

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



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL, UBICADAS EN EL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO**

N° DE GRUPO 05

PRESENTADO POR:

Sara Elizabeth Bolaños Bernal

Karla María Samayoa Rivas

Gloria María Villeda Quinteros

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2013

San Salvador

El Salvador

Centro América.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL : DRA ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARÍAS ALVARADO.

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

COORDINADOR DEL SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

AGOSTO 2013.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios todo poderoso** y a la amorosa intercesión de la **Virgencita María**, por ser mis guías durante todo este caminar y ser mi ayuda para poder llevar esta meta a su consecución. A mis padres: **Santiago Bolaños Hernández** y **Santos Teodora Bernal de Bolaños** que ya descansa en la gloria, por poner siempre el anhelo de superación en mi corazón y de no desmayar en medio de las dificultades; a mis hermanos: **Santiago, Mario, Enrique, Lilian, Roxana y Esmeralda** por apoyarme durante toda esta fase de mi vida. A mis queridas amigas Wendy, Glenda y Yanira por apoyarme en el momento más difícil de mi vida, y a todos aquellos familiares, amigos, catedráticos y compañeros que con su entrega y esmero me brindaron su apoyo para alcanzar este logro. A los propietarios de la empresa por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de investigación, como también al Lic. Abraham Vásquez por su tiempo y dedicación.

Sara Elizabeth Bolaños Bernal

A nuestro Dios: Por su amor, sabiduría y fortaleza que me dió sobre todo en los momentos más difíciles, gracias padre ya que sin tu ayuda no hubiese sido posible alcanzar esta meta tan anhelada. **A mi madre: María Tomasa Rivas Melgar.** Gracias por depositar en mí la confianza, el cariño, el apoyo y por darme la educación necesaria, para lograr mis objetivos. Gracias por todo el amor, los consejos y las oraciones que me has brindado y porque siempre estás conmigo cuando te necesito. **Gracias mamá.**

A mi familia y seres queridos: Gracias por su ayuda y todo su apoyo incondicional por ser las mejores personas que siempre están dispuestos a ayudarme, gracias por sus oraciones, que Dios los bendiga siempre.

A una persona especial: Hebert Stanley Lima Hernández, gracias por permitirme estar cerca de ti y brindarme tu amistad y amor te agradezco por tu ayuda en los momentos que te necesite.

Karla María Samayoa Rivas

A Dios todo poderoso y a la Virgen María por ser mi fortaleza siempre, por darme sabiduría para enfrentar los retos de la vida, por concederme la oportunidad de vivir y permitirme alcanzar esta meta. **A mis padres:** María Hilda del Socorro de Villeda y José Edgar Villeda por apoyarme en todo momento... Gracias; a mis dos grandes amores Angelina y Valentina por ser el motor de mi vida **A mis hermanos:** Jorge, Nelson, Yudith, Hilda, Irvin, Maritza, Edgard porque a pesar de todas las dificultades siempre han estado conmigo apoyándome gracias por brindarme su cariño y los consejos que necesitaba para seguir adelante. **A mis amigos** y seres queridos que siempre estuvieron brindándome su cariño y comprensión; en especial a Walter Danilo Ardón aunque indirectamente siempre has estado ahí dándome ánimos para cumplir esta meta.

A mis compañeros de grupo, por su comprensión, apoyo y dedicación en el desarrollo del presente trabajo.

Gloria María Villeda Quinteros

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL EN EL SALVADOR.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Criterios de clasificación	2
3. Definición de pequeña empresa	3
4. Generalidades del subsector servicio industrial	4
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA HIDROTÉRMICA SERVICE, S.A. DE C.V.	5
1. Antecedentes.....	5
2. Actividad económica.....	5
3. Misión.....	6
4. Visión... ..	6
5. Estructura organizativa.....	7
5.1 Organigrama	7
5.2 Funciones.....	8
6. Marco Legal.....	12
C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
1. Antecedentes.....	14
2. Definición de clima organizacional.....	16
3. Importancia del clima organizacional	17
4. Objetivo del clima organizacional	17
5. funciones del clima organizacional.....	18

