecho un impacto positivo y conveniente para el trabajador, además de afirmar si los objetivos planteados para su implementación han sido alcanzados luego de cada capacitación.


También se tomará en cuenta la evaluación; ya que, es de suma importancia verificar la dedicación que los trabajadores le dieron a las capacitaciones que asistieron, el beneficio de los recursos utilizados y el desempeño de los facilitadores en el desarrollo de su labor.

El plan de capacitación contiene lo siguiente:

1. Evaluación del facilitador.
2. Evaluación del participante.
3. Hoja de asistencia.

El facilitador al inicio de la capacitación indicará la forma de la evaluación, que está enlazada con la temática impartida, además se proporcionaran certificados de participación cuando se cumpla con la asistencia y buen rendimiento dentro de las capacitaciones.

Si en caso se presenten dudas u observaciones en las respectivas evaluaciones tendrán un apartado únicamente para comentar, cualquier detalle visto o hecho en el desarrollo de las capacitaciones.

<b>HOJA DE EVALUACIÓN AL FACILITADOR</b>	
<b>Nombre de la capacitación:</b>	
<b>Personal capacitado:</b>	
<b>Objetivo:</b> Recopilar información con el objetivo de valorar el cumplimiento y desarrollo de las capacitaciones.	
<b>Indicaciones:</b> Marque con una “x” la opción que considere más objetiva de acuerdo con su opinión.	

<b>TABLA DE VALORES</b>			
E	MB	B	R
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

<b>EVALUACIÓN AL FACILITADOR</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>
Dominio del tema				
Desarrollo de contenidos				
¿El facilitador fomenta la participación de grupo?				
Tiene empatía y respeto por las opiniones de los demás.				
Materiales y recursos utilizados				

<b>EVALUACIÓN DE LOS TEMAS DESARROLLADOS</b>	<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>
¿El temario era claro y comprensible?				
Calidad del contenido abordado				
¿El material de apoyo es acorde al contenido expuesto?				
Metodología aplicada				
Ampliación de ejemplos simulados				

Observaciones:

---



---

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE



**Nombre de la capacitación:**

**Objetivo:** Valuar el desempeño y aprendizaje de los trabajadores en las capacitaciones.

Indicaciones: Marque con una “x” la opción que considere más objetiva de acuerdo con su opinión.

### TABLA DE VALORES

E	MB	B	R
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

EVALUACION AL PARTICIPANTE	E	MB	B	R
Asistencia y puntualidad a las capacitaciones.				
Participación en las capacitaciones.				
Comprensión de los contenidos temáticos.				
Integración a las diferentes actividades.				
Atención y comprensión en el desarrollo de las actividades.				
Motivación al aprendizaje.				
Identificación con la empresa.				
Flexibilidad al cambio.				

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_





### 3.15. PROPUESTA DE DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN

Figura 2: Diploma de participacion.



 

Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.  
extiende el siguiente diploma a:

\_\_\_\_\_

En reconocimiento por su participación en el plan de capacitaciones para fortalecer el clima organizacional y el desempeño del personal, realizado en las instalaciones de la empresa.

Dado en San Salvador a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2023

\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_

Gerente General                      Participante                      Facilitador

#### **4. PROPUESTA DE MODELO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.**

La creación de una herramienta para evaluar el desempeño del personal en las empresas resulta de mucha utilidad debido a que permite medir el talento humano y el rendimiento de los trabajadores. Por lo que se utilizará el modelo de evaluación por competencias porque se pretende analizar y calificar a cada uno de los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa sobre la base de las competencias que el cargo requiere.

#### **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

##### **1. POLÍTICAS**

- 1.1. La evaluación del desempeño se realizará en el último mes del año, con los formularios previamente aprobados por Junta de Accionistas.
- 1.2. El formulario de evaluación del desempeño será actualizado en la medida que la empresa lo considere pertinente.
- 1.3. Los resultados obtenidos serán solo del conocimiento del empleado evaluado y los encargados del proceso.
- 1.4. El encargado de cada departamento será el responsable de cada evaluación, quien presentará los resultados a la asistente de la gerencia.
- 1.5. La realización de la evaluación del desempeño será responsabilidad de la asistente de la gerencia, quien posteriormente presentará los resultados al Gerente General.
- 1.6. El Gerente General será el responsable de evaluar a la asistencia de la gerencia y jefes y/o encargados de los departamentos.
- 1.7. El Gerente General será evaluado por Junta de Accionistas.
- 1.8. Se creará un comité de evaluación del desempeño, el cual estará conformado por Junta de Accionistas, Gerente General, Auditoría Interna y Asistencia a la Gerencia.

- 1.9. Los resultados obtenidos se someterán a evaluación por parte del comité de evaluación del desempeño, quienes tendrán la función de modificar, aprobar o rechazar los resultados generados.
- 1.10. Las categorías para la evaluación serán las siguientes: excelente, bueno, muy bueno, necesita mejorar.
- 1.11. La evaluación será un indicador sobre la cual se tomarán decisiones relacionadas a la motivación de los trabajadores para contribuir a la satisfacción del personal y por ende a los mejores resultados laborales.
- 1.12. Se llevará un expediente por cada trabajador custodiado por la Gerencia, en el cual se incluirán los resultados obtenidos, los cuales servirán para próximas consultas respecto al desarrollo laboral.

## 2. PERSONAL A EVALUAR

La evaluación del desempeño por competencias está dirigida a todo a todo el personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V., tomando en consideración la pretensión del modelo, el cual es medir las competencias de acuerdo con el cargo que desempeñan.

## 3. COMPETENCIAS A EVALUAR

Las competencias que se han considerado para evaluar al personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V. se han clasificado en cuatro grupos los son los siguientes:

Tabla 20: Competencias a evaluar

Clasificación	Competencias
Intrapersonales	Responsabilidad
	Capacidad de aprendizaje
	Honestidad
Interpersonales	Habilidades comunicativas
	Trabajo en equipo

	Respeto
Gerenciales	Toma de decisiones
	Liderazgo
	Resolución de problemas
Transversales	Adaptación al cambio
	Orientación a resultados
	Proactividad

#### 4. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

- 4.1. **INTRAPERSONALES:** desarrollo personal o capacidad que se tiene para interactuar con facilidad con las demás personas y generando un ambiente laboral ameno.
- 4.1.1. Responsabilidad: Es el compromiso que se adquiere cuando se asume las consecuencias de sus actos y/o el cumplimiento de las obligaciones personales y profesionales.
- 4.1.2. Capacidad de aprendizaje: Es la habilidad de adquirir nuevos conocimientos con facilidad poniéndolos en práctica de manera efectiva.
- 4.1.3. Honestidad: es la habilidad de hablar y actuar con sinceridad, mostrándose siempre respetuoso bienes y personal de la empresa.
- 4.2. **INTERPERSONALES:** es la capacidad de tomar conciencia del comportamiento, habilidades, competencias y emociones propias.
- 4.2.1. Habilidades comunicativas: facilidad de expresarse de manera efectiva, brindando información útil y oportuna a los demás.
- 4.2.2. Trabajo en equipo: es la participación de cada uno de los miembros del equipo llevando a cabo una serie de actividades encaminadas al logro de una meta u objetivo en común.
- 4.2.3. Respeto: habilidad de aceptar a las personas por lo que son, respetando su opinión y puntos de vista, estableciendo relaciones basadas en la confianza y la consideración mutua.

- 4.3. **GERENCIALES:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que deben poseer los gerentes jefes y/o supervisores para la gestión óptima de los recursos que posee la organización.
- 4.3.1. Toma de decisiones: Es la elección entre diversas posibles opciones, procesos o formas para resolver situaciones que se presentan en el ámbito laboral.
- 4.3.2. Liderazgo: capacidad que se tiene para influir en la forma de ser, actuar y pensar de los demás.
- 4.3.3. Resolución de problemas: Es la capacidad de tomar medidas para la resolución de problemas que han sido identificados en la empresa.
- 4.4. **TRANSVERSALES:** conjunto de competencias que se han adquirido en diversos escenarios, de los cuales, se pueden emplear en cualquier tipo de trabajo sin ser específicas de una profesión u oficio.
- 4.4.1. Adaptación al cambio: capacidad de acoplarse u modificar su conducta en el entorno en el que se encuentra.
- 4.4.2. Orientación a resultados: habilidad encaminada a la obtención u superación de logros estableciendo una meta o estándares a cumplir.
- 4.4.3. Proactividad: capacidad de asumir el compromiso y responsabilidad ante situaciones o tareas que requieren ser gestionadas.

## 5. PONDERACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

A continuación, se detalla las ponderaciones de conformidad a la clasificación de cada competencia a evaluar:

Tabla 21: Ponderación de competencias

Clasificación	Competencias	Ponderación	Total
Intrapersonal	Responsabilidad	10%	<b>25%</b>
	Capacidad de aprendizaje	10%	
	Honestidad	5%	
Interpersonal	Habilidades comunicativas	5%	<b>25%</b>
	Trabajo en equipo	10%	

	Respeto	10%	<b>25%</b>
Gerenciales	Toma de decisiones	10%	
	Liderazgo	5%	
	Resolución de problemas	10%	
Transversales	Adaptación al cambio	5%	<b>25%</b>
	Orientación a resultados	10%	
	Proactividad	10%	


## 6. NIVELES DE PONDERACIÓN

Para facilitar la interpretación y lograr una mayor comprensión de los resultados obtenidos, se hará uso de una escala de calificaciones según el nivel de ponderación, lo cual permitirá al evaluador identificar las fortalezas y debilidades de los evaluados. Por lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22: Niveles de ponderación.

Nivel	Descripción	Ponderación
A	<b>Excelente.</b> El colaborador sobresale entre sus demás compañeros, cumpliendo las metas establecidas y mostrándose comprometido con su trabajo, por lo que obtiene un desempeño sobresaliente.	100% al 76%
B	<b>Muy bueno.</b> Realiza su trabajo de conformidad a lo requerido por el cargo que desempeña en la empresa.	75% al 51%
C	<b>Bueno.</b> Los resultados no son los esperados, sin embargo, el empleado se esfuerza por darle cumplimiento a las actividades asignados.	26% al 50%
D	<b>Necesita mejorar.</b> No está siendo eficiente con las actividades establecidas para su puesto de trabajo.	1% al 25%

## 7. FORMULARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

	<b>DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASA S.A. DE C.V. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.</b>
---	--

**Objetivo:** El propósito de este formulario es para obtener información que ayude a evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A de C.V. Dicha información recolectada servirá para analizar los aspectos que relacionan a los trabajadores de la empresa con el mejoramiento del clima organizacional.

### Indicaciones:

- Leer y analizar cada uno de los ítems del formulario.
- Llenar la información de datos generales en los espacios correspondientes.
- Responda de manera objetiva marcando con una “X” el grado que considere más representativo en cada competencia.

DATOS GENERALES DEL EVALUADO				
Apellido:				
Nombre:				
Genero:		Fecha de evaluación:		
Unidad:				
Cargo:				

DATOS GENERALES DEL EVALUADOR				
Apellido:				
Nombre:				
Genero:		Fecha de evaluación:		
Unidad:				
Cargo:				

El evaluador seleccionara una de las 4 opciones establecidas, dependiendo del nivel de desempeño de competencias que demuestre el evaluado.

Grados	A	B	C	D
Porcentaje %	100%	75%	50%	25%



<b>COMPETENCIAS</b>	<b>%</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Intrapersonales</b>	<b>25</b>				
Responsabilidad	10				
Capacidad de aprendizaje	10				
Honestidad	5				
<b>Interpersonales</b>	<b>25</b>				
Habilidades comunicativas	5				
Trabajo en equipo	10				
Respeto	10				
<b>Gerenciales</b>	<b>25</b>				
Toma de decisiones	10				
Liderazgo	5				
Resolución de problemas	10				
<b>Transversales</b>	<b>25</b>				
Adaptación al cambio	5				
Orientación a resultados	10				
Proactividad	10				
<b>Observaciones</b>					

**FIRMA DEL EVALUADO**

**FIRMA DEL EVALUADOR**

F. \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

### ANÁLISIS DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**Indicaciones:** Luego de haber realizado la evaluación, complete los siguientes datos según corresponda y posteriormente encontrará un cuadro resumen de la evaluación, donde, anotara el puntaje obtenido en cada competencia y lo multiplicará con su debido porcentaje, seguidamente sumará todos los resultados para obtener el puntaje final.

**Nombre del empleado:**

**Área o departamento que pertenece:**

**Puesto de trabajo:**

**Jefe inmediato:**

**Periodo evaluado:**

Competencias	Porcentaje (%)	Grado	Resultado
<b>➤ Intrapersonales</b>			
Responsabilidad	10		
Capacidad de aprendizaje	10		
Honestidad	5		
<b>➤ Interpersonales</b>			
Habilidades comunicativas	5		
Trabajo en equipo	10		
Respeto	10		
<b>➤ Gerenciales</b>			
Toma de decisiones	10		
Liderazgo	5		
Resolución de problemas	10		
<b>➤ Transversales</b>			
Adaptación al cambio	5		
Orientación a resultados	10		
Proactividad	10		
<b>PUNTAJE FINAL</b>			

**CUADRO DE RESULTADO:** Marque con una “X” el grado correspondiente según el puntaje total obtenido.

<b>Grado A Excelente 100-76%</b>	<b>Grado B Muy bueno 75-51%</b>	<b>Grado C Bueno 50-26%</b>	<b>Grado D Necesita mejorar 25-1%</b>

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.**

El presente plan se efectuará en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V., es fundamental contar con el apoyo de la Junta de accionistas y de los trabajadores de la empresa, ya que son partes importantes para la implementación de dicho plan, permitiendo cumplir con los objetivos y metas proyectados. Para la realización del plan se requieren de ciertos elementos como lo son los recursos humanos, materiales y financieros, y la creación de un cronograma de actividades que muestre los tiempos en los que se llevaran a cabo las actividades.

### **5.1. OBJETIVOS**

- a) Entregar la propuesta a la Junta de Accionistas para el desarrollo de los elementos que conforman las mejoras que se implementaran para obtener un clima organizacional óptimo para la empresa y sus trabajadores.
- b) Instruir a la gerencia en los diferentes procedimientos para la implementación de la propuesta.
- c) Puntualizar las diferentes actividades que serán necesarias para llevar a cabo la implementación del plan propuesto.

- d) Establecer un cronograma de actividades y una consolidación de costos que incurrirán en la aplicación de la propuesta.

## **5.2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN**

1. El Gerente General junto con su asistente a la gerencia deberán encargarse de la ejecución de cada uno de los elementos para obtener mejoras en el clima organizacional.
2. Se asignará una persona para que lleve el control del proceso del plan de implementación tanto para la gerencia como para las unidades de jefatura.
3. Los resultados deben analizarse detenidamente con un periodo que se considere prudente para tomar acciones si en caso se deban ajustarse o repetir la evaluación.
4. Cada uno de los cambios que se apliquen deberán ser comunicados a todo el personal, esto con el fin de involucrar a todos los empleados contribuyendo en conjunto al logro de los objetivos.
5. El cronograma de actividades está diseñado para que la empresa lo ejecute en los tiempos que consideren más oportunos y pertinentes para no afectar a sus actividades diarias, considerando las diferentes circunstancias que puedan aparecer en el desarrollo de las actividades y necesidades de los empleados.

## **5.2. ACTIVIDADES A REALIZAR**

- a) Entrega de propuesta a la Junta de accionistas para su aprobación y/o aplicación de correcciones y/o sugerencias.
- b) Asesorar al personal encargado del Recurso Humano sobre el proceso de implementación de la propuesta.
- c) Ejecución de la propuesta, una vez aprobado por la Junta de accionistas y se haya informado debidamente a todos los involucrados, realizando las actividades requeridas que permitan la aplicación correcta y exitosa del plan.
- d) Evaluar los resultados de la aplicación de la propuesta y realizar retroalimentación si es necesario.

### **5.3. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para el desarrollo del plan de capacitaciones se debe tomar en consideración los siguientes recursos para su ejecución:

#### **1) HUMANOS**

Este se enfoca a todo el personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., que se verán involucrados en los procesos siguientes:

- a. Capacitador o facilitador: es el encargado de llevar el desarrollo de la capacitación.
- b. Participantes: conformados por 40 trabajadores incluyendo todos los niveles de jerarquía, divididos en 2 grupos de 20 personas.
- c. Gerente General: es el encargado junto con el facilitador del desarrollo de cada una de las actividades.

#### **2) MATERIALES**

Recursos que serán proporcionados por la empresa como lo son la papelería y útiles, lapiceros, folletos, Boucher, guías entre otros que sean necesarios para el desarrollo de las capacitaciones.

Dentro del mobiliario a utilizar se encuentran: mesas, sillas, laptops, proyector, pantalla, micrófono y el salón de uso múltiple.

Las actividades de reunión se realizarán en las instalaciones de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A de C.V.

#### **3) FINANCIEROS**

Para el desarrollo de las actividades de esta propuesta, se estima que los costos por capacitación serán cubiertos en un 20% por la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V., y el otro 80% restante será cubierto por INSAFORP (Instituto

Salvadoreño de Formación Profesional), los gastos de mobiliario, equipo, papelería y útiles serán cubiertos por la empresa con una previa aprobación de parte de la Junta de accionistas y dentro del presupuesto aprobado para el año corriente con fondos propios.

## **6. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A DE C.V.**

**Tabla 23: PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.</b>			
<b>Presupuesto consolidado para la mejora del clima organizacional.</b>			
<b>Propuesta</b>			
<b>Factor Ambiente físico</b>			<b>US\$ 813.78</b>
<b>Factor motivación</b>			<b>US\$ 673.00</b>
<b>Plan de capacitaciones para los factores del clima organizacional.</b>			<b>US\$ 2,239.00</b>
<b>Subtotal plan de capacitacion</b>		US\$ 1,760.00	
Relaciones interpersonales	US\$ 200.00		
Liderazgo	US\$ 300.00		
Motivación	US\$ 300.00		
Comunicación	US\$ 300.00		
Trabajo en equipo	US\$ 320.00		
Responsabilidad	<u>US\$ 340.00</u>		
Aportación Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V. (20% ) (*)	US\$ 352.00		
Aportación INSAFORP (80%) (*)	<u>US\$ 1,408.00</u>		
Otros gastos		<u>US\$ 479.00</u>	
<b>Propuesta de organigrama para mejorar el factor estructura organizativa.</b>			<b>US\$ 16.95</b>
<b>Propuesta de modelo de herramienta de evaluación de desempeño.</b>			<b>US\$ 31.02</b>

<b>Subtotal de costos de implementación de propuesta</b>		<b>US\$ 3,773.75</b>
Imprevistos (10% del valor presupuestado)		US\$ 377.38
<b>Costo total de implementación del plan de mejora</b>		<b>US\$ 4,151.13</b>

Fuente: elaborado por equipo de investigación.

**Nota:** El detalle del presupuesto de capacitación se puede observar en la sección “costo de capacitación” (pág.102) y el financiamiento de aportación de la empresa se observa en los recursos financieros (pág.134) (\*)

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 24: cronograma de actividades

Actividades	Cronograma de actividades para la implementación del plan de mejora del clima organizacional en la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas S.A. de C.V.																				Responsable
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Entrega de la propuesta de mejora del clima organizacional al Gerente General.	■																				Equipo de trabajo
2. Presentación de la propuesta a la Junta de Accionistas.		■																			Gerente General
3. Evaluación de la propuesta por parte de Junta de Accionistas.			■																		Junta de Accionistas
4. Aprobación de la propuesta del plan de mejora del clima organizacional.				■																	Junta de Accionistas y Gerente General
5. Realizar capacitaciones de la propuesta.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					Gerente General y Asistente a la Gerencia
6. Evaluación y seguimiento de las capacitaciones.						■		■		■		■		■		■					Gerente General y Asistente a la Gerencia.
7. Ejecución del Organigrama propuesto.							■														Gerente General.
8. Ejecución de la herramienta de evaluación de desempeño.																		■	■		Asistente a la Gerencia.
9. Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño.																				■	Asistente a la Gerencia
Aprobado por: Junta de Accionistas																Fecha de aprobación:					



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **A- Libros**

1. Chiavenato Idalberto. (México 2007). Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”. 8ª Edición McGraw Hill Interamericana. Pág. 59.
2. Chiavenato, Idalberto. (México D.F: McGraw Hill, 2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.
3. Furnham Adrián. (México 2001) Psicología Organizacional “El comportamiento del individuo en las organizaciones”. 1ª Edición. OXFORD UNIVERSITY PRESS. Pág. 605.
4. Jiménez A. Inteligencia emocional. (Madrid, 2018) Curso de Actualización Pediatría. Lúa Ediciones 3.0; p. 457-469.
5. Mario Javier Brume González (2019) Estructura Organizacional.
6. Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. (Colección de lecciones de administración). Bogotá: Universidad del Rosario.
7. Rodríguez Serrano Juan Carlos. (2004) El modelo de gestión de Recursos humanos, 1ra edición, editorial UOC
8. Serrano Alexis (2007) Administración de Personas, 1ª Edición.
9. Sampieri. R. H. (2014). Metodología de la Investigación. (McGraw-Hill). (Sexta edición).

### **B- Leyes**

1. Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre 1983.
2. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto Legislativo N.º 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N.º 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

3. Ley integral del sistema de Pensiones, fue promulgada mediante Decreto No. 614, del 20 de diciembre de 2022, Publicada en Diario Oficial No. 241, Tomo No. 437, del 21 de diciembre de 2022.
4. Código de Trabajo. Decreto Legislativo N°15, del 23 de junio de 1972 publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.
5. Código de Salud. Decreto Legislativo N°955, del 28 de abril de 1988 publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo 299, del 11 de mayo de 1988.

### **C- Otros**

#### **ii. Trabajos de graduación**

1. Bessy Espinoza, Karla Ingles y Tania Padilla. (2016). Modelo de evaluación del clima organizacional para optimizar el desempeño del personal de la corporación salvadoreña de turismo, ubicada en la ciudad de san salvador. junio de 2016, de Universidad de El Salvador, El Salvador.
2. Cossío Hernández Francisca Marieta (2018). Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional palomino SAC 2018. 22 de septiembre de 2019, de Universidad Peruana de las Américas.
3. Martínez Ismael de Jesús y otros. “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. Año 2010.UES.
4. Palomo Miryam, Peña Rafael. Trabajo de graduación. El clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA. (2016). Universidad de Cartagena.
5. Vera Evelyn Patricia, Trabajo de graduación, La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia Portoviejo, ecuador, 2015-2016.
6. Tesis, Rocío García, Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo, Bolivia. 2011

#### **D- Sitios web**

1. Diana Constanza Ramos Moreno. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. agosto 2012, de Course Hero Sitio web: <https://www.coursehero.com/file/29765585/Monografia-Clima-Organizacionalpdf/> el 23 de julio de 2023
2. Falcón Solís Ernesto (23 noviembre 2005). Clima Organizacional en el aula. Recuperado de: Clima organizacional en el aula (monografias.com) el 23 de julio de 2023
3. Revista Educación en valores, Universidad de Carabobo, Catedral rectoral educación en valores (2016). Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9> el 23 de julio de 2023
4. Valdés Herrera Clemente. (2010, febrero 3). <em>Clima organizacional</em>. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/> el 23 de julio de 2023
5. Página oficial de INSAFORP listado de cursos cerrados. Recuperado de: <https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-profesional/programas-para-trabajadores-de-empresas> el 23 de julio de 2023
6. Instituto de acceso a la información pública. (diciembre 2016). Fondo Ambiental de El Salvador. FONAES. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Recuperado de: [www.transparencia.gob.sv](http://www.transparencia.gob.sv). el 23 de julio de 2023
7. Organigramas: normas generales para su preparación. (noviembre 2013). Recuperado de: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-autonoma-de-santo-domingo/organizacion-y-metodos/organigramas-normas-generales-para-su-preparacion/16823870> el 23 de julio de 2023

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**DISEÑO DE**

**INSTRUMENTOS DE**

**RECOLECCIÓN DE**

**INFORMACIÓN**



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



### **ENTREVISTA**

Entrevista dirigida a Auditora Interna de la empresa “Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V.”

**OBJETIVO:** Conocer la percepción que tiene el personal de jefatura de la empresa “Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V.”, sobre los problemas relacionados al clima organizacional y su contribución en el desempeño de los trabajadores.

**INDICACIONES:** Lea detenidamente las preguntas, marque con una X en las preguntas cerradas la respuesta que considere conveniente y conteste de manera objetiva y justificando la respuesta en las preguntas abiertas.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

**Puesto que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Tiempo laborado en la empresa:** \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que la empresa ofrece a sus empleados condiciones adecuadas para el desempeño de sus labores? R//\_\_\_\_\_

---

---

2. ¿Desde su punto de vista, considera que los trabajadores están satisfechos con las oportunidades de crecimiento en la empresa? R//\_\_\_\_\_

---

---

3. ¿Con respecto a la estructura organizativa, ¿la empresa cuenta con un organigrama? R//\_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Se fomentan las relaciones interpersonales? R//\_\_\_\_\_

---

---

5. ¿Se implementa el liderazgo en la empresa? R//\_\_\_\_\_

---

---

6. ¿Posee la empresa actualmente un método para evaluar el clima organizacional? ¿Cuáles Son? R//\_\_\_\_\_

---

---

7. ¿En qué aspectos podría mejorar el clima laboral en la empresa?

R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que en la empresa se toman en cuenta las sugerencias de los empleados y se toman en consideración sus iniciativas personales? R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones que les brinda la empresa? R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Considera usted que el ambiente actual de la empresa contribuye a la productividad de los empleados? R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Incentiva usted a sus trabajadores para el desarrollo eficiente de sus actividades?

¿Cómo? R// \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



12. A su criterio ¿Cuáles son los elementos que influyen a que no exista un buen ambiente laboral? R// \_\_\_\_\_

---

---

13. ¿Considera que en la empresa existe algún elemento que genere el estrés laboral en sus trabajadores? R// \_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal de la empresa? R// \_\_\_\_\_

---

---

15. ¿Considera que existe una buena comunicación y relación entre jefes y empleados? R// \_\_\_\_\_

---

---

16. ¿Cómo califica la infraestructura física (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, aseo, etc.) para el desarrollo de actividades en la empresa?

- a) Muy Buena ( )
- b) Buena ( )
- c) Necesita mejorar ( )

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevista realizada por: \_\_\_\_\_



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



## **CUESTIONARIO**

Cuestionario dirigido al personal de la empresa “Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V.”

Agradecemos su valioso tiempo en el llenado del siguiente cuestionario, la información recopilada será utilizada de manera confidencial y para fines estrictamente académicos.

**OBJETIVO:** Realizar una investigación de campo para identificar el estado del clima organización y su relación con el desempeño de los trabajadores de la empresa “Distribuidora de Harinas y Grasas S.A de C.V.”

**INDICACIONES:** Favor marcar con una **X** la respuesta que considere conveniente, las respuestas a este cuestionario son de carácter confidencial, por lo que se solicita responder de manera honesta.

## **GENERALIDADES**

### **Datos de contenido básico**

- a. Género:            Masculino ( ) Femenino ( )
- b. Edad: 18-25 años ( ) 25-40 años ( )            40-50 años ( )    Más de 50 años ( )
- c. Nivel académico: Universitario ( )    Técnico ( )    Bachiller ( )    Otro (    )  
Especifique \_\_\_\_\_
- d. Tiempo de laborar en la empresa: 1-2 años ( )            3-5 años ( )            6-10 años ( )  
Mas 10 años ( )

1. ¿Considera usted que las instalaciones de su área de trabajo son adecuadas dimensionalmente?

a. Si ( )

b. No ( )

**Objetivo: Evaluar si la empresa proporciona las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales.**

2. ¿Percibe usted una buena relación de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

a. Siempre ( )

b. Casi siempre ( )

c. Algunas veces ( )

**Objetivo: Examinar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.**

3. ¿Existen en la empresa líderes que generen entusiasmo y ayuden a los demás compañeros de trabajo a cumplir las metas personales y grupales?

a. Si ( )

b. No ( )

**Objetivo: Determinar si los jefes cumplen con el rol de liderazgo, motivando a sus empleados para que logren sus metas personales y grupales dentro de la empresa.**

4. ¿Percibe usted motivaciones de parte del jefe de área o gerente que le incitan a mejorar su desempeño de trabajo?

a. Si ( )

b. No ( )

c. Algunas veces ( )

**Objetivo: Determinar si el empleado recibe motivación al momento de realizar sus actividades laborales.**

5. Desde su punto de vista ¿Cómo es la transmisión de información y entendimiento entre los empleados y jefes en la empresa?, tomando en cuenta la equivalencia a cada opción de respuesta como: Muy malo (1-2), Malo (3-4), Bueno (5-6), Muy bueno (7-8), Excelente (9-10).

- a. Muy malo ( )
- b. Malo ( )
- c. Bueno ( )
- d. Muy bueno ( )
- e. Excelente ( )

**Objetivo: Evaluar la comunicación del personal dentro de la empresa.**

6. Por experiencia propia, ¿Se le ha asignado alguna tarea extra que interfiera en desarrollar eficientemente las tareas que involucran a su puesto de trabajo? Si responde **SI** pasar a la pregunta 7

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Algunas veces ( )

**Objetivo: Determinar si ha existido una sobrecarga al personal de la entidad, que provoque una deficiencia en las actividades establecidas para cada uno de ellos.**

7. ¿Con que frecuencia se le ha asignado más responsabilidades que interfieran en el desarrollo eficiente su trabajo?

- a. Nunca ( )
- b. Muy pocas veces ( )
- c. Frecuentemente ( )
- d. Siempre ( )

**Objetivo: Evaluar si existe la sobre carga laboral en los trabajadores de la empresa.**

8. ¿Cómo considera usted que la gerencia está realizando su unidad de mando, específicamente el control laboral de cada empleado para el logro de los objetivos?, tomando en cuenta la equivalencia a cada opción de respuesta como: Muy malo (1-2), Malo (3-4), Bueno (5-6), Muy bueno (7-8), Excelente (9-10).

- a. Muy malo ( )
- b. Malo ( )
- c. Bueno ( )
- d. Muy bueno ( )
- e. Excelente ( )

**Objetivo: Evaluar si la gerencia utiliza métodos de evaluación de desempeño.**

9. ¿De acuerdo con su puesto de trabajo y las labores que realiza se siente satisfecho con la retribución económica dada por la empresa?

- a. Insatisfecho ( )
- b. Satisfecho ( )
- c. Muy satisfecho ( )

**Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del personal de la empresa con respecto a la retribución económica que reciben por el trabajo que realiza.**

10. ¿Considera usted que la empresa le brinda las condiciones y oportunidades para desarrollarse en el ámbito laboral y personal?

- a. Si ( )
- b. No ( )

**Objetivo: Identificar si la empresa ofrece las condiciones y oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral y personal.**

11. ¿Cuál de los siguientes factores enlistados a continuación considera usted que afecta el desempeño laboral?

- a. Instalaciones ( )
- b. Relaciones interpersonales ( )
- c. Remuneración económica ( )
- d. Falta de capacitaciones ( )
- e. Sobrecargo de actividades ( )

**Objetivo: Identificar qué factores influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores.**

12. ¿Cómo califica los siguientes aspectos en la empresa (¿ventilación, iluminación, aseo, limpieza, espacio laboral entre otros?, tomando en cuenta la equivalencia a cada opción de respuesta como: Muy malo (1-2), Malo (3-4), Bueno (5-6), Muy bueno (7-8), Excelente (9-10).

- a. Muy malo ( )
- b. Malo ( )
- c. Bueno ( )
- d. Muy bueno ( )
- e. Excelente ( )

**Objetivo: Conocer si los recursos y ambiente físico brindado por la empresa a su personal son los adecuados para el desarrollo de las actividades de sus puestos de trabajo.**

13. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el mobiliario y equipo adecuado para realizar sus labores?

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Ocasionalmente ( )

**Objetivo: Identificar si los empleados poseen el equipo necesario para realizar sus labores en la empresa.**

14. ¿Tiene conocimientos de cómo es el nivel jerárquico de mando en la empresa?
- a. Si
  - b. No

**Objetivo: Identificar si los empleados conocen de la cadena de mando de en la empresa.**

15. De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la empresa?
- a. Bueno
  - b. Regular
  - c. Malo

Si su respuesta fue Bueno, fin de la encuesta.

**Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores con respecto al ambiente laboral en la empresa.**

16. ¿Cuáles aspectos enlistados considera usted que influyen en el ambiente laboral de la empresa?
- a. Conflictos interpersonales
  - b. No valoran su trabajo y esfuerzo
  - c. Su recompensa no es equivalente a su esfuerzo

**Objetivo: Identificar los factores que influyen negativamente en el ambiente laboral de la empresa.**

Fecha: \_\_\_\_\_

Cuestionario realizado por: \_\_\_\_\_

# **ANEXO 2**

**Tabulación del cuestionario  
dirigido al personal de la  
empresa Distribuidora de  
Harinas y Grasas S.A. de  
C.V.**



## EVALUACIÓN DEL CLIMA

### GENERALIDADES

#### Datos de contenido básico

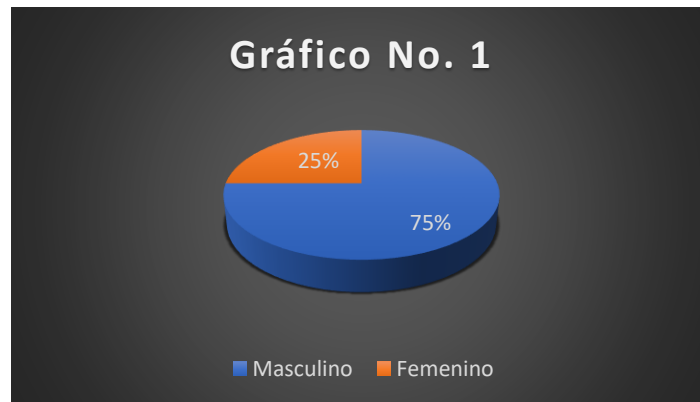
##### a. Género

**Objetivo:** Identificar la proporción que corresponde a cada género del personal operativo y administrativo de la empresa en estudio.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Masculino	30	75%
Femenino	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfica de datos**



- **Interpretación**

Hay una distribución mayoritaria de un 75% por el género masculino lo cual es aceptable porque es una empresa donde su personal generalmente está conformado en su mayoría por hombres debido a que se realizan actividades que requieren fuerza física; sin embargo, cuentan con un 25% por el género femenino quienes generalmente desempeñan tareas administrativas.

## b. Edad

**Objetivo:** Establecer el rango de edades del personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
18 - 25 años	6	15%
25 - 40 años	34	85%
40 - 50 años	0	0%
más de 50 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

De acuerdo con los rangos de edades se identificó que la mayor parte del personal oscila entre las edades de 25 a 40 años con un 85% seguido por las edades entre los 18 a 25 años con el 15% restante, sin embargo, no existe personal con las edades entre 40 a 50 años o más. Por lo que se puede determinar que hay edades idóneas para desempeñar cada uno de las actividades asignadas de los puestos de trabajo.

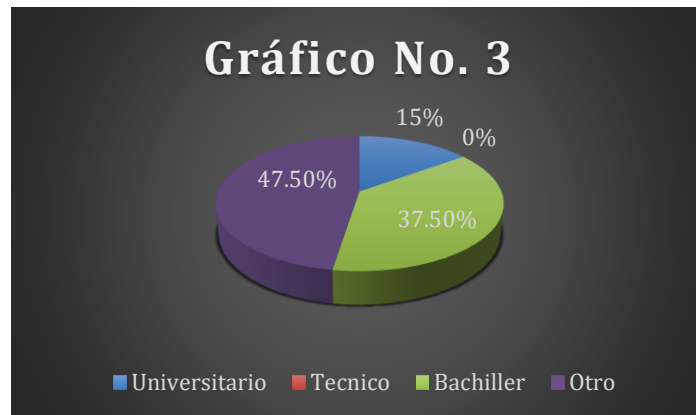
### c. Nivel académico

**Objetivo:** Determinar el nivel académico de los trabajadores que labora en la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Universitario	6	15%
Técnico	0	0%
Bachiller	15	37.50%
Otro	19	47.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

En la empresa en estudio el nivel académico del personal encuestado es variado, pero en su mayoría prevalece los que no terminaron el nivel básico catalogado como otro con un 47.50%, ya que para el desarrollo de la distribución de la materia prima no se necesitan niveles altos de estudio para poder ejercerlo y al no haber terminado sus estudios esto consecuentemente afecta a los trabajadores en su desarrollo personal profesional.

#### d. Tiempo de laborar en la empresa

**Objetivo:** Investigar la antigüedad y la experiencia laboral que posee el Personal de la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A. de C.V.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
1 - 2 años	17	42.50%
3 - 5 años	9	22.50%
6 - 10 años	7	17.50%
más de 10 años	7	17.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Se puede visualizar en los datos obtenidos que el mayor tiempo de permanencia de los trabajadores que actualmente se encuentran laborando en la empresa es de 1 a 2 años representado por el 42.50%, lo que denota una inestabilidad laboral; por lo cual podemos interpretar que hay factores a los cuales prestar atención, como el desarrollo personal, trabajo en equipo y motivación, ya que puede influir de manera negativa en su desempeño.

### **PREGUNTA N° 1.**

¿Considera usted que las instalaciones de su área de trabajo son adecuadas dimensionalmente?

**Objetivo:** Evaluar si la empresa proporciona las instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales.

- **Tabla de datos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa %</b>
Si	40	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

El 100% de los trabajadores se sienten cómodos con las instalaciones de trabajo. Los empleados operativos pasan más tiempo fuera de la empresa, lo que podría influir en su opinión. Los empleados administrativos que trabajan internamente consideran que las condiciones son adecuadas y califican positivamente el ambiente físico proporcionado por la empresa.

## PREGUNTA N° 2.

¿Percibe usted una buena relación de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

**Objetivo:** Examinar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Siempre	27	67.50%
Casi siempre	13	32.50%
Algunas veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Con base a los datos obtenidos se observó que el 67.50% de los trabajadores consideran que poseen una buena relación entre sus compañeros de trabajo, es decir que el ambiente entre compañeros es grato y agradable, existe confianza y respeto, lo que permite realizar mejor su trabajo.

### **PREGUNTA N° 3.**

¿Existen en la empresa líderes que generen entusiasmo y ayuden a los demás compañeros de trabajo a cumplir las metas personales y grupales?

**Objetivo:** Determinar si los jefes cumplen con el rol de liderazgo, motivando a sus empleados para que logren sus metas personales y grupales dentro de la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	28	70%
No	12	30%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

El 70% de los empleados siente que los líderes brindan apoyo para cumplir metas laborales, mientras el 30% no lo considera así. Esta situación se vincula con el factor "relaciones interpersonales", ya que una comunicación y guía efectivas son clave para lograr los objetivos empresariales. Diferencias personales entre el personal y los jefes pueden afectar negativamente la percepción del ambiente laboral favorable en la empresa.

#### **PREGUNTA N° 4.**

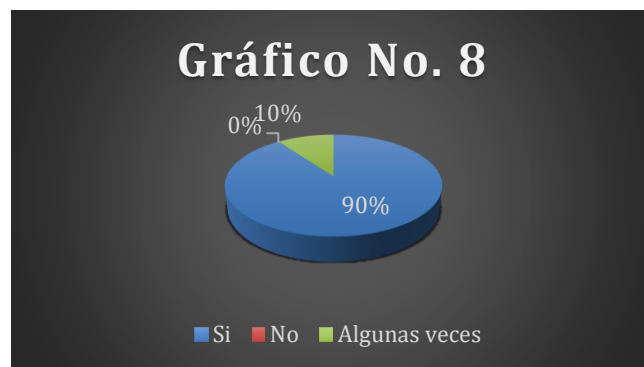
¿Percibe usted motivaciones de parte del jefe de área o gerente que le incitan a mejorar su desempeño de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si el empleado recibe motivación al momento de realizar sus actividades laborales.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	36	90%
No	0	0%
Algunas veces	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Los jefes deben ejercer un buen liderazgo para mantener a los trabajadores motivados. En la empresa analizada, el 90% de los empleados se sienten motivados por sus jefes y la alta gerencia para mejorar su desempeño. La comunicación y entendimiento entre empleados y jefes son clave para generar compromiso y entusiasmo en el trabajo. Esta motivación es un factor influyente en el logro de los objetivos empresariales.



### PREGUNTA N° 5

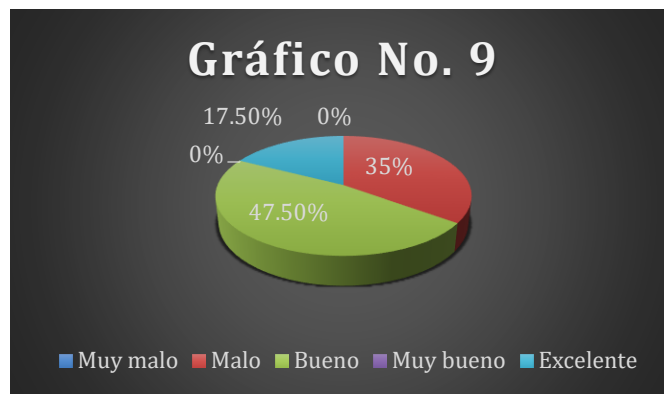
Desde su punto de vista ¿Cómo es la transmisión de información y entendimiento entre los empleados y jefes en la empresa? Tomando en cuenta la equivalencia a cada opción de respuesta como: Muy malo (1-2), Malo (3-4), Bueno (5-6), Muy bueno (7-8), Excelente (9-10).

**Objetivo:** Evaluar la comunicación del personal dentro de la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Muy malo	0	0%
Malo	14	35%
Bueno	19	47.50%
Muy bueno	0	0%
Excelente	7	17.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Se observó que el flujo de información entre jefes y empleados es considerado “Bueno” por un 47.50% de los empleados, “malo” por el 35% y solo el 17.50% considera como excelente. Resultados que se interpretan como una buena disposición de los jefes para incentivar la buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, sin embargo, para los empleados que lo consideran como “malo” podría repercutir en la motivación y por ende en el estancamiento de sus tareas.

### **PREGUNTA N. 6.**

Por experiencia propia, ¿Se le ha asignado alguna tarea extra que interfiera en desarrollar eficientemente las tareas que involucran a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si ha existido una sobrecarga al personal de la entidad, que provoque una deficiencia en las actividades establecidas para cada uno de ellos.

- **Tabla de datos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa %</b>
Si	10	25%
No	15	37.50%
Algunas veces	15	37.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

En términos generales se puede determinar que ha existido una sobrecarga al personal de la empresa, dado que más de la mitad de los encuestados confirman que se le ha sido asignadas tareas extra; lo que ocasiona cierto disgusto al personal debido ya que se genera demora en los procesos repercutiendo directamente en la productividad laboral.

### PREGUNTA N°7.

¿Con que frecuencia se le ha asignado más responsabilidades que interfieran en el desarrollo eficiente su trabajo?

**Objetivo:** Evaluar si existe la sobre carga laboral en los trabajadores de la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	6	60%
Frecuentemente	4	40%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

La mayoría de los encuestados señaló que la sobrecarga laboral es poco frecuente, mientras que algunos afirmaron que ocurre con frecuencia. Esto indica la necesidad de definir la jerarquía organizacional y los procesos para cada puesto, centrándose en la estructura organizativa y garantizando la fluidez y eficiencia de los procedimientos.

### **PREGUNTA N°8.**

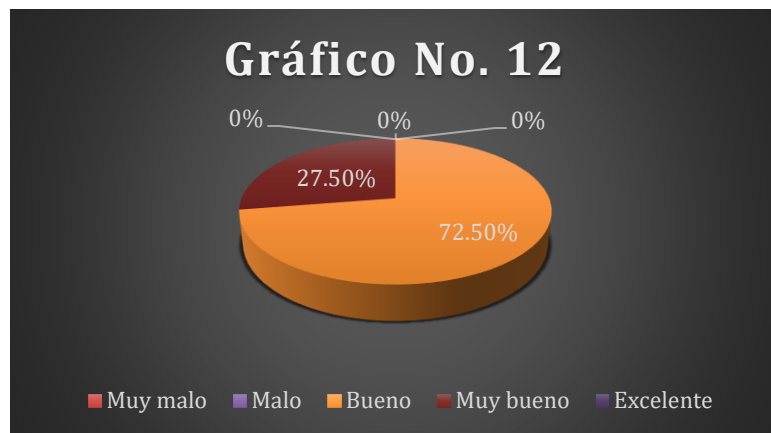
¿Cómo considera usted que la gerencia está realizando su unidad de mando, específicamente el control laboral de cada empleado para el logro de los objetivos?

**Objetivo:** Evaluar si la gerencia utiliza métodos de evaluación de desempeño.

- **Tabla de datos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa %</b>
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Bueno	29	72.50%
Muy bueno	11	27.50%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

El control laboral que realizan los jefes es importante para que los procesos se realicen de una manera eficiente, los datos muestran que el personal considera que la manera en que los jefes llevan el control laboral es buena con un 72.50% seguido de un 27.50% que lo considera muy bueno.

### **PREGUNTA N°9.**

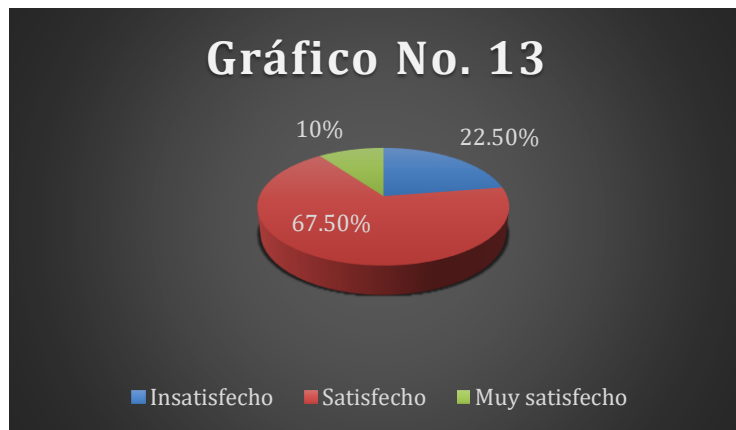
¿De acuerdo con su puesto de trabajo y las labores que realiza se siente satisfecho con la retribución económica dada por la empresa?

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción del personal de la empresa con respecto a la retribución económica que reciben por el trabajo que realiza.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Insatisfecho	9	22.50%
Satisfecho	27	67.50%
Muy satisfecho	4	10%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Según el estudio realizado y la aplicación de la encuesta se concluye que el 68% de los encuestado considera “Satisfecho” con la forma de retribución económica que la empresa les otorga, pero la empresa puede aún mejorar, debido a que un 23% del personal se considera “Insatisfecho”, la retribución económica que recibe, y el 10% restante del personal opina que se encuentra “Muy satisfecho” y pleno la retribución económica que la empresa les brinda por su trabajo.

### **PREGUNTA N°10.**

¿Considera usted que la empresa le brinda las condiciones y oportunidades para desarrollarse en el ámbito laboral y personal?

**Objetivo:** Identificar si la empresa ofrece las condiciones y oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral y personal.

- **Tabla de datos**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa %</b>
Si	40	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Analizando los datos recabados en el ítem, el resultado refleja que el 100% del personal considera aceptable las condiciones que la empresa ofrece al momento de realizar las actividades laborales, un alto porcentaje de trabajadores se sienten satisfecho con el bienestar laboral, la calidad de ambiente, la infraestructura, higiene y seguridad en el trabajo y el horario de trabajo, lo cual provoca satisfacción y entusiasmo en ellos.

### PREGUNTA N°11.

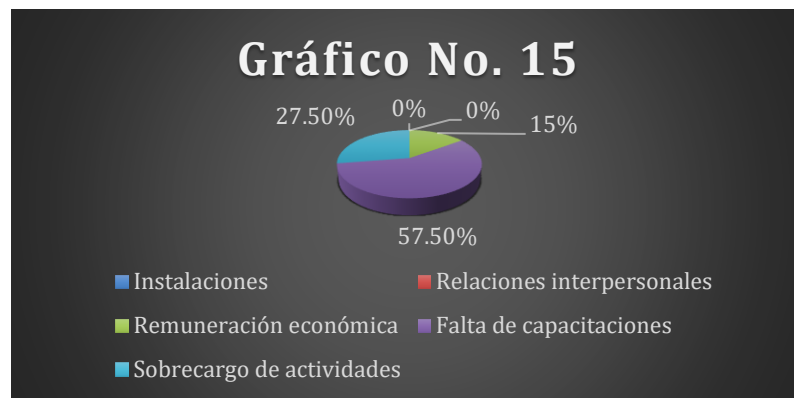
¿Cuál de los siguientes factores enlistados a continuación considera usted que afecta el desempeño laboral?

**Objetivo:** Identificar qué factores influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Instalaciones	0	0%
Relaciones interpersonales	0	0%
Remuneración económica	6	15%
Falta de capacitaciones	23	57.50%
Sobrecargo de actividades	11	27.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Como se puede observar en la gráfica el 57.50% considera que el factor que afecta al desempeño laboral es la falta de capacitaciones, lo que repercute directamente en las actividades laborales ya que los trabajadores no poseen los conocimientos adecuados, el 27.50% indica que les afecta el sobrecargo de actividades en el desempeño en las actividades asignadas de su puesto de trabajo, y el último 15% no se siente satisfecho con la remuneración económica afectando en el desempeño laboral.

## PREGUNTA N°12.

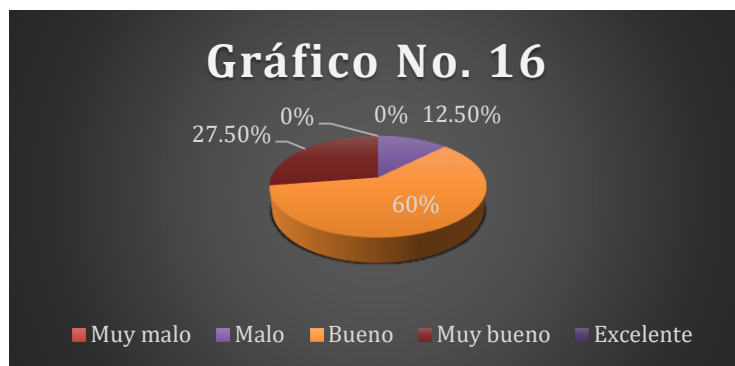
¿Cómo califica los siguientes aspectos en la empresa ventilación, iluminación, aseo, limpieza, espacio laboral entre otros?

**Objetivo:** Conocer si los recursos y ambiente físico brindado por la empresa a su personal son los adecuados para el desarrollo de las actividades de sus puestos de trabajo.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Muy malo	0	0%
Malo	5	12.50%
Bueno	24	60%
Muy bueno	11	27.50%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Como resultado, se obtuvo una mayoría de trabajadores que expresan tener buen espacio físico en sus áreas laborales, pero la calificación “bueno” lo interpretamos como nivel intermedio enfocándose en el factor ambiente físico, lo que cual es un factor a prestar atención, ya que, aunque está en un nivel aceptable puede mejorar aun mas para el desarrollo de actividades laborales de los trabajadores.



**PREGUNTA N° 13.**

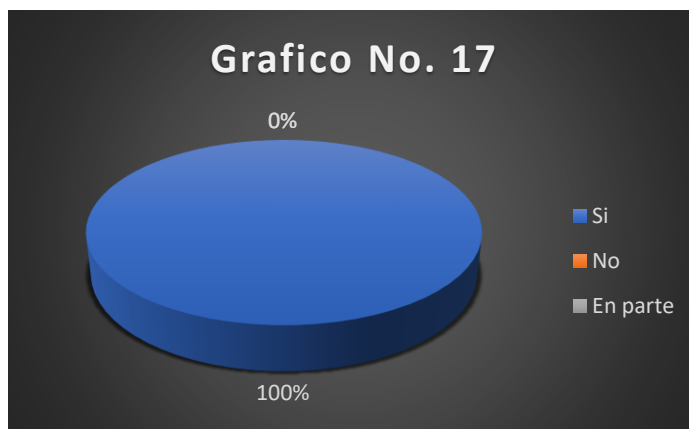
¿Considera usted que la empresa cuenta con el mobiliario y equipo adecuado para realizar sus labores?

**Objetivo:** Identificar si los empleados poseen el equipo necesario para realizar sus labores en la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	40	100%
No	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Dados los resultados obtenidos, los empleados consideran que la empresa cuenta con la maquinaria y equipo adecuados para realizar su trabajo, por lo que se puede determinar que la empresa Distribuidora de Harinas y Grasas, S.A de C.V., no tiene la necesidad de incurrir en costos de adquisición de mobiliario y equipo ya que cuenta con el equipo necesario para que sus trabajadores ejerzan adecuadamente sus actividades diarias.

## PREGUNTA N° 14

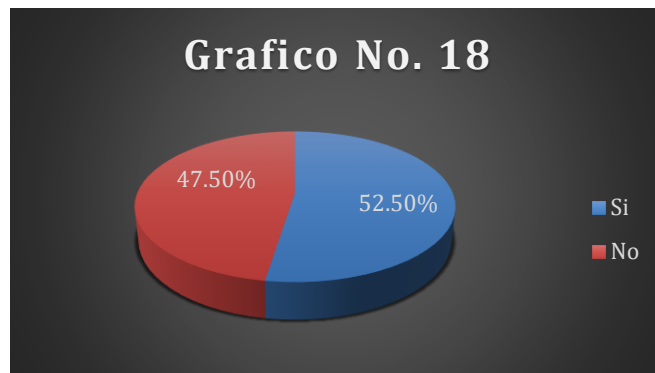
¿Tiene conocimientos de cómo es el nivel jerárquico de mando en la empresa?

**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen de la cadena de mando de en la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Si	21	52.50%
No	19	47.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Las opiniones sobre el conocimiento de la cadena de mando están divididas: el 52.50% sabe, mientras que el 47.50% no sabe. Esto destaca la necesidad de mejorar el factor de estructura organizativa para que los empleados comprendan los objetivos generales y la cadena de mando, evitando posibles impactos negativos en el ambiente laboral y el desempeño.

## PREGUNTA N° 15

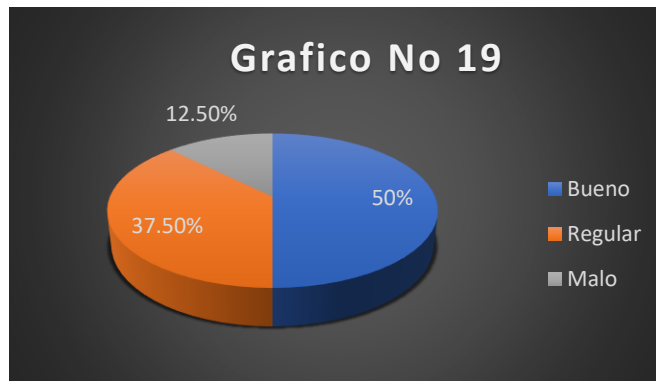
De manera general ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la empresa?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los trabajadores con respecto al ambiente laboral en la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Bueno	20	50%
Regular	15	37.50%
Malo	5	12.50%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

La empresa desde su creación no ha hecho un estudio del clima organizacional por esta razón es que presentan las diferentes opiniones con respecto al tema, pero que reflejan que deben de hacerse mejoras en los diferentes factores para que el personal se sienta motivado y se desempeñe de la mejor manera posible.

## PREGUNTA N° 16

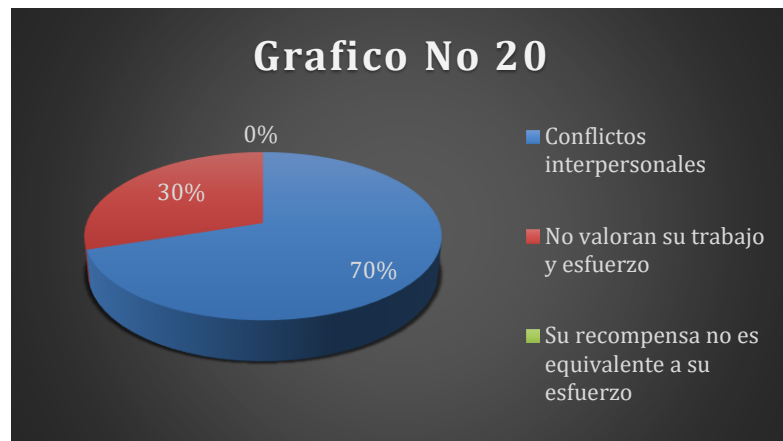
¿Cuáles aspectos enlistados considera usted que influyen en el ambiente laboral de la empresa?

**Objetivo:** Identificar los factores que influyen negativamente en el ambiente laboral de la empresa.

- **Tabla de datos**

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa %
Conflictos interpersonales	14	70%
No valoran su trabajo y esfuerzo	6	30%
Su recompensa no es equivalente a su esfuerzo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

- **Gráfico de datos**



- **Interpretación**

Como se observó en la pregunta anterior dos terceras partes de los encuestados opinan que el clima organizacional es regular y malo haciendo énfasis que los aspectos que más influye son los conflictos interpersonales por diferencias como por ejemplo la diferencia de opiniones afectando al trabajo en equipo y por ende a los procesos de producción, y otros opinan que se debe a que no valoran su trabajo ya que la empresa no cuenta con programas de capacitaciones ni de retribuciones.

# **ANEXO 3**

## **ENTREVISTA**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>1. ¿Considera que la empresa ofrece a sus empleados condiciones adecuadas para el desempeño de sus labores?</b>	Si, tiene todo el equipo necesario tanto los transportistas como la parte administrativa, para realizar cada actividad que concierne en la empresa.
<b>2. ¿Desde su punto de vista, considera que los trabajadores están satisfechos con las oportunidades de crecimiento en la empresa?</b>	Las oportunidades de crecimiento se han otorgado cuando se ha podido, pero solo se ha podido brindar a la parte administrativa ya que la parte operativa no han podido culminar sus estudios académicos y estos aspectos hacen que sea difícil hacer ascensos en esa área ya que muchas veces no saben utilizar las herramientas necesarias para ejercer la labor, ya que se les dificulta el aprendizaje.
<b>3. Con respecto a la estructura organizativa, ¿la empresa cuenta con un organigrama?</b>	No la empresa no posee un organigrama oficial, en donde se demuestre la jerarquía y línea de mando, a pesar de que, si existen los puestos y áreas, pero no están definidas en ese aspecto.
<b>4) ¿Se fomentan las relaciones interpersonales?</b>	Hemos tenido problemas con esa parte, si han existido disputas entre los trabajadores, ya que no se han fomentado las buenas relaciones interpersonales, actualmente estos conflictos se han podido solventar, pero generalmente no se fomentan, ya que no se ha implementado ninguna medida ni capacitación para mejorar este aspecto en la empresa. Desde el punto de vista de jefes a empleados las relaciones van muy bien.
<b>5. ¿Se implementa el liderazgo en la empresa?</b>	Si, se procura que los trabajadores que estén en puestos de jefatura sean buenos líderes para sus compañeros de trabajo.

<p><b>6. ¿Posee la empresa actualmente un método para evaluar el clima organizacional? ¿Cuáles Son?</b></p>	<p>No, no poseemos una herramienta para evaluar el clima organizacional.</p>
<p><b>7. ¿En qué aspectos podría mejorar el clima laboral en la empresa?</b></p>	<p>Existen diversos aspectos en los que se podría mejorar el clima como por ejemplo la comunicación, el reconocimiento y valoración de los trabajadores, su desarrollo entre otros factores más que engloban este tema del clima organizacional. También el trabajo en equipo con respecto a la distribución de carga laboral o que se ayuden mutuamente entre compañeros de trabajo.</p>
<p><b>8. ¿Considera que en la empresa se toman en cuenta las sugerencias de los empleados y se toman en consideración sus iniciativas personales?</b></p>	<p>Si se toman en cuenta, para que ellos se sientan como parte de la empresa.</p>
<p><b>9. ¿Considera usted que los empleados están satisfechos con las prestaciones que les brinda la empresa?</b></p>	<p>No podría decirle ya que no se les ofrece incentivos adicionales a parte de los que regula la ley.</p>
<p><b>10. ¿Considera usted que el ambiente actual de la empresa contribuye a la productividad de los empleados?</b></p>	<p>Si, ya que mantenemos motivados a los trabajadores para poder alcanzar los objetivos de la empresa, el tipo de reconocimiento que por el momento se les da a los trabajadores es únicamente verbal.</p>

<p><b>11. ¿Incentiva usted a sus trabajadores para el desarrollo eficiente de sus actividades? ¿Cómo?</b></p>	<p>No, no se les brinda ningún incentivo adicional.</p>
<p><b>12. A su criterio ¿Cuáles son los elementos que influyen a que no exista un buen ambiente laboral?</b></p>	<p>La falta de comunicación, de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales, esas 3 desde mi punto de vista van de la mano, eso sí también son importantes los otros aspectos, pero considero que esos son los que más influyen en los trabajadores, ya que si uno de esos o los 3 tiene deficiencias fuera un solo caos en la gestión del trabajo, no hubiera un orden en los procesos. Deberíamos implementar capacitaciones, pero lamentablemente hasta la fecha no se ha podido.</p>
<p><b>13. ¿Considera que en la empresa existe algún elemento que genere el estrés laboral en sus trabajadores?</b></p>	<p>Por el momento no, si bien las instalaciones necesitan ciertas mejoras, pero no es algo extremo que digamos afecte a los trabajadores.</p>
<p><b>14. ¿Se realizan frecuentemente capacitaciones al personal de la empresa?</b></p>	<p>En esa parte si estamos mal ya que no se realizan capacitaciones de este tipo.</p>
<p><b>15. ¿Considera que existe una buena comunicación y relación entre jefes y empleados?</b></p>	<p>Si la comunicación entre los jefes y los trabajadores es muy buena. Aunque puede mejorar se reconoce, pueda que no implementemos, métodos que en otras empresas sí.</p>



**16. ¿Cómo califica la infraestructura física (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, aseo, etc.) para el desarrollo de actividades en la empresa?**

Muy buena.

# **ANEXO 4**

## **SOLICITUD DE CAPACITACIÓN Y COTIZACIONES**

# 1. SOLICITUD DE CAPACITACIÓN INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP)



## LICITACION PUBLICA 01/2022 SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION

### I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

--	--	--	--	--	--

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

SIGLAS

--	--

N.I.T. DE LA EMPRESA

--	--	--	--	--	--

TELÉFONO

FAX

e - mail

--	--	--

ACTIVIDAD ECONÓMICA ( De acuerdo a clasificación ISSS)

--

TAMAÑO DE EMPRESA ( De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

Monto aportación mensual al INSAFORP

\$	
----	--

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido	2do. Apellido	Nombres

Fecha de Recepción en INSAFORP:

--

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

--

#### ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional  SI  NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa  SI  NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores  SI  NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

\$	
----	--

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

\$	
----	--

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones  SI  NO

7. La empresa se compromete a:  
a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación  SI  NO

b) Efectuar evaluación de impacto.  SI  NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera  SI  NO



### III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

#### DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final(Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación:( en los puestos de trabajo):

#### CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, **posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.**  SI  NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación(local, alimentación, otros)  SI  NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa  SI  NO

### IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO

 Horas

HORARIO TENTATIVO:

#### UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

#### GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación  SI  NO

No. grupos solicitados

No. grupos que se recomienda apoyar

FIRMA

Otras observaciones:

## 2. COTIZACIÓN DE LAS CAPACITACIONES



**Talento Humano**  
Selección - Capacitación - Outsourcing - Consultoría

+503 2279-5900  
info@grupotalentohumano.com  
www.grupotalentohumano.com

### FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS VISUALES Y PARTICIPATIVAS



Fecha de ejecución: sábado 4 de marzo.

Facilitador: Lic. Karina Gómez.

**Objetivo:** Establecer en la empresa un clima laboral agradable por medio de las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de cada una de las áreas que la conforman con el fin de aumentar la productividad en la misma.

**Perfil de participante:** Para los trabajadores de áreas de jefatura, administrativa y operativa.

**Contenido:**

1. Las siete leyes de las relaciones interpersonales.
2. Tipos de relaciones laborales.
3. Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales.
4. Como restaurar las relaciones interpersonales.
5. Relaciones laborales con los jefes.

**Duración:** 8 horas  
**Horario:** 7:30 am – 3:30 pm  
**Costo:** \$100 Iva incluido

**Dirección:** Colonia Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, No. 8 San Salvador.

## LIDERAZGO PARA EL CAMBIO



**Fecha de ejecución:** sábado 11 de marzo .

**Facilitador:** Lic. Karina Gómez.

**Objetivo:** Implementar el liderazgo en las diferentes áreas de la empresa para lograr un ambiente armónico en el entorno laboral, involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones.

**Perfil de participante:** Jefaturas, supervisores y mandos medios.

**Contenido:**

1. Competencias del líder
2. Tipos de liderazgo
3. Los cambios de líder y su efecto en el equipo
4. El Empowerment (el empoderamiento)
5. La influencia del líder en la motivación
6. El liderazgo y el trabajo en equipo
7. Inteligencia emocional

**Duración:** 8 horas

**Horario:** 7:30 am – 3:30 pm

**Costo:** \$150 Iva incluido

**Dirección:** Colonia Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, No. 8 San Salvador.

## MOTIVACIÓN LABORAL



**Fecha de ejecución:** sábado 18 de marzo.

**Facilitador:** Lic. Karina Gómez.

**Objetivo:** Conocer técnicas relacionadas con la motivación laboral que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones, determinar los factores que fomentan y los que perjudican la motivación laboral.

**Perfil de participante:** Jefaturas, supervisores y mandos medios.

**Contenido:**

1. ¿Qué es la motivación?
2. ¿Cómo motivar a un equipo?
3. Motivación y satisfacción.
4. Factores motivadores.
5. Actitudes favorables y negativas frente al cambio.
6. Engagement y desarrollo profesional.

**Duración:** 8 horas

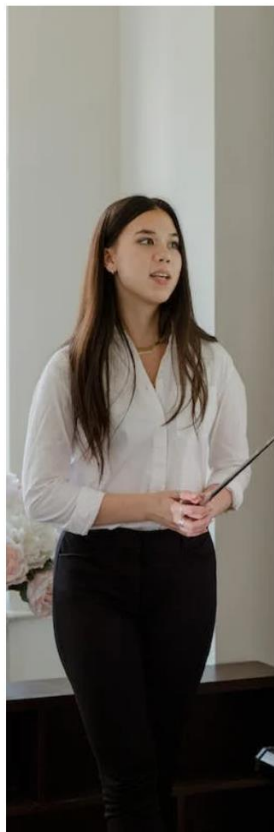
**Horario:** 7:30 am – 3:30 pm

**Costo:** \$150 Iva incluido

**Dirección:** Colonia Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, No. 8 San Salvador.



## COMUNICACIÓN EFECTIVA Y COMO DAR INSTRUCCIONES.



**Fecha de ejecución:** sábado 25 de marzo.

**Facilitador:** Lic. Karina Gómez.

**Objetivo:** Plantear una visión integrada de la comunicación humana a través de conceptos y competencias que permitan una comunicación efectiva en el ámbito personal y laboral.

**Perfil de participante:** Jefaturas, supervisores y mandos medios.

**Contenido:**

1. Naturaleza de la comunicación.
2. Definición de la comunicación.
3. Modulación de la voz.
4. Comunicación Verbal.
5. Comunicación escrita.
6. Pautas para dar instrucciones.
7. Escucha activa.
8. Escucha reflexiva.
9. Tipos de personalidades.
10. Como resolver dudas.
11. Como dar retroalimentación.
12. Empatía

**Duración:** 8 horas

**Horario:** 7:30 am – 3:30 pm

**Costo:** \$150 Iva incluido

**Dirección:** Colonia Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, No. 8 San Salvador.

## CONFORMANDO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.



**Fecha de ejecución:** sábado 15 de abril.

**Facilitador:** Lic. Karina Gómez.

**Objetivo:** Que los participantes descubran la importancia de la cooperación y las buenas relaciones entre sus compañeros, mejorando así la cultura, relaciones interpersonales y entorno de trabajo.

**Perfil de participante:** Jefaturas, supervisores y mandos medios.

**Contenido:**

1. Introducción al trabajo en equipo.
2. Diferencia entre un grupo y un equipo.
3. Etapas de formación del equipo.
4. Puesta en marcha del trabajo en equipo.
5. Elementos clave para trabajar en equipo.
6. Liderazgo y comunicación.
7. Solución de conflicto y motivación.
8. Constitución y ejecución del trabajo en equipo.

**Duración:** 8 horas

**Horario:** 7:30 am – 3:30 pm

**Costo:** \$160 Iva incluido

**Dirección:** Colonia Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, No. 8 San Salvador.

## TOMA DE DECISIONES Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS.



**Fecha de ejecución:** sábado 22 de abril.

**Facilitador:** Lic. Karina Gómez.

**Objetivo:** Que los participantes descubran la importancia de la cooperación y las buenas relaciones entre sus compañeros, mejorando así la cultura, relaciones interpersonales y entorno de trabajo.

**Perfil de participante:** Jefaturas, supervisores y mandos medios.

**Contenido:**

1. Toma de decisiones.
2. Imprevistos.
3. Situaciones fuera de control
4. Técnicas de negociación.
5. Manejo de conflictos entre usuarios.
6. Solucionando situaciones inesperadas.
7. La actitud personal y la orientación a resultados.
8. Viviendo una cultura organizacional
9. Transformación de equipos de trabajo con enfoque a resultados.
10. Líderes y colaboradores acompañados al logro de los objetivos organizacionales.

**Duración:** 8 horas

**Horario:** 7:30 am – 3:30 pm

**Costo:** \$170 Iva incluido

**Dirección:** Colonia Las Mercedes, Avenida Los Espliegos, No. 8 San Salvador.

### 3. COTIZACIÓN DE MATERIALES PARA LA MEJORA DEL FACTOR AMBIENTE FISICO.

Cotización de productos ferretería Freud,


Sitio web: <https://www.freundferreteria.com/>



Detalle	Producto
	Adhesivo cerámico power mix \$3.75 Unidad: 20 kg c/u
	Cemento maestro albañilería gris 93.5 lb Holcim \$7.84 Unidad: 42.5 kg c/u
	Limpiador desincrustante para cerámica \$15.95 Unidad: 1 Galón
	Cuchara albañil soldada 8 pulgadas \$2.50 Unidad: c/u

	<p>Balde plástico</p> <p>\$3.25</p> <p>Unidad: c/u</p>
	<p>Llana dentada grueso albañil 5x11 plg</p> <p>\$5.90</p> <p>Unidad: c/u</p>
	<p>Silla plegable plástico-metal gris alexchair</p> <p>\$18.00</p> <p>Unidad: c/u</p>

### Cotización de productos ferretería EPA


Sitio web: <https://sv.epaenlinea.com/>

Producto	Detalle
	<p>Resina epóxido para pisos y garajes</p> <p>\$55.00</p> <p>Unidad: 1 galón</p>

	<p>Silla ejecutiva con refuerzo lumbar negro 53x46x82</p> <p>\$99.00</p> <p>Unidad: c/u</p>
	<p>Espejo liso decorativo 17x31 pulgada marco aluminio blanco</p> <p>\$19.90</p> <p>Unidad: c/u</p>

### Cotización de mantenimiento de A/C

Sitio web: <https://airefrioelsalvador.com/>

Empresa	Detalle
<p><b>Aire frio El Salvador.</b></p> 	<p>Mantenimiento de A/C o climatización industrial</p> <p>\$60.00 los cuales se detallan de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión de equipos.</li> <li>-Limpieza de equipos.</li> <li>- cargas de aire (si las necesitase será un costo extra).</li> <li>-Los equipos de aire acondicionado nuevos serán sujetos a evaluación por parte de aire frio El Salvador.</li> </ul>