

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



“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL PARA REFORZAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS TALPA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ALEMÁN PÉREZ, GABRIELA VERÓNICA

QUINTANILLA GARCÍA, SERGIO EDUARDO

UNGO CRUZ, ANA DEISI

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DE 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSC. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico: PDH. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General: MSC. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas: **MSC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez**

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas: **Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo**

Director de la Escuela de Administración de Empresas: **MSC. Abraham Vásquez Sánchez**

Coordinador General de Seminario de Graduación: **MAF. Mauricio Ernesto Magaña Méndez**

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

Jurado examinador: **Lic. Alfonso López Ortiz.**

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres.

MSC. Abraham Vásquez Sánchez.

CC. A directores de Escuela, Coordinador General de Seminario de Graduación, Coordinador de Seminario de Proceso de Graduación

JUNIO DE 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi sincero agradecimiento a Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza. Gracias por guiar mis pasos y por brindarme la fuerza necesaria para superar los desafíos que encontré en el camino que me han sostenido en los momentos de duda y me han recordado que todo es posible con fe y perseverancia. A mi amada familia y novio, quiero expresar mi gratitud infinita. Su amor, aliento y sacrificio han sido mi mayor inspiración. Gracias por estar a mi lado en cada paso del camino, por brindarme apoyo emocional y por comprender las horas que invertí en mi investigación.

Gabriela Verónica Alemán Pérez,

Por el cariño, por tu apoyo incondicional, por tu resiliencia ante cualquier adversidad, por impulsarme siempre a perseguir mis metas y brindarme las mejores lecciones de mi vida. Gracias, mamá. Por ser la persona que más influye en mi vida, por ser ese coach desde toda la vida y ser mi modelo para seguir. Gracias, hermana. Por siempre motivarme y darme valentía a seguir creciendo como persona y como profesional, en esos momentos cuando yo ya no quería. Gracias, tías y tíos. Por ser ese ángel que marcó mi vida de la manera más linda e inigualable, y compartirme el amor más puro y sincero que me amparó en todos estos años de estudio. Gracias, abuelita. A los pocos docentes y asesor que han marcado mi camino universitario con su verdadera vocación y su ejemplo de profesionalismo diferente al resto, gracias.

Sergio Eduardo Quintanilla García,

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en mis momentos de dificultad y darme la perseverancia para luchar hasta el final de este proceso. Le doy gracias a mis padres, a quienes amo con todo mi corazón, por el gran esfuerzo que han realizado para que pueda terminar mi carrera universitaria y tener una excelente educación, por todo el amor, apoyo y comprensión en cada momento, siempre han sido mi pilar fuerte. Agradezco a mis tres hermanos por todo el apoyo que me brindaron. A mi esposo por el estímulo para continuar mis estudios, y estar a mi lado en todo momento uniéndose de esta manera a la realización de este proyecto académico.

Ana Deisi Ungo Cruz

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
A. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS TALPA, DEPARTEMENTO DE LA PAZ Y DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL.....	1
1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN ASISTENCIA EN TIERRA A AERONAVES.....	1
1.1. Antecedentes de Empresas que aportan asistencia en tierra a Aeronaves en el mundo.....	1
1.2. Antecedentes de Empresas que proporcionan asistencia en tierra a Aeronaves en El Salvador.....	2
1.3. Importancia de la Asistencia en tierra a Aeronaves	3
1.4. Objetivo de la asistencia en tierra a Aeronaves.....	4
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A DE C. V	5
2.1. Reseña histórica	5
2.2. Ubicación Geográfica	6
2.3. Personal de la Empresa.....	6
2.4. Misión, Visión y Valores.....	7
2.5. Filosofía Empresarial	8
2.6. Política Integral	8
2.7. Políticas de Seguridad Operacional.....	10
2.8. Estructura Organizativa.....	11
2.9. Servicios que Proporciona	11
2.10. Marco Legal.....	12
2.11. Marco Constitucional.....	15
3. GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL	16
3.1. Antecedentes	16
3.2. Definiciones	17
3.3. Importancia.....	18
3.4. Objetivos	19
3.5. Estrategias para lograr un buen Clima Laboral.....	19

3.6.	Variables influyentes del Clima Laboral	20
3.7.	Tipología del Clima Laboral.....	21
4.	GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL.....	23
4.1.	Definición	23
4.2.	Importancia.....	23
4.3.	Objetivo	23
4.4.	Ventajas y Desventajas.....	23
4.5.	Factores	24
5.	GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL	30
5.1.	Definición	30
5.2.	Importancia.....	31
5.3.	Características	33
5.4.	Influencia del Clima Laboral en el Desempeño Laboral	34
B.	CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL ANALISIS DEL CLIMA LABORAL PARA REFORZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V	36
1.	PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.	OBJETIVOS.....	37
2.1.	General	37
2.2.	Específicos	37
3.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
4.	METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	38
4.1.	Métodos	38
4.2.	Tipos de Investigación	38
4.3.	Tipo de Diseño	39
4.4.	Técnicas de recolección de información.....	39
4.5.	Instrumentos de recolección de información.....	39
4.6.	Fuentes de información	40
4.7.	Ámbito de la investigación	41
4.8.	Unidad de Análisis	41
4.9.	Determinación del Universo y Muestra	41
5.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	43

5.1.	Tabulación.....	43
5.2.	Análisis e interpretación de resultados	44
6.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA LABORAL POR LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V	44
6.1.	Diagnóstico de la situación actual.....	44
6.2.	Clima Laboral.....	47
7.	FACTORES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	49
7.1.	Cultura	49
7.2.	Ambiente Físico	49
7.3.	Relaciones Interpersonales.....	50
7.4.	Liderazgo.....	51
7.5.	Motivación.....	52
7.6.	Comunicación... ..	53
7.7.	Trabajo en equipo... ..	54
7.8.	Estructura Organizacional	55
7.9.	Responsabilidad.....	55
7.10.	Reconocimiento.....	56
7.11.	Desarrollo Personal	57
8.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	58
8.1.	Alcances.....	58
8.2.	Limitaciones.....	58
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	59
9.1.	Conclusión y recomendación del factor Cultura	59
9.2.	Conclusión y recomendación del factor Ambiente Físico	60
9.3.	Conclusión y recomendación del factor Relaciones Interpersonales	60
9.4.	Conclusión y recomendación del factor Liderazgo	60
9.5.	Conclusión y recomendación del factor Motivación	61
9.6.	Conclusión y recomendación del factor Comunicación	61
9.7.	Conclusión y recomendación del factor Trabajo en equipo	62
9.8.	Conclusión y recomendación del factor Estructura Organizativa	62
9.9.	Conclusión y recomendación del factor Responsabilidad	62
9.10.	Conclusión y recomendación del factor Reconocimiento	63

9.11. Conclusión y recomendación del factor Desarrollo Personal	63
C. CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL PARA REFORZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPESA ARILI E SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A DE C. V.....	64
1. IMPORTANCIA	64
2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	64
2.1. General	64
2.2. Específicos	65
3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	65
4. POLÍTICAS DE LA PROPUESTA.....	66
5. ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA	67
6. PROPUESTAS PARA LOS PRINCIPALES FACTORES A EVALUAR	67
6.1. Alcance	68
6.2. Beneficios.....	68
6.3. Normas	69
6.4. Medios de enseñanza	70
6.5. Descripción de Contenido	70
6.6. Propuesta a implementar del factor Ambiente Físico.....	71
6.7. Plan de Capacitación del factor Relaciones Interpersonales.....	75
6.8. Plan de Capacitación del factor Liderazgo.....	77
6.9. Plan de Capacitación del factor Motivación.....	79
6.10. Plan de Capacitación del factor Comunicación.....	81
6.11. Plan de Capacitación del factor Reconocimiento	83
6.12. Plan de Capacitación del factor Desarrollo Personal.....	85
6.13. Plan de Capacitación del factor Trabajo en equipo.....	87
6.14. Calendarización del Plan de capacitación del Clima Laboral.....	89
6.15. Costo total del Plan de capacitación del Clima Laboral	90
6.16. Implementación y condiciones del Plan de capacitación del Clima Laboral	91
6.17. Evaluación y seguimiento del Plan de capacitación del Clima Laboral.....	91
6.18. Autoevaluación del Plan de capacitación del Clima Laboral	92
7. COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA	92
8. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	93

ANEXOS

ANEXO No. 1.

FORMULARIO GUÍA DE ENTREVISTA

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

ANEXO No. 3

MATRIZ DE ENTREVISTA

ANEXO N° 4 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

ANEXO No. 5

LISTA DE COTEJO PARA OBSERVACIÓN DIRECTA DE LA EMPRESA AIRLINE
SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C. V

ANEXO No. 6 COTIZACIÓN DE ASESORÍA DE REDISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

ANEXO No. 7 COTIZACIÓN DE LÁMPARAS LED Y AIRE ACONDICIONADO

ANEXO No. 8 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR RELACIONES
INTERPERSONALES

ANEXO No. 9 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR LIDERAZGO

ANEXO No. 10 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR MOTIVACIÓN

ANEXO No. 11 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR
COMUNICACIÓN

ANEXO No. 12 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR
RECONOCIMIENTO

ANEXO No. 13 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR DESARROLLO
PERSONAL

ANEXO No. 14 COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL FACTOR TRABAJO
EN EQUIPO

ANEXO No. 15 VISITA A LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF ELSALVADOR
S.A. DE C. V

ANEXO No. 16 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA AIRLINE
SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C. V

ANEXO No. 17 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SOBRE EL CLIMA
LABORAL

ANEXO No. 18 AUTOEVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SOBRE EL CLIMA
LABORAL

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación surge a partir de la necesidad de mejorar el clima del personal en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. Luego del primer contacto con las autoridades de la empresa, el equipo de investigación presentó los posibles temas de investigación a la Gerente de Recursos Humanos y se llegó a la conclusión de que el “Análisis de los factores que influyen en el Clima Laboral para reforzar el rendimiento del Personal” era el que más se adaptaba a las necesidades de la empresa.

El trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los factores que influyen en el clima laboral de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Luis Talpa, departamento de La Paz, con el fin de reforzar el rendimiento del personal.

En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica sobre el clima laboral y su relación con el rendimiento del personal y se efectuó una búsqueda de información acerca del rubro de la empresa. Se encontró que el clima laboral se refiere a las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones de trabajo en la empresa y que influye en los factores; cultura, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, estructura organizativa, responsabilidad, reconocimiento, satisfacción y desarrollo personal.

Como segundo, se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante una encuesta a una muestra representativa del personal de la empresa, utilizando un cuestionario estructurado y validado para medir los factores del clima laboral. Los resultados de la encuesta revelaron que el clima laboral en la empresa es percibido como positivo en términos generales, pero existen áreas de oportunidad en ocho de los once factores evaluados; ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, reconocimiento, desarrollo personal y trabajo en equipo.

Se realizaron entrevistas a profundidad con gerentes o líderes dentro de la empresa y se observó la dinámica del trabajo en la empresa para complementar la información obtenida a través de la encuesta. Se encontró que la falta de liderazgo y protagonismo de los gerentes hacia el personal operativo, la falta de reconocimiento y la falta de oportunidades de desarrollo personal son los principales factores que afectan el clima laboral y el rendimiento del personal.

Con base en los resultados obtenidos, se proponen recomendaciones por factor para mejorar el clima laboral y reforzar el rendimiento del personal en la empresa.

- 1- Se sugiere implementar un programa de capacitaciones internas efectivas para mejorar la transmisión de información entre los distintos niveles jerárquicos.
- 2- Fomentar el reconocimiento y la retroalimentación positiva hacia el personal.
- 3- Fortalecer las relaciones interpersonales entre las distintas áreas e impulsar el trabajo y el apoyo en equipo.
- 4- Ofrecer oportunidades de desarrollo para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

Para finalizar, se recomienda que la empresa realice evaluaciones periódicas del clima laboral para monitorear los cambios y ajustar las acciones implementadas en caso de ser necesario. Para ello, se elaboró un programa de seguimiento y monitoreo del plan de capacitaciones, promoviendo una construcción de una importante base de datos para una mejor toma de decisiones basada en los datos que los empleados brinden luego de recibir las diferentes capacitaciones.

En conclusión, el análisis de los factores que influyen en el clima laboral en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V:

- 1- Permite identificar las áreas de oportunidad y proponer recomendaciones concretas para mejorar el rendimiento del personal y la productividad de la empresa.
- 2- La implementación de estas acciones no solo beneficiará a los trabajadores, sino que también impactará en la calidad del servicio y la competitividad de la empresa en el mercado.
- 3- Es necesario que la empresa tenga un compromiso constante en mejorar el ambiente laboral y en valorar a su personal como su activo más importante.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral juega un papel fundamental en el rendimiento y la productividad de una empresa. Cuando los empleados se sienten motivados, valorados y comprometidos, tienden a desempeñarse mejor en sus tareas y contribuir al éxito organizacional. Por otro lado, un clima laboral negativo puede tener efectos perjudiciales en la moral de los empleados, su satisfacción y su desempeño.

En el caso de Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., reconocida empresa dedicada a brindar servicios de soporte a aerolíneas es esencial analizar los factores que influyen en su clima laboral con el objetivo de reforzar el rendimiento del personal. En este trabajo de investigación, se abordarán tres capítulos clave para comprender y mejorar la situación actual.

El primer capítulo se enfoca en proporcionar un marco teórico de referencia que aborda las generalidades de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. Este capítulo permite obtener una comprensión profunda de la empresa, su historia, su estructura organizativa, sus valores y su cultura corporativa. Además, se explora los principales desafíos y oportunidades a los que se enfrenta la empresa en el contexto actual del sector de servicios de soporte a aerolíneas.

El segundo capítulo se centra en realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral en Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. Este análisis permite identificar y evaluar los diferentes factores que influyen en el clima laboral de la empresa, como Cultura, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, organización, responsabilidad, reconocimiento y desarrollo personal. A través de encuestas, entrevistas y análisis de datos, se recopila información relevante para comprender la percepción y la satisfacción de los empleados en relación con el clima laboral actual.

El tercer capítulo propone un modelo de análisis de clima laboral específicamente diseñado para reforzar el rendimiento laboral del personal de Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. Este modelo se basa en las mejores prácticas y enfoques teóricos existentes en el campo del clima laboral. Se presenta recomendaciones concretas para mejorar aquellos aspectos identificados como problemáticos en el diagnóstico realizado en el segundo capítulo. Estas propuestas se centran en estrategias de liderazgo, comunicación interna, programas de capacitación y desarrollo, reconocimiento y motivación de los empleados, entre otras áreas clave.

A. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LAS GENERALIDADES DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS TALPA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ Y DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL.

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS QUE OFRECEN ASISTENCIA EN TIERRA A AERONAVES.

1.1. Antecedentes de Empresas que aportan asistencia en tierra a Aeronaves en el mundo.¹

La asistencia en tierra a aeronaves también conocido como handling, se refiere al conjunto de actividades y operaciones que permiten que el avión pueda llevar a cabo la carga y descarga de pasajeros, mercancía y equipaje. Es un servicio que se presta a las compañías aéreas que comprende desde la asistencia de mercancías, equipaje y pasajeros hasta la asistencia en pista.

En la mayoría de los casos las aerolíneas tienen, al menos en sus estaciones base, una división dedicada al manejo en tierra de sus aeronaves. También existen compañías dedicadas exclusivamente a brindar servicio de manejo en tierra a aeronaves en todo el mundo.

Se divide básicamente en las siguientes áreas:

Servicio a cabinas. Incluye todos servicios dirigidos a dar comodidad a los pasajeros en la cabina del avión como el abastecimiento de periódicos, cobijas y demás comodidades, así como de la limpieza de la cabina misma.

Servicio de catering. Es el servicio de abastecimiento de alimentos y bebidas para los pasajeros y tripulación durante el viaje.

¹ Wikipedia (15 de Febrero de 2021). Transporte aéreo. Recuperado el 25 de Junio de 2022, de https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia_en_tierra_a_aeronaves

Servicio en rampa. Incluye todos servicios en la plataforma de operaciones a la aeronave (guía a posición de estacionamiento, remolque, drenado de lavabos, etc.) y también los procesos necesarios para llevar a cabo la carga y descarga del correo, equipaje y demás mercancías a transportarse.

Carga de combustible. Es el servicio de repostaje de combustible, en algunos aeropuertos el servicio está concesionado a un proveedor exclusivo y en otras ocasiones la aerolínea misma se provee o contrata un proveedor de este.

Servicios de mantenimiento e ingeniería. Incluye todos procesos necesarios para asegurar y mantener la operatividad de las aeronaves por su naturaleza es uno de los procesos más delicados en el manejo de una aeronave.

Servicio de operaciones de campo. Es la instancia que coordina a todos servicios anteriores con el resto de la operación de la aerolínea en el aeropuerto, incluyendo el servicio de despacho y también coordina la comunicación con las autoridades y servicios de control aéreo.

1.2. Antecedentes de Empresas que proporcionan asistencia en tierra a Aeronaves en El Salvador.²

La actividad aeroespacial en El Salvador se concentra principalmente en 2 polos de desarrollo: Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero y el Aeropuerto Internacional de Ilopango. Existen además otros 26 aeródromos en diversos puntos del país, la mayoría de uso privado.

En el Aeropuerto Monseñor Arnulfo Romero, se ha posicionado regionalmente al ofrecer los servicios de mantenimiento, reparación y revisión de aeronaves. Se destacan algunas empresas como: Aeroman, Airsupport, Taca Technical Service, Copa Airlines, entre otras.

² <https://www.aac.gob.sv/organizaciones-de-mantenimiento/>, <https://directoriodecarga.com/transporte-aereo/el-salvador/?pag=1>. <https://www.aac.gob.sv/rac-147-mantenimiento-tma/>, <https://www.mined.gob.sv/2021/10/21/bachillerato-de-aeronautica-del-injosica-vuela-alto-con-alas-de-grandeza/>

En el Aeropuerto Internacional de Ilopango, se destacan algunas empresas que ofrecen servicios de mantenimiento, reparación y revisión de aeronaves, como: Aeroagricola, Asersa, Dardano Aerotech, Servicentro Comander, entre otras. Empresas relacionadas al transporte aéreo: Interamerican, Aeromexico, Air France, América Airlines, Amerijet International, Cathay Pacific, Delta Airlines, DHL, Fly us, entre otras.

El Salvador posee un centro de estudio que ofrece la carrera de ingeniería y técnico en aeronáutica, en la Universidad Don Bosco que ofrece la titulación en aeronáutica desde el año 2005. También posee centros de instrucción Aeronáutica de mantenimiento como, por ejemplo: el COCESNA, EXSAL, DARDANO AEROTECH, FLTECHNICS, AEROTECH INSTITUTE, AERONAUTICAL TECHNICAL SKILLS y en el instituto José Simeón Cañas (INJOSICA), de Zacatecoluca, Bachillerato Técnico Vocacional de Mantenimiento de Aeronáutica donde la mayoría de ellos serán contratados para dar servicio de mantenimiento de aviones en la compañía AEROMAN, situada en el Aeropuerto Internacional Monseñor Óscar Arnulfo Romero.

1.3. Importancia de la Asistencia en tierra a Aeronaves.³

El transporte aéreo es una industria innovadora que guía el avance económico y el avance social. Por ello se relacionan personas, países y culturas. Provee acceso a los mercados globales, crea comercio y turismo. Genera lazos entre países desarrollados y naciones en desarrollo

El tráfico aéreo está experimentando un notable aumento en todo el mundo, teniendo como consecuencia la congestión de muchos aeropuertos.

La construcción de nuevos aeropuertos o terminales y plataformas de estacionamiento pueden dar solución a dicho congestionamiento, pero son soluciones sumamente costosas.

³<https://www.pasionporvolar.com/el-handling-servicio-de-mantenimiento-de-aviones/#:~:text=El%20agente%20de%20asistencia%20en,estar%20automatizada%20en%20gran%20medida>

Es por ello, que mejorando las programaciones de los recursos de asistencia en tierra a aeronaves en dichos aeropuertos está adquiriendo cada vez más relevancia en el sector, pues una programación suficientemente óptima, no solo aumenta la capacidad en los actuales aeropuertos, sino que además, puede llegar a reducir considerablemente los costes operativos de los agentes de asistencia en tierra de aeronaves y de las compañías aéreas.

Ello se debe a que permite un uso más eficiente de los recursos disponibles, reduciendo los retrasos en las operaciones.

El que hoy día un aeropuerto funcione correctamente es en buena medida, el tener un buen servicio de asistencia en tierra o servicio de handling.

El servicio de asistencia en tierra de pasajeros tiene una enorme importancia para la imagen profesional de la compañía, ya que supone la primera toma de contacto con el cliente.

1.4. Objetivo de la asistencia en tierra a Aeronaves.

El objetivo es minimizar el tiempo de escala y realizar vuelos más seguidos. Desarrollar las tareas vitales de un aeropuerto y hacer que todo funcione a la perfección, mejorando los ingresos comerciales y productividad, proporcionando a las aerolíneas un servicio eficiente, rentable y ofrecer a los pasajeros una experiencia gratificante.

La velocidad, la eficiencia y la precisión son importantes en los servicios de asistencia en tierra para minimizar el tiempo de respuesta (el tiempo durante el cual la aeronave debe permanecer estacionada en la puerta). Los tiempos de respuesta más rápidos para tiempos de terreno más bajos se correlacionan con mejores ganancias.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A DE C.V. ⁴

2.1. Reseña histórica.

En 1989 Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. inicia operaciones manejando ventas y tráfico de Aerial Transit Company con aeronaves DC-6. Tres años más tarde, migra estratégicamente hacia jets tipo DC-8 invirtiendo en maquinaria especializada. En el año 1996 rompe el monopolio de servicios aeroportuarios cuando CEPA le otorga un contrato de concesión, formalizando así Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.

En 1998 inicia operaciones la división de servicios para Aviación Corporativa. Y CAS (división de representación de aerolínea) obtiene el contrato para el manejo de operaciones de Delta Cargo, la cual en el 2006 se expande hacia Panamá, y un año después amplía sus operaciones a San Pedro Sula, Honduras. En el año 2009 nace ASG Government Services S.A. de C.V. para brindar servicios a Aviación Militar.

En el año 2012 Airline Support Services S.A. de C.V. consolida su posición como operador de Servicios de Asistencia en Tierra #1 en el Aeropuerto Internacional de El Salvador. Este mismo año, Delta Global Services (DGS) lo selecciona como socio estratégico para la comercialización y prestación de servicios.

En 2014 Airline Support Service S.A. de C.V. certifica su división AVSEC, AirSecurity y en el año 2016 IATA registra a AirSupport Services S.A. de C.V. como proveedor ISAGO.

En 2017 Airline Support Services S.A. de C.V. expande sus líneas de negocio, ampliando su cartera de servicios y mercados en que opera. Actualmente, se encuentra en proceso de certificación como Estación Reparadora.

⁴ Unidad de acceso a la información de la Empresa Airsupport Services of El Salvador S.A. de C.V.

2.2. Ubicación Geográfica.

La empresa Airline Support Services S.A. de C.V. cuenta con una oficina administrativa ubicada en el Edificio Avante, nivel 2, boulevard Orden de Malta, en el municipio de Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Las actividades operativas, son llevadas a cabo en la terminal de carga dentro del Aeropuerto Internacional Óscar Arnulfo Romero, en el municipio de San Luis Talpa, departamento de la Paz, a 36 Kilómetros de la ciudad capital.

2.3. Personal de la Empresa.

Actualmente la empresa cuenta dividida con los siguientes empleados que se detallan a continuación:

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
CARGOS	NUMERO DE PERSONAS
DIRECTOR EJECUTIVO	1
AMINISTRACIÓN Y FINANZAS	7
JEFA DE RECURSOS HUMANOS	1
RECURSOS HUMANOS	7
TOTAL	16

PERSONAL OPERATIVO	
CARGOS	NUMERO DE PERSONAS
Jefe de Mantenimiento Aeronáutico	1
Supervisor de Mantenimiento Aeronáutico	29
Técnico de Mantenimiento Aeronáutico	120
Gerente de Estación	1
Supervisor de Mantenimiento	5
Mecánicos	24
Jefe de Servicios en Rampa	1
Supervisor de Servicios en Rampa	18
Encargado de vuelo	27
Agente de rampa	24
Operador de equipos	32
Auxiliar de Servicios en Rampa	42

Jefe de Despachos Aéreos	1
Supervisor de Despachos Aéreos	19
Técnicos de Despachos Aéreos	46
Auxiliar de Despachos Aéreos	67
Encargado de Servicios al Pasajero	1
Supervisor de Servicios al Pasajero	18
Agente de Servicio al Pasajero	78
TOTAL	554

PERSONAL ADMINISTRATIVO	16
PERSONAL OPERATIVO	554
TOTAL, DE EMPLEADOS	570

2.4. Misión, Visión y Valores.

Misión: Proporcionar asistencia en tierra con estándares de clase mundial para operadores comerciales, privados y militares, teniendo un impacto positivo y directo en las vidas de nuestros colaboradores, las comunidades locales en las que operamos, el desarrollo de una infraestructura aeroportuaria de primer nivel y la seguridad operacional de la industria de la aviación.

Visión: Ser el proveedor líder de soluciones integrales en asistencia en tierra para la industria de la aviación en América Latina, sosteniendo un crecimiento financiero saludable contribuyendo al desarrollo de operaciones aeroportuarias seguras y eficientes.

Valores: Sus decisiones y acciones están guiadas por los siguientes valores:

- **Ética:** valoramos la honestidad, la responsabilidad y el respeto en el trabajo que desarrollamos y en los servicios que prestamos.
- **Cortesía:** estamos comprometidos con mantener relaciones saludables de cooperación con nuestros clientes, nuestros proveedores, empleados y las comunidades en las que trabajamos.

- **Compromiso:** estamos comprometidos con nuestra visión, misión, objetivos estratégicos, el cumplimiento con entidades regulatorias, y la seguridad de la aviación.
- **Comunicación:** nuestra comunicación es honesta, abierta y oportuna; así con nuestros clientes, proveedores, empleados y las comunidades en que nos desarrollamos. Practicamos asertividad y transparencia en todas nuestras relaciones.

2.5. Filosofía Empresarial.

- **Trabajo en Equipo:** Contamos con el mejor talento humano debidamente capacitado para desarrollar conjuntamente la misión de nuestra empresa, proporcionando a nuestros clientes asistencia con altos estándares de calidad.
- **Servicio al Cliente:** Proveemos nuestros servicios procurando cortesía, honestidad y responsabilidad.
- **Mejora Continúa:** Evaluamos constantemente nuestros procesos a través de parámetros y cumplimiento de estándares de servicio regulados por organizaciones nacionales e internacionales de aviación, así como filosofía ISO. Creemos en capacitaciones integrales y continuas, en inversión de mejor maquinaria y equipos para ofrecer asistencia en tierra de alta calidad.

2.6. Política Integral.

- Establecer como prioridad fundamental una cultura en donde predomine la seguridad operacional, Cuidado del medio ambiente, Salud y Seguridad en el Trabajo, Prevención en el consumo de drogas y sustancias psicoactivas.
- Asegurar la asignación de recursos: económicos, personal capacitado y calificado, recursos tecnológicos y equipos de primera línea, necesarios para la realización de las actividades de asistencia en tierra para aeronaves comerciales.
- Fortalecer las capacidades del personal a través de la capacitación y entrenamiento efectivo y oportuno de acuerdo con los requisitos de la legislación aplicable y de la

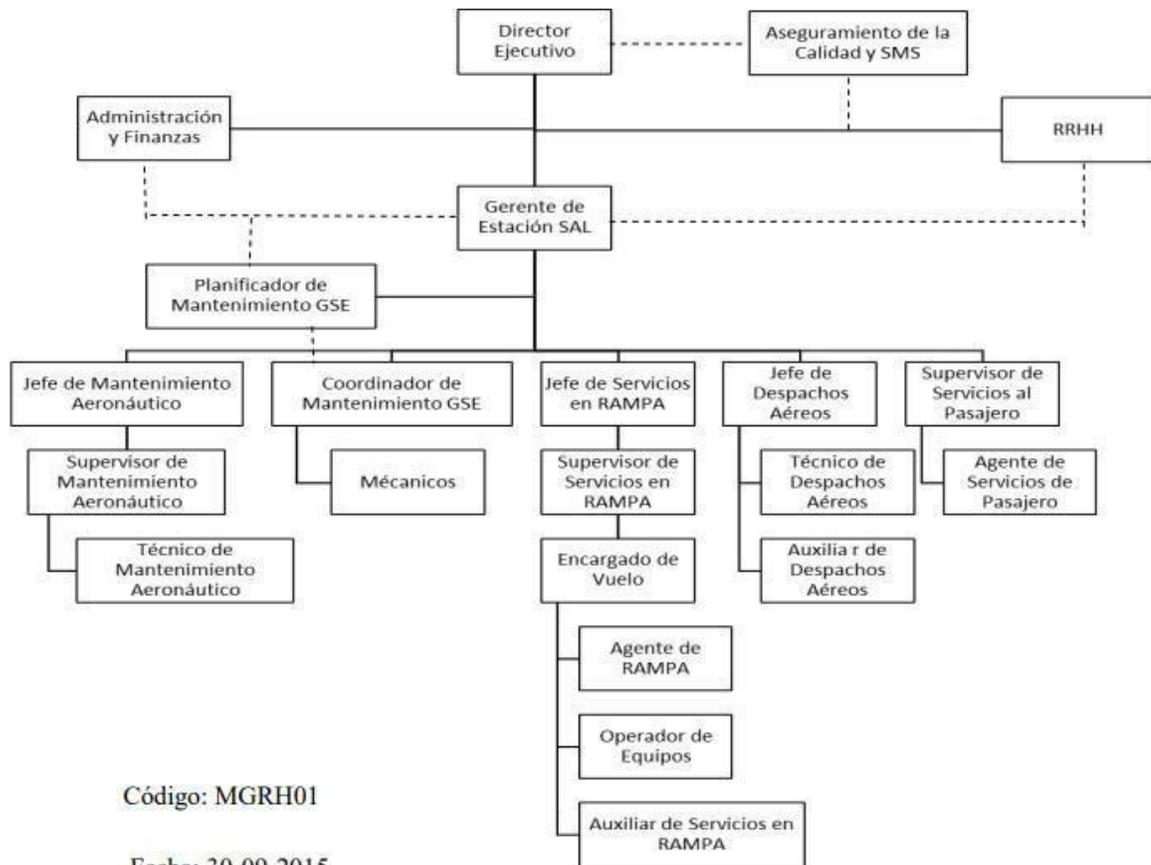
aerolínea cliente, innovando por medio de la aplicación de un programa de formación continua.

- Establecer un sistema de Seguridad Operacional en dónde se gestione y administre los peligros y amenazas a través una efectiva identificación, control y mitigación de los riesgos.
- Fomentar la Responsabilidad Social: promoviendo iniciativas dirigidas a la prevención de contaminación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de las comunidades locales en las que operamos.
- Implementar el programa de prevención para el consumo de alcohol, drogas y sustancias psicoactivas, para asegurar que el personal se encuentre libre de drogas y alcohol, conozca las consecuencias en su organismo por el consumo de sustancias psicoactivas y alcohólicas y el riesgo de incidentes-accidentes dentro de las actividades laborales.
- Comprometida con la satisfacción de las Aerolíneas Clientes, por medio de la mejora continua en todos los procesos operativos y administrativos ofrece servicios de calidad a todos nuestros clientes.
- Implementar y mantener los programas de Aseguramiento de la calidad con énfasis en el control y la mejora continua en el sistema de gestión de la empresa y los niveles de seguridad.
- Establecer las normas y procedimientos apropiados contra los actos de interferencia ilícita, transporte de mercancías peligrosas y otros peligros que puedan atentar contra la seguridad de las aeronaves; teniendo en cuenta la seguridad, regularidad y eficiencia de la aviación civil.

2.7. Políticas de Seguridad Operacional.

- Comportamiento negligente es inaceptable y para el cual se determinará la acción correctiva disciplinaria correspondiente, mediante un proceso de investigación transparente.
- Controlar y mejorar en forma continua nuestras estrategias y procesos a fin de asegurar que todas nuestras actividades de aviación sean conducidas con base en la asignación equilibrada de recursos y orientada a alcanzar el más alto nivel de desempeño de la seguridad operacional.
- Establecer un procedimiento de reportes de seguridad operacional efectivos por medio de cual se identifiquen los incidentes y accidente, los peligros y riesgos detectados durante las operaciones en tierra.

2.8. Estructura Organizativa



Código: MGRH01

Fecha: 30-09-2015

Aprobado por junta de directores

2.9. Servicios que Proporciona.

Amplia gama de productos y servicios regionales incluye:

- Servicios en Rampa.
- Servicios al pasajero.
- Despachos Aéreos.
- Mantenimiento de Línea.
- Servicios VIP para Aviación Corporativa.
- Representación Comercial y Operativa de Aerolíneas
- Seguridad para el Avión.
- Servicios Logísticos para Operaciones Aéreas Militares, entre otros.

2.10. Marco Legal.

2.10.1 Constitución de la República de El Salvador.

El espacio aéreo del territorio salvadoreño está sujeto a la jurisdicción y soberanía nacional, de conformidad a lo establecido en el Decreto N° 38, Artículo 84 de la constitución de la República 1983.

Art. 84.- El territorio de la República sobre el cual El Salvador ejerce jurisdicción y soberanía es irreductible y además de la parte continental, comprende:

El territorio insular integrado por las islas, islotes y cayos que enumera la Sentencia de la Corte de Justicia Centroamericana, pronunciada el 9 de marzo de 1917 y que además le corresponden, conforme a otras fuentes del Derecho Internacional; igualmente otras islas, islotes y cayos que también le corresponden conforme al derecho internacional.

Las aguas territoriales y en comunidad del Golfo de Fonseca, el cual es una bahía histórica con caracteres de mar cerrado, cuyo régimen está determinado por el derecho internacional y por la sentencia mencionada en el inciso anterior.

El espacio aéreo, el subsuelo y la plataforma continental e insular correspondiente; y además, El Salvador ejerce soberanía y jurisdicción sobre el mar, el subsuelo y el lecho marinos hasta una distancia de 200 millas marinas contadas desde la línea de más baja marea, todo de conformidad a las regulaciones del derecho internacional.

Los límites del territorio nacional son los siguientes: al poniente, con la República de Guatemala, de conformidad a lo establecido en el Tratado de Límites Territoriales, celebrado en Guatemala, el 9 de abril de 1938.

Al norte, y al oriente, en parte, con la República de Honduras, en las secciones delimitadas por el Tratado General de Paz, suscrito en Lima, Perú, el 30 de octubre de 1980. En cuanto a las secciones pendientes de delimitación los límites serán los que se establezcan de conformidad con el mismo Tratado, o en su caso, conforme a cualquiera de los medios de solución pacífica de las controversias internacionales.

Al oriente, en el resto, con las Repúblicas de Honduras y Nicaragua en las aguas del Golfo de Fonseca. Y al sur, con el Océano Pacífico.

2.10.2 Código de trabajo

Se basa sobre todos los derechos y obligaciones de los empleados y el patrono, así como las sanciones a imponerse ante el incumplimiento de estos por cualquiera de estas partes.

2.10.3 ISSS

De acuerdo con el art. 50 (Art. 186) de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una empresa de derecho público, que responde a los fines de la seguridad social, cubre los riesgos profesionales y comunes a los que están expuestos los trabajadores.

2.10.4 AFP

Tiene como objeto social y exclusivo la administración de un fondo de pensiones, así como el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados, según lo dispuesto en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).

2.10.5 Ley Orgánica de Aviación Civil

Mediante el decreto legislativo N°582 del año 2001. Con base a la Ley Orgánica de Aviación Civil tiene como objetivo regular la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; así mismo, regula la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles.

2.10.6 Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas

De acuerdo con el decreto legislativo N° 903 del año 2006. La Ley tiene por finalidad establecer los objetivos y funciones de la Dirección General de Aduanas, así como definir su estructura orgánica y funcional, establecer su competencia y autonomía.

La Dirección General de la Renta de Aduanas, fue creada por medio del Decreto Legislativo No.43, de fecha 7 de mayo de 1936, publicado en el Diario Oficial No. 104, Tomo No. 120, del 12 de ese mismo mes y año, como una dependencia especializada del Ministerio de Hacienda, para garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulan el tráfico internacional de mercancías.

2.10.7 Ley de Almacenaje

Según el decreto legislativo N° 638 del año 1990. Por medio de la presente ley, se establece que las mercancías que ingresen a los depósitos temporales administrados por las aduanas de la República gozarán antes de ser sometidas a despacho aduanero, de los plazos de almacenaje libre que se establecen en la misma.

2.10.8 Ley de Impuesto Sobre la Renta

Creada mediante decreto legislativo N° 134 del año 1991. Establece que la actual Ley de Impuesto sobre la Renta, emitida por decreto legislativo N° 472 de fecha 19 de

diciembre de 1963, publicado en el diario oficial N° 241, Tomo 201 del mismo mes y año, no obstante haber experimentado reformas sustanciales en su estructura, no se adecúa a las condiciones económicas y sociales del país y además sus distorsiones manifiestas no permiten el crecimiento sostenido en la base del impuesto en términos de cobertura de contribuyentes, por lo que es necesaria la emisión de un nuevo ordenamiento legal sobre la materia, que recoja las corrientes modernas sobre tributación directa.

2.10.7 Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo.

Según el decreto legislativo N° 254 del año 2010. Tiene por objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo con sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

2.11. Marco Institucional.

Ley	Entidad
Constitución de la República de El Salvador	Corte suprema de justicia a través de sala de lo constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
ISSS	Seguro Social
AFP	Superintendencia del sistema financiero a través de la super intendencia de pensiones
Ley Orgánica de Aviación Civil	Autoridad de la Aviación Civil
Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas	Ministerio de Hacienda
Ley de Almacenaje	Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto sobre La Renta	Ministerio de Hacienda
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social

3. GENERALIDADES DEL CLIMA LABORAL.

3.1. Antecedentes.⁵

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta (Brunet 1999. 24).

A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, Lewin le llama “Atmósfera” o “Clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico (Lewin 1988. 112)

Es así como Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la empresa y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización. (Alvarez, 1992)

En 1955, Francis Cornell ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo. (Álvarez, 1992).

Para los teóricos Katz y Kahn (1970, 85), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la empresa

⁵ <https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20de%20clima%20laboral,%2C%20compa%C3%B1eros%2C%20superiores%2C%20etc.>

atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

3.2. Definiciones.⁶

Según Idalberto Chiavenato, mejor conocido como el mayor aportador y padre de la administración, “El clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades”

Otros autores que definieron “clima laboral” en 1968, fueron Litwin y Stringer, quienes ampliaron la definición dada por Tagiuri, ya que, reconocieron su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Para estos autores el “clima laboral” se concibe como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Ya en el año 1973, otros autores como Pritchard y Karasick, se refieren al “clima laboral” , haciendo un énfasis en la alta gerencia, pues lo definen como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras organizaciones, y que resulta del comportamiento interno de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; además señalan la importancia que tiene para la alta gerencia el identificar las diferentes dimensiones que tiene el clima laboral de su organización, ya que esto le permite a la alta dirección ejercer presión sobre éste y reorientar las actividades y conductas organizacionales (Armstrong 1991, 54).

⁶ <https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20de%20clima%20laboral,%2C%20compa%C3%B1eros%2C%20superiores%2C%20etc.>

Chiavenato (2000) señala que el clima laboral puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Según Méndez (2006), el clima laboral ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición.

3.3. Importancia.⁷

La importancia del clima laboral debe ser una de las más grandes prioridades de la empresa ya que los beneficios que se pueden obtener de mantener un buen ambiente de trabajo son innumerables.

Con la entrada al mercado laboral de las generaciones millennial y cenntenial, el trabajo en general empezó a experimentar cambios importantes. Por ejemplo, el clima laboral se convirtió en un punto indispensable en toda empresa y una de las consultorías empresariales más solicitadas.

Ha quedado atrás la época en donde lo más importante de un trabajo es el sueldo y la pensión. Las actuales y nuevas generaciones de empleados buscan una experiencia laboral completa y no sólo una fuente de ingresos; es decir, que el tiempo invertido en una empresa sea de calidad. Para ello, un buen ambiente laboral es indispensable.

Son ocho horas, y en ocasiones más, el tiempo que pasa un trabajador en su empresa, por lo que una empresa debe ser como un segundo hogar, en el que más de un número de nómina, el colaborador sea tratado como un integrante de una familia. Un buen clima laboral no sólo beneficia al colaborador, sino a toda la empresa, ya que, si se procura una buena

⁷ <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/#:~:text=Objetivos%20de%20tener%20un%20buen,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.>

relación entre empresa y capital humano, los empleados se sienten más comprometidos con los objetivos organizacionales, generando mayor productividad.

3.4. Objetivos.⁸

- Facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la seguridad en los equipos de trabajo para participar en las acciones y decisiones de la empresa.
- Incrementar el interés en los objetivos de la empresa.
- Aumentar la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento.
- Evitar el ausentismo laboral.
- Mejorar la productividad laboral.

3.5. Estrategias para lograr un buen Clima Laboral.⁹

Un ambiente de apoyo: Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los empleados son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo.

Flexibilidad en el lugar de trabajo: Una buena empresa respeta las promesas de flexibilidad. Muchas empresas hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales. Swati Nathani, CBO de Team Pumpkin, asegura que "trabajo flexible" es mucho más que laborar desde casa. Explica que se trata de trabajar desde donde sea que el individuo necesite estar en un momento en específico.

⁸ <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/#:~:text=Objetivos%20de%20tener%20un%20buen,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.>

⁹ <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>

Reconocer los logros de los trabajadores: Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos

Dar autonomía a los colaboradores: Parte de la construcción de una base de apoyo es aprender a confiar en que los empleados utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un fuerte sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

Crear programas de aprendizaje y desarrollo: Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los empleados es responsabilidad de la empresa y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado.

Programar actividades fuera del trabajo: La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.

3.6. Variables influyentes del Clima Laboral.

Rensis Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral.¹⁰

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una empresa evoluciona y obtiene resultados, ejemplo: estructura, reglas, normas, toma de decisiones.

Variables intervinientes: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, ejemplo: motivación, comunicación, actitudes y aptitudes.

¹⁰ Martínez, Ismael de Jesús y otros, "Diseño de un método de clima organizacional aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador", Trabajo de investigación, Año 2010.

Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la empresa, ejemplo: productividad, ganancias, pérdidas.

Existen otras variables que influyen en el clima laboral de la empresa, entre ellas pueden mencionar:

- Los cambios significativos en la empresa, ya sea positivo o negativo.
- Alteración de las condiciones económicas de la empresa, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios de los empleados.
- Cambio de líderes, ya que trae consigo incertidumbre para los empleados que están a las expectativas de las reglas de trabajo.
- Reestructuración y reducción. En la actualidad muchas empresas para reducir sus gastos adoptan la estrategia de reducir el número de empleados lo cual trae consigo la reestructuración de sus procesos y la adaptación del personal a estos.
- Emergencia, urgencias, días de pago, problemas con algunos empleados. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada empresa.
- Esquema cultural (equidad de género, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.)
- Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aún se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

3.7. Tipología del Clima Laboral.¹¹

Los tipos de clima laboral en una empresa pueden ser:

- Clima laboral autoritario. Este tipo de empresas se basa en una relación jerárquica y sin flexibilidad. Los líderes o directivos no confían en el trabajo de sus empleados y la comunicación en la empresa es escasa o casi nula. Tiende a ser un clima en el

¹¹ <https://www.buk.cl/blog/tipos-de-clima-laboral>

que lo que se dice, se hace y no hay instancias de creatividad, flexibilidad, opinión o desarrollo profesional. Por otro lado, la toma de decisiones la evalúa y deciden solamente los altos cargos, sin considerar opiniones de distintos equipos u áreas.

- **Clima laboral Paternalista.** Se trata de un clima que se da en aquellas empresas más estructuradas. Existe una relación formal entre los altos cargos y los demás colaboradores, pero generalmente es más superficial. La confianza y la comunicación entre ellos es bastante débil. Falta comunicación, información e interés por las necesidades u opiniones de los trabajadores. En general, las decisiones las toman los altos cargos y los empleados no se sienten muy comprometidos con la empresa.
- **Clima laboral Consultivo.** En este tipo de clima laboral, la directiva posee confianza en sus empleados y tiene gran consideración en su trabajo, desarrollo profesional y opiniones respecto a las temáticas a tratar. Si bien la toma de decisiones la realizan los altos cargos, la decisión se encuentra basada en la opinión y los comentarios de los colaboradores. Hay un ambiente más dinámico y proactivo, en donde fluye la comunicación y la confianza entre los equipos.
- **Clima laboral Participativo.** Este tipo de clima se da en empresas en donde no existe una jerarquía vertical, más bien horizontal. Existe una gran confianza por parte de la directiva ante sus empleados y la opinión que tengan los empleados es primordial para la toma de decisiones. De hecho, muchas veces las decisiones se toman en conjunto y buscan un bien común para el negocio y el desarrollo profesional de los colaboradores.

4. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

4.1. Definición.

Comprende el análisis de información previamente recopilada para conocer la percepción y actitudes que tienen los empleados de una empresa con respecto a sus actividades, compañeros, superiores, etc. Y como estos influyen en su motivación laboral.

4.2. Importancia.

Realizar un análisis de clima laboral oportunamente puede generar cambios muy positivos para la empresa; por ejemplo, ayuda a construir mejores relaciones entre todos los empleados y proporciona un compromiso mayor de su parte, las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

4.3. Objetivo.

El objetivo que persigue con el análisis del clima laboral es comprender su nivel de satisfacción laboral y descubrir si hay problemas internos que deban resolverse, o detectar si el trabajador está pasando por alguna situación personal que le impide realizar sus actividades cotidianas con entusiasmo; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una empresa .

4.4. Ventajas y Desventajas.¹²

Al realizar una evaluación del clima laboral se debe contar con las herramientas e instrumentos necesarios como por ejemplo la encuesta la cual debe comprender una serie de preguntas relacionadas a los factores en estudio. Las encuestas sobre clima laboral permiten

¹² <http://3ccultura.com/blogs/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/index.php>.

a las jefaturas conocer cuál es la percepción que tiene el personal con respecto a temas que afectan su desempeño y compromiso con la empresa.

Ventajas:

- Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la empresa.
- Permite prevenir posible desmotivación masiva que repercutiría en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral.
- Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos eficiente y de gran impacto.
- Refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la empresa.

Desventajas:

- Cuando la encuesta no garantiza confidencialidad y anonimato, el personal tiende a contestar positivamente por miedo a represalias y por lo tanto la encuesta pierde su validez.
- Cuando la encuesta no es válida, los directivos pueden tener información errónea respecto a la realidad llevándolos a tomar decisiones incorrectas.
- Cuando los empleados no reciben información de los resultados se pierde credibilidad en las intenciones de haber tomado la encuesta.
- Una encuesta de clima laboral genera expectativas en los colaboradores; si luego no se hace nada al respecto, se puede generar un ambiente de frustración.

4.5. Factores

Los factores que forman parte del clima laboral son los elementos característicos que pueden ser evaluados en una empresa, y que influyen en el comportamiento de los miembros de una empresa. Algunos de los factores más relevantes para un estudio del clima laboral.

4.5.1. Cultura

Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practica el ser humano de una empresa y que hacen de esta su forma de comportamiento.

El clima laboral tiene una importante relación con la cultura de una empresa ya que se entiende como cultura organizacional el patrón general de conductas creencias y valores compartidos por los miembros de esta. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la empresa, este tiene una incidencia directa ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su empresa determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de esta.

De acuerdo con la definición anterior la cultura de una empresa consiste en el conjunto de principios y valores que la caracterizan y que sus integrantes comparten, a partir de conocimientos, experiencias acumuladas, y el entorno que les rodea.

4.5.2. Ambiente Físico

Las dimensiones espaciales, la seguridad, las instalaciones, el equipamiento con el que cuentan los trabajadores, las condiciones climatológicas, la contaminación, el sonido, la distribución de espacios, equipos técnicos, herramientas necesarias todo esto contribuyen al mejor desempeño laboral en las organizaciones. Cuanto mejores sean las condiciones en las que los empleados se encuentran, mejores serán los resultados obtenidos.

El ambiente físico de trabajo es uno de los factores que afectan el clima laboral en cualquier empresa, ya que la existencia de condiciones físicas inadecuadas en las instalaciones donde se realizan las actividades laborales, tales como la temperatura, el ruido, la iluminación, lugares de descanso, servicios sanitarios, pueden contribuir negativamente al desempeño en el trabajo, y son fuentes de desmotivación que perjudicará la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Este elemento evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas áreas de la empresa.

4.5.3. Relaciones Interpersonales.

Indudablemente el respeto y cumplimiento a los derechos y obligaciones son la base para unas armoniosas relaciones interpersonales. En toda actividad humana se hace necesario interrelacionarse unos con otros. En la medida en que dicha interrelación este bien definida en beneficio de una convivencia armónica y productiva, se genera mayor calidad de vida y menos conflictos.¹³

Creación de vínculos personales, ya que estos vínculos promueven el trabajo en equipo eficiente y valores como la cooperación o la solidaridad trabajo en equipo. Lo contrario a los vínculos serán los conflictos y tensiones entre los miembros que acaban afectando de manera negativa a la empresa.

De acuerdo con la definición anterior las relaciones interpersonales son interacciones entre dos o más personas de este o diferente sexo, que incluyen emociones y sentimientos tanto positivos como negativos, en donde es muy importante la comunicación.

4.5.4. Liderazgo.

En el líder está el fomentar un clima comunicativo, este liderazgo deberá ser abierto, flexible y cooperativo de lo contrario, favorecer la rivalidad y la tensión entre sus miembros.

“Se define como la capacidad que tiene una persona para lograr que otras los sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que coordinen eficazmente para ello; todo con base en la confianza que infunda en su habilidad para persuadirlos”.¹⁴

4.5.5. Motivación.

Cuando los empleados están motivados, facilitan la creación de un clima laboral positivo y su rendimiento es mayor. Por otro lado, cuando el clima empresarial es positivo, los

¹³ Serrano, Alexis, Administración de Personas. 1era edición. Año 2007. Pag. 293.

¹⁴ Werther, William B., Administración de Personal y su recurso humano. Mc Graw Hill, México, año 1991, pág. 290.

empleados acuden a sus puestos más motivados, es decir, con más ilusión y ganas de realizar sus funciones de manera eficaz.

“Se define también como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos”.¹⁵

Entonces, a partir de lo anterior, la motivación es el sentimiento que mueve a los empleados para realizar sus labores cotidianas haciendo un esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de la empresa de acuerdo con la capacidad para satisfacer necesidades personales.

4.5.6. Comunicación.

Fomento de confianza mejora la satisfacción y motivación entre los trabajadores, compromiso, respeto, cooperación, tolerancia. Se debe trabajar en mantener una buena comunicación entre los integrantes pues de ellas surgen mejoras en el entorno organizacional, esto lograra que todos los que integran la empresa puedan sentirse cómodos y apreciar al a empresa en la que trabajan adquiriendo un grado de madurez para resolver conflictos y mantener un ambiente de armonía que beneficie a todos.

“En el mundo de las organizaciones no es difícil encontrar que muchas de ellas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de mejoramiento, en algunos casos porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido deficientes o lo que es peor no han existido”.¹⁶

La empresa debe formalizarla, establecer canales que permitan información oportuna y actualizada a los empleados sobre situaciones que afecten la empresa, así como también resultados, procesos y tareas, de esta forma podrá desempeñar mejor su trabajo

¹⁵ Daft, Richard, Management, 3ª Edición (Orlando, FL: Dryden Press 1993): 512

¹⁶ De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La comunicación como herramienta gerencial. Bogotá, Ecoe, Ediciones 2006.

4.5.7. Trabajo en equipo.

Se basa en tener empleados comprometidos facilitando el cumplimiento de los objetivos mediante el apoyo mutuo, promueve el respeto, el proceso y tareas realizadas a su debido tiempo.

“Trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía. Responsabilidad, creatividad, voluntad, empresa y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas que sus integrantes cumplan con ciertas reglas”.¹⁷

4.5.8. Organización.

El tamaño y el tipo de estructura empresarial influyen en el rendimiento de los trabajadores. También las estructuras jerárquicas pueden ser las más adecuadas, en otras empresas no son el mejor modelo.

“El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién”.¹⁸

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”.¹⁹

¹⁷ www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo.

¹⁸ Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág 35.

¹⁹ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8ª edición, Mc Graw Hill, México, año 1995, pág. 191.

4.5.9. Responsabilidad.

Se refiere a la autonomía en las ejecuciones de las actividades realizadas, sentirse a gusto con la actividad que desarrollamos, tomar en cuenta que es tarea de todo el fomento de la responsabilidad de las actividades diarias y las repercusiones de estas.

La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas, las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos y se esfuerzan por dar más de lo que se les pide.

4.5.10. Reconocimiento.

Todo reconocimiento o recompensa por un trabajo bien hecho o esfuerzos mantiene una motivación para el personal de una empresa . Realizando un reconocimiento para agradecer a los miembros del equipo laboral por su compromiso con la empresa. Uno de los reconocimientos que tienen un mayor impacto es el reconocimiento económico, otro podría ser horarios más flexibles, becas de estudios, días libres entre también los reconocimientos públicamente elogiando el trabajo bien realizado de los trabajadores.

“Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente, lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho”.²⁰

4.5.11. Desarrollo personal.

La formación de carácter, iniciativa, liderazgo como la propia gestión del trabajo llevándolo como proceso continuo logrando la superación de los empleados en riquezas, conocimientos, y las relaciones del trabajo. 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.

²⁰ Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015. Pág 30.

Incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejora la calidad de vida y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones.²¹

5. GENERALIDADES DEL DESEMPEÑO LABORAL

5.1. Definición.

Se puede decir que el desempeño laboral es el rendimiento que el trabajador refleja al momento de realizar sus actividades. Según Bittel (2000), afirma que:

“El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y sus deseos de armonía. El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimiento que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” (p.256)

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los empleados de una empresa logran sus objetivos. Según Bohórquez (2004) se refiere como:

“El nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la empresa en un tiempo determinado. En tal sentido, el desempeño está conformado por actividades tangibles, observables, medibles y otras que se puedan deducir”²²

Según Chiavenato (2000), define el desempeño laboral:

²¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_personal.

²² Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, 10a. ed. México: Pearson Educación.

“Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa . En efecto, afirma que un buen desempeño laborales la fortaleza más relevante con la que cuenta una empresa ” (p.359).²³

El autor menciona que el desempeño laboral es el aporte que el individuo da a la empresa para el logro de los objetivos. Es decir, el desempeño de los empleados se ve reflejado tanto por su trabajo como por su comportamiento.

Por otra parte, Echeverria, (2009) afirma que el desempeño laboral:

“Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional” (p.155).

El autor describe el desempeño laboral como un valor que se espera que el colaborador contribuya a la empresa, este aporte estará influenciado por la conducta que pueda tener a lo largo del paso de una organización.

Finalmente, Robbins y Timothy. (2013) afirman que el desempeño laboral:

“Es un proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha importancia para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador, un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral”. (p.36).²⁴

De acuerdo con lo antes mencionado se puede expresar que el desempeño es la capacidad que posee el colaborador al realizar su trabajo y optimizar sus recursos para hacer sus tareas en menos tiempo y con mayor calidad, lo cual resulta beneficioso para la empresa.

5.2. Importancia

El desempeño laboral es una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente en los campos de la psicología organizacional (Aamodt, 2010). El principal

²³ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

²⁴ Robbins, S., & Timothy, J. (2013). Desempeño Laboral, Dimensiones con el Desempeño Laboral. *España: Editorial Planeta.*

motivo que justifica demasiado interés de estudiar este término por parte de las organizaciones es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las empresas, es por ello que resulta imprescindible conocer el desempeño laboral. (Choi, Miao, Oh, Berry, & Kim, 2018). En la actualidad, las organizaciones se enfrentan en permanentes cambios, debido a la constante necesidad de mejorar para poder mantenerse en el mercado, ya que la competencia cada día crece (Castro, 2016). Así mismo, la supervivencia de las empresas en el tiempo dependerá de gran manera de la capacidad, competencias y conocimientos de sus trabajadores, por esto las empresas deben de contar con empleados competentes, por ende, para poder saber si los empleados están cumpliendo sus funciones de acuerdo a lo establecido en sus cargos, es necesario evaluar el desempeño porque ayudará a afinar la eficacia e implementar estrategias. Por lo tanto, se puede decir que el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas de una organización, convirtiéndose en una condición necesaria para obtener resultados sostenibles en el tiempo (Chênevert & Vandenberghe, 2013).²⁵

El desempeño laboral actúa como piedra angular para el logro de la efectividad y el éxito de las empresas; por esta razón los gerentes están interesados en no solo medirlo sino también en mejorar el desempeño de sus colaboradores. En este sentido, el desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones ejecutadas por los empleados que pueden ser medidos a través de sus capacidades y el grado de contribución que éstos brindan a la empresa.

El desempeño laboral es importante, porque:

- Incrementa del rendimiento, es decir, existe una relación adecuada con la retroalimentación.
- Respeto las reglas de compensación, que permite la identificación de las personas que merezcan aumentos salariales.
- Evaluación, que implica la selección de puestos, ascenso, traslado, despido.
- Forma y desarrolla, es decir, capacitación al trabajador para un trabajo eficaz

²⁵ Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60.

- Planificación y mejora de la carrera profesional, que indica tomar decisiones para optimizar las capacidades que se relaciona con la profesión.
- Efecto de las estadísticas, es el efecto positivo negativo de los recursos humanos.
- Errores en el diseño del puesto, es el entendimiento de las actividades.²⁶

5.3. Características

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:²⁷

- Adaptabilidad; se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación; es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- Iniciativa; la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos; se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo.
- Trabajo en Equipo; es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la empresa, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo; la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la empresa y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

²⁶ Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, (69), 192-202.

²⁷ Ortiz, E. M. D., & Ysla, P. D. R. C. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Apuntes Universitarios*, 12(2), 97-113.

- Desarrollo de Talentos; la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño del Trabajo; se refiere a la capacidad de determinar la empresa y estructura más eficaz para alcanzar una meta.
- Maximiza el Desempeño; la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

5.4. Influencia del Clima Laboral en el Desempeño Laboral

Uno de los elementos condicionantes del desempeño laboral en las instituciones, es el clima organizacional, donde se presenta dificultades no solo en la estructura organizacional, sino también en los factores emocionales de los empleados como adaptarse al cambio, a la condición del trabajo y la comunicación empresarial.

En los últimos años, las organizaciones para ser más competitivas han puesto la mirada en el clima laboral, por lo cual, se han implementado estrategias organizacionales, teniendo en cuenta su importancia para que sean eficientes y eficaces. De la misma manera, realizan evaluaciones permanentes de las estructuras organizacionales, y de los comportamientos de los trabajadores, para así tener un diagnóstico real de las necesidades organizativas, y poder tomar decisiones correctivas para un buen desarrollo organizacional. El eficiente funcionamiento de las organizaciones se lleva a cabo cuando el clima laboral es armónico, aceptando el comportamiento emocional de los integrantes de la empresa, que influye de manera significativa en su conducta y comportamiento. La manifestación real del trabajador en la ejecución de una tarea en un ambiente laboral determinado, evidenciando se esta manera, su capacidad para el trabajo que desarrolla.

El clima laboral tiene su fundamentación en el estado emocional de cada trabajador, y cómo cada uno de ellos actúan ante situaciones propias de la empresa, como la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros; así como interacciones como

la estructura organizacional, tecnología, liderazgo, toma de decisiones, recursos, entre otros. Así también, se considera un ambiente agradable o desagradable, favorable o desfavorable que está inmerso en la empresa, teniendo en cuenta su cultura, compromiso, emprendimiento, innovación satisfacción entre otros.

En el actual mundo globalizado, toda empresa promoverá cambios en su ambiente laboral, estructura organizacional, planificación estratégica, gestión operativa y recursos con los que cuenta; con el objetivo de ser competitiva, tener una buena posición en el mercado, hacer innovaciones, generando rentabilidad para la empresa. Asimismo, los empleados son considerados creativos, que impulsen cambios que son estimulados por los líderes gerenciales (Robins y Judge, 2009).²⁸

Así, también es importante el clima laboral para que los empleados se perfeccionen, que impacte en su desarrollo ante eventos simples, donde se incluye la comunicación, la interacción con otros empleados la apertura y consideraciones; tiene también un efecto en la calidad de vida de los que participan en el desarrollo institucional, donde se destaca la motivación, fortalecimiento de la amistad de manera espontánea y honesta; asimismo, contribuye a favorecer el logro de los objetivos, y ayuda al trabajador a la adquisición de sus objetivos propios (Reyes, 2017). En el área de recursos humanos, logra la implementación de estrategias, condiciones laborales estables para el logro de buenos desempeños de los empleados, teniendo en cuenta la salud laboral, donde el entorno profesional permita que los empleados tengan una buena fortaleza física, condiciones de salud y bienestar físico, emocional y social; asimismo, tengan una buena compensación económica por la labor realizada; se logre que el trabajador se sienta satisfecho en el lugar donde labora y aspectos relacionados al proceso organizacional (Ruiz, 2008)²⁹

²⁸ Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan: Pearson educación.

²⁹ Rizo, A. S. (2018). Importancia del comportamiento organizacional para los estudiantes de Administración de Empresas. *Revista Multi-Ensayos*, 4(7), 10-14.

B. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL PARA REFORZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V.

1. PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

La problemática de investigación actual de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. se centra en mejorar el desempeño laboral de sus empleados e identificar áreas de mejora en términos de satisfacción, bienestar y productividad. La investigación del clima laboral se plantea como una herramienta para descubrir problemas o deficiencias en el ambiente de trabajo y brindar información para implementar cambios positivos.

Se busca comprender los factores que contribuyen a fortalecer el clima laboral y retener a los empleados clave. Identificar las causas subyacentes de la insatisfacción o el descontento laboral permitirá implementar medidas para mejorar el ambiente de trabajo, promover la lealtad y fomentar el compromiso de los empleados.

Además, se desea mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, reconociendo la importancia de una fuerza laboral satisfecha para lograr altos niveles de productividad y compromiso. La investigación del clima laboral ayudará a identificar los factores que influyen en la satisfacción, como el liderazgo, el reconocimiento, la comunicación y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, para implementar estrategias efectivas.

Otro propósito es impulsar el compromiso de los empleados, entendiendo su conexión con la empresa y su motivación para contribuir al éxito. Mediante la identificación de los factores que influyen en el compromiso, se podrán tomar medidas para fortalecerlo y promover una cultura organizacional positiva.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el problema a investigar se fórmula de la siguiente: ¿Cuáles son los factores del clima laboral que, de acuerdo con un modelo de análisis, influyen en el rendimiento laboral del personal empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. Ubicada en el municipio de San Luis Talpa del Departamento de la Paz.

2. OBJETIVOS

2.1. General

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del clima laboral y los factores que influyen en el desempeño del personal de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

2.2. Específicos

- Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado del clima laboral de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.
- Realizar un diagnóstico del clima laboral en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V. por cada factor evaluado para conocer la percepción que tienen los jefes y empleados del ambiente en el que laboran.
- Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un clima laboral agradable y que fomente la eficiencia en el desempeño del personal de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.

3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre el análisis del clima laboral en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., es para conocer la percepción que tienen los empleados y los jefes del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores y proponer un modelo de evaluación del clima laboral para el fortalecimiento de la eficiencia del personal.

4. METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Los métodos y técnicas son de vital importancia para poder realizar una investigación de campo; ya que permite llevar a cabo un estudio. A continuación, se presentan los métodos y técnicas que se utilizaron:

4.1. Métodos

El método de investigación que se utilizó fue el método científico, que se refiere a una serie ordenada de procedimiento de que se hace uso la investigación científica para observar la extensión de nuestros conocimientos, con el fin de tener una práctica científica basada en hechos reales en el mundo actual y la utilización de métodos específicos como los siguientes:

- **Análisis:** En la investigación este método fue utilizado para descomponer en todas sus partes los elementos, indicadores y unidades que conformaron el objeto de estudio con el propósito de analizar cada uno de los factores del clima laboral y lograr identificar la incidencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados y jefes de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.
- **Síntesis:** Este método se utilizó para reintegrar las partes de los elementos, indicadores y unidades como un todo, es decir, que se realizó la integración de los factores que conformaron el clima laboral y la influencia que tienen en el desempeño laboral de los empleados y jefes de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., ubicada en el municipio de San Luis Talpa departamento de La Paz. Por lo cual se realizó el diagnóstico de la situación actual.

4.2. Tipos de Investigación

Para la realización del trabajo de investigación se tomó como base el nivel explicativo. Lo cual permitió formular preguntas importantes para la obtención de datos sobre el clima laboral del personal de la empresa ., ubicada en el municipio de San Luis Talpa, departamento de La Paz.

4.3. Tipo de Diseño

Para la realización del trabajo de investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental; es decir que no se manipuló en forma deliberada ninguna variable. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real y tiempo determinado, luego se analizaron. Se utilizó porque su medición es de un solo momento y presentó un panorama de los indicadores de estudio que se llevó a cabo en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., ubicada en el municipio de San Luis Talpa, departamento de La Paz.

4.4. Técnicas de recolección de información

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de información, en el trabajo de investigación son las siguientes:

- Entrevista: La entrevista fue utilizada para recopilar información directa de tal manera que fue selectiva, es por ello por lo que se entrevistó a al director ejecutivo, Gerente y 4 jefes de las diferentes áreas que forman parte de la Institución.
- Encuesta: La encuesta fue dirigida hacia 96 empleados de las diferentes áreas de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., que ayudó para realizar el diagnóstico de la situación actual del clima laboral.
- Observación directa: Se llevó a cabo conforme a las visitas que se realizaron a la empresa, lo cual permitió visualizar el que hacer laboral y observar otros elementos relevantes que no están contempladas en la encuesta y en la entrevista.

4.5. Instrumentos de recolección de información

Esto correspondió para ampliar y discernir la información para el trabajo de investigación lo cual se utilizaron los siguientes:

- Guía de entrevista: Se estructuró con preguntas abiertas las cuales permitieron adquirir información oportuna acerca de las dificultades que enfrentan a la problemática del objeto de análisis, la cual fue dirigida al director ejecutivo, gerente y a 4 jefes de los distintos departamentos de la empresa.
- Cuestionario: Se elaboró un cuestionario con 30 preguntas cerradas y se asignaron 4 opciones de respuestas diferentes dirigidas a los empleados que integraron la muestra de la investigación, distribuidos en cada departamento de la empresa. Cabe mencionar que se le realizó de forma virtual el cuestionario a 10 empleados.
- Lista de cotejo: Según las visitas realizadas a la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., se visualizó la infraestructura como también la atención por parte del personal entre otros elementos que aportaron información que sustentaron la investigación.

4.6. Fuentes de información

- Primaria: Información vital que se recolectó a través de los dos tipos de técnicas aplicados en la investigación de campo, por medio de las entrevistas hacia los jefes y la encuesta que estuvo dirigida a los empleados de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.
- La información que se recopiló para el trabajo de investigación fue obtenida de diferentes fuentes bibliográficas; libros, sitios virtuales, estudios y publicaciones referentes a la evaluación y metodología del clima laboral entre otros. Como también a través de la Unidad de Recursos Humanos, quien proporcionó manuales, reglamentos y políticas de la empresa.

4.7. **Ámbito de la investigación**

Se realizó en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., su área geográfica está ubicada en el Aeropuerto Internacional de El Salvador Monseñor Óscar Arnulfo Romero Galdámez, municipio de San Luis Talpa, departamento de La Paz.

4.8. **Unidad de Análisis**

Se detalla a continuación el objeto y las unidades de estudio que formaron parte del trabajo de investigación.

- Objeto de estudio: Empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V.
- Unidad de análisis: director ejecutivo, gerente, jefes, empleados.

4.9. **Determinación del Universo y Muestra**

- Universo: 1 director ejecutivo, 1 gerente, 4 jefes y 550 empleados operativos (sin contar los empleados administrativos)
- Muestra: Parte representativa del universo que posea las mismas características sujetas de estudio. Para realizar la investigación de campo se tomará la muestra a partir de una población finita.

- La muestra se calcula haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2(p, q)}$$

- Donde:
 - n: Número de personas a encuestar
 - N: Universo sujeto a estudio.
 - Z: Nivel de confianza utilizado.
 - p: Probabilidad de éxito
 - q: Probabilidad de fracaso
 - E: Error de estimación

- Se calcularán la muestra teniendo los siguientes datos constantes:
 - N: 550 (total de empleados de toda la empresa, sin contar los 14 empleados administrativos, 4 jefes y 1 gerente y 1 director ejecutivo)
 - Z: 1.96 (Coeficiente distribución normal estándar para un 95% de confianza)
 - p: 0.5
 - q: 0.5
 - E: 0.05

$$n = \frac{(550) (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (550-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \quad \quad \quad \mathbf{96 \text{ empleados.}}$$

Se realizó con un nivel de confianza de 95% porque hacemos énfasis en tener un conocimiento general de la problemática, con el objetivo de que la muestra resulte lo más precisa, suficiente y representativa posible. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada una, es decir que, existe incertidumbre sobre el fenómeno en estudio. El nivel de precisión o error permisible es de 5%, porque es el máximo error que será aceptado en los resultados y así la información tenga mayor validez.

DEPARTAMENTOS	NUMERO DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO	MUESTRA	PROCESO	NUMERO DE EMPLEADOS ENCUESTADOS POR DEPARTAMENTO
Despachos aéreos	134	96	$(134*96) / 550 = 23.04$	23
Servicios al Pasajero	97		$(97*96) / 550 = 16.93$	17
Mantenimiento aeronáutico	147		$(147*96) / 550 = 26$	26
Servicios en Rampa	143		$(143*96) / 550 = 24.95$	25
Mantenimiento	29		$(29*96) / 550 = 5.06$	5
TOTAL	550			

***Sin contar a 1 gerente de estación, 1 director ejecutivo, 4 jefes y 14 empleados administrativos**

5. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información recopilada en la investigación de campo permitió que los datos se representen en cuadros tabulares, lo cual consistió en realizar el análisis y los comentarios respectivos. Los datos obtenidos fueron procesados a través de un software llamado Microsoft Excel, su utilización logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que fueron de gran ayuda al momento de analizar e interpretar los resultados.

5.1. Tabulación

La información recopilada se tabuló mediante los cuestionarios de manera que se hizo por cada factor de evaluación del clima laboral, con el número de frecuencias de cada respuesta obtenida en cada pregunta que se presentó en los cuadros estadísticos de forma horizontal. Como también los resultados se utilizaron para determinar el estado de cada factor, mediante la metodología para evaluar el clima laboral que permitió diagnosticar el estado actual del clima percibido por los empleados hacia la empresa.

5.2. Análisis e interpretación de resultados

Se procedió a realizar el análisis e interpretación respectiva de los resultados mediante los gráficos estadísticos y sobre el estado de cada factor, esto permitió el análisis que contribuyó como base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones.

6. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL CLIMA LABORAL POR LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A. DE C.V.

6.1. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico de la situación actual que se realizó en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A. de C.V., está basado en la evaluación de 11 factores que forman parte de su clima laboral, y que fueron seleccionados por el equipo de trabajo, estos factores son: cultura, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, organización, responsabilidad, reconocimiento, desarrollo personal y remuneraciones. Para la determinación del estado actual de los factores, se utilizó el procedimiento de evaluación que se detalla a continuación:

- Paso 1: Se entregó un cuestionario a los 96 empleados que se tomaron como muestra, conformado por 11 factores.
- Paso 2: en total fueron 30 preguntas.
- Paso 3: Se asignaron 4 opciones de respuestas cerradas que fueron: Si, casi siempre, algunas veces y no, con un valor que va del cuatro al uno, correspondiente al orden antes mencionado.
- Paso 4: Se multiplicó el total de encuestados que respondieron en cada una de las 4 opciones de respuesta por el valor asignado a cada casilla, luego sumando cada fila para obtener el puntaje acumulado por pregunta.

- Paso 5: Se sumó el puntaje acumulado de las preguntas para obtener el puntaje total por cada factor.
- Paso 6: Con la información obtenida de los pasos anteriores se aplicó la siguiente fórmula para determinar el estado de cada factor:

$$C.O. = \frac{\Sigma x}{(F) (4) (N)}$$

- Donde:

Σx : significa la sumatoria del puntaje acumulado por factor de todas las encuestas.

F: representa el total de preguntas por cada factor.

4: significa el máximo puntaje asignado a las opciones de respuestas.

N: representa el total de personas encuestadas.

- Paso 7: El resultado se multiplicó por 100 y el porcentaje se ubicó en el estado e intervalo correspondiente al siguiente cuadro.

Tabla N°1: Estados de Evaluación del clima Laboral	
ESTADO	INTERVALO
CRÍTICO	0-50%
BAJO	50.1-70%
PROMEDIO	70.1- 80%
DESTACADO	80.1-90%
ÓPTIMO	90.1-100%

- Paso 8: De acuerdo con el estado de cada uno de los factores, se ubican las pautas de control a fin de conocer el significado del nivel del Clima Laboral.

Tabla N°2: Pautas de control del clima Laboral	
ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima laboral da como resultado crítico, significa que se encuentra en un pésimo estado , y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima laboral da como resultado bajo, significa que se encuentra en un mal estado , y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo
PROMEDIO	Cuando el clima laboral da como resultado promedio, significa que se encuentra en un estado aceptable , pero que puede mejorar y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima laboral da como resultado destacado, significa que se encuentra en un estado muy bueno , que los niveles de insatisfacción han sido bajos, y que es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse.
ÓPTIMO	Cuando el clima laboral da como resultado óptimo, significa que los empleados en la empresa tienen una satisfacción plena y que los mecanismos de dirección han sido apropiados.

- Paso 9: Se realizó un análisis por cada uno de los factores.

Tabla N°3 Análisis por factor del Clima Laboral		
FACTOR	ESTADO	INTÉRVALO
Cultura	ÓPTIMO	94.79%
Ambiente Físico	DESTACADO	88.02%
Relaciones Interpersonales	PROMEDIO	76.38%
Liderazgo	DESTACADO	86.54%

Motivación	DESTACADO	84.89%
Comunicación	DESTACADO	86.02%
Trabajo en equipo	DESTACADO	85.32%
Estructura Organizacional	DESTACADO	89.06%
Responsabilidad	ÓPTIMO	91.14%
Reconocimiento	PROMEDIO	79.07%
Desarrollo Personal	DESTACADO	86.49%

6.2. Clima Laboral

Para la determinación del clima laboral a nivel general, se aplicó el mismo procedimiento de cada uno de los factores, con la diferencia que (Σx = Es la sumatoria del puntaje acumulado de los 12 factores) y (F = Representa el total de preguntas de la encuesta). Para mejor comprensión se detalla toda la información en el siguiente cuadro de resumen:

N°	FACTOR	PUNTAJE TOTAL
1	Cultura	728
2	Ambiente Físico	1014
3	Relaciones interpersonales	886
4	Liderazgo	997
5	Motivación	978

6	Comunicación	991
7	Trabajo en equipo	983
8	Estructura Organizacional	684
9	Responsabilidad	1049
10	Reconocimiento	917
11	Desarrollo Personal	647
TOTAL, ENCUESTAS		9874
TOTAL, PREGUNTAS		30
MÁXIMO PUNTAJE		4
TOTAL, ENCUESTADO/AS		96

TOTAL, ENCUESTAS	9874	SUSTITUYENDO	INTÉRVALO	ESTADO
TOTAL, PREGUNTAS	30		85.71%	DESTACADO
MÁXIMO PUNTAJE	4			
TOTAL, ENCUESTADO/AS	96			

7. FACTORES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL

7.1. Cultura

Según el gráfico n°1, La mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los valores que posee la empresa poniéndolos en práctica en las diversas situaciones que se les presentan en su diario vivir, siendo muy satisfactorio, siendo pocos los empleados que intentan casi siempre ponerlos en práctica.

Según el gráfico n°2 La mayoría de los empleados encuestados manifiesta que la visión de la empresa se enfoca en las metas propuestas por lo cual resolvió que la visión si concibe futuro, siendo pocos los empleados que expresan que la visión casi siempre se enfoca en las metas propuestas y concibe el futuro de esta.

Los líderes de la empresa conocen los valores que se tiene, lo cual es muy significativo ya que ellos son la guía para la toma de decisiones y las conductas que se deben presentar. Con respecto a la misión y visión todos los jefes de las áreas de trabajo expresaron el conocerlas ya que son toda la articulación en su finalidad y desarrollo.

7.2. Ambiente Físico

Según el gráfico n°3, La mayor parte de los empleados da a conocer que el espacio físico asignado si es el apropiado para realizar sus funciones, pero es de considerar que otra parte de los empleados manifiesta también que el espacio físico casi siempre es el adecuado para realizar sus funciones, se encuentra un margen de desacuerdo en el espacio físico establecido para poder llevar las actividades diarias dentro de la empresa.

Según el gráfico n°4, La mayoría de los empleados están satisfechos con la iluminación y ventilación considerando que es la adecuada para poder realizar sus funciones en el área de trabajo, y otra parte de los empleados en menor cantidad indican que casi siempre la iluminación y ventilación es la adecuada para poder realizar sus actividades.

Según el gráfico n°5, La mayor parte de los empleados se encuentran satisfechos con la limpieza en la empresa donde se manifiesta que existen buenos estándares con respecto al aseo, en el cual se sienten cómodos en sus áreas de trabajo, por otra parte, de los empleados en menor cantidad dan a conocer que casi siempre se sienten satisfechos con la limpieza en general.

Los líderes de la empresa afirman que la limpieza e higiene y salubridad en cada área de trabajo es la adecuada, en la cual se sienten cómodos y satisfechos.

7.3. Relaciones Interpersonales

Según el gráfico n°6, Para la mayoría de los empleados consideran que si es importante mantener buenas relaciones con sus compañeros ya que es esencial para obtener buenos resultados y para logro de objetivos de la empresa lo cual refleja una aprobación por esta parte de los empleados, y por otra parte considerable de los empleados admitió no mantener estas relaciones de manera constante con sus compañeros de trabajo, lo que implica que aunque reconocen la importancia, no siempre logran mantener relaciones óptimas en su entorno laboral.

Según el gráfico n°7, Indica que hay una división bastante equitativa entre los empleados que creen que existen buenas relaciones entre los jefes y empleados. hay un balance entre aquellos que experimentan buenas relaciones laborales y aquellos que sienten que podría haber mejoras o momentos en los que las relaciones no son tan positivas.

Según el gráfico n°8 Los resultados de la encuesta indican que existe una variedad de experiencias en términos de conflictos entre los compañeros de trabajo y su impacto en el ambiente laboral. El mayor porcentaje ha experimentado conflictos ocasionales, lo que afecta el ambiente laboral en situaciones específicas, seguido del porcentaje de empleados que expresa que no ha experimentado conflictos, lo que indica un ambiente armonioso, sin embargo, los que respondieron “si” y “casi siempre” ha experimentado conflictos de manera regular lo cual puede tener un impacto negativo para la productividad del equipo de trabajo. Los líderes de la empresa expresan que respetan a los empleados, dan instrucciones de

manera respetuosa y dialogan las diferencias, Además, consideran importante mantener buenas relaciones laborales, tratando a cada colaborador con respeto y empatía. priorizando el trabajo en equipo y fomentando una comunicación efectiva entre los miembros del equipo.

7.4. Liderazgo

Según el gráfico n°9 los resultados muestran que en gran medida las jefaturas tienen la habilidad de persuasión hacia los empleados existiendo también un porcentaje grande en el que se considera que la jefatura a mando casi siempre tiene esta influencia sobre los empleados y en un pequeño porcentaje donde se indica que la jefatura algunas veces tiene la capacidad de influenciar a los trabajadores.

Según el gráfico n°10, Indica que casi la mitad de los encuestados tiene una relación positiva con sus superiores, quienes les proporcionan el apoyo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva. Sin embargo por otra parte de los encuestados mencionó que sus jefes solo los orientan y supervisan en algunas ocasiones. Esto puede sugerir que algunos encuestados reciben una dirección y supervisión menos consistente o que, en ciertas situaciones, tienen menos interacción directa con sus superiores.

Según el gráfico n°11, Los empleados se sienten cómodos en su mayoría con el liderazgo del jefe al mando ya que refleja en los porcentajes confirmando el sentirse a gusto y casi siempre este es un buen indicador para la empresa que las jefaturas están fortaleciendo la confianza en cada uno de los trabajadores. En una pequeña fracción se encuentra los empleados que en algunas veces se encuentran conforme con sus jefaturas.

Los líderes manifiestan, que se toma en cuenta la opinión de los demás y se les ayuda a mejorar, trabajando de la mano con ellos. Se guía al personal para que cumpla con sus funciones y escuchan sus inquietudes. Se trabaja en equipo, no solo asignando tareas, y se orienta a los demás para que realicen su trabajo de manera efectiva, brindándoles apoyo. Se comunica de manera clara las ideas al equipo y se acompaña su ejecución. Se realiza un seguimiento de las actividades asignadas y se coordina con el equipo involucrado.

7.5. Motivación

Según el gráfico n°12, Para el caso del factor motivación mediante estímulos a los empleados dan a conocer que si reciben al momento que el trabajador realizar bien su trabajo esto representa una fortaleza para la empresa el poder fomentar el reconocimiento del buen trabajo de cada uno de sus empleados cabe mencionar que a la vez existe un porcentaje que manifiesta que este estímulo no es frecuente e incluso no se recibe por lo tanto es necesario que se pueda fomentar en todas las jefaturas el poder tomar en cuenta lo necesario que es el poder mantener al trabajador motivado para que pueda realizar de forma productiva sus labores.

Según el gráfico n°13, En la empresa si se brinda oportunidades de ascenso a los empleados así aseguran en la encuesta realizada en su mayoría, por otra parte, un porcentaje menor se manifiesta e que existe poca oportunidad de crecimiento.

Según el gráfico n°14, En gran medida los empleados se sienten realizados en su diario laborar dentro de la empresa lo cual genera que se mantenga un ambiente confortable en las condiciones del trabajo, lo cual es un indicador positivo de bienestar, pero debe considerarse siempre buscar medidas para mejorar y lograr mantener una buena motivación.

Los líderes, dan a conocer que se anima y orienta a los empleados, manteniendo un buen compañerismo, brindando un buen trato y comunicando claramente las metas, acompañando su ejecución. Se comparten los resultados de las actividades y se trabaja en equipo. Se hace sentir a cada colaborador que su trabajo es importante, siendo cordiales y respetuosos con cada uno.

7.6. Comunicación

Según el gráfico n°15, Se identificó, con un porcentaje amplio de empleados encuestados, que existe una comunicación correcta y oportuna entre las distintas áreas, es decir, que entre empleados de distintas áreas de la empresa la comunicación es clara y correcta por los medios oficiales.

Según el gráfico n°16, Se analizó que, para la mayoría de los empleados, existe una comunicación correcta dentro de cada área, sin embargo, tener en cuenta que aún queda un margen de mejora, ya que la mitad de las personas encuestadas expresaron que casi siempre hay comunicación. Entendiendo que se puede mejorar para llegar a un nivel óptimo de comunicación dentro de cada área.

Según el gráfico n°17, Se identificó que la mayoría de las personas encuestadas, se encuentran conformes de la atención que existe desde las jefaturas hacia las inquietudes y necesidades que los empleados presentan en su día a día. Cabe aclarar que un pequeño porcentaje, expresó que existe un buen margen de mejora.

Para los líderes, la comunicación es clara, transparente y fluida, tanto de forma verbal como escrita. Se aclaran dudas e inconvenientes que surgen y se coordina en conjunto, dando seguimiento adecuado. Existe confianza para reconocer errores o dificultades y se busca solucionarlos de manera conjunta. Se informan mutuamente y se resuelven los inconvenientes que surgen. Aunque haya pequeños desacuerdos, se busca resolverlos de manera apropiada y en conjunto.

7.7. Trabajo en equipo

Según el gráfico n°18, Se identificó que la empresa si fomenta el trabajo en equipo entre sus empleados, teniendo un buen porcentaje de personas encuestadas que expresan que existe iniciativa por el trabajo en conjunto, sin embargo, recordar que siempre hay margen para mejorar y seguir fortaleciendo el trabajo en equipo.

Según el gráfico n°19, Se determinó que las personas encuestadas, en su mayoría, sienten que la empresa si toma en cuenta su opinión al momento de la toma de decisiones de área, de manera general y en las actividades particulares que realizan en su puesto de trabajo, por otro lado, también se muestra una consideración presente, aún existen áreas de mejora en cuanto a la frecuencia y consistencia en la valoración de las opiniones de los demás.

Según el gráfico n°20, Se identificó que existe un alto grado de compañerismo dentro de la empresa, obteniendo un porcentaje mayoritario de parte de los empleados encuestados, por otra parte, representativa de los empleados sugiere que exista una consistencia en la presencia de relaciones positivas y colaborativas entre los compañeros de trabajo.

Los líderes, mencionan que se trabaja en equipo, teniendo en cuenta las opiniones de los demás. Se forman comisiones de trabajo con participación de varias áreas y se delegan funciones y se realiza un seguimiento conjunto. Se promueve el compañerismo y la unidad, fomentando el respeto entre todos y trabajando para alcanzar los objetivos. Se delegan tareas en grupo para fomentar las relaciones interpersonales.

7.8. Estructura Organizacional

Según el gráfico n°21 Se determina que, para la mayoría de los empleados, aseguran que, si se respetan los procedimientos establecidos en cualquier actividad relacionado a la empresa, sin embargo, hay que tomar en cuenta que siempre hay espacio para mejorar y seguir fortaleciendo y cultivando este sentido para mantener un ambiente laboral positivo y productivo.

Según el gráfico n°22, Se identificó que la mayoría de los empleados si conocen, aceptan y están totalmente conscientes de las normativas que existen en la empresa para regular el comportamiento de los empleados, sin embargo, es fundamental destacar que aún hay un porcentaje de empleados que puede percibir que las normativas se aplican solo casi siempre.

Los líderes manifiestan que las decisiones no las toma una sola persona, se socializa y se busca la mejor alternativa. Se analizan y evalúan las opciones, considerando aquellas que puedan generar mejoras y tomándolas en cuenta.

7.9. Responsabilidad

Según el gráfico n°23, la mayoría de los empleados encuestados, afirmaron hacer buen uso del mobiliario y equipo proporcionado por la empresa. Esto indica que la mayoría de los empleados tienen conciencia y responsabilidad en el cuidado y mantenimiento de los recursos proporcionados por la empresa, además otra parte de empleados mencionó que hacen buen uso del mobiliario y equipo casi siempre, lo que sugiere que existe una consistencia en el comportamiento de los empleados en relación con el uso adecuado de los recursos.

Según el gráfico n°24 La mayoría de los empleados de la empresa afirmaron responsabilizarse por los resultados de las decisiones que toman en su trabajo. Esto indica que la mayoría de los empleados asumen la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones y están dispuestos a enfrentar los resultados, ya sean positivos o negativos, además otra parte de empleados mencionó que casi siempre se responsabilizan por los resultados de sus decisiones, lo que sugiere que existe una consistencia en el comportamiento de los empleados al asumir la responsabilidad.

Según el gráfico n°25, la mayoría de los empleados afirmaron cumplir con su horario de trabajo establecido. Esto indica que la mayoría de los empleados llegan puntualmente y respetan las horas de trabajo asignadas, además otra parte de los empleados mencionó que casi siempre cumplen con su horario de trabajo, lo que sugiere que existe una consistencia en el cumplimiento del horario establecido por parte de los empleados.

Los líderes de la empresa expresan que siempre se trata de dar lo mejor y cumplir con las obligaciones de manera responsable. Se tiene la responsabilidad de liderar los procesos y se busca concluir las metas planificadas al final del año, manteniendo un buen desempeño valorando la responsabilidad. Cumpliendo con los objetivos y las actividades de acuerdo con las exigencias del puesto.

7.10. Reconocimiento

Según el gráfico n°26, Una gran parte de los empleados encuestados, expresa que, si recibe algún tipo de reconocimiento por su correcto desempeño, por otra parte, un porcentaje considerable de empleados opina que la mayor parte del tiempo, algunas veces reconocen su desempeño. Es decir, la empresa sí reconoce a los empleados que desarrollan sus labores, pero hay un margen de mejora, es importante trabajar en mejorar la consistencia en la entrega de reconocimientos para asegurar que todos los empleados sean reconocidos adecuadamente por su trabajo, para lograr la satisfacción óptima de todos.

Según el gráfico n°27, una parte significativa de los empleados percibe que hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional, lo cual es positivo para su crecimiento y motivación. Sin embargo, es importante seguir trabajando para fortalecer y ampliar el apoyo brindado en esta área, asegurando que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de desarrollo y estímulo.

Según el gráfico n°28 una parte considerable de los empleados ha recibido felicitaciones o elogios por un trabajo bien hecho, lo cual es positivo para el clima laboral y la motivación de los empleados. Sin embargo, es importante trabajar en mejorar la consistencia en la entrega de reconocimientos para asegurar que todos los empleados sean reconocidos adecuadamente por sus logros y esfuerzos.

Las líderes de la empresa manifiestan haber recibido algún tipo de reconocimiento, ya sea en diploma, nivel salarial, palabras de felicitación en reconocimiento de sus labores y buen trabajo realizado, además afirman que la empresa se preocupa e invierte en capacitación para los empleados.

7.11. Desarrollo Personal

Según el gráfico n°29 la mitad de los empleados encuestados han recibido capacitación, lo cual es positivo para su desarrollo profesional. Sin embargo, es importante trabajar en mejorar la disponibilidad y el acceso a la capacitación para asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de crecer y adquirir nuevas habilidades.

Según el gráfico n°30, una parte significativa de los empleados percibe que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento en el área personal y profesional, lo cual es positivo para su desarrollo y satisfacción laboral. Sin embargo, es importante seguir trabajando para fortalecer y ampliar las oportunidades de crecimiento ofrecidas, garantizando que todos los empleados tengan acceso a ellas y puedan alcanzar su máximo potencial.

Los líderes de la empresa dan a conocer qué a su criterio la empresa les ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo para su crecimiento personal como profesional.

8. ALCANCES Y LIMITACIONES

8.1. Alcances

Se obtuvo autorización de la Gerencia General de la empresa Airline Support Services of El Salvador. S.A. de C.V., para el acceso a las instalaciones e información relacionada a la empresa, además se facilitó el espacio y tiempo para realizar la investigación de campo que permitió encuestar a personal operativo y entrevistas a gerencias y mandos medios, con relación a la evaluación del clima laboral y como este influye en el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

8.2. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación existieron serie de causas que interfirieron con el proceso planificado para la recolección de datos tales como:

- La otorgación de permiso en nuestros lugares de trabajo, por la ausencia de un día completo para la investigación de campo por la ubicación de la empresa.

- El traslado hacia al Aeropuerto Internacional de El Salvador, ya que todos trabajamos en sitios diferentes y teníamos que llegar al mismo tiempo, además que no contamos con transporte privado (carro)
- Los horarios rotativos de los empleados, esto no permitió contar a todo el personal operativo disponible a la hora de realizar la encuesta de manera presencial. A los empleados que llegaron en otro horario, se les realizó vía internet.
- La señal de internet en las instalaciones del Aeropuerto Internacional de El Salvador no es la adecuada.
- El tiempo que los empleados, a los cuales no les hicimos la encuesta presencial, que se tardaron en contestarla, debido a su señal de internet en su zona de residencia o también por sus dispositivos móviles no tan recientes.
- Lo saturado que los empleados se encuentran, debido a esto, los empleados nos contestaban de manera “rápida” o por “salir del compromiso” y dudaban que la encuesta fuese anónima.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

9.1. Conclusión y recomendación del factor Cultura

Conclusión: Los empleados comparten en su mayoría los valores y la visión de la empresa lo cual es de mucha importancia para ofrecer a cada cliente un excelente servicio tomando en cuenta la finalidad de la empresa.

Recomendación: Identificar el poco personal que no comparte en su totalidad los valores y visión para lograr brindar un servicio de acuerdo con la cultura que esta empresa comparte. Adicional, reforzar periódicamente mediante capacitaciones, la identidad del empleado, fortaleciendo el lazo que existe entre todos los empleados.

9.2. Conclusión y recomendación del factor Ambiente Físico

Conclusión: Se encuentra en un estado muy bueno es decir en estado destacado, los empleados encuestados se encuentran satisfechos con el lugar de trabajo su higiene e iluminación lo cual es necesario mantener estos estándares y superarlos para alcázar un estado óptimo.

Recomendación: Es necesario tomar acciones a largo plazo para mantenerse con los resultados obtenidos verificando que se mantenga una buena calificación para la limpieza en cada área de trabajo y el entorno del trabajador.

9.3. Conclusión y recomendación del factor Relaciones Interpersonales

Conclusión: Se destaca la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa para que esto contribuya a la productividad tanto de los empleados como en las jefaturas. Se encuentra un estado intermedio en este factor es decir estado aceptable, pero es necesario que busque mejorar en este factor.

Recomendación: Promover buenas relaciones interpersonales entre los empleados mediante la resolución de conflictos y crear un equipo con una mejor convivencia entre todos los empleados incluyendo las jefaturas para alcanzar un estado optimo.

9.4. Conclusión y recomendación del factor Liderazgo

Conclusión: En términos de liderazgo la empresa se mantiene con un estado destacado lo cual indica que el clima laboral con respecto a este factor se encuentra con niveles de

satisfacción altos es necesario el mantenerse en este nivel y lograr un avance en términos de liderazgo.

Recomendación: Mantener y promover habilidades especiales para las jefaturas para la buena gestión en el talento humano es necesario para liderar y alcanzar el éxito.

9.5. Conclusión y recomendación del factor Motivación

Conclusión: Se maneja de forma efectiva la estimulación y satisfacción de los empleados y las oportunidades de ascenso son muy destacadas fomentan el crecimiento del trabajador y un buen desarrollo de las actividades laborales en la empresa.

Recomendación: Cuidar y mantener este factor, que se encuentra en forma destacada e implementar más oportunidades de ascenso a los empleados que recaen en su zona de confort para el desarrollo de nuevas habilidades en el talento humano.

9.6. Conclusión y recomendación del factor Comunicación

Conclusión: Se consta con un destacado estado en comunicación, lo cual va de la mano con los valores de esta, se manifiesta por parte de los empleados que existe la comunicación adecuada en las distintas unidades que de esta forma se suelen dar la resolución a inquietudes y necesidades de los trabajadores.

Recomendación: Proteger el nivel alto en comunicación, promoviendo y reforzando la confianza, facilidad de compartir la información de forma correcta y transparencia para poder resolver inquietudes y necesidades de cada uno de los empleados para que puedan surgir mejoras en el ambiente laboral.

9.7. Conclusión y recomendación del factor Trabajo en equipo

Conclusión: Se posee un estado destacado de trabajo en equipo, empleados comprometidos en el cumplimiento de metas promoviendo el trabajo en equipo, tomando en cuenta la opinión de empleados y existen fuertes lazos de el compañerismo entre los trabajadores.

Recomendación: Fortificar este factor, desarrollando actividades donde los empleados puedan interactuar y poder fomentar oportunidad de expresar la opinión de los empleados manteniendo una actitud activa para dar solución a conflictos dentro de la empresa de esa forma no afectar el rendimiento y la productividad.

9.8. Conclusión y recomendación del factor Estructura Organizativa

Conclusión: Los empleados confirman el conocimiento de procedimientos y normativa, por ende, manifiestan según la encuesta el respeto a estas, tomándolas en cuenta al momento de realizar cualquier actividad.

Recomendación: Conservar y mantener el conocimiento de toda la normativa, los procedimientos y reglamento para lograr el conocimiento total de estas.

9.9. Conclusión y recomendación del factor Responsabilidad

Conclusión: La responsabilidad se encuentra en un estado óptimo, en los empleados se manifiesta un alto grado de responsabilidad hacia la empresa y que los mecanismos de dirección son los apropiados.

Recomendación: Mantener y cosechar periódicamente el estado óptimo con respecto a la responsabilidad individual y en equipo de trabajo para mantener un buen ambiente laboral.

9.10. Conclusión y recomendación del factor Reconocimiento

Conclusión: En parte la empresa recompensa por el desempeño del trabajo, pero en otro considerable porcentaje los empleados no se sienten motivados por la falta de reconocimiento por lo cual el estado de este factor es un promedio.

Recomendación: Estimular e incitar, por medio de diferentes medios de reconocimiento, a los empleados para lograr la motivación adecuada para desempeñar de forma correcta las actividades correspondientes es ayudara a poder ver un mayor rendimiento para lograr los objetivos.

9.11. Conclusión y recomendación del factor Desarrollo Personal

Conclusión: Se brinda la oportunidad que los empleados estén capacitados en el área que le corresponde de esa forma fomenta el crecimiento tanto personal como profesional.

Recomendación: Continuar con programas de capacitación para los empleados para incrementar en ellos el crecimiento profesional y personal.

C. CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL PARA REFORZAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AIRLINE SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR S.A DE C.V.

1. IMPORTANCIA

El modelo de análisis de factores del clima laboral permitirá tener un control de los factores como: liderazgo, comunicación, reconocimiento, motivación, entre otros, que influyen en el desempeño, percepción y grado de satisfacción del personal tanto en su lugar de trabajo como en el cargo que desempeña, esto con la finalidad de orientar esfuerzos que permitan mantener las áreas fuertes y a la vez buscar las mejoras en las que se han determinado débiles. El modelo incluirá una herramienta técnica administrativa basada en una metodología para evaluar el clima laboral que permite diagnosticar el estado actual de aquellos factores que sean convenientes, tomando las acciones preventivas y correctivas según los resultados obtenidos.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

2.1. General

Proponer un modelo de análisis de factores del clima laboral, que permita a la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V. realizar evaluaciones futuras para conocer la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y tener criterios para orientar esfuerzos y mejorarlo.

2.2. Específicos

- Establecer una metodología para analizar el clima laboral, así como el instrumento de recolección de información necesario, para aplicar un modelo de análisis de factores del clima laboral apropiado.
- Definir las políticas y estrategias de la aplicación del modelo de análisis de factores del clima laboral para que la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V. pueda mejorar y mantener el buen desempeño del personal.
- Instaurar un proceso de evaluación y seguimiento de factores del clima laboral para que la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V. pueda conservar los logros que se vayan teniendo a lo largo del tiempo y poder contar con una base de información para una mejor toma de decisiones.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La finalidad es mejorar el desempeño del personal, identificando los factores que afectan el lugar de trabajo y el cargo que desempeñan los empleados y conociendo la percepción que contribuye a sentirse comprometido con su trabajo; orientado a elevar el sentido de pertenencia en la empresa, generando un clima laboral que promueva el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades.

Así mismo, servirá de base como una herramienta administrativa básica para las autoridades de la empresa, que conlleve a mejorar el ambiente laboral hasta llevarlo a óptimas condiciones a través de las percepciones que tienen los empleados de la empresa.

4. POLÍTICAS DE LA PROPUESTA

- El director general se encargará de presentar a la junta directiva un listado de factores a evaluar, escogidos según las condiciones en que se encuentre la empresa
- El director general velará porque se evalúe el clima laboral en períodos seleccionados.
- Evitar realizar el estudio en momento en que se realice una evaluación de desempeño, aumento salarial, etc. También, evitar realizarlo después de crisis, eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.
- Proporcionar los materiales, herramientas y equipos necesarios a la comisión evaluadora, para que sus miembros sientan el apoyo.
- La realización de la investigación debe estar guiada por una clara voluntad de mejora por parte de los superiores que ha de ser percibida por el personal, por medio de la transparencia con que este se lleva a cabo comunicando todos los pasos que sigue dicho estudio.
- El período en el cual se desarrollará no deberá ser mayor a un mes, ya que se considera que es el tiempo suficiente para la obtención de resultados confiables.
- La evaluación de clima laboral tomará en cuenta a todos los empleados y no solo a una muestra, debido a que todas las opiniones tienen la misma importancia, sea cual sea su posición en el organigrama y en el que todas las personas tienen algo que decir.
- Se efectuará una vez cada año con el objetivo de medir claramente las variaciones cualitativas entre una evaluación y la otra.
- El director general diseñará un plan de acciones de mejora.

5. ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA

- La comisión encargada de analizar el ambiente laboral se reunirá con la junta directiva en donde se discuta la elección de los factores del clima laboral prioritarios a evaluar.
- Explicar a los empleados antes de la aplicación del cuestionario, el propósito por el cual se hace el estudio de clima y los beneficios que tendrá para ellos la realización de este.
- Dar a conocer al personal los beneficios que se obtendrá con la aplicación de la metodología en la empresa.
- Involucrar a todos los empleados sin excepción.
- Estimar las proyecciones económicas necesarias para la implementación de la metodología, con el fin de incluir dicha estimación en el presupuesto de la empresa.
- Mantener la confidencialidad de los subalternos que proporcionan la información para la evaluación del clima laboral con el fin que estos se expresen libremente.
- Comunicar los principales resultados del estudio al personal como muestra de transparencia, y cortesía por haber participado en el proceso.

6. PROPUESTAS PARA LOS PRINCIPALES FACTORES A EVALUAR

Se propone un plan de capacitación completo para mejorar el rendimiento de los empleados al aumentar sus conocimientos, habilidades y competencias. Esto no solo mejora la eficiencia

y eficacia del trabajo, sino que también puede tener un impacto positivo en la motivación y la satisfacción laboral.

El plan de capacitación a implementar permite solucionar problemas de clima laboral e identificar cuáles debilidades son factibles de corregir a través de la capacitación, las cuales están orientadas a que el empleado adquiera nuevos conocimientos o los actualice; con el propósito que el empleado aplique conocimientos en el desempeño de sus funciones.

6.1. Alcance

El plan de capacitación está dirigido para todo el personal de las diferentes áreas de Airline Support Services of El Salvador para cubrir las necesidades de capacitación respecto a los factores de cultura y clima laboral necesarios para el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo.

6.2. Beneficios

El plan La formación del personal favorece tanto al trabajador como a la empresa, los beneficios que obtendrá por capacitar al personal estarán reflejados en los resultados siguientes:

- Aumentar la confianza y el desarrollo del empleado en su puesto de trabajo, así mismo, la superación personal.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre jefes, empleados y usuarios.
- Ofrecer un mejor servicio al usuario.

6.3. Normas

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.
- Elevar los niveles de desempeño.
- Preparar al empleado para ocupar una vacante o un nuevo puesto.
- Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.
- Los participantes de las capacitaciones deberán presentarse en el lugar y hora señalada de forma puntual según la convocatoria de la capacitación.
- Evitar el uso de celulares durante la jornada de capacitación, para evitar distracciones.
- Respetar las opiniones y sugerencias de cada participante.
- El plan de capacitación podrá modificarse o adicionarse según como se les presente oportunidades o según las contingencias que surjan en gastos imprevistos a la empresa.

6.4. Medios de enseñanza

- Medios audiovisuales: seleccionados para el desarrollo de la capacitación por medio de videos en un proyector, ya que permite al facilitador realizar la exposición de manera objetiva como también crea en los participantes una mayor atención.
- Presentaciones: por medio del equipo audiovisual en los diferentes módulos se presentarán presentaciones de video o texto relacionados con los temas a impartir; esto ayuda a comprender de mejor manera y en una forma gráfica los conceptos, definiciones o casos.
- Apoyo didáctico de todos aquellos elementos utilizados por el facilitador para lograr el aprendizaje y asimilación de los participantes; por lo que en la planeación del material didáctico se han considerado folletos, textos, plumones, diapositivas, pizarra, etc. para ser utilizados durante la capacitación

6.5. Descripción de Contenido

El contenido del plan de capacitación tiene como propósito mejorar las oportunidades encontradas en la empresa Airline Support Services of El Salvador, para ello se tomó en cuenta los 9 factores del clima laboral, donde se obtuvieron menor calificación o donde se pretende fortalecer. Cabe aclarar que solo el factor “Ambiente físico” no fue tomado en cuenta en el plan de capacitaciones, ya que, para este, se propone directamente propuestas concisas a realizarse en el corto plazo.

6.6. Propuesta a implementar del factor Ambiente Físico

Se determinó que las condiciones de trabajo en la que se desarrollan las actividades en la empresa son adecuadas, pero existe un margen de mejora bastante notable, por lo que se recomienda lo siguiente:

NOMBRE DEL FACTOR: AMBIENTE FÍSICO			
PROPUESTA	IMPORTANCIA	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	ACCIONES PARA REALIZAR
1. Redistribución y ajuste de espacios	La importancia de la adecuada distribución de los empleados en los espacios de trabajo se debe a que esta puede ayudar a la empresa a aumentar la eficiencia en los procesos, proporcionando a los empleados un espacio acorde a sus cualidades y tareas.	Redistribución del espacio entre escritorios, casilleros y mesas en los cuáles le permita al empleado realizar de una manera más rápida y cómoda sus actividades de trabajo utilizando al máximo cada espacio físico. Considerar la información que se tenga acerca del cuerpo del trabajador, por ejemplo, su altura, al escoger y ajustar los lugares de trabajo. Sobre todo, deben ajustarse los puestos de trabajo para que el trabajador esté cómodo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una base de datos con los datos fisiológicos completos de todos los empleados. • Asesoría de planos de distribución de espacios (escritorios).
2. Mejora de iluminación	La falta de buena iluminación en el trabajo diario, capacitaciones, cursos	Mejora de la iluminación mediante el uso de lámparas led que proporcionen luz	

	<p>o actividades lúdicas causa fatiga a los empleados, quienes pueden llegar a sufrir dolores de cabeza, así como jaquecas. Y la misma situación puede darse cuando el salón recibe luz natural directa. Una mejora la iluminación global y uniformidad lumínica de la estancia, también sirve para potenciar actividades y habilidades, para resaltar diferentes aspectos de la estancia e incluso para cambiar el estado de ánimo.</p>	<p>blanca, ubicándolas en áreas que favorezcan la visión del empleado y hacer mejor uso de la iluminación natural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de la iluminación correcta, es decir, 24 lámparas led. (Panel led cuadrado 2x2 40w luz blanca 100-220v)
<p>3. Adecuación del sistema de ventilación</p>	<p>El aire acondicionado permite mantener la temperatura óptima de una superficie, salón o espacio determinado y de este modo, permite un mejor desempeño en el desarrollo de cualquier actividad durante varias horas de toda aquella persona participante y así evitar las consecuencias que las altas temperaturas ocasionan.</p>	<p>Favorecer la renovación del aire, con la implementación del uso de aire acondicionado para mejorar la ventilación actual para las áreas que no cuentan con este servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de 2 aparatos de (aire acondicionado inverter 12000 BTU, comforstar 220 voltios)

4. Revisión periódica de infraestructura	La finalidad de una revisión periódica es confirmar que los sistemas se mantienen en un estado validado y cumplen con todas las normas y procedimientos aplicables a lo largo de su ciclo de vida operativo.	Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de una persona de mantenimiento encargada de revisar bimensualmente todas las instalaciones de la empresa. • Elaboración de un documento para registrar todas las observaciones que se realicen en las inspecciones bimensuales.
--	--	---	---

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA EL FACTOR: AMBIENTE FÍSICO				
Nº PROPUESTA	MATERIALES/INSUMOS A OCUPAR	COSTO UNITARIO	CANTIDAD DE MATERIALES/INSUMOS A OCUPAR	COSTO TOTAL
1- Redistribución y ajuste de espacio	✓ Asesoría de redistribución de espacios	\$125.00 (tres salones a evaluar)	1	\$125.00
2- Mejora de la iluminación	✓ Panel led cuadrado 2x2 40w luz blanca 100-220v	\$26.46 (precios incluyen instalación)	24	\$635.04

3- Adecuación del sistema de ventilación	✓ Aire acondicionado inverter 12000 BTU, comforstar 220 voltios.	\$441.59 (precios incluyen instalación)	2	\$883.18
4- Revisión periódica de infraestructura	Esta propuesta no representa ningún gasto económico para la empresa.			\$0.00
SUB TOTAL				\$1,643.22
IVA				\$213.61
TOTAL				\$1,856.83

Precios incluyen instalación*

Ver anexos, cotización de asesoría de redistribución de espacios.

Ver anexos, cotización de panel led y aire acondicionado.

6.7. Plan de Capacitación del factor Relaciones Interpersonales

Para fortalecer este factor es necesario desarrollar capacitaciones en las áreas: relaciones interpersonales entre las distintas áreas de la empresa, tipos de relaciones laborales y desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales, las cuales permitirán fomentar un ambiente agradable y armónico basado en el respeto hacia los compañeros de trabajo y superiores.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de excelentes relaciones laborales e interpersonales. Tipos de relaciones laborales. Relaciones interpersonales entre las distintas áreas de la empresa. 	Todos los empleados que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador	Brindar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de interrelaciones existentes en Airline Support Services of El Salvador, que permitan mejorar el clima laboral donde los empleados puedan desempeñarse eficientemente, y que al culminar el módulo sean capaces de aplicar los lineamientos recibidos con los compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Participativa Explicativa Expositiva Actividad dinámica 		<p>La duración se llevará a cabo en 5 semanas, según detalle a continuación:</p> <p>1era jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Despachos Aéreos</p> <p>2da jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Servicios al Pasajero.</p>

					<p>3era jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Mantenimiento.</p> <p>4ta jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Servicios en Rampa.</p> <p>5ta jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Mantenimiento Aeronáutico.</p>
--	--	--	--	--	---

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$272.00	\$30.00	\$377.00	5	\$1,885.00

Ver anexos, cotización de capacitación de relaciones interpersonales.

6.8. Plan de Capacitación del factor Liderazgo

El liderazgo es un atributo muy complejo, no todos los jefes muestran interés por las actividades que realizan sus empleados. Para fortalecer el ambiente de laboral existente entre jefes y empleados, se recomienda tomar en consideración las siguientes capacitaciones dirigidas a los gerentes, líderes o jefaturas de área.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: LIDERAZGO					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en el equipo de trabajo, tipos de líder. • Oportunidad y flexibilidad • Escucha activa, importancia del liderazgo. • Resolución 	Las personas que tengan puestos de trabajos de gerentes, líderes o jefaturas de las áreas que se divide la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V.	Identificar el tipo de líder que se encuentre a la cabeza de cada área en la empresa para mejorar el desempeño de las funciones de cada empleado y así mismo cumplir con las metas y objetivos de la empresa. Fomentar en los empleados los temas impartidos para que se practiquen al finalizar la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa • Explicativa • Expositiva 	FUSALMO	<p>La capacitación tendrá una duración de 8 horas, según detalle a continuación:</p> <p>1era jornada: sábado de 8 am a 12 pm. De manera presencial.</p> <p>2da jornada: de 8 am a 12 pm. De manera presencial.</p>

oportuna, división del trabajo.					
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional. 					
<ul style="list-style-type: none"> • El clima laboral 					

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: LIDERAZGO					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$40.00	\$10.00	\$125.00	2	\$250.00

Ver anexos, cotización de capacitación de liderazgo.

6.9. Plan de Capacitación del factor Motivación

Para fortalecer este factor, se propone la siguiente capacitación una para incidir en la motivación del diario vivir del empleado dentro de la empresa.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: MOTIVACIÓN					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo Motivacional • Motivación laboral • Manejo del estrés laboral 	<p>Todos los empleados que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador</p>	<p>Implementar técnicas de motivación para estimular al personal con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en el desarrollo de las actividades. Adicional, potenciar habilidades y actitudes en los empleados que les permita realizar un trabajo de calidad dando como resultado un mejor servicio al usuario y un mejor ambiente de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa • Explicativa • Expositiva • Actividad dinámica 	FUSALMO	<p>La duración re llevará a cabo en 5 semanas, según detalle a continuación:</p> <p>1era jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Despachos Aéreos</p> <p>2da jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Servicios al Pasajero.</p> <p>3era jornada: sábado de</p>

					8 a 12 am. Departamento de Mantenimiento. 4ta jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Servicios en Rampa. 5ta jornada: sábado de 8 a 12 am. Departamento de Mantenimiento Aeronáutico.
--	--	--	--	--	---

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: MOTIVACIÓN					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$272.00	\$30.00	\$377.00	5	\$1,885.00

Ver anexos, cotización de capacitación de motivación.

6.10. Plan de Capacitación del factor Comunicación

La comunicación es un factor muy importante para mantener un excelente clima laboral de la empresa de esta manera se propone las siguientes recomendaciones

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: COMUNICACIÓN					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Comunicación • Barreras de la comunicación • Participación y delegación. • Comunicación efectiva 	Todos los empleados que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V.	Abordar todos los aspectos de la comunicación en cuanto a los elementos que la conforman, así como los tipos de comunicación, relaciones interpersonales y barreras de la comunicación esto con la finalidad de que el empleado adquiera nuevos conocimientos y sea capaz de desempeñarse en las funciones que realiza para que existan mejores fluideces comunicacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa • Explicativa • Expositiva • Actividad dinámica 	FUSALMO	<p>La duración re llevará a cabo en 5 semanas, según detallo a continuación:</p> <p>1era jornada: viernes de 8 a 12 am. Departamento de Despachos Aéreos</p> <p>2da jornada: viernes de 8 a 12 am. Departamento de Servicios al Pasajero.</p>

					<p>3era jornada: viernes de 8 a 12 am. Departamento de Mantenimiento.</p> <p>4ta jornada: viernes de 8 a 12 am. Departamento de Servicios en Rampa.</p> <p>5ta jornada: viernes de 8 a 12 am. Departamento de Mantenimiento Aeronáutico.</p>
--	--	--	--	--	--

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: COMUNICACION					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$272.00	\$30.00	\$377.00	5	\$1,885.00

Ver anexos, cotización de capacitación de comunicación.

6.11. Plan de Capacitación del factor Reconocimiento

Es necesario reconocer el desempeño realizado del personal con finalidad de motivarles y reforzar ciertos comportamientos para alcanzar nuevas metas.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: RECONOCIMIENTO					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del reconocimiento • Tipos de reconocimiento. • Cultura de reconocimiento. • Recompensas y beneficios. 	Todos los empleados que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador	Desarrollar habilidades y actitudes en los empleados que les permita realizar un trabajo de calidad dando como resultado un mejor servicio al usuario y un mejor ambiente de trabaj	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa • Explicativa • Expositiva • Actividad dinámica 	FUSALMO	<p>La duración re llevará a cabo en 5 semanas, según detalle a continuación:</p> <p>1era jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Despachos Aéreos</p> <p>2da jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Servicios al Pasajero.</p>

					<p>3era jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Mantenimiento.</p> <p>4ta jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Servicios en Rampa.</p> <p>5ta jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Mantenimiento Aeronáutico.</p>
--	--	--	--	--	--

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: RECONOCIMIENTO					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$272.00	\$30.00	\$377.00	5	\$1,885.00

Ver anexo 7, cotización de capacitación de reconocimiento

6.12. Plan de Capacitación del factor Desarrollo Personal

El desarrollo del personal es importante para una empresa porque genera productividad y le da valor agregado al tener a sus empleados capacitados y competentes.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: DESARROLLO PERSONAL					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento profesional • Crecimiento personal • Desarrollo de nuevas habilidades • Alto rendimiento 	Todos los empleados que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V.	Mejorar las habilidades de liderazgo y gestión, promover el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades técnicas, y fomentar la salud mental y el bienestar de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa • Explicativa • Expositiva • Actividad dinámica 	FUSALMO	<p>La duración re llevará a cabo en 5 semanas, según detallo a continuación:</p> <p>1era jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Despachos Aéreos</p> <p>2da jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Servicios al Pasajero.</p> <p>3era jornada: viernes de</p>

					8 a 12 pm. Departamento de Mantenimiento. 4ta jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Servicios en Rampa. 5ta jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Mantenimiento Aeronáutico.
--	--	--	--	--	---

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: DESARROLLO PERSONAL					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$272.00	\$30.00	\$377.00	5	\$1,885.00

Ver anexos, cotización de capacitación de desarrollo personal.

6.13. Plan de Capacitación del factor Trabajo en equipo

El trabajo en equipo requiere a un conjunto de personas que cooperan, aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes para el logro de un solo resultado, además mediante el trabajo en equipo se logra que las personas sean capaces de emplear liderazgo, responsabilidad, ideas e innovación, enfocado al mejoramiento del clima laboral.

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO					
CONTENIDO	DIRIGIDO A:	OBJETIVO	METODOLOGÍA	IMPARTIDA POR:	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Características y ventajas del trabajo en equipo • Resolución de conflictos • Gestión del tiempo y la productividad. • Roles y responsabilidades. 	Todos los empleados que laboran en la empresa Airline Support Services of El Salvador.	Fomentar el trabajo en equipo en los empleados, para crear espacios de sana convivencia y un mejor ambiente laboral y adicional, lograr que los empleados practiquen el trabajo en equipo y la responsabilidad al finalizar la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa • Explicativa • Expositiva • Actividad dinámica 	FUSALMO	<p>La duración se llevará a cabo en 5 semanas, según detallo a continuación:</p> <p>1era jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Despachos Aéreos</p> <p>2da jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Servicios al Pasajero.</p>

					<p>3era jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Mantenimiento.</p> <p>4ta jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Servicios en Rampa.</p> <p>5ta jornada: viernes de 8 a 12 pm. Departamento de Mantenimiento Aeronáutico.</p>
--	--	--	--	--	--

Para el desarrollo de la anterior propuesta, se cuenta con la siguiente estimación económica:

ESTIMACIÓN ECONOMICA PARA LA CAPACITACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO					
COSTO DE FACILITADOR POR JORNADA	REFRIGERIO POR JORNADA	MATERIAL DIDÁCTICO POR JORNADA	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	COSTO DE CAPACITACIÓN TOTAL
\$75.00	\$272.00	\$30.00	\$377.00	5	\$1,885.00

Ver anexos, cotización de capacitación de trabajo en equipo.

6.15. Costo total del Plan de capacitación del Clima Laboral

Se desglosa el presupuesto para el plan de Clima Laboral, que está formado por 7 capacitaciones que se desarrollaran con el apoyo de Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO).

Nº	NOMBRE DE CAPACITACIÓN	TOTAL, POR JORNADA	CANTIDAD DE JORNADAS	TOTAL
1	RELACIONES INTERPERSONALES	\$377.00	5	\$1,885.00
2	LIDERAZGO	\$125.00	2	\$ 250.00
3	MOTIVACIÓN	\$377.00	5	\$1,885.00
4	COMUNICACIÓN	\$377.00	5	\$1,885.00
5	RECONOCIMIENTO	\$377.00	5	\$1,885.00
6	DESARROLLO PERSONAL	\$377.00	5	\$1,885.00
7	TRABAJO EN EQUIPO	\$377.00	5	\$1,885.00
COSTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN				\$11,560.00

6.16. Implementación y condiciones del Plan de capacitación del Clima Laboral

El plan de capacitación de clima laboral se implementará a partir de la identificación de los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa de Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V. Deben participar todos los empleados de la empresa para que conozcan la importancia y los beneficios que se obtienen de trabajar, en un clima laboral adecuado, obteniendo como resultado bienestar para los empleados mismos y mejora en el desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa.

La ejecución del plan de capacitación debe ser de fácil comprensión, porque no todos los empleados son del mismo nivel académico, así que deben emplearse estrategias por parte del facilitador para brindar el mismo aprendizaje y se encargará de proporcionar el material didáctico necesario para todos. Además, los gerentes o líderes de área, deben promover el entusiasmo y concientizar a los empleados la importancia del plan de capacitación que está orientado a beneficiar tanto a los empleados como a la empresa.

Todo esto servirá de base para efectuar las mejoras requeridas en cada uno de los factores de clima laboral en la empresa.

6.17. Evaluación y seguimiento del Plan de capacitación del Clima Laboral

Con la evaluación se pretende medir el costo-beneficio total de la capacitación, la efectividad real de la formación va más allá de su coste económico porque la adquisición de conocimientos es muy valiosa y beneficia a la empresa en su totalidad. Para la evaluación de las temáticas de capacitación impartidas, se debe hacer uso del cuestionario propuesto, el cual se le brindará a cada empleado asistente para evaluar el desarrollo de las temáticas desarrolladas por el facilitador; esto permitirá la retroalimentación y mejora del plan de capacitación de clima laboral propuesto a la empresa.

(Ver anexos)

6.18. Autoevaluación del Plan de capacitación del Clima Laboral

El nivel de satisfacción de los empleados participantes en la capacitación se obtendrá a través de una autoevaluación al terminar las temáticas impartidas. Se proporcionará el formato de la herramienta a los empleados con el objetivo de saber el nivel de aprendizaje y el grado de satisfacción.

(Ver anexos)

7. COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA

Cuadro integrado de inversión de la propuesta

Nº	FACTOR	TOTAL
1	Ambiente Físico	\$1,856.83
2	Relaciones Interpersonales	\$1,885.00
3	Liderazgo	\$ 250.00
4	Motivación	\$1,885.00
5	Comunicación	\$1,885.00
6	Reconocimiento	\$1,885.00

7	Desarrollo Personal	\$1,885.00
8	Trabajo en equipo	\$1,885.00
Subtotal		\$13,416.83
Imprevistos (10%)		\$1,341.68
Costo total de la propuesta (Inversión)		\$14,758.51

8. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA

Según lo conversado en las diferentes reuniones que se tuvo con la empresa Airline Support Services of El Salvador, expresaban que se tiene presupuestado aproximadamente \$15,000 anuales, divididos en \$1,250.00 mensuales, de fondos propios, en concepto de capacitación para su personal, para reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados en las áreas que se presentan deficiencias. Debido a que años anteriores, no contaban con un plan de acción para lograr invertirlo adecuadamente en sus empleados, se presenta este plan de capacitación de clima laboral para que ese monto presupuestado sea invertido eficientemente y la empresa pueda obtener todos los frutos de maximizar la productividad de sus empleados. Expresaban que, en caso, estos fondos propios se tuvieran que redirigir a otras actividades, el costo se subsanaría con un crédito bancario que abarcaría el costo total de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México. McGraw_Hill. 2008.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, novena Edición, México 2011, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición Santa Fé de Bogota 2010 Editorial McGraw-Hill.
- Daft, Richard, Management, Tercera Edición. Orlando Florida. Año 1993
- Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001.
- De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La comunicación como herramienta gerencial. Bogotá, Ecoe, Ediciones 2006.
- Gago, H. Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, México 1999, Trillas.
- Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, año 1995.
- Serrano, Alexis, Administración de Personas. Primera edición Año 2007.
- Werther, William B., Administración de Personal y su Recurso Humano. Mc Graw Hill, México, año 1991.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTOS

- Martínez Ismael de Jesús, “Diseño de un Método de Evaluación del Clima Organizacional Aplicado en el Ministerio de Turismo de El Salvador”. UES. Año 2010.
- Vásquez Sánchez, Abraham. “Consultoría sobre el Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador”. Año 2015.
- Alemán Alemán Pérez., P. E., Bautista Rodríguez., G. J., & Hernández Alvarenga., W. R. (Junio de 2018). Evaluación de los Factores que inciden en el Clima Organizacional para fortalecer la eficiencia del personal de la Alcaldía Municipal de San Pedro Masahuat, departamento de la Paz. Universidad de El Salvador, San Salvador.
- Bernal Castro, Marvin Reynaldo. Diseño de una Herramienta de Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Universidad de El Salvador, 2009.
- López Del Cid, Greysi Desiré y Salmerón Grande, Carlos Enrique. “Diseño De Un Modelo De Clima Organizacional Que Coadyuve A La Disminución Del Estrés Laboral De Los Docentes De La Facultad Multidisciplinaria Oriental, De La Universidad De El Salvador, Año 2011”. San Miguel, Universidad De El Salvador, 2011.
- De la Torre Iparraguirre, L. M., & Afan Bustamante, K. T. (2017). Cultura Organizacional y la Relación con el desempeño laboral en los empleados de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú 2016. Universidad San Ignacio De Loyola. Lima-Perú

- Elías, de Bonilla, M. M., Valencia, Ramírez, J. M. y García, Soriano, J. E. (2012). Modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la alcaldía municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador. Universidad de El Salvador, San Salvador
- Generalidades de la empresa Airlines Support Services of El Salvador S.A de C.V. Año 1992.

LEYES.

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38 del Año de 1983.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo Versión Actualizada.
- Ley Orgánica de Aviación Civil Decreto N° 582, del 18 de octubre de 2001, diario oficial N° 198, de fecha 19 de octubre de 2001, Tomo 353.
- Ley Orgánica de La Dirección General de Aduanas, Decreto N° 903, del 14 de diciembre de 2005, diario oficial N° 8, de fecha 12 de enero de 2006, Tomo 370.
- Ley de Almacenaje, Decreto N° 638, del 29 de noviembre de 1990, diario oficial N° 285, de fecha 19 de diciembre de 1990, Tomo 309.
- Ley de Impuesto Sobre La Renta, Decreto N° 134, del 18 de diciembre de 1991, diario oficial N° 242, de fecha 21 de diciembre de 1991, Tomo 313.
- Ley General de prevención de Riesgos En los Lugares De Trabajo, Decreto N° 254, del 21 de octubre de 2010, diario oficial N° 82, de fecha 05 de mayo de 2010, Tomo 387.

PÁGINAS WEB.

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia en tierra a aeronaves.](https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia_en_tierra_a_aeronaves)
- <https://www.aac.gob.sv/organizaciones-de-mantenimiento/>,[https://directoriodecarga.com/transporte-aereo/el-salvador/?pag=1.](https://directoriodecarga.com/transporte-aereo/el-salvador/?pag=1)
- [https://www.aac.gob.sv/rac-147-mantenimiento-tma/.](https://www.aac.gob.sv/rac-147-mantenimiento-tma/)
- <https://www.mined.gob.sv/2021/10/21/bachillerato-de-aeronautica-del-injosica-vuela-alto-con-alas-de-grandeza/>
- <https://www.pasionporvolar.com/el-handling-servicio-de-mantenimiento-de-aviones/#:~:text=El%20agente%20de%20asistencia%20en,estar%20automatizada%20en%20gran%20medida.>
- <https://blog.hubspot.es/service/diagnostico-clima-laboral#:~:text=El%20diagn%C3%B3stico%20de%20clima%20laboral,%2C%20compa%C3%B1eros%2C%20superiores%2C%20etc.>
- <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/#:~:text=Objetivos%20de%20tener%20un%20buen,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.>
- <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral.>
- <https://www.buk.cl/blog/tipos-de-clima-laboral.>
- <http://3ccultura.com/blogs/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/index.php.>
- [www.degerencia.com/tema/trabajo en equipo.](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo.)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo personal.](https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_personal.)
- <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresa/clima-organizacional.html>

- <https://www.iberdrola.com/talent/clima-laboral>
- <https://blog.dinahosting.com/importancia-clima-laboral/>
- <https://www.economia.com.mx/clima-organizacional-y-su-impacto-en-el-desempeno-de-las-empresas/>
- <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-importancia-gestion-talento-humano/>

ANEXOS

ANEXO No. 1.
FORMULARIO GUÍA DE
ENTREVISTA.



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



ENTREVISTA DIRIGIDA: Al director ejecutivo y a los jefes de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V.

I. OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual del clima laboral en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V. Para proponer un análisis que permita evaluar y fortalecer la eficiencia del personal.

II. INDICACIONES:

III. DATOS GENERALES

Género: Masculino_____. Femenino_____.

Unidad o Gerencia a la que pertenece:_____.

Cargo que desempeña:_____.

Tiempo de laborar en la Institución:_____.

Tiempo ejerciendo el cargo:_____.

IV. PREGUNTAS.

a. Cultura.

- 1) ¿Conoce y pone en práctica los valores que tiene la institución?
- 2) ¿Conoce la misión y la visión de la institución, se siente identificado con ambas?

b. Ambiente físico.

- 1) ¿Cree usted que la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo es la adecuada?

c. Relaciones interpersonales.

- 1) ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? ¿De qué manera lo hace?

d. Liderazgo.

- 1) ¿De qué manera pone en práctica el liderazgo en el desempeño de su cargo?

e. Motivación.

- 1) ¿Cómo motiva al personal que tiene a su cargo para que sean eficientes en su trabajo?

f. Comunicación.

- 1) ¿Cómo considera que es la comunicación con sus empleados? Explique.

g. Trabajo en equipo.

- 1) ¿De qué manera fomenta el trabajo en equipo?
- 2) En su equipo de trabajo, ¿cuenta con el talento humano necesario para alcanzar las metas establecidas por la empresa?
- 3) ¿Es usted parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?
- 4) ¿Define las tareas y responsabilidades a cada miembro de su equipo de trabajo?

h. Organización.

- 1) ¿Considera que las decisiones las toma una sola persona?
- 2) ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias que le hacen sus compañeros de trabajo?

i. Responsabilidad.

- 1) ¿Solicita u ordena de forma fluida y oportuna la información que requiere para realizar su trabajo?
- 2) ¿Considera que cumple con los compromisos de acuerdo a su puesto?
- 3) ¿Asume las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral?

j. Reconocimiento.

- 1) ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva trabajando para la institución?
- 2) Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de reconocimiento recibió?
- 3) ¿La empresa se preocupa e invierte permanentemente en capacitación de los trabajadores?

k. Desarrollo personal.

- 1) ¿A su criterio, la empresa le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto en el área personal como profesional?

ANEXO No. 2
CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS
EMPLEADOS DE LA
EMPRESA.



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO: A los empleados de la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V.

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual del clima laboral en la empresa Airline Support Services of El Salvador S.A de C.V. Para proponer un análisis que permita evaluar y fortalecer la eficiencia del personal.

II. INDICACIONES:

III. DATOS GENERALES

Género: Masculino_____. Femenino_____.

Unidad o Gerencia a la que pertenece:_____.

Cargo que desempeña:_____.

Tiempo de laborar en la Institución:_____.

Tiempo ejerciendo el cargo:_____.

Escala de respuestas:

Si: 4, casi siempre: 3, Algunas veces: 2, No: 1

A) cultura

1. Pone en práctica los valores que posee la empresa.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

2. Cree usted que la visión de la empresa concibe el futuro de ésta.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

A) Ambiente físico.

3. ¿Considera usted que el espacio físico que se le ha asignado para el desempeño de sus labores es el apropiado?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

4. ¿Cree que la iluminación y la ventilación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus actividades?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

5. ¿Se siente satisfecho con la limpieza de las diferentes áreas de la empresa?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No	
4	3	2	1	

A) Relaciones interpersonales.

6. ¿Considera importante mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

7. Desde su punto de vista, ¿Cree usted que existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

8. ¿Se han dado conflictos entre sus compañeros de trabajo, afectando el ambiente laboral?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

D). Liderazgo.

9. ¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de influir y controlar el personal a su cargo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

10. ¿Su jefe le orienta y supervisa en el desempeño de sus labores?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

11. ¿Se siente cómodo con la forma de trabajar de su jefe?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

E). Motivación.

12. ¿Cuándo el personal realiza bien su trabajo, recibe algún tipo de estímulo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

13. ¿Considera usted que en la empresa se brindan oportunidades de ascenso?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

14. ¿Se siente satisfecho y exitoso con el trabajo que realiza?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

F). Comunicación.

15. ¿Considera usted que la información transmitida entre las distintas unidades de la empresa es clara, correcta y oportuna?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

16. ¿Cree usted que hay buena comunicación en su área de trabajo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

17. ¿Los dirigentes de la empresa se preocupan por atender las inquietudes y necesidades de los empleados?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

G) Trabajo en equipo.

18. ¿Considera que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

19. Considera usted si se toman en cuenta las opiniones de los demás.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

20. Percibe usted que existe compañerismo con los demás dentro de la empresa

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

H) Organización.

21. Considera que las actividades de la empresa respetan los procedimientos establecidos.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

22. Existen normativas para regular el comportamiento de los empleados dentro de la empresa

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

I) Responsabilidad.

23. Hace buen uso del mobiliario y equipo proporcionado por la institución.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

24. Se responsabiliza por el resultado de las decisiones que toma en su trabajo.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

25. Cumple con su horario de trabajo establecido.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

J) Reconocimiento.

26. Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

27. Hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

28. Ha recibido felicitaciones o elogios por un trabajo bien hecho.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

K) Desarrollo Personal.

29. Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento.

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

30. ¿Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento en el área personal y profesional?

Si	Casi siempre	Algunas veces	No
4	3	2	1

ANEXO No. 3
MATRIZ DE
ENTREVISTA.

PREGUNTAS	DIRECTOR GENERAL	GERENTE DE ESTACIÓN	JEFA DE TALENTO HUMANO
A. CULTURA			
1) ¿Conoce y pone en práctica los valores que tiene la institución?	Si	Si	Si
2) ¿Conoce la misión y la visión de la institución, se siente identificado con ambas?	si	si	si
B. AMBIENTE FÍSICO			
3) ¿Cree usted que la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo es la adecuada?	Si, es muy buena	si	si, es la adecuada
C. RELACIONES INTERPERSONALES.			
4) ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? ¿De qué manera lo hace?	Si, respetando a los compañeros.	Si, dando las instrucciones de manera respetuosa y dialogando las diferencias.	Si, compartiendo el trabajo analizando la eficiencia de la semana.
D. LIDERAZGO.			
5) ¿De qué forma pone en práctica el liderazgo en el desempeño de su cargo?	Orientado a los demás a hacer bien su trabajo y ayudándolos.	Comunicando las ideas al equipo para que sepan cómo hacer las cosas y acompañando su ejecución.	Dando seguimiento a las actividades encomendadas en coordinación con el equipo involucrado.
E. MOTIVACIÓN.			
6) ¿Cómo motiva al personal que tiene a su cargo para que sean eficientes en su trabajo?	Animándolos, orientándolos, manteniendo un buen compañerismo.	Dando buen trato y comunicando las metas de forma clara, acompañando la ejecución.	Compartiendo resultados de las actividades encomendadas y trabajando en equipo.
F. COMUNICACIÓN.			
7) ¿Cómo considera que es la comunicación con sus empleados? Explique	Es buena, siempre aclaramos dudas o inconvenientes que se presentan.	La comunicación es clara, transparente y fluida, se hace de forma verbal y por escrito.	Muy buena coordinamos en conjunto y damos el seguimiento respectivo.
G. TRABAJO EN EQUIPO			
8) ¿De qué manera fomenta el trabajo en equipo?	Trabajando juntos, tomando en cuenta las opiniones de los demás.	Realizando comisiones de trabajo donde participen varias áreas.	Delegando funciones y luego dando seguimiento en conjunto.
9) En su equipo de trabajo, ¿cuenta con el talento humano necesario para alcanzar las metas establecidas por la empresa?	si	si	si
10) ¿Es usted parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	si	si	si
11) ¿Define las tareas y responsabilidades a cada miembro de su equipo de trabajo?	Administración, finanzas, todo lo encargado de talento humano y gerencia de estación.	No contesto, son muchos.	Reclutación, selección, promoción y bienestar social del equipo de trabajo. Coordinar y responder por el pago de sueldos y liquidación cuando corresponda.
H. ORGANIZACIÓN.			
12) ¿Considera que las decisiones las toma una sola persona?	No	No, se socializa y se toma la mejor alternativa.	No
13) ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias que le hacen sus compañeros de trabajo?	Si	si	si, se analiza y evalúan, si son para mejorar, se considera y se toma en cuenta.
I. RESPONSABILIDAD.			
14) ¿Solicita u ordena de forma fluida y oportuna la información que requiere para realizar su trabajo?	si	si	si
15) ¿Considera que cumple con los compromisos de acuerdo a su puesto? Explique ¿por qué?	Si, siempre trato de dar lo mejor de mí y cumplir con mis obligaciones de la mejor manera, siendo responsable.	Si, como gerente tengo la responsabilidad de liderar los procesos de planificación ejecución y control.	si, ya que al final del año tenemos concluidas las metas planificadas.
16) ¿Asume las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral?	si	si	si, siempre
J. RECONOCIMIENTO.			
17) ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva trabajando para la institución?	si	si	si
18) Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de reconocimiento recibió?		Nivelación Salarial.	
Monetario			
Diploma	si		
Palabras de felicitación			si
19) ¿La empresa se preocupa e invierte permanentemente en capacitación de los trabajadores?	si	si	si
K. DESARROLLO PERSONAL.			
15) ¿A su criterio, la empresa le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto en el área personal como profesional?	si	si	si

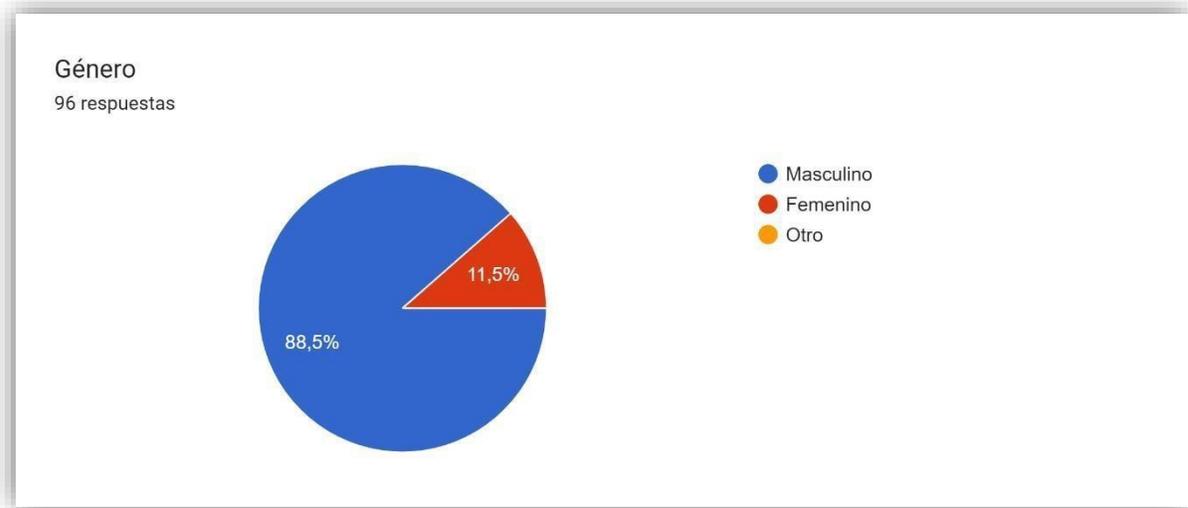
PREGUNTAS	JEFEDEMANTENIMIENTO AERONÁUTICO	JEFEDESERVICIOS EN RAMPA	JEFEDESPACHOS AÉREOS
A. CULTURA			
1) ¿Conoce y pone en práctica los valores que tiene la institución?	si	si	si
2) ¿Conoce la misión y la visión de la institución, se siente identificado con ambas?	si	si	si
B. AMBIENTE FÍSICO			
3) ¿Cree usted que la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo es la adecuada?	si	si	si
C. RELACIONES INTERPERSONALES.			
4) ¿Mantiene buenas relaciones laborales con el personal que tiene a su cargo? ¿De qué manera lo hace?	si, las mantengo, me parece importante mantener buenas relaciones laborales, tratar bien a cada colaborador con respeto y empatía.	si, trabajando en equipo.	si, teniendo buena comunicación y trabajo en equipo.
D. LIDERAZGO.			
5) ¿De qué forma pone en práctica el liderazgo en el desempeño de su cargo?	Tomando en cuenta la opinión de los demás, si son para mejorar, ayudándoles y trabajando de la mano.	Guiando al personal, estar pendiente que cada uno realice sus funciones de acuerdo a lo establecido y escuchando sus inquietudes.	Trabajando en equipo, no solo asignando tareas.
E. MOTIVACIÓN.			
6) ¿Cómo motiva al personal que tiene a su cargo para que sean eficientes en su trabajo?	Haciéndoles sentir que su trabajo es importante.	Tomando en cuenta sus observaciones, siendo cordial y respetuoso con cada uno.	Reconociendo cuando realizan bien su trabajo.
F. COMUNICACIÓN.			
7) ¿Cómo considera que es la comunicación con sus empleados? Explique	Es muy buena, porque hay confianza en reconocer cuándo hay un error o alguna dificultad, y así se trata de solventar de manera conjunta.	Es muy buena, ya que siempre nos informamos de todo y tratamos de resolver juntos los inconvenientes que se presentan.	Es muy buena, a veces hay pequeños desacuerdos pero se busca solucionarlos en conjunto de la manera más apropiada.
G. TRABAJO EN EQUIPO			
8) ¿De qué manera fomenta el trabajo en equipo?	Promoviendo el compañerismo y la unidad.	Fomentando la unidad, el respeto entre todos, trabajando para lograrlos objetivos.	Delegando tareas en grupo para fomentar así las relaciones interpersonales.
9) En su equipo de trabajo, ¿cuenta con el talento humano necesario para alcanzar las metas establecidas por la empresa?	si	si	si
10) ¿Es usted parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	si	si	si
11) ¿Define las tareas y responsabilidades a cada miembro de su equipo de trabajo?	Revisiones, controles diarios chequeos, Verificaciones de tiempo limite, mecánica, etc.	todos los procesos necesarios para llevar a cabo la carga y descarga de equipaje, y demás mercancías a transportarse.	Operaciones de Vuelo, creación de plan de vuelo, Cálculos de performance para el vuelo, peso y balance de la aeronave y supervisor de actividades operacionales en tierra.
H. ORGNIZACIÓN.			
12) ¿Considera que las decisiones las toma una sola persona?	No	No	No
13) ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias que le hacen sus compañeros de trabajo?	si	si	si
I. RESPONSABILIDAD.			
14) ¿Solicita u ordena de forma fluida y oportuna la información que requiere para realizar su trabajo?	si	si	si
15) ¿Considera que cumple con los compromisos de acuerdo a su puesto? Explique ¿por qué?	si, siempre trato de mantener un buen desempeño y me gusta la responsabilidad.	Si, por que se cumplen los objetivos.	si, me siento comprometido a realizar mis actividades de acuerdo a la exigencia que el puesto requiere.
16) ¿Asume las consecuencias de sus actos referentes al campo laboral?	si	si	si
J. RECONOCIMIENTO.			
17) ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento en el tiempo que lleva trabajando para la institución?	si	si	si
18) Si su respuesta fue si ¿Qué tipo de reconocimiento recibió?			
Monetario			
Diploma			
Palabras de felicitación	si	si	si
19) ¿La empresa se preocupa e invierte permanentemente en capacitación de los trabajadores?	si	si	si
K. DESARROLLO PERSONAL.			
15) ¿A su criterio, la empresa le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto en el área personal como profesional?	si	si	si

ANEXO N° 4
TABULACIÓN E
INTERPRETACIÓN DEL
CUESTIONARIO.

A. DATOS GENERALES

Gráfico a.

Objetivo: Obtener el género del trabajador que llenó la encuesta para determinar número de hombres y mujeres encuestadas.



Interpretación: El género que predominó en la obtención de las respuestas de las encuestas fue el género masculino, teniendo poca participación el género femenino.

Gráfico b.

Objetivo: Conocer el tiempo de laborar en la empresa de cada uno del trabajador mediante la encuesta para el análisis del clima laboral de la empresa.



Interpretación: Tomando en cuenta que en su mayoría los empleados se mantienen por varios años dentro de la empresa representa que los empleados se sienten parte de la organización y esto la fortalece para lograr mayor capacidad para detectar debilidades y fortalezas y poner en práctica la mejora continua del desempeño laboral, mayor rendimiento por una mayor motivación para la consecución de los objetivos.

B.

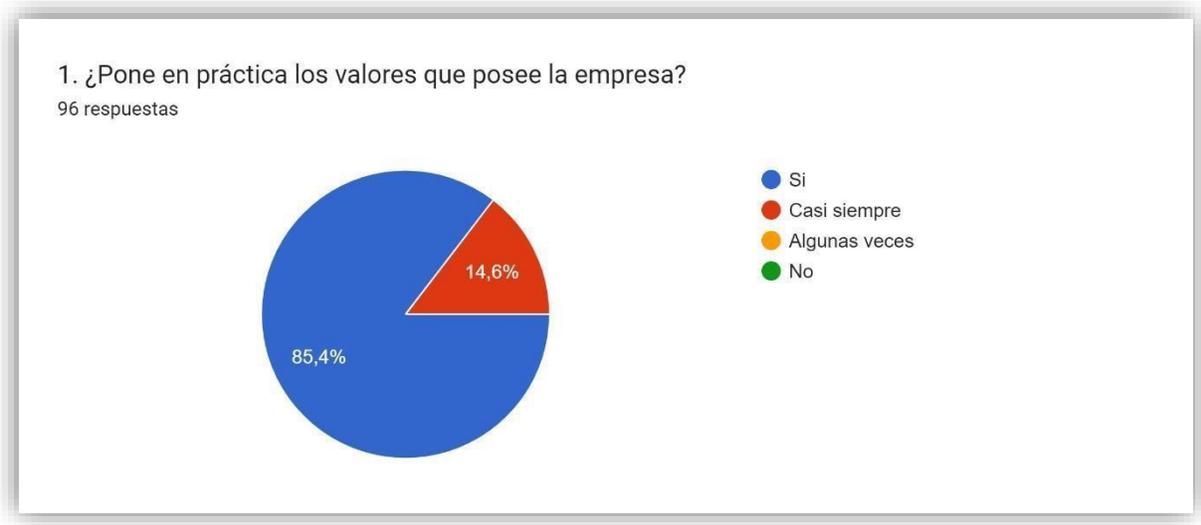
PREGUNTAS DE CONTENIDO

Gráfico 1.

Factor: Cultura

Objetivo: identificar la importancia de los valores de la empresa para cada uno de los empleados encuestados.

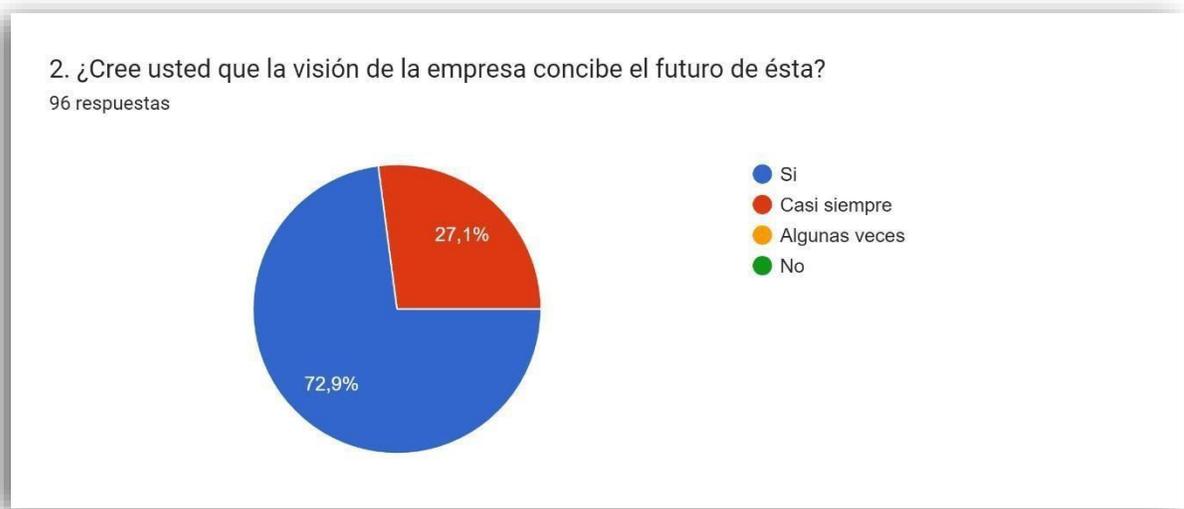
PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
A) Factor Cultura										
1. Pone en práctica los valores que posee la empresa.	82	85.40%	14	14.60%	0	0%	0	0%	96	100%
2. Cree usted que la visión de la empresa concibe el futuro de ésta.	70	72.90%	26	27.10%	0	0%	0	0%	96	100%



Interpretación: La mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los valores que posee la empresa poniéndolos en práctica en las diversas situaciones que se les presentan en su diario vivir, siendo muy satisfactorio para la empresa, siendo pocos los empleados que intentan casi siempre ponerlos en práctica.

Gráfico 2. Factor: Cultura

Objetivo: determinar el conocimiento que los empleados tienen acerca de la visión y que tan enfocados están en la misma.



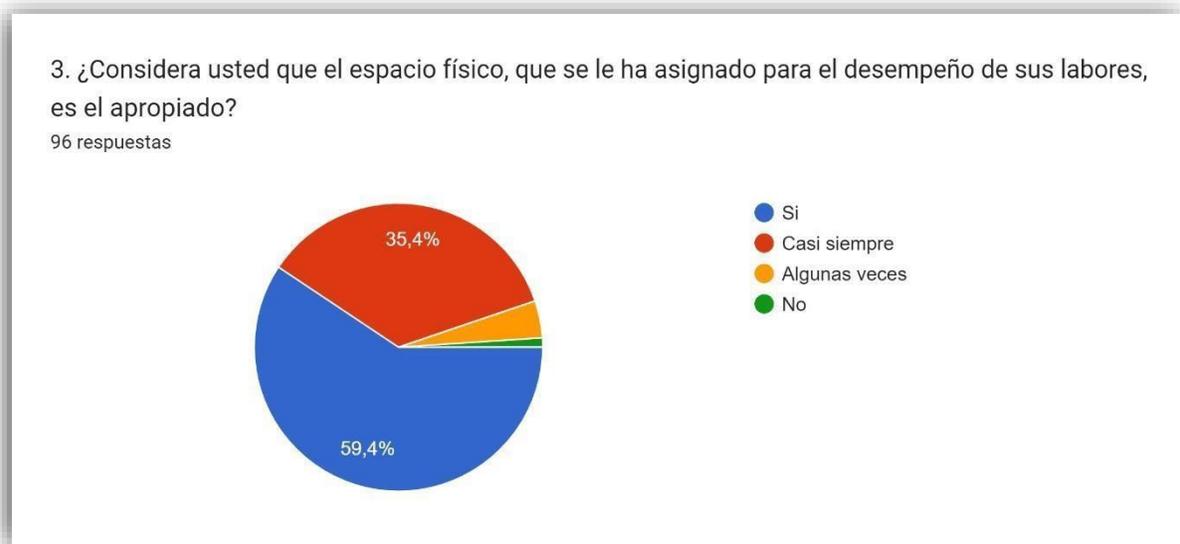
Interpretación: La mayoría de los empleados encuestados manifiesta que la visión de la empresa se enfoca en las metas propuestas por lo cual resolvió que la visión si concibe futuro de la empresa, siendo pocos los empleados que expresan que la visión casi siempre se enfoca en las metas propuestas y concibe el futuro de esta.

Gráfico 3.

Factor: Ambiente físico

Objetivo: Determinar si el espacio físico es el adecuado para laborar en la empresa.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
B) Ambiente Físico										
3. ¿Considera usted que el espacio físico que se le ha asignado para el desempeño de sus labores es el apropiado?	57	59.40%	34	35.40%	5	5%	0	0%	96	100%
4. ¿Cree que la iluminación y la ventilación de su área de trabajo es la adecuada para la ejecución de sus actividades?	59	61.50%	32	33.30%	5	5%	0	0%	96	100%
5. ¿Se siente satisfecho con la limpieza de las diferentes áreas de la	59	61.50%	37	38.50%	5	5%	1	1%	102	106%



Interpretación: La mayor parte de los empleados da a conocer que el espacio físico asignado si es el apropiado para realizar sus funciones, pero es de considerar que otra parte de los empleados manifiesta también que el espacio físico casi siempre es el adecuado para realizar sus funciones, se encuentra un margen de desacuerdo en el espacio físico establecido para poder llevar las actividades diarias dentro de la empresa.

Gráfico 4.

Factor: Ambiente físico

Objetivo: Conocer la satisfacción de los empleados acerca de la iluminación y ventilación de la empresa.

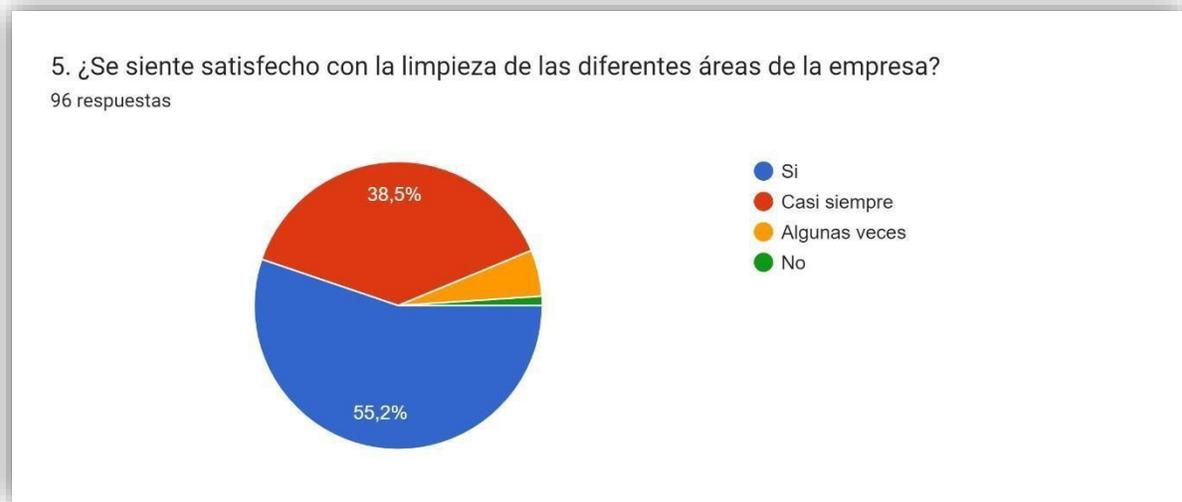


Interpretación: La mayoría de los empleados están satisfechos con la iluminación y ventilación considerando que es la adecuada para poder realizar sus funciones en el área de trabajo, y otra parte de los empleados en menor cantidad indican que casi siempre la iluminación y ventilación es la adecuada para poder realizar sus actividades.

Gráfico 5.

Factor: Ambiente físico

Objetivo: Identificar la satisfacción que tienen los empleados acerca de la limpieza



Interpretación: La mayor parte de los empleados se encuentran satisfechos con la limpieza en la empresa donde se manifiesta que existen buenos estándares con respecto al aseo, en el cual se sienten cómodos en sus áreas de trabajo, por otra parte de los empleados en menor cantidad dan a conocer que casi siempre se sienten satisfechos con la limpieza en general de la empresa.

Gráfico 6,

Factor: Relaciones interpersonales

Objetivo: conocer el conocimiento y aprobación que los empleados tienen ante las relaciones interpersonales.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
C) Relaciones interpersonales										
6. ¿Considera importante mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	67	69.80%	29	30.20%	0	0%	0	0%	96	100%
7. Desde su punto de vista, ¿Cree usted que existen buenas relaciones entre jefes y colaboradores?	47	49.00%	45	46.90%	4	4%	0	0%	96	100%
8. ¿Se han dado conflictos entre sus compañeros de trabajo, afectando el ambiente laboral?	11	11.50%	9	9.40%	47	49%	29	30.2%	96	100%

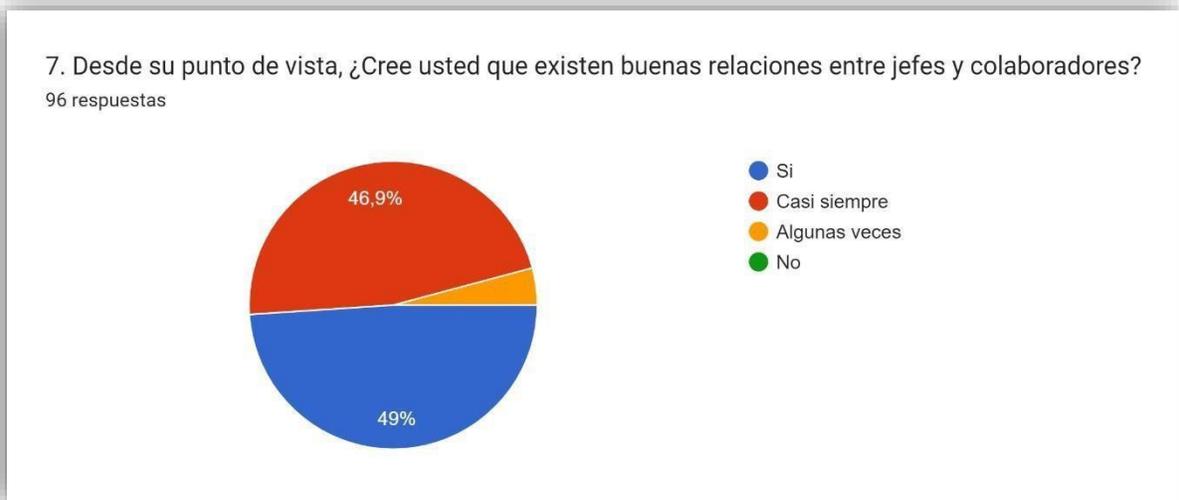


Interpretación: Para la mayoría de los empleados consideran que si es importante mantener buenas relaciones con sus compañeros ya que es esencial para obtener buenos resultados y para logro de objetivos de la empresa lo cual refleja una aprobación por esta parte de los empleados, y por otra parte considerable de los empleados admitió no mantener estas relaciones de manera constante con sus compañeros de trabajo, lo que implica que aunque reconocen la importancia, no siempre logran mantener relaciones óptimas en su entorno laboral.

Gráfico 7.

Factor: Relaciones interpersonales

Objetivo: evaluar la existencia de buenas relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo y la percepción de esta en los trabajadores.

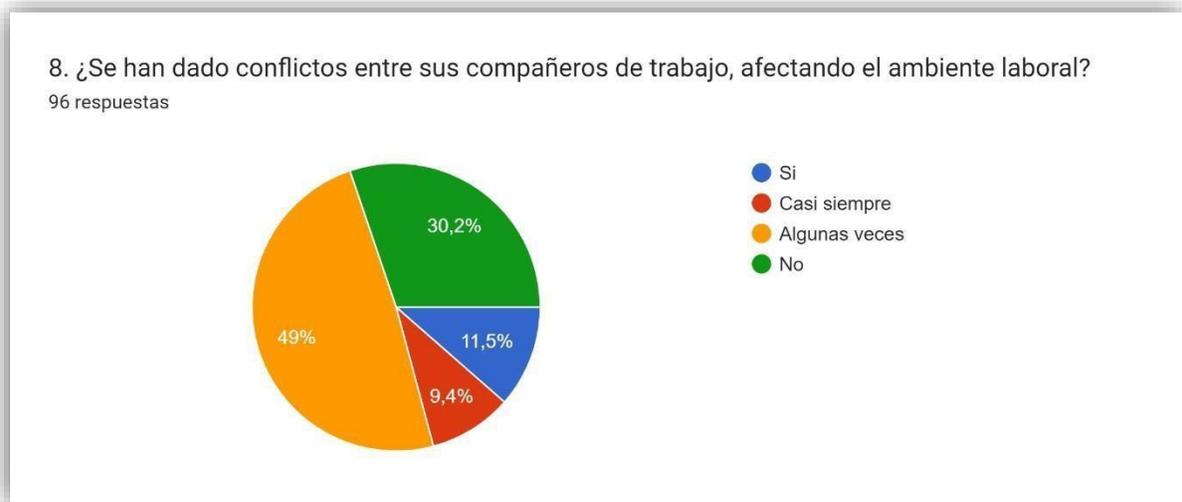


Interpretación: Indica que hay una división bastante equitativa entre los empleados que creen que existen buenas relaciones entre los jefes y empleados. hay un balance entre aquellos que experimentan buenas relaciones laborales y aquellos que sienten que podría haber mejoras o momentos en los que las relaciones no son tan positivas.

Gráfico 8.

Factor: Relaciones interpersonales

Objetivo: Conocer acerca de los niveles de conflicto laboral ente los empleados y su efecto en el ambiente laboral.



1

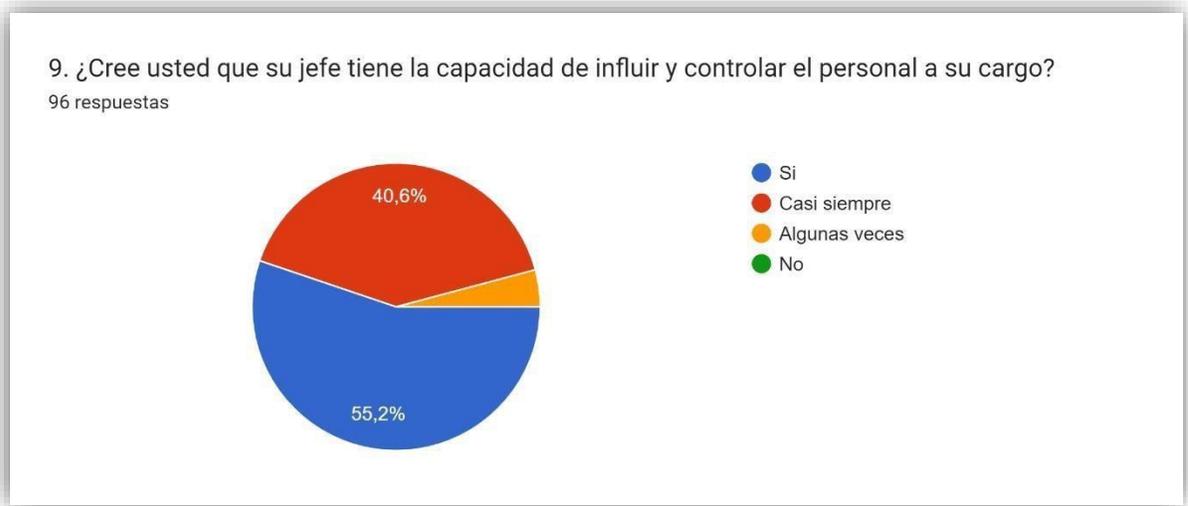
Interpretación: Los resultados de la encuesta indican que existe una variedad de experiencias en términos de conflictos entre los compañeros de trabajo y su impacto en el ambiente laboral. El mayor porcentaje ha experimentado conflictos ocasionales, lo que afecta el ambiente laboral en situaciones específicas, seguido del porcentaje de empleados que expresa que no ha experimentado conflictos, lo que indica un ambiente armonioso, sin embargo los que respondieron “si” y “casi siempre” ha experimentado conflictos de manera regular lo cual puede tener un impacto negativo para la productividad del equipo de trabajo.

Gráfico 9.

Factor: Liderazgo

Objetivo: detectar la capacidad de influencia de los jefes sobre los trabajadores.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
D) Liderazgo										
9. ¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de influir y controlar el personal a su cargo?	53	55.20%	39	40.60%	4	4%	0	0%	96	100%
10. ¿Su jefe le orienta y supervisa en el desempeño de sus labores?	47	49.00%	41	42.70%	8	8%	0	0%	96	100%
11. ¿Se siente cómodo con la forma de trabajar de su jefe?	50	52.10%	41	42.70%	5	5%	0	0%	96	100%

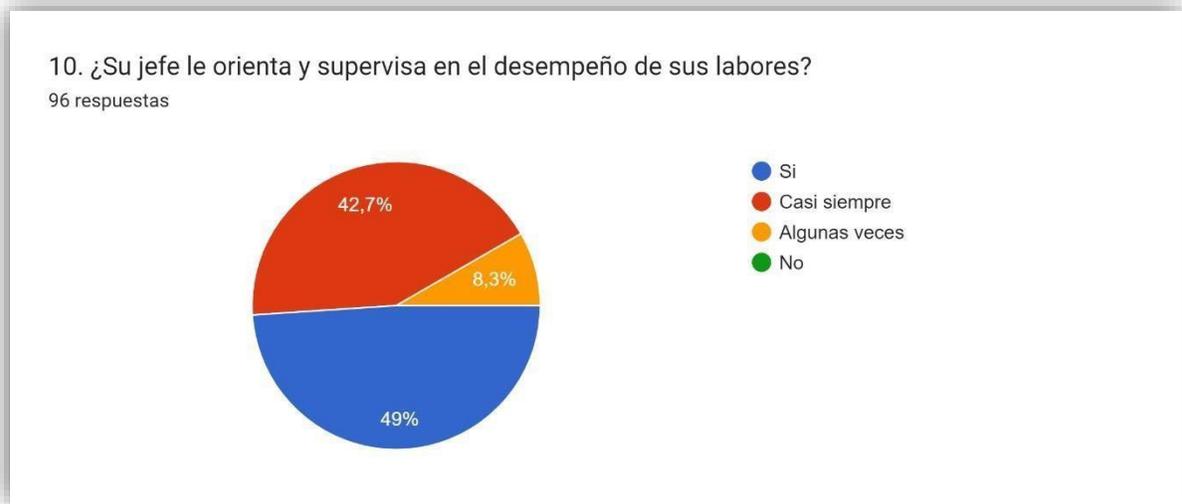


Interpretación: los resultados muestran que en gran medida las jefaturas tienen la habilidad de persuasión hacia los empleados existiendo también un porcentaje grande en el que se considera que la jefatura a mando casi siempre tiene esta influencia sobre los empleados y en un pequeño porcentaje donde se indica que la jefatura algunas veces tiene la capacidad de influenciar a los trabajadores.

Gráfico 10.

Factor: Liderazgo

Objetivo: verificar la existencia orientación y supervisión de las jefaturas a los empleados

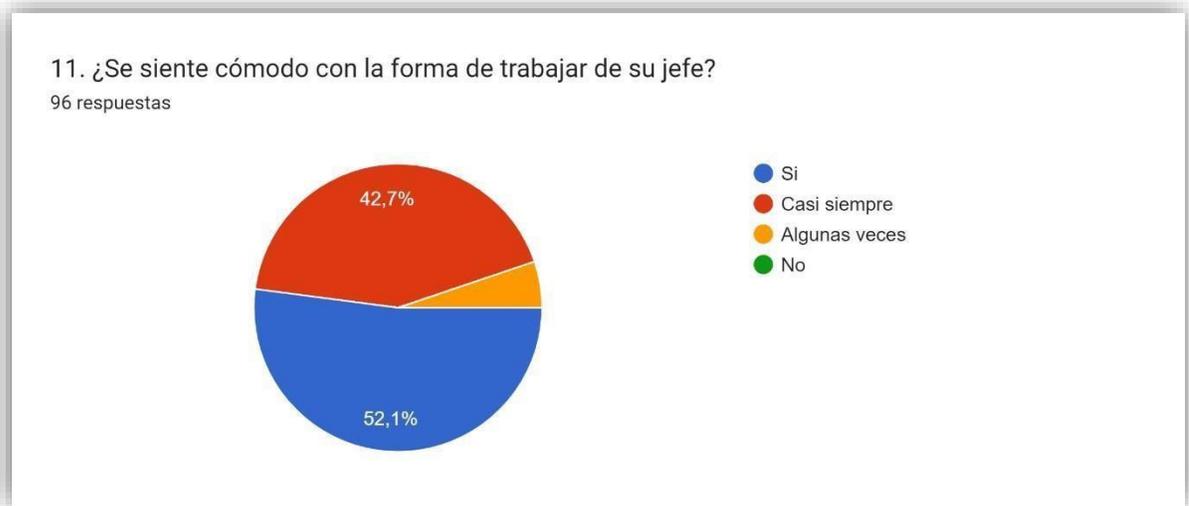


Interpretación: Indica que casi la mitad de los encuestados tiene una relación positiva con sus superiores, quienes les proporcionan el apoyo necesario para realizar su trabajo de manera efectiva. Sin embargo por otra parte de los encuestados mencionó que sus jefes solo los orientan y supervisan en algunas ocasiones. Esto puede sugerir que algunos encuestados reciben una dirección y supervisión menos consistente o que, en ciertas situaciones, tienen menos interacción directa con sus superiores.

Gráfico 11.

Factor: Liderazgo

Objetivo: identificar aprobación de liderazgo que tiene el jefe con los empleados a su cargo



Interpretación: Los empleados se sienten cómodos en su mayoría con el liderazgo del jefe al mando ya que refleja en los porcentajes confirmando el sentirse a gusto y casi siempre sentirse a gusto este es un buen indicador para la empresa que las jefaturas están fortaleciendo la confianza en cada uno de los trabajadores. En una pequeña fracción se encuentra los empleados que en algunas veces se encuentran a gusto con sus jefaturas

Gráfico 12.

Factor: Motivación

Objetivo: Reconocer si los empleados reciben estímulos en la realización de las actividades que realiza en el lugar de trabajo.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
E) Motivación										
12. ¿Cuándo el personal realiza bien su trabajo, recibe algún tipo de estímulo?	43	44.80%	41	42.70%	10	10.40%	2	2%	96	100%
13. ¿Considera usted que en la empresa se brindan oportunidades de ascenso?	49	51%	35	36.50%	11	12%	1	1%	96	100%
14. ¿Se siente satisfecho y exitoso con el trabajo que realiza?	51	53.10%	43	44.80%	2	2%	0	0%	96	100%



Interpretación: Para el caso del factor motivación mediante estímulos a los empleados dan a conocer que si reciben al momento que el trabajador realizar bien su trabajo esto representa una fortaleza para la empresa el poder fomentar el reconocimiento del buen trabajo de cada uno de sus empleados cabe mencionar que a la vez existe un porcentaje que manifiesta que este estímulo no es frecuente e incluso no se recibe por lo tanto es necesario que se pueda fomentar en todas las jefaturas el poder tomar en cuenta lo necesario que es el poder mantener al trabajador motivado para que pueda realizar de forma productiva sus labores.

Gráfico 13.

Factor: Motivación

Objetivo: conocer las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa para los empleados

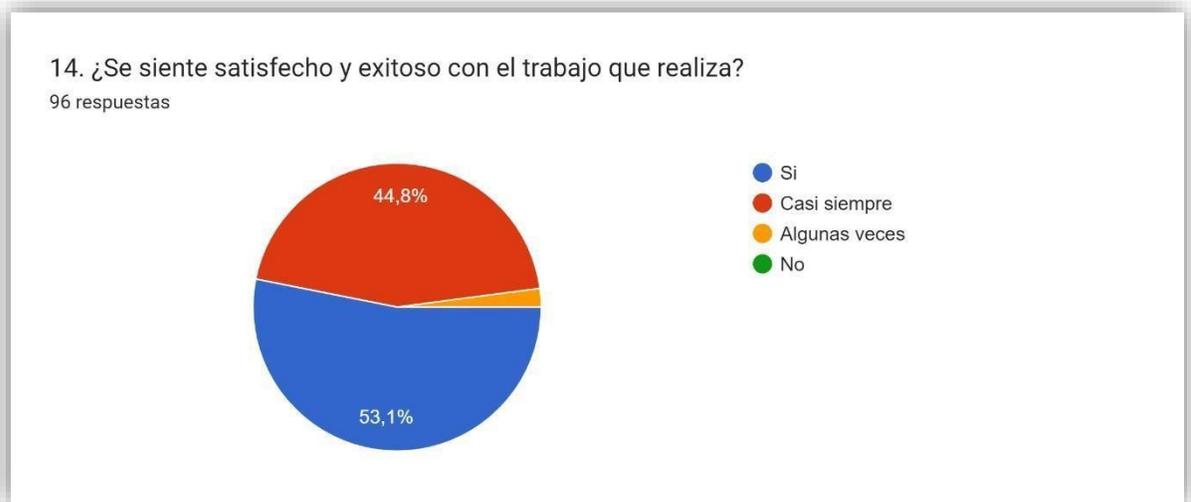


Interpretación: En la empresa si se brinda oportunidades de ascenso a los empleados así aseguran los empleados en la encuesta realizada en su mayoría, por otra parte, se manifiesta en una minoría que existe poca oportunidad de crecimiento.

Gráfica 14.

Factor: Motivación

Objetivo: Conocer la satisfacción y la realización que los empleados tienen en la empresa



Interpretación: En gran medida los empleados se sienten realizados en su diario laborar dentro de la empresa lo cual genera que dentro de la empresa se mantenga un ambiente confortable en las condiciones del trabajo, lo cual es un indicador positivo de bienestar en la empresa, pero debe considerarse siempre buscar medidas para mejorar y lograr mantener una buena motivación.

Gráfico 15.

Factor: Comunicación

Objetivo: Identificar la efectividad de la comunicación entre las unidades de la empresa.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
F) Comunicación										
15. ¿Considera usted que la información transmitida entre las distintas unidades de la empresa es clara, correcta y oportuna?	55	57.30%	38	39.60%	3	3%	0	0%	96	100%
16. ¿Cree usted que hay buena comunicación en su área de trabajo?	44	45.80%	48	50.00%	4	4%	0	0%	96	100%
17. ¿Los dirigentes de la empresa se preocupan por atender las inquietudes y necesidades de los empleados?	43	44.80%	45	46.90%	8	8.3%	0	0%	96	100%

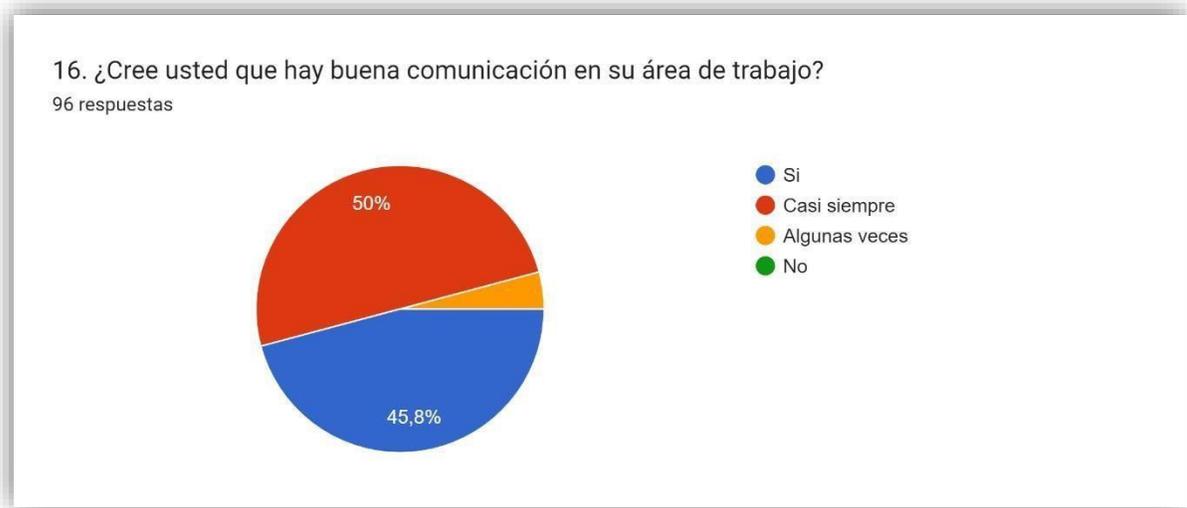


Interpretación: Se identificó, con un porcentaje amplio de empleados encuestados, que existe una comunicación correcta y oportuna entre las distintas unidades de la empresa, es decir, que entre empleados de distintas áreas de la empresa la comunicación es clara y correcta por los medios oficiales de la empresa.

Gráfico 16.

Factor: Comunicación

Objetivo: Conocer el nivel de comunicación dentro de cada área de la empresa.

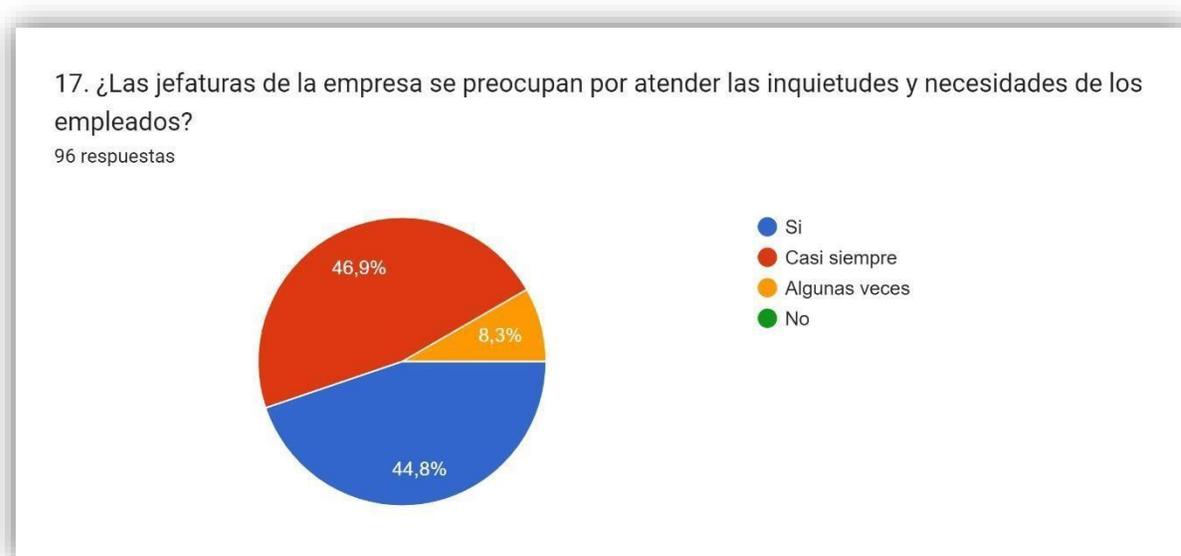


Interpretación: Se analizó que, para la mayoría de los empleados, existe una comunicación correcta dentro de cada área, sin embargo, tener en cuenta que aún queda un margen de mejora, ya que la mitad de las personas encuestadas expresaron que casi siempre hay comunicación. Entendiendo que se puede mejorar para llegar a un nivel óptimo de comunicación dentro de cada área.

Gráfico 17.

Factor: Comunicación

Objetivo: Analizar el grado de preocupación que muestran las jefaturas ante las incertidumbres de los empleados.



Interpretación: Se identificó que la mayoría de las personas encuestadas, se encuentran conformes de la atención que existe desde las jefaturas hacia las inquietudes y necesidades que los empleados presentan en su día a día. Cabe aclarar que un pequeño porcentaje, expresó que existe un buen margen de mejora.

Gráfico 18

Factor: Trabajo en equipo

Objetivo: Determinar si la empresa promueve el trabajo en equipo entre sus empleados.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
G) Trabajo en equipo.										
18. ¿Considera que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo?	44	45.80%	49	51%	3	3%	0	0%	96	100%
19. Considera usted si se toman en cuenta las opiniones de los demás.	44	45.80%	41	42.70%	11	11.5%	0	0%	96	100%
20. Percibe usted que existe compañerismo con los demás dentro de la empresa	49	51.00%	43	44.80%	4	4%	0	0%	96	100%

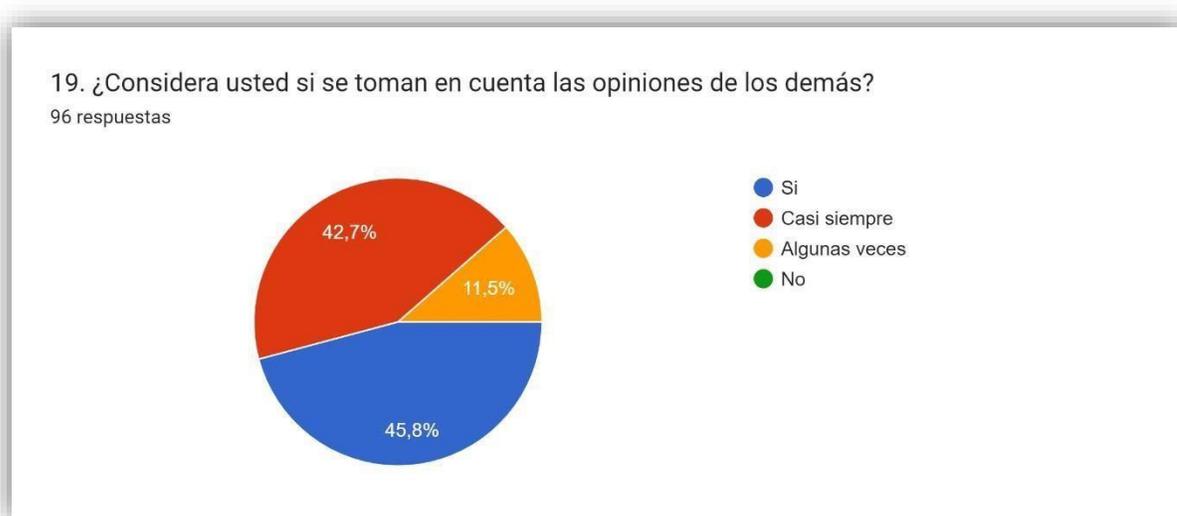


Interpretación: Se identificó que la empresa si fomenta el trabajo en equipo entre sus empleados, teniendo un buen porcentaje de personas encuestadas que expresan que existe iniciativa de la empresa por el trabajo en conjunto, sin embargo, recordar que siempre hay margen para mejorar y seguir fortaleciendo el trabajo en equipo en la empresa.

Gráfico 19.

Factor: Trabajo en equipo

Objetivo: Definir si la opinión de los empleados es tomada en cuenta para cualquier acción dentro de la empresa.

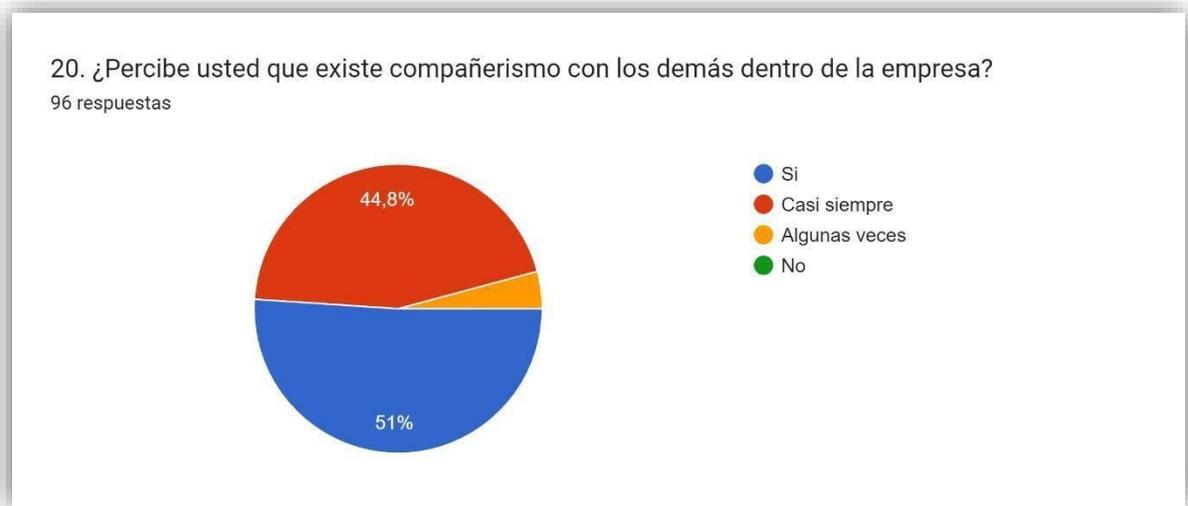


Interpretación: Se determinó que las personas encuestadas, en su mayoría, sienten que la empresa si toma en cuenta su opinión al momento de la toma de decisiones de área, de manera general y en las actividades particulares que realizan en su puesto de trabajo, por otro lado, también se muestra una consideración presente, aún existen áreas de mejora en cuanto a la frecuencia y consistencia en la valoración de las opiniones de los demás.

Gráfico 20.

Factor: Trabajo en equipo

Objetivo: Indagar el nivel de compañerismo que hay dentro de la empresa.



Interpretación: Se identificó que existe un alto grado de compañerismo dentro de la empresa, obteniendo un porcentaje mayoritario de parte de los empleados encuestados, por otra parte, representativa de los empleados sugiere que exista una consistencia en la presencia de relaciones positivas y colaborativas entre los compañeros de trabajo.

Gráfico 21

Factor: Organización

Objetivo: Analizar la visión que tienen los empleados acerca de las actividades de la organización y procedimientos de la empresa.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
H) Organización										
21. Considera que las actividades de la empresa respetan los procedimientos establecidos.	49	51%	46	47.90%	1	1%	0	0%	96	100%
22. Existen normativas para regular el comportamiento de los empleados dentro de la empresa	60	62.50%	36	37.50%	0	0%	0	0%	96	100%

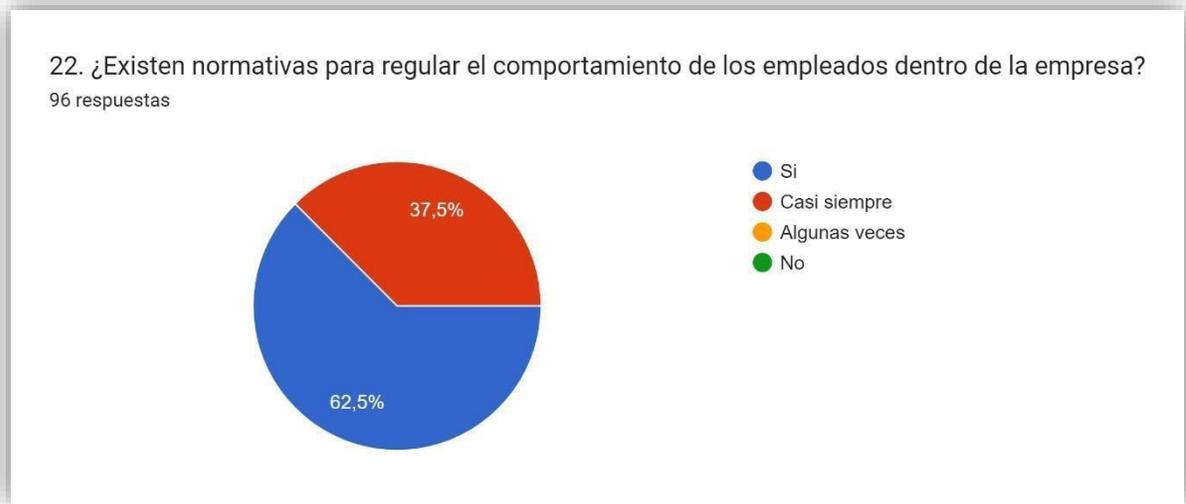


Interpretación: Se determina que, para la mayoría de los empleados, aseguran que si se respetan los procedimientos establecidos en cualquier actividad relacionado a la empresa, sin embargo hay que tomar en cuenta que siempre hay espacio para mejorar y seguir fortaleciendo y cultivando este sentido para mantener un ambiente laboral positivo y productivo.

Gráfico 22.

Factor: Organización

Objetivo: Determinar el cumplimiento de las normativas dentro de la empresa.



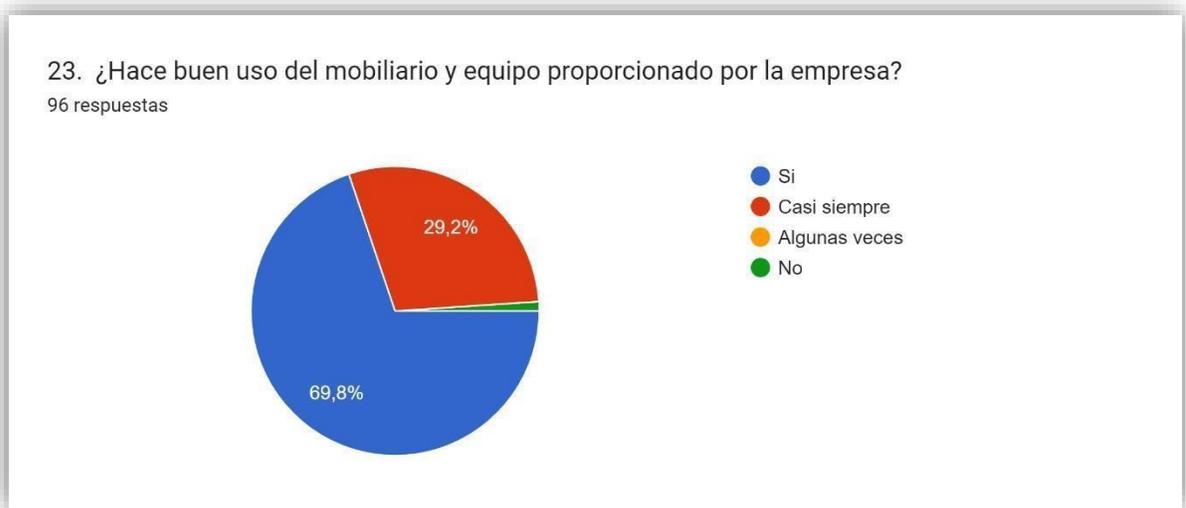
Interpretación: Se identificó que la mayoría de los empleados si conocen, aceptan y están totalmente conscientes de las normativas que existen en la empresa para regular el comportamiento de los empleados, sin embargo, es fundamental destacar que aún hay un porcentaje de empleados que puede percibir que las normativas se aplican solo casi siempre.

Gráfico 23.

Factor: Responsabilidad

Objetivo: Analizar la responsabilidad en el uso que los empleados proporcionan al mobiliario y equipo de la empresa.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
I) Responsabilidad										
23. Hace buen uso del mobiliario y equipo proporcionado por la institución.	68	69.80%	28	29.20%	0	0%	0	1%	96	100%
24. Se responsabiliza por el resultado de las decisiones que toma en su trabajo.	64	66.70%	32	33.30%	0	0%	0	0%	96	100%
25. Cumple con su horario de trabajo establecido	60	62.50%	34	35.40%	1	1%	1	1%	96	100%



Interpretación: la mayoría de los empleados encuestados, afirmaron hacer buen uso del mobiliario y equipo proporcionado por la empresa. Esto indica que la mayoría de los empleados tienen conciencia y responsabilidad en el cuidado y mantenimiento de los recursos proporcionados por la empresa, además otra parte de empleados mencionó que hacen buen uso del mobiliario y equipo casi siempre, lo que sugiere que existe una consistencia en el comportamiento de los empleados en relación con el uso adecuado de los recursos.

Gráfico 24.

Factor: Responsabilidad

Objetivo: Verificar la responsabilidad en la toma de decisiones en los puestos de trabajo de cada uno de los empleados.

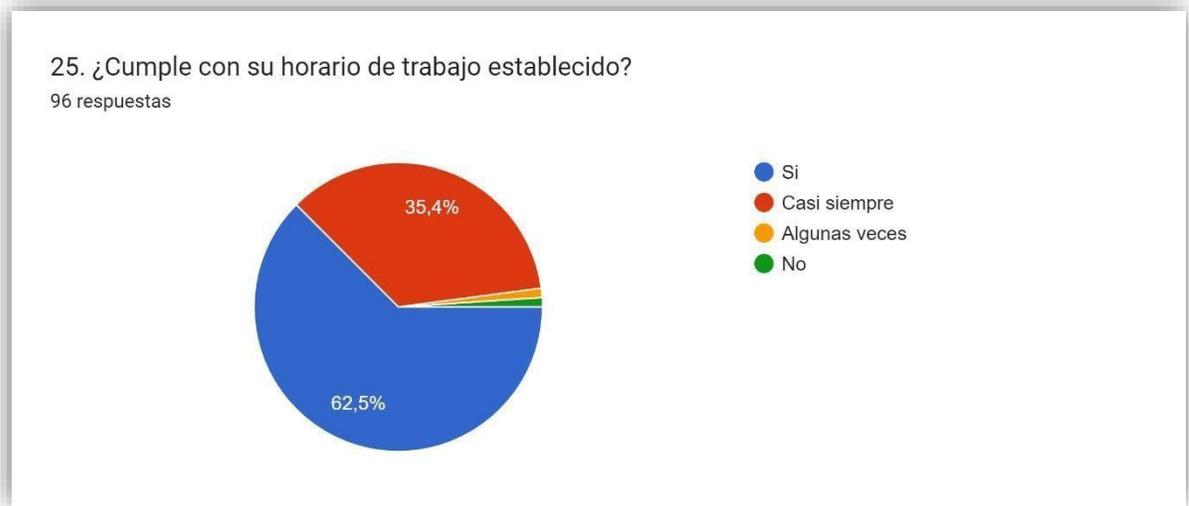


Interpretación: La mayoría de los empleados de la empresa afirmaron responsabilizarse por los resultados de las decisiones que toman en su trabajo. Esto indica que la mayoría de los empleados asumen la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones y están dispuestos a enfrentar los resultados, ya sean positivos o negativos, además otra parte de empleados mencionó que casi siempre se responsabilizan por los resultados de sus decisiones, lo que sugiere que existe una consistencia en el comportamiento de los empleados al asumir la responsabilidad.

Gráfico 25.

Factor: Responsabilidad

Objetivo: Constatar la responsabilidad en el cumplimiento del horario de trabajo.



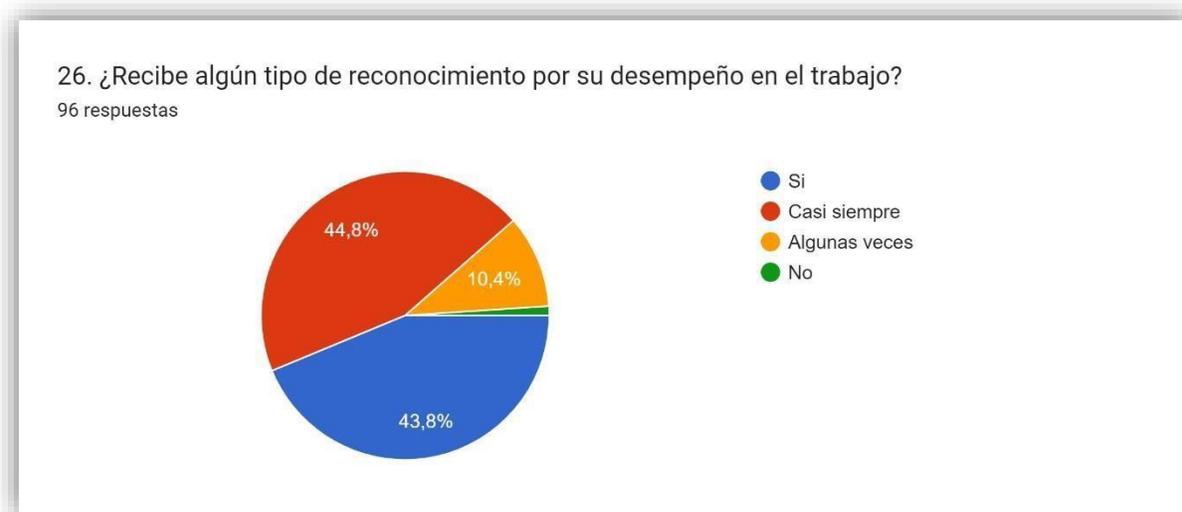
Interpretación: la mayoría de los empleados afirmaron cumplir con su horario de trabajo establecido. Esto indica que la mayoría de los empleados llegan puntualmente y respetan las horas de trabajo asignadas, además otra parte de los empleados mencionó que casi siempre cumplen con su horario de trabajo, lo que sugiere que existe una consistencia en el cumplimiento del horario establecido por parte de los empleados.

Gráfico 26.

Factor: Reconocimiento

Objetivo: Examinar el grado de satisfacción que sienten los empleados al desempeñar correctamente su trabajo.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
J) Reconocimiento										
26. Recibe algún tipo de reconocimiento por su desempeño en el trabajo	42	43.80%	43	44.80%	10	10.4%	1	1%	96	100%
27. Hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional.	41	42.70%	46	47.90%	8	8.3%	1	1%	96	100%
28. Ha recibido felicitaciones o elogios por un trabajo bien hecho.	43	44.80%	42	43.80%	11	12%	0	0%	96	100%

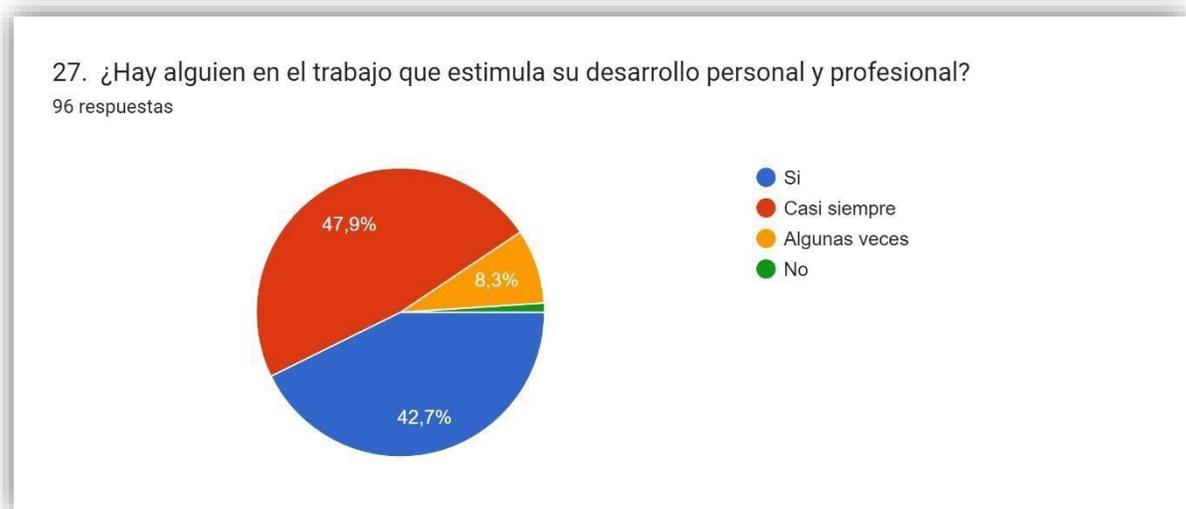


Interpretación: Una gran parte de los empleados encuestados, expresa que, si recibe algún tipo de reconocimiento por su correcto desempeño, por otra parte, un porcentaje considerable de empleados opina que la mayor parte del tiempo, algunas veces reconocen su desempeño. Es decir, la empresa sí reconoce a los empleados que desarrollan sus labores, pero hay un margen de mejora, es importante trabajar en mejorar la consistencia en la entrega de reconocimientos para asegurar que todos los empleados sean reconocidos adecuadamente por su trabajo, para lograr la satisfacción óptima de todos.

Gráfico 27.

Factor: Reconocimiento

Objetivo: Descubrir la estimulación que reciben los empleados por parte de la empresa para su desarrollo personal y profesional.

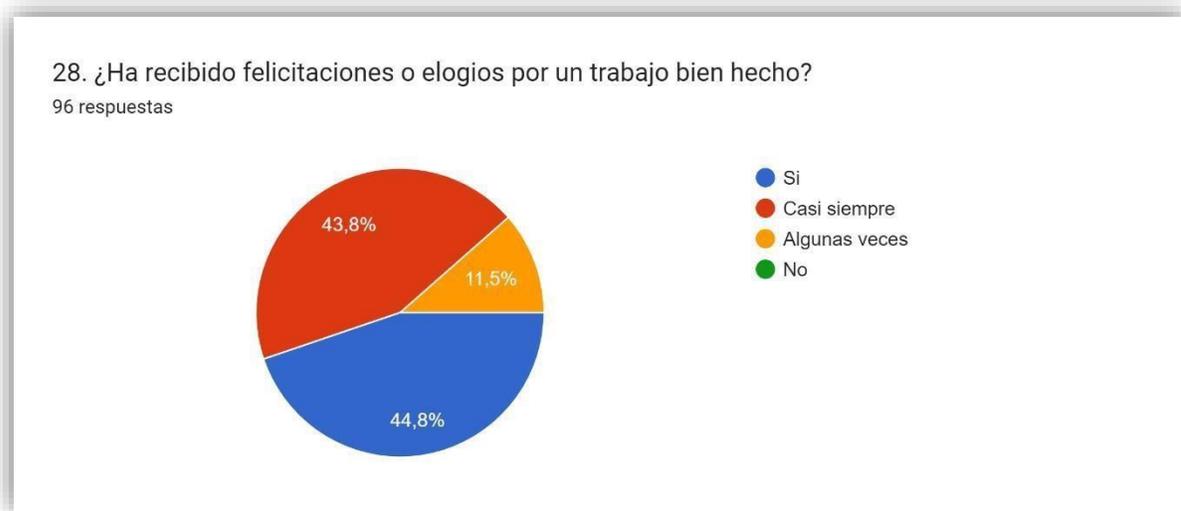


Interpretación: una parte significativa de los empleados percibe que hay alguien en el trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional, lo cual es positivo para su crecimiento y motivación. Sin embargo, es importante seguir trabajando para fortalecer y ampliar el apoyo brindado en esta área, asegurando que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de desarrollo y estímulo.

Gráfico 28.

Factor: Reconocimiento

Objetivo: Evaluar si los empleados reciben reconocimientos por el buen desempeño de sus funciones.



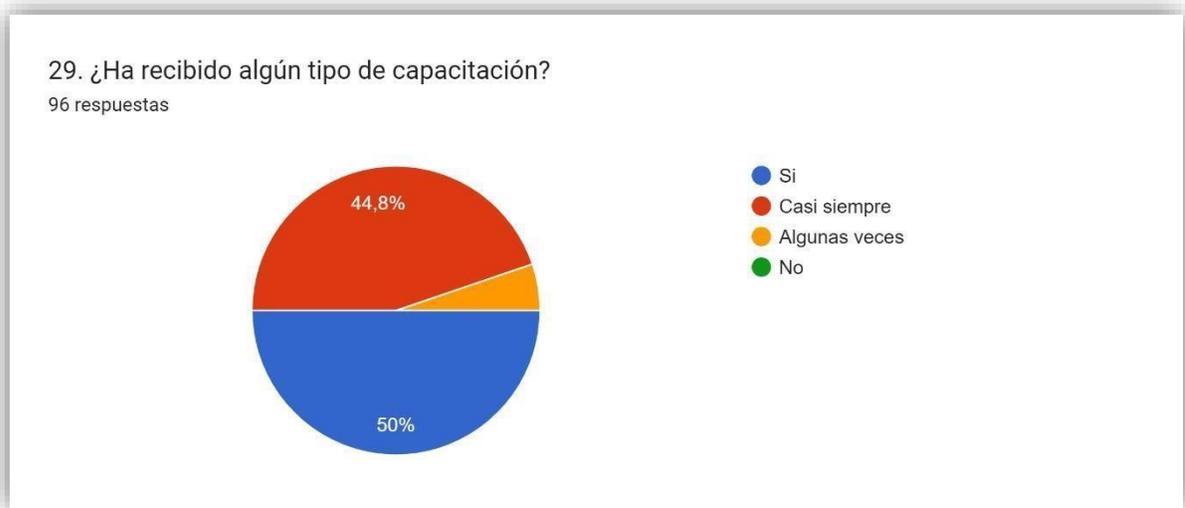
Interpretación: una parte considerable de los empleados ha recibido felicitaciones o elogios por un trabajo bien hecho, lo cual es positivo para el clima laboral y la motivación de los empleados. Sin embargo, es importante trabajar en mejorar la consistencia en la entrega de reconocimientos para asegurar que todos los empleados sean reconocidos adecuadamente por sus logros y esfuerzos.

Gráfico 29.

Factor: Desarrollo Personal

Objetivo: Descubrir si la empresa otorga capacitaciones a los empleados.

PREGUNTAS	4		3		2		1		Total de encuestados	Total porcentaje
	Si		Casi siempre		Algunas veces		No			
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa								
K) Desarrollo de personal										
29. Considera que la institución le brinda oportunidades de crecimiento	48	50.00%	43	44.80%	5	5%	0	0%	96	100%
30. Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento en el área personal y profesional?	41	42.70%	43	44.80%	11	11.5%	1	1%	96	100%

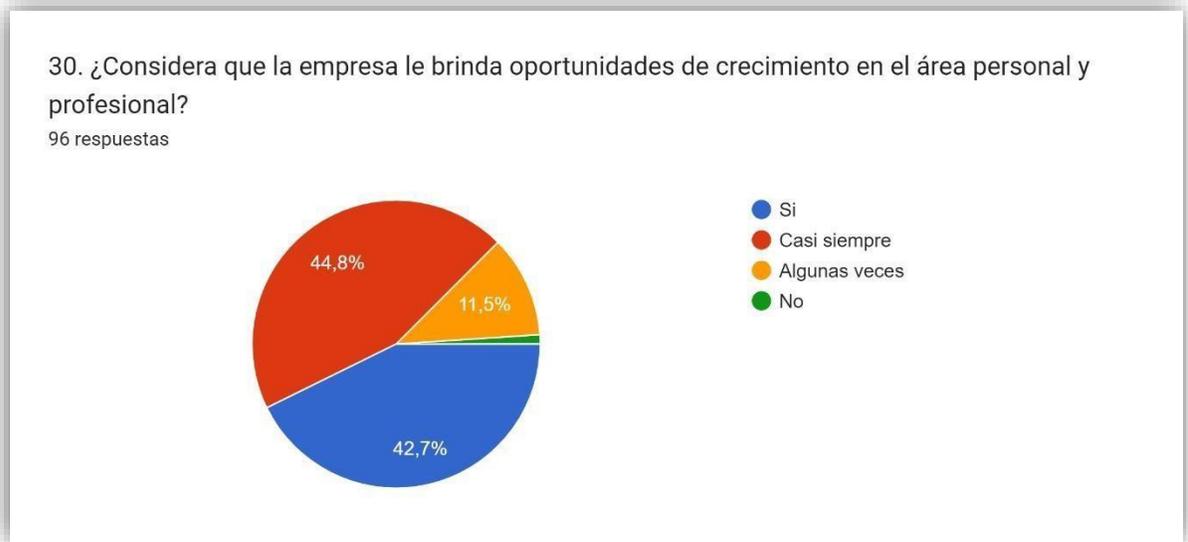


Interpretación: la mitad de los empleados encuestados han recibido capacitación, lo cual es positivo para su desarrollo profesional. Sin embargo, es importante trabajar en mejorar la disponibilidad y el acceso a la capacitación para asegurar que todos los empleados tengan la oportunidad de crecer y adquirir nuevas habilidades.

Gráfico 30.

Factor: Desarrollo Personal

Objetivo: Inspeccionar si la empresa otorga oportunidades de crecimiento a sus empleados en el área personal y profesional.



Interpretación: una parte significativa de los empleados percibe que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento en el área personal y profesional, lo cual es positivo para su desarrollo y satisfacción laboral. Sin embargo, es importante seguir trabajando para fortalecer y ampliar las oportunidades de crecimiento ofrecidas, garantizando que todos los empleados tengan acceso a ellas y puedan alcanzar su máximo potencial.

ANEXO No. 5

LISTA DE COTEJO PARA

OBSERVACIÓN

DIRECTA DE LA

EMPRESA AIRLINE

SUPPORT SERVICES OF

EL SALVADOR S.A. DE

C.V.

N o	COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO	SI	NO
1	Se emplea la comunicación verbal y no verbal entre el personal adecuada	x	
2	Se encuentran visibles la visión, misión y valores de la empresa	x	
3	Se percibe accesibilidad de información		x
4	Existe información actualizada en carteleras		x
5	Se observa interferencia en la comunicación	x	
	MOTIVACIÓN		
1	Se percibe al personal con buena actitud hacia al trabajo	x	
2	Se percibe armonía en el lugar de trabajo	x	
3	La atención al cliente es la adecuada	x	
4	Se percibe al personal que contagia con su respeto y entusiasmo		x
	RELACIONES INTERPERSONALES		
1	Se observa la buena relación en el grupo de trabajo	x	
2	Se percibe la práctica de respeto entre las líneas jerárquicas		x
3	Se percibe un ambiente de cordialidad	x	
	ESTRUCTURA Y AMBIENTE FÍSICO		
1	La empresa está debidamente señalizada (rutas de evacuación, salidas emergencias, gradas, entre otras)	x	
2	La empresa cuenta con extintores	x	
3	La ventilación e iluminación es la adecuada		x
4	El ruido que se percibe es tolerable	x	
5	El espacio físico es el adecuado		x
	PRESTACIONES		
1	Se observa uniformes del personal en buen estado	x	
2	Se observa que el personal cuenta con el equipo de protección necesario	x	
3	La empresa cuenta con áreas de recreación y de descanso		x
4	La empresa cuenta con área adecuada para el consumo de alimentos	x	
5	Se identifica orden y aseo en el personal	x	

ANEXO No. 6
COTIZACIÓN DE
ASESORÍA DE
REDISTRIBUCIÓN DE
ESPACIOS



Expertos en madera
para construcción y muebles
a medida.

+503 7690-4161

\$125.00 +IVA Asesoría inicial de 3 salones



@DECOWOODSSV

Estamos listos para trabajar juntos



ANEXO No. 7

COTIZACIÓN DE

LÁMPARAS LED Y AIRE

ACONDICIONADO



COTIZACION N° 214448

Página: 1/1

ASESOR VE: ASESOR DE VENTAS

Fecha: 22/4/2023

Dirección: **Bulevar Los Procer y Calle No 1, Col. San Francisco, San Salvador**
E-mail: ventas@fve.eqa.biz Teléfono: (+503)2536-4400

ID / Cliente: **AIR SUPPOR GROUP** NCR:
Contacto / Tel:
Tipo de documento: **COMPROBANTE DE CREDITO FISCAL**
Dirección de Entrega: **SAN SALVADOR**
Forma de Pago: **COTADO**

ENTREGA	DESCRIPCIÓN	UN	CANTIDAD	PVM \$	TOTAL \$
18-04-103	PANEL 202 60W LED 3600LM LUZ B		24	26.6602	639.8442
23-05-008	AIRE ACONDICIONADO 12000 BTU I		2	441.9928	883.9856
OBSERVACIONES:			2	SUB TOTAL	\$ 1,523.8298
INCLUYE INSTALACION.				IVA	\$ 197.37
				TOTAL	\$ 1,721.20

Cheque a nombre de "FERRETERIA EPA S.A DE C.V"

**Presupuesto válido por 2 días

**Precios sujetos a cambios sin previo aviso

**Precio individual no incluye IVA

** Versión: 03.01.2023

EPA
Asesor cotizaciones

ANEXO No. 8

COTIZACIÓN DE

CAPACITACIÓN DEL

FACTOR RELACIONES

INTERPERSONALES

Cotización

FE
Número de Cotización

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CLIENTE	Hora del Evento	Nº de factura
CAPACITACION SOBRE RELACIONES INTERPERSONALES	3 JUN 2024	HR SUPPORT GROUP	9:00 AM A 1:00 PM	
RESPONSO	NI	SI	SI/NO	RESPUESTO

Nº	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE UNIDADES/HORAS	UNIDAD	VAL. TOTAL
1	FACILITADOR	5	377.00	1.885.00
2	MATERIAL DIDACTICO			
3	TRANSPORTE			
4	REFRIGERIO			
Los precios incluyen IVA, así como los en manifestarse que nuestra fundación es un fin de lucro, que los ingresos que se genere por abastecer con en uso del mantenimiento de las instalaciones y sustentabilidad de programas en esta esfera y juventud			Total Impuestos Descuentos Abono Total	\$ \$ \$ \$ \$ 1.885.00

Condiciones del Contrato

Paquete	FUSALMO cuenta con espacios de Estacionamiento el cual certifica, de hacer con la Organización no se hace responsable de daños o pérdidas en sus vehículos.
Talleres o capacitaciones externas	FUSALMO cuenta con las facilidades de diferentes capacitaciones, transporte, el paquete de material didáctico a utilizar y el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se quiera uso de nuestros servicios, favor especificar para la realización del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los talleres o capacitaciones, sin embargo, en caso de localizarse en una zona de alto riesgo, se procederá a devolver el depósito.
Deposito	En caso de daños o pérdidas a los recursos o instalaciones la empresa y/o persona deberá dejar un depósito equivalente a \$10.00 el cual será entregado al cancelar el adelanto para la reserva de su evento y devuelto si no hubiera ningún daño o pérdida 5 días hábiles después de realizado el evento.
Protocolo de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligación de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad actual contra la pandemia, por lo cual se solicita evitar las aglomeraciones, uso de alcohol en gel, guantes desechables, cubrebocas y mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.
Forma de Pago	Para ser efectiva la reserva debe de cancelar con el 50% del total de la cotización en efectivo, cheque o depósito a cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los Adelantos no son reembolsables ya que al suspender el evento se ha regalado el espacio a otros, reservando exclusivamente.
Suspensión	En caso de suspensión del evento con 30 días de anticipación a la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 15% del total de lo contratado. En caso de la suspensión del evento 3 meses antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 50% del total de lo contratado. En caso de la suspensión del evento con un mes, 15 días, una semana o en día antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de lo contratado (100% del total). Favor de ser responsable al evento por conducto no adecuado de los invitados y el uso al consumo de bebidas embriagantes, cigarrillos o aquellas que atenten con la integridad del ser humano. Deuda al no cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por ambas partes, está sujeto a acción de Dios, guerra, regulaciones gubernamentales, desastres naturales, o cualquier contingencia que imposibilite al cumplimiento del mismo, por lo que se prevé que este acuerdo puede concluirse por terminado por cualquiera de las razones antes mencionadas y que no debe considerarse como un incumplimiento por ninguna de las dos partes. El contratante debe cubrir únicamente los costos en los que haya incurrido FUSALMO en el momento (transporte grúa, renta de equipo, etc.)
Alquiler de recursos extra	En caso de ser necesario de alquiler de recursos adicionales a la oferta original, deberá solicitarse con 3 días de anticipación, a fin de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarlo al personal de FUSALMO, llenar una ficha para verificar disponibilidad y el costo se realizará del depósito entregado o el evento fuera cubierto en su totalidad caso deberán cancelarlo al telefonero de FUSALMO.
Horario y condiciones del Montaje	El sitio se entregará completamente 2 horas antes del evento para que puedan hacer las instalaciones. Por disposiciones administrativas no se permite el uso de tierra, cinta adhesiva o pegar en los paredes, puertas y piso de las instalaciones en FUSALMO de no así de dicha disposición se retendrá el gasto equivalente al daño del depósito entregado.

Si esta propuesta es aceptada por parte de usted, recibirá la agradecemos firmar al pie de esta carta reservando, en señal de aceptación, la cual también aplica como CONTRATO para el evento.

Elaborado por: Abigail Cerros



Aceptada por el Cliente:



ANEXO No. 9

COTIZACIÓN DE

CAPACITACIÓN DEL

FACTOR LIDERAZGO

Cotización

Numero de Cotización

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CLIENTE	Horas del Evento	RF de Factura
CAPACITACIÓN SOBRE LEONARDO	23/09/2023	A/R SUPPORT GROUP	8:30 AM X 12:30 PM	
TELEFONO	RF	DNI	ABONO	DISCUENTO

RF	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE HORAS/DIAS/SEMANAS	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	PALETERO	2	\$	125.00	\$ 250.00
2	MATERIAL DIDACTICO				
3	TRANSPORTE				
4	REFRIGERIO				
Los precios incluyen IVA, nos reservamos el derecho de modificar los precios de los insumos que se generen por alterar los precios en caso del mantenimiento de las instalaciones y disponibilidad de programas en pro de la calidad y puntualidad.				Total Impuestos Descuentos Otros Total	\$ 250.00 \$ - \$ - \$ - \$ 250.00

Condiciones del Contrato

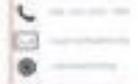
Parques	FUSALMO cuenta con seguros de Fidejacionamiento en caso de siniestro de furtos, robo o incendio, pero no se hace responsable de daños o pérdidas en sus vehículos.	
Taberos o capacitaciones externas	FUSALMO cuenta con los facilitadores de diferentes capacitaciones, transporte, el pago de material didáctico a utilizar o el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se pidiera uno de nuestros servicios, favor especificar para la realización del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los taberos o capacitaciones, sin embargo, en caso de localizarse en una zona de alto riesgo, se procederá a devolver el depósito.	
Deposito	En caso de daños o pérdidas a los recursos o instalaciones la empresa o la persona deberá dejar un depósito equivalente a \$20.00 el cual será entregado al cancelar el adeudo para la reserva de su material y después o no habrá ningún otro o pérdida 3 días hábiles después de realizado el evento.	
Protocolo de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligación de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad contra la pandemia, por lo cual se solicita seguir las siguientes normas, uso de alcohol en gel, uso de mascarillas, cubrebocas y mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.	
Forma de Pago	Pago por efectivo su reserva debe cancelar con el 50% del total de la cotización en efectivo, cheque o depósito a cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los anticipos no son reembolsables ya que al suspender el evento se ha regalado el espacio u otros, reservando exclusivamente.	
Suspensión	En caso de suspensión del evento con 6 meses de anticipación a la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 15% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento 3 meses antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 50% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento con un mes, 15 días, una semana o un día antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de la cotización (100% del total). También se suspenderá el evento por conducta no adecuada de los invitados y el por el consumo de bebidas embriagantes, cigarrillos e aquellas que atentan con la integridad del inmueble. Debido al no cumplimiento del protocolo de bioseguridad.	
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por ambas partes, está sujeta a sanción de tres, seis o diez días, según las regulaciones gubernamentales, desde su notificación, a cualquier emergencia que impida la realización del evento, por lo que se propone que este acuerdo pueda quedar por terminado por cualquiera de las razones arriba mencionadas y que no debe considerarse como un incumplimiento por alguno de las dos partes. El contratante debe cubrir anticipadamente los costos en los que haya incurrido FUSALMO en el momento (material prima, renta de equipo, etc).	
Alquiler de recursos extras	En caso de ser necesario de alquiler de recursos adicionales a la solicitud original, deberá solicitarse con 6 días de anticipación, a fin de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarse al personal de FUSALMO, tener una ficha para verificar disponibilidad y el cliente se reservará el depósito entregado si el monto fuera cubierto en su totalidad, una vez cancelados al personal de FUSALMO.	
Horario y condiciones del Montaje	El salón se entregará completamente 2 horas antes del evento para que pueda hacer las decoraciones. Por disposiciones administrativas no se permite el uso de vino, café, alcohol o pegu en las paredes, puertas y cielo falso de las instalaciones en FUSALMO de no estar de esta disposición se retornará el pago equivalente al daño del depósito entregado.	

Si esta propuesta es aceptada por parte de usted, hacemos el agradecimiento firmar al pie de esta carta cotización, en señal de aceptación, la cual también aplica como constata para su evento.

Elaborado por: **Rafael Cervantes**



Aceptada por el Cliente:



ANEXO No. 10
COTIZACIÓN DE
CAPACITACIÓN DEL
FACTOR MOTIVACIÓN

Cotización

30
Número de Cotización

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CLIENTE	Hora del Evento	Nº de factura
CAPACITACIÓN SOBRE MOTIVACIÓN	5. ENE 2024	JR SUPPORT GROUP	8:30 AM A 12:30 PM	
TELEFONO	INT	UR	ABONO	FRACCIÓN

Nº	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE UNIDADES/UNIDAS	UNIDAD	VALOR	VAL. TOTAL
1	FACILITADOR				
2	MATERIAL DIDACTICO				
3	TRANSPORTE	1	\$	177.00	\$
4	REFRIGERIO				
				Total	\$ 1.885.00
				Deposito	\$
				Impuestos	\$
				Abono	\$
				Total	\$ 1.885.00

Los precios incluyen IVA, nos permitimos manifestarle que nuestra Fundación es sin fines de lucro, que los ingresos que se generen por abonos son en pro del mantenimiento de las instalaciones y sostenibilidad de programas en pro la niñez y juventud.

Condiciones del Contrato

Parques	FUSALMO cuenta con espacios de Entrenamiento el cual es controlado de hacer uso, la Degradación no se hace responsable de daños o pérdidas en sus vehículos.
Talleres o capacitaciones externas	FUSALMO cuenta con los facilitadores de diferentes capacitaciones, transporte, el paquete de material didáctico a utilizar y el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se quisiera uno de nuestros servicios, favor especificar para la realización del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los talleres o capacitaciones, sin embargo, en caso de localizarse en una zona de alto riesgo, se procederá a devolver el depósito.
Deposito	En caso de daños o pérdidas a los recursos o instalaciones la empresa y/o persona deberá abonar un depósito equivalente a \$30.00 el cual será entregado al cancelar el abono para la reserva de su evento y devuelto si no hubiera ningún daño o pérdida 5 días hábiles después de realizado el evento.
Protocolo de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligación de hacer cumplir las prohibiciones de fumar y/o beber alcohol, por lo cual se solicita evitar las aglomeraciones, uso de alcohol en gel, jamones salados, cubiertos y mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.
Forma de Pago	Para ser efectiva su reserva debe cancelar con el 50% del total de la cotización en efectivo, cheque o depósito a cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los Anticipos no son reembolsables si que al suspender el evento se ha pagado el anticipo a cuenta, reservando exclusivamente.
Suspensión	En caso de suspensión del evento con 6 meses de anticipación a la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 10% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento 3 meses antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 30% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento con un mes, 15 días, una semana a un día antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de la cotización (100% del total). También la suspensión el evento por cualquier razón no abarcada de los incisos y el por el consumo de bebidas embotelladas, cigarrillos o alcohol que atente con la integridad del ser humano. Debido al no cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por ambas partes, será sujeto a un día de fines, gastos, regulaciones, gubernamentales, desastres naturales, o cualquier emergencia que impida el cumplimiento del mismo, por lo que se reserva que este acuerdo podrá guardarse por término por cualquiera de las partes a todo momento y que no debe considerarse como un incumplimiento por ninguna de las dos partes. El contratante debe cubrir únicamente los costos en los que haya incurrido FUSALMO en sus incisos (matrícula prima, renta de espacio, etc).
Reserva de recursos extra	En caso de ser necesario de abonar de reservas adicionales a la cotización original, deberá solicitarse con 3 días de anticipación, a fin de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarlo al personal de FUSALMO, tener una lista para verificar disponibilidad y el costo se evaluará del depósito entregado o el mismo fuera cubierto en su totalidad sino deberá cancelarse al personal de FUSALMO.
Horario y condiciones del montaje	El setup se entregará completamente 2 horas antes del evento para que puedan hacer las desmontajes. Por disposiciones administrativas no se permite el uso de fuerza, cinta adhesiva o pegar en las paredes, puertas y piso (sobre las instalaciones en FUSALMO) de no estar alguna abarcada o retirarse el gasto equivalente al costo del desmontaje entregado.

Si esta propuesta es aceptada por parte de usted, muchas gracias en caso de tener algún otro comentario, en señal de aceptación, la cual también aplica como contrato para su evento.

Elaborado por: Angel Cervantes



Aceptada por el Cliente:



ANEXO No. 11

COTIZACIÓN DE

CAPACITACIÓN DEL

FACTOR

COMUNICACIÓN

Cotización

10
Número de Cotización

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CUENTE	Hora del Evento	IP de Servicio
CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN	5/03/2024	AIR SUPPORT GROUP	8:00 AM A 12:00 PM	
TELEFONO	WEB	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	

IVT	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE JORNADA/HORAS	UNIDAD	VR. TOTAL	
1	FACTIBILIDAD				
2	MATERIAL DIDACTICO				
3	TRANSPORTE	5	\$	375.00	
4	REFRIGERIO				
				Total	\$ 375.00
				Deposito	\$ -
				Reembolso	\$ -
				Impuesto	\$ -
				Subtotal	\$ 375.00

Con presente cotizaci3n, nos comprometemos a transferirle que nuestra fundaci3n es un finca de lucro, que los ingresos que se generen por alquiler van en pro del mantenimiento de las instalaciones y sustentabilidad de programas en pro la niñez y juventud.

Condiciones del Contrato

Partes	FUSALMO cuenta con espacios de Edificamiento el cual es, certada, de hacer uso, la Organizaci3n no se hace responsable de daños o pérdidas en sus actividades.
Talleres o capacitaciones externas	FUSALMO cuenta con las facilidades de diferentes capacitaciones, transporte, el paquete de material didactico a utilizar y el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se quiera uno de nuestros servicios, favor especificar para la realizaci3n del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los talleres o capacitaciones, sin embargo, en caso de localizarse en una zona de alto riesgo, se procederá a devolver el depósito.
Deposito	En caso de daños o pérdidas a las reservas e instalaciones la empresa y/o persona deberá dejar un depósito equivalente a \$30.00 el cual será entregado al cancelar el depósito para la reserva de su evento y devuelto si no hubiera ningun daño o pérdida 5 días hábiles después de realizado el evento.
Protocolo de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligaci3n de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad contra la pandemia, por lo cual se solicita leer las aglomeraciones, uso de alcohol en gel, lavado constante, cubrebocas y mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.
Forma de Pago	Para ser efectiva su reserva debe cancelar con el 50% del total de la cotizaci3n en efectivo, cheque o depósito a cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los depósitos no son reembolsables ya que el supeador el evento se ha negado el espacio o otros, reservando exclusivamente.
Suspensi3n	En caso de suspensi3n del evento con 6 meses de anticipaci3n a la realizaci3n del mismo, el cliente se compromete a pagar el 10% del total de la contratada. En caso de la suspensi3n del evento 3 meses antes de la realizaci3n del mismo, el cliente se compromete a pagar el 50% del total de la contratada. En caso de la suspensi3n del evento con un mes, 15 días, una semana o un día antes de la realizaci3n del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de la contratada (100% del total). Tambi3n se suspenderá el evento por cualquier emergencia de las autoridades y el por el consumo de bebidas embriagantes, cigarrillos o cualquier que afecten con la integridad del ser humano. Debido al no cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por ambas partes, está sujeto a Actos de Dios, guerras, huelgas, desastres naturales, o cualquier emergencia que imposibilite el cumplimiento del mismo, por lo que se provee que este acuerdo queda en su totalidad por cualquiera de las razones arriba mencionadas y que no debe considerarse como un incumplimiento por ninguna de las partes. El contratante debe cubrir el monto de los costos en los que haya incurrido FUSALMO en su momento (reserva prima, renta de espacio, etc.)
Alquiler de recursos externos	En caso de ser necesario de alquiler de recursos externos a la utilidad original, deberá solicitarse con 3 días de anticipaci3n, a fin de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarse al personal de FUSALMO, firmar una ficha para verificar disponibilidad y el cobro se realizará del depósito entregado si el monto fuera cubierto en su totalidad. Solo deberán cancelarse al referente de FUSALMO.
Financiamiento y condiciones del Montaje	El salón se entregará completamente limpio 3 horas antes del evento para que puedan hacer las decoraciones. Por disposiciones administrativas no se permite el uso de tinte, cinta adhesiva o pegamento en las paredes, puertas y otros felos de las instalaciones de FUSALMO de no acatar dicha disposici3n se retomará el pago equivalente al daño del depósito entregado.

Si esta cotizaci3n es aceptada por parte de usted, mediante el presente se firma el acta de esta cotizaci3n, en señal de aceptaci3n, lo cual tambi3n aplica como contrato para su cobro.

Elaborado por: Algal Centros



Aceptada por el Cliente:



ANEXO No. 12

COTIZACIÓN DE

CAPACITACIÓN DEL

FACTOR

RECONOCIMIENTO

Cotización

11
Número de Cotización

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CLIENTE	Hora del Evento	RF de factura
CAPACITACIÓN SOBRE RECONOCIMIENTO	3-EDRACIAS	HR SUPPORT GROUP	8:00 AM a 12:00 PM	
TELÉFONO	RUT	DIR	AÑO	DECUENTO

SE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE JORNADAS/HORAS	UNIDAD	VAL. TOTAL															
1	INSTRUCCION	5	\$	872.00															
2	MATERIAL DIDACTICO																		
3	TRANSPORTE																		
4	REFRIGERIO																		
<p>Las personas sujetas IVA, son conscientes en el momento que nuestra facturación es sin fines de lucro, que los ingresos que se generan por alquiler son en pro del máximo bienestar de las instalaciones y sostenibilidad de programas de pro la vida y juventud</p>				<table border="1"> <tr> <td>Total</td> <td>\$</td> <td>1,890.00</td> </tr> <tr> <td>Despecho</td> <td>\$</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Descuento</td> <td>\$</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Alcance</td> <td>\$</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>\$</td> <td>1,890.00</td> </tr> </table>	Total	\$	1,890.00	Despecho	\$	-	Descuento	\$	-	Alcance	\$	-	Total	\$	1,890.00
Total	\$	1,890.00																	
Despecho	\$	-																	
Descuento	\$	-																	
Alcance	\$	-																	
Total	\$	1,890.00																	

Condiciones del Contrato

Pagos	FUSALMO cuenta con espacios de Estacionamiento el cual es gratuito, de hacer uso la Organización no se hace responsable de daños o pérdidas en sus vehículos
Talones o capacitaciones externas	FUSALMO cuenta con las facilidades de diferentes capacitaciones, transporte, el paquete de material didáctico a utilizar y el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se quiera uno de nuestros servicios, favor especificar para la realización del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los talones o capacitaciones, sin embargo, en caso de localizarse en una zona de alto riesgo, se procederá a devolver el depósito.
Deposito	En caso de daños o pérdidas a los recursos o instalaciones la empresa y/o persona deberá dejar un depósito equivalente a \$20.00 el cual será entregado al cancelar el adelanto para la reserva de su evento y devuelto si no hubiera ningún daño o pérdida 5 días hábiles después de realizada el evento.
Protocolo de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligación de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad contra la pandemia, por lo cual se solicita evitar las aglomeraciones, uso de alcohol en gel, evitar concurridos, cubrebocas y mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.
Forma de Pago	Para ser efectiva la reserva debe de cancelarse con el 50% del total de la cotización en efectivo, cheque o depósito y cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los adelantos no son reembolsables y que al suspender el evento se ha pagado el espacio y otros, reservando exclusivamente.
Suspensión	En caso de la suspensión del evento con 5 meses de anticipación a la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 20% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento 3 meses antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 50% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento con un mes, 15 días, una semana o un día antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de la cotización (100% del total). También se suspenderá el evento por condiciones no adecuadas de los edificios y el por el consumo de bebidas embriagantes, cigarrillos o cualquier que atenten con la integridad del ser humano. Debido al no cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por alguna parte, está sujeto a otros de Dios, guerra, regulaciones gubernamentales, eventos naturales, o cualquier emergencia que impida el cumplimiento del mismo, por lo que se acuerda que este acuerdo queda res por terminado por cualquiera de las partes sin perjuicio de las obligaciones que no debe considerarse como un incumplimiento por ninguna de las partes. El contratante debe cubrir únicamente los costos en los que haya incurrido FUSALMO en ese momento (matrícula prima, renta de equipo, etc)
Alquiler de recursos extras	En caso de ser necesario de alquiler de recursos adicionales a la cantidad solicitada, deberá solicitarse con 5 días de anticipación, o día de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarlo al personal de FUSALMO, tener una ficha para verificar disponibilidad y el costo se reflejará del depósito entregado si el monto fuera cubierto en su totalidad, una cobertura cancelaría el refuerzo de FUSALMO.
Horario y condiciones del montaje	El salón se entregará completamente limpio 7 horas antes del evento para que puedan hacer las disposiciones. Por disposiciones administrativas no se permite el uso de fuego, venta de bebidas o pago en las patentes, puertas y resto fuera de las instalaciones en FUSALMO de no acatar dicha disposición se reanuda el gasto equivalente al daño del depósito entregado.

Si esta propuesta es aceptada por parte de usted, mucho le agradeceremos firmar al pie de esta carta cotización, un señal de aceptación, la cual también aplica como contrato para su evento.

Elaborado por: Algeir Cermeño



Aceptado por el Cliente:



ANEXO No. 13

COTIZACIÓN DE

CAPACITACIÓN DEL

FACTOR DESARROLLO

PERSONAL

Cotización

Detalles de Cotización

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CLIENTE	Fecha del Evento	Nº de factura
CAPACITACIÓN SOBRE DESARROLLO PERSONAL	5/03/2024	AA SUPPORT GROUP	6:00 AM A 1:00 PM	
TELÉFONO	901	914	91001	DECEMBER

WT	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE UNIDADES/HORAS	UNIDAD	VR. TOTAL
1	FACILITADOR	1	E	377.00
2	MATERIAL DIDACTICO			
3	TRANSPORTE			
4	REFRESCO			
<p>con precios en dólares, sus servicios se manifiestan que nuestra Facilitación es un fin de semana, por los ingresos que se generan por alquiler con un prop del mantenimiento de las instalaciones y sostenibilidad de programas en pro la niñez y juventud</p>				<p>TOTAL 377.00</p> <p>Deposito 377.00</p> <p>Reserva 377.00</p> <p>Alquiler 377.00</p> <p>Saldo 377.00</p>

Condiciones del Contrato

Riesgo	FUSALMO cuenta con respecto de Ejecución de su oferta de hacer uso de la Organización no se hace responsable de daños o pérdidas en sus vehículos
Talleres o capacitaciones activas	FUSALMO cuenta con las facilidades de diferentes capacitaciones, transporte, el paquete de material didáctico a utilizar y el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se quiera uno de nuestros servicios, favor especificar para la realización del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los talleres o capacitaciones, sin embargo, en caso de localizarse en una zona de alto riesgo, se procederá a devolver el depósito.
Deposito	En caso de daños o pérdidas a los recursos o instalaciones la empresa y/o persona deberá dejar un depósito equivalente a \$30.00 el cual será entregado al cancelar el alquiler y además para la reserva de la mesa y devuelto una vez haya finalizado o pasado 5 días hábiles después de realizado el evento.
Protocolo de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligación de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad contra la pandemia, por lo cual se solicita evitar las aglomeraciones, uso de alcohol en gel, taparse su nariz, cubrirse o mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.
Forma de Pago	Para ser efectiva la reserva debe cancelar con el 50% del total de la cotización en efectivo, cheque o depósito a cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los Anticipo no son reembolsables ya que al suscribir el evento se ha pagado el espacio a otras, reservando exclusivamente.
Suspensión	En caso de suspensión del evento con 6 meses de anticipación a la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 10% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento 3 meses antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 30% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento con un mes, una semana o un día antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de la cotización (100% del total). También se suspenderá el evento por conducta no adecuada de los invitados o el por el consumo de bebidas embriagantes, cigarrillos o aquellas que atentan con la integridad del evento. Debido al incumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por ambas partes, está sujeto a actos de Dios, guerra, regulaciones gubernamentales, desastres naturales, o cualquier emergencia que imposibilite el cumplimiento del mismo, por lo que se prevé que este acuerdo puede quedar por terminado por cualquiera de las razones arriba mencionadas y que no debe considerarse como un incumplimiento por ninguna de las dos partes. El contratante debe cubrir únicamente los costos en los que haya incurrido FUSALMO en ese momento (transporte prima, renta de equipo, etc.)
Alquiler de recursos extras	En caso de ser necesario de alquiler de recursos adicionales a la cantidad original, deberá comunicarse con 3 días de anticipación, a fin de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarse al personal de FUSALMO, firmar una ficha para verificar disponibilidad y el costo se realizará del depósito entregado si el monto fuera cubierto en su totalidad, sino deberá cancelarlo al momento de FUSALMO.
Itinerario y condiciones del Montaje	El salón se entregará completa mente 2 horas antes del evento para que puedan hacer las decoraciones. Las disposiciones administrativas no se permite el uso de trazo, cinta adhesiva o pega en las paredes, puertas o cielo raso de las instalaciones en FUSALMO de no estar dicha disposición se retornará el costo equivalente al daño del depósito entregado.

Si esta propuesta es aceptada por parte de usted, muchas le agradeceremos firmar al pie de esta como contrato, en señal de aceptación, la cual también aplica como comprobante para su registro.

Elaborado por: Abigail Cortés



Aceptado por el Cliente:



FUSALMO es una organización sin fines de lucro que brinda servicios de apoyo a la infancia y adolescencia en Uruguay. Nos encontramos en Montevideo, Uruguay. Para más información, contactarnos al teléfono 02 200 0000 o a través de nuestro correo electrónico: info@fusalm.org.uy

ANEXO No. 14

COTIZACIÓN DE

CAPACITACIÓN DEL

FACTOR TRABAJO EN

EQUIPO

Cotización

Número de Cotización:

Tipo de Evento	Fecha del Evento	NOMBRE DEL CLIENTE	Hora del Evento	Id de factura
LAPORACIÓN SOBRE TRABAJO EN EQUIPO	5 ABRIL 2024	AIR SUPPORT GROUP	8:00 AM A 12:00 PM	
FECHA DE VIGENCIA	NO	DA	ABR/24	120240001

ID	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE UNIDADES/UNIDAD	UNIDAD	VR. TOTAL	
1	FACILITADOR				
2	MATERIAL DIDACTICO				
3	TRANSPORTE	1	\$	177.00	
4	REFRESCO				
				Total	\$ 1,895.00
				Impuestos	\$ -
				Descuento	\$ -
				Adelanto	\$ -
				Saldo	\$ 1,895.00

Los precios incluyen IVA, nos reservamos el derecho de modificar nuestra cotización en cualquier momento, que los ingresos que se generen por alquiler son en pro del mantenimiento de las instalaciones y actividades programadas en pro la salud y bienestar.

Condiciones del Contrato

Paquete	FUSALMO cuenta con espacios de alojamiento el cual es gratis, de hacer así. La Organización no se hace responsable de daños o pérdidas en sus vehículos.
Talones e capacitaciones extras	FUSALMO cuenta con las facilidades de diferentes capacitaciones, transporte, el paquete de material didáctico a utilizar y el refrigerio a brindar con los participantes. En caso que se requiera uso de nuestros servicios, favor especificar para la realización del evento. FUSALMO se compromete a cumplir con sus obligaciones adquiridas con las empresas externas de brindar los talones e capacitaciones, sin embargo, en caso de fallas en una zona de alta riesgo, se procederá a devolver el depósito.
Deposito	En caso de daños o pérdidas a los recursos e instalaciones la empresa y/o persona deberá hacer un depósito equivalente a \$20.00 el cual será entregado al cancelar el adelanto para la reserva de su evento y devuelto si no hubiera ningún daño o pérdida 5 días hábiles después de realizado el evento.
Prohibido de Seguridad	La Empresa y/o Persona tiene la obligación de haber cumplido los protocolos de bioseguridad contra la pandemia, por lo cual se solicita evitar las aglomeraciones, uso de alcohol en gel, amarrar cinturón de seguridad y mantener el distanciamiento de al menos 2 metros de distancia dentro de las instalaciones de FUSALMO.
Forma de Pago	Para ser efectiva la reserva debe de cancelar con el 50% del total de la cotización en efectivo, cheque o depósito a cuenta, el resto deberá cancelarse 7 días antes del evento. Los descuentos no son reembolsables y para el suscriptor el evento se le negará el espacio a otros, reservando exclusivamente.
Suspensión	En caso de suspensión del evento con 6 meses de anticipación a la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 15% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento 3 meses antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el 50% del total de la cotización. En caso de la suspensión del evento con un mes, 15 días, una semana o un día antes de la realización del mismo, el cliente se compromete a pagar el total de la cotización (100% del total). También se suspende el evento por conducta no adecuada de los invitados y por el consumo de bebidas embriagantes, cigarrillos e aquellos que atenten con la integridad del ser humano. Debido al cumplimiento del protocolo de bioseguridad.
Incumplimiento	El incumplimiento de este acuerdo por ambas partes, más tarde a estos días, guerras, regulaciones gubernamentales, desastres naturales, o cualquier emergencia que imposibilite el cumplimiento del mismo, por lo que se prevé que este acuerdo pueda quedar por terminado por cualquiera de las razones arriba mencionadas y que no debe considerarse como un incumplimiento por ninguna de las dos partes. El contrato debe cubrir los eventos los cuales en los que haya incluido FUSALMO en sus procesos (materia prima, tema de evento, etc)
Alquiler de recursos extras	En caso de ser necesario de alquiler de recursos adicionales a la cotización original, deberá solicitarse con 5 días de anticipación, a fin de verificar disponibilidad. De ser necesario durante el desarrollo del evento, deberá notificarse al personal de FUSALMO, tener una ficha para verificar disponibilidad y el costo se realizará del depósito entregado o el monto fuera cubierto en su totalidad una vez se hayan cancelado al personal de FUSALMO.
Horario y condiciones del Montaje	El salón se entregará completamente luego 2 horas antes del evento para que puedan hacer las disposiciones. Por disposiciones administrativas no se permite el uso de terra, tema adhesivo y paga en las paredes, puertas y cielo falso de las instalaciones en FUSALMO de no estar dicha disposición o retrasar el pago equivarán al día del depósito entregado.

Si esta propuesta es aceptada por parte de usted, mucha lo agradeceremos firmar al pie de esta carta cotización, en señal de aceptación, la cual también servirá como contrato para su evento.

Elaborado por: Abigail Cervantes



Aceptado por el Cliente:



**ANEXO No. 15 VISITA A
LA EMPRESA AIRLINE
SUPPORT SERVICES OF
EL SALVADOR S.A. DE
C.V.**



**ANEXO No. 16 CARTA DE
AUTORIZACIÓN DE LA
EMPRESA AIRLINE
SUPPORT SERVICES OF
EL SALVADOR S.A. DE
C.V.**



MSc. Abraham Sánchez Vásquez
Director de Escuela de Administración de Empresas
Faculta de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador
Presente.

Me es un placer saludarle; anhelando los mejores deseos de éxitos y bendiciones en su vida familiar y personal.

Concedores de la importante labor que realiza en beneficio de la población estudiantil, el cual permitirá el logro de un mejor desarrollo del país.

En esta oportunidad me permito hacer referencia de nota recibida con fecha 22 de Junio de 2022, en la cual solicitan autorización para realizar trabajo de investigación de los estudiantes: Gabriela Verónica Alemán Pérez, Sergio Eduardo Quintanilla García y Ana Deisi Ungo Cruz. Que con base a nota anterior me permito comunicar sobre la aprobación de su petición, a fin de que nuestra empresa pueda proporcionar información que requieran necesaria dentro del proceso de investigación, ello con la finalidad principal de aportar a la rama de la educación para formar profesionales de éxitos.

Esperando que lo anterior sea de utilidad a sus fines

Atentamente


Licda. Debora García
Jefe de Talento Humano

ANEXO No. 17

FORMATO PARA LA

EVALUACIÓN DE LA

CAPACITACIÓN SOBRE

EL CLIMA LABORAL



**AIR SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los empleados asistentes en cuanto al desarrollo del plan de capacitación de clima laboral, para mejorar futuras formaciones

Descripción: El instrumento contiene preguntas que evalúan el desarrollo de la capacitación referentes del clima laboral brindada por el facilitador

Indicación: Favor marcar con su calificación de acuerdo con su satisfacción según la escala de: Excelente, Bueno, Malo.

Nº	Preguntas	Excelente	Bueno	Malo
1	CONTENIDO			
	Comprensión del contenido del curso.			
	Calidad del contenido en cada temática.			
	Uso práctico del contenido en el desarrollo de sus actividades laborales.			
2	MATERIAL DE APOYO			
	Presentación del material de apoyo y didáctico proporcionado.			
	Comprensión del material de apoyo			
	Utilidad del material proporcionado			
3	FACILITADOR			
	Dominio del tema			
	Genera un clima de confianza			
	Metodología de enseñanza			
4	LOGISTICA			
	Condiciones ambientales (iluminación y ventilación)			
	Refrigerio			

ANEXO No. 18

FORMATO PARA LA

AUTO EVALUACIÓN DE

LA CAPACITACIÓN

SOBRE EL CLIMA

LABORAL



**AIR SUPPORT SERVICES OF EL SALVADOR
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Nombre			
Área a la que pertenece			
Nombre de la capacitación			
ASPECTOS PARA EVALUAR	ESCALA DE EVALUACIÓN		
	NADA	POCO	MUCHO
Aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación			
Calidad del trabajo que realiza a mejorado con la capacitación recibida			
Hace un mejor uso de los recursos una vez capacitado			
Las temáticas abordadas le han ayudado en sus funciones			
Ha mejorado sus habilidades después de recibir la capacitación			
Siente mayor seguridad al realizar sus funciones después de ser capacitado			
Se ha mejorado el clima organizacional después de ser capacitado			
Considera importante la continuidad de la capacitación			
OBSERVACIONES			