6. Características	18
7. Estrategias para lograr un buen Clima Organizacional	20
D. MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
1. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn.	20
2. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson.	21
3. Modelo de Clima Organizacional de Evan	21
4. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs	22
E. TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	22
1. Sistema I: Autoritario-Explotador.....	22
2. Sistema II: Autoritario-Paternalista.....	23
3. Sistema III: Participativo-Consultivo.....	23
4. Sistema IV: Participativo-En Grupo	24
F. FACTORES MÁS RELEVANTES PARA FOMENTAR Y CUIDAR EL DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO:.....	25
1. Ambiente físico.....	25
2. Organización.....	25
3. comunicación.....	26
4. Igualdad.....	26
5. Liderazgo.....	26
6. Motivación.....	27
7. Relaciones.....	27
8. Trabajo en equipo.....	27
9. Reconocimiento.	28
10. Remuneraciones.....	28
11. Otros factores.....	28
G. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	28

1. Definición.....	28
2. Importancia.....	29
3. Objetivo.....	29
4. Métodos para evaluar el clima organizacional.....	29
5. Procedimiento para hacer la evaluación.....	32
6. Acciones a seguir para fortalecer el clima organizacional.....	35
CAPÍTULO II.....	37
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	37
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
B. OBJETIVOS.....	37
1. General.....	37
2. Específicos.....	37
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1. Método específico.....	38
2. Tipo de diseño.....	39
3. Tipos de investigación.....	39
4. Fuentes de información.....	39
a. Primarias.....	39
b. Secundarias.....	39
5. Ámbito de la investigación.....	40
a. Poblacional.....	40
b. Territorial.....	40
6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	40
1. Técnicas.....	40
a. La observación directa.....	40
b. La encuesta.....	40
c. Entrevista.....	40

2. Instrumentos	41
a. Guía de observaciones	41
b. Cuestionario.....	41
c. Guía de entrevista.....	41
7. Determinación del universo y muestra.....	42
a. Universo.....	42
b. Muestra.....	43
D. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL. CASO ILUSTRATIVO.....	43
1. Organización.....	45
2. Condiciones físicas.....	46
3. La comunicación.....	47
4. Liderazgo.....	48
5. La motivación	49
6. Trabajo en equipo.....	50
7. Remuneraciones.....	51
E. ALCANCES Y LIMITACIONES	53
1. Alcances	53
2. Limitantes	54
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones.....	56
CAPÍTULO III	58
PROPUESTA DEL “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA HIDROTERMICA SERVICE, S.A. DE C.V.”(CASO ILUSTRATIVO).....	58
A. OBJETIVOS	58
1. General	58

2. Específicos.....	58
B. IMPORTANCIA	59
C. POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA PROPUESTA DEL PLAN	59
1. Políticas	59
2. Estrategias.....	60
D. PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES.....	60
1. ORGANIZACIÓN	61
a. Misión.....	61
b. Visión	62
c. Estructura organizativa propuesta	63
1. Organigrama propuesto	63
2. Funciones de los nuevos puestos	64
a. Gerente General	64
b. Jefe del departamento Recursos Humanos	64
c. Jefe del departamento financiero.....	65
3. Perfiles a considerar en los puestos de trabajo.....	65
a. Gerente General	65
b. Departamento de Recursos Humanos.....	66
c. Departamento financiero	67
d. Creación de los nuevos departamentos.....	68
1. Departamento Recursos Humanos	68
2. Departamento Financiero	69
3. costo de la inversión del factor organización.....	70
2. AMBIENTE FÍSICO.....	70
a. Rediseño de la infraestructura física:.....	70
b. Iluminación en el lugar de trabajo:.....	75
c. costo de la inversión del factor ambiente físico	76
3. LA COMUNICACIÓN	77

a. Capacitaciones	77
b. Pizarra informativa.....	79
c. Costo de la inversión del factor la comunicación.....	79
4. LIDERAZGO	80
a. Seminario.....	80
b. Costo de la inversión del factor liderazgo	81
5. LA MOTIVACIÓN.....	82
a. Promover estímulos e incentivos.....	82
b. Premiaciones.....	83
c. Actividades recreativas.....	84
d. Costo de la inversión del factor motivación	84
6. TRABAJO EN EQUIPO	85
a. Capacitaciones	85
b. Costo de la inversión del factor trabajo en equipo	86
7. REMUNERACIÓN.....	87
a. Seminario de administración de compensaciones	87
b. Costo de la inversión por participante del seminario	88
c. Entrega de tarjeta de compras en supermercado	89
d. Servicio médico	89
e. Costo de la inversión del factor remuneración.....	90
E. PROPUESTA DE LOS COSTOS TOTALES DE LA INVERSIÓN OBTENIDOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR CADA FACTOR	90
F. FUENTE DE FINANCIAMIENTO	91
G. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	91
1. Evaluación	91
2. Seguimiento.....	92
H. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	93
I. BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

RESUMEN

La empresa Hidrotérmica Service, S.A. DE C.V., fue creada en el año 2009 con la finalidad de ofrecer a sus clientes servicios de ingeniería industrial, brindando servicios de manera eficiente y oportuna, a las diferentes empresas industriales.

El objetivo principal de esta investigación es: diseñar un sistema de evaluación de clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador; que permita conocer el nivel de satisfacción que los empleados tienen de su ambiente laboral.

El método de investigación utilizado es el analítico sintético, porque pasa del análisis de la información a una síntesis de su esencia, las técnicas utilizadas para la recolección de datos son: cuestionario, entrevista, y observación directa. A si mismo se presenta un sistema de evaluación del clima organizacional, diseñado a partir de las características y necesidades que las pequeñas empresas presentan.

Para la preparación de esta investigación se contó con la colaboración de los propietarios y empleados de las pequeñas empresas de este subsector. En general el diagnóstico reveló lo siguiente: que el factor con mayor porcentaje de satisfacción es Trabajo en equipo, clasificándolo en estado promedio indicando que se encuentra en condiciones aceptables, reflejando que el personal a pesar de las dificultades buscan salir adelante con las labores encomendadas y los factores con mayor nivel de insatisfacción son: organización, condiciones físicas, la comunicación, liderazgo, motivación y Remuneración por lo que estos resultados demuestran que el clima organizacional en las pequeñas empresas investigadas están en un nivel bajo, lo cual significa que se encuentra en malas condiciones es por ello necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

Por lo que se presentan las siguientes recomendaciones: la implementación de un sistema de evaluación del clima organizacional, que fortalezca el desempeño laboral y supere las debilidades encontradas en los factores evaluados.

Mejorar el ambiente laboral y brindarles además seguridad en las instalaciones donde se desarrollan sus labores.

En cuanto al factor comunicación se sugiere realizar reuniones semanales, boletines informativos, permitiendo intercambiar la información de forma clara y oportuna en los distintos departamentos.

Reforzar el estilo de liderazgo, evaluando el nivel de participación de los propietarios o gerentes con respecto al trato y confianza que se les da a los colaboradores.

En el caso del factor remuneración se deberá desarrollar un seminario de administración de compensaciones dirigido a la Junta Directiva de la empresa con la finalidad de proporcionar a los participantes un modelo de compensación que motive a los logros organizacionales y reconozcan el esfuerzo de sus colaboradores, dando mejores prestaciones como por ejemplo: proporcionar incentivos de forma cuantitativas y cualitativas acordes a las responsabilidades de su puesto de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad investigar aquellos factores que inciden en el ambiente laboral, mediante la elaboración de un “Sistema de Evaluación del Clima Organizacional, para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en las Pequeñas Empresas, subsector Servicio Industrial. Caso Ilustrativo”.

Esta iniciativa nace de la necesidad de mejorar las actitudes y el rendimiento en el puesto de trabajo. Es por ello, que uno de los temas de más interés que viene suscitando entre los estudios de las empresas modernas es el referido al Clima Organizacional.

En el capítulo I, están comprendidos los aspectos teóricos fundamentales relacionados con las características de las pequeñas empresas, así como el subsector en estudio; de igual manera se presentan las generalidades de la pequeña empresa Hidrotérmica Service S.A de C.V (Caso ilustrativo). Y a la vez la teoría relacionada con el clima organizacional utilizada en esta investigación la cual servirá de base para determinar cómo debe ser condicionado el ambiente laboral en el desarrollo de sus actividades.

El capítulo II, presenta el diagnóstico del sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas, subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de san salvador. Caso ilustrativo. Conteniendo en él, la exposición de los métodos y las técnicas que fueron implementadas para el desarrollo de la investigación de campo, obteniendo por medio de estos el análisis de los datos recabados con los instrumentos de recolección de información como lo son el cuestionario y la guía de entrevista dirigidos a las entidades. Finalmente se determinan las conclusiones y las recomendaciones pertinentes del estudio.

El capítulo III: titulado “sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial ubicadas en el municipio de san salvador”

Propone en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, tomar las medidas preventivas o corregir aquellos factores que inciden negativamente dentro de la empresa a fin de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que les afecta y determine las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la empresa Hidrotérmica Service S.A de C.V.

Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos respectivos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

MARCO TEÓRICO.

En este capítulo se desarrollarán los aspectos teóricos más relevantes de las pequeñas empresas, donde se mencionarán las generalidades y peculiaridades de la misma. Por otro lado se describirá en este capítulo toda la información teórica referente al Clima Organizacional, que es lo que sustentará la investigación.

A. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

En el período de 1980-1989 surgió el fenómeno del desplazamiento de población de las zonas rurales a las urbanas y al exterior debido a los conflictos que se desencadenaron en una década caracterizada por la guerra, forzando que las personas dejaran las labores agropecuarias por el peligro que representaba trabajar las tierras, surgiendo negocios de distintas naturalezas y dimensiones.

En consecuencia para los años 90's los créditos que se destinaban a la agricultura y ganadería disminuyeron de una manera significativa y contrario a ello los que se consignaban a otras áreas como la construcción, servicios y el comercio aumentaron, debido a esto se consideró que era relevante crear un ente como la "Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) la cual tiene como propósito brindar apoyo, asistencia, proponer, facilitar y coordinar la ejecución de políticas y estrategias para el desarrollo integral de las compañías que estaban surgiendo"¹.

"El Salvador está constituido fundamentalmente por entidades de menor magnitud de las cuales el 13% pertenece al ramo de la industria y un 54% al área de comercio. Actualmente existen alrededor de 10,541 establecimientos clasificados como

¹ Directorio de instituciones y programas de apoyo a la MIPYME en El Salvador pág. 3; 2008/2009

pequeñas empresas, estos generan el 33% del empleo para la población económicamente activa, teniendo por lo tanto un papel significativo en el crecimiento del país”².

El sector de la industria es uno de los que más ha evolucionado mejorando las condiciones de fabricación haciendo uso de tecnología que ha servido como herramienta para la aplicación de nuevas formas de llevar a cabo la elaboración eficiente de los bienes, para cumplir con las exigencias de los clientes y ser competitivos en un mundo que cada vez se vuelve más difícil debido a que la globalización abrió las fronteras nacionales a través de tratados de libre comercio a organizaciones con mayores capacidades para cubrir los mercados metas, originando que las compañías de menor magnitud accedan de manera insuficiente a la materia prima, mano de obra y maquinaria; puesto que es necesario tomar en cuenta la aplicación de técnicas administrativas que contribuyan a la determinación de planes y el desarrollo de evaluaciones sobre las acciones ejecutadas para aplicar las medidas correctivas del caso.

En el país el área de producción está compuesta por diferentes subsectores uno de los cuales es la pequeña empresa de servicios industriales dedicadas a proveer soluciones confiables a través de productos y servicios especializados y de calidad para satisfacer las necesidades de la industria, es por ello; que resulta necesario brindar a este tipo de entidades los instrumentos que permitan tener un Sistema de Evaluación del Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas, subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador.

2. Criterios de clasificación

La clasificación está determinada de acuerdo a diferentes puntos de vista como los siguientes: La cantidad de empleados, el valor de los activos, el volumen de producción o de ventas y el nivel de inversión en el capital; aspectos que son establecidos por instituciones nacionales e internacionales. Para el presente estudio se tomará como criterio de agrupación el número de trabajadores remunerados bajo los estándares de las siguientes organizaciones:

² Encuesta económica 2002 de la Dirección General De Estadísticas y Censos.

Cuadro N° 1
Clasificación de las Pequeñas Empresas

INSTITUCIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS
Comisión Nacional de la Micro y pequeña Empresa (CONAMYPE)	10 a 50
Ministerio de Economía (MINEC)	10 a 50
Organización Internacional del trabajo (OIT)	11 a 40
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	5 a 49
Fundación para el Desarrollo sostenible de El Salvador (FUNDES)	5 a 49
Banco Multisectorial de inversiones (BMI) ahora Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)	11 a 49
Asociación de medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES)	6 a 20
Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)	11 a 49

Fuente: Clasificación de la pequeña empresa según informes de las instituciones citadas en el año 2012.

3. Definición de pequeña empresa

Para identificar el concepto de esta clase de negocios es necesario conocer primeramente el significado de empresa a nivel general lo que contribuirá a una mejor interpretación del estudio, es por ello que se enuncia de la siguiente manera:

"Es una entidad mercantil constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes y/o servicios"³.

³ Código de Comercio de El Salvador (1970) Reformas: Decreto Legislativo No. 671, publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo 228 de fecha 30 de septiembre de 2011. Art. 553.

Conforme a todo lo expuesto anteriormente la pequeña empresa se define como: “Persona jurídica o natural que opera en el mercado, fabricando y/o comercializando productos o servicios, por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas anuales de hasta \$ 1,000,000 y de 10 a 50 empleados remunerados”.

Por lo tanto se establece que es una institución independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, además los ingresos de un periodo contable y el número de ocupados no sobrepasan el límite mencionado anteriormente, dedicándose a la transformación de artículos y/o prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en los clientes, propietarios, trabajadores y en la sociedad en general⁴.

La pequeña empresa es la persona jurídica o natural resultante del asocio entre dos o más personas que deciden poner en común bienes materiales o económicos con el fin de obtener lucro y a la vez para satisfacer las necesidades del público.⁵

4. Generalidades del subsector servicio industrial

Durante la primera mitad del siglo XX (1950) en Centroamérica operaban empresas industriales, pero fué hasta la segunda mitad del mismo, que tuvo lugar el proceso de industrialización. Sin embargo, antes de esto, Guatemala y El Salvador contaba con producción de cerveza para consumo local y a partir del año 1920, en varios países existían empresas textiles e ingenios, siendo el de mayor importancia el Ingenio San Antonio en Nicaragua, que aún en 1952 aportaba el 77% del azúcar refinada de ese país.⁶

A partir del año 1960 el mantenimiento de la ingeniería industrial pasa a tomar un papel muy importante en cuanto a criterios de predicción y previsión de fallas en las maquinarias, he de ahí su desarrollo dentro de la economía del país en relación al sector servicio. Para el año de 1970 hasta la actualidad ha ido tomando un gran crecimiento debido a los cambios tecnológicos y a las necesidades que el sector de ingeniería

⁴ Directorio de Instituciones y Programas de apoyo para la Micro, Pequeña, y Mediana empresa (MPYME) en El Salvador 2008/2009

⁵ Aportación del grupo de investigación

⁶ Asociación Salvadoreña de industriales (ASI). Plan de Desarrollo industrial, 2005. Septiembre. El Salvador.

industrial ha manifestado, hoy en día se ha visto en la necesidad de buscar medidas para un mejor cuidado de las maquinarias.

Las calderas industriales son ampliamente utilizadas en plantas que realizan calentamiento de fluidos y aire, vaporización del agua, tratado de vapor, mantenimiento de otros equipos.

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA HIDROTÉRMICA SERVICE, S.A. DE C.V.

1. Antecedentes

Primeramente en sus inicios la empresa, contaba con un pequeño local y desarrollaba sus operaciones con diez empleados entre administrativos y operativos en el año 1987, su actividad laboral era la distribución de sistemas de vapor, así como la comercialización de equipos, accesorios de lubricación, sumado a eso al pasar los años, y con el fin de satisfacer las necesidades de la industria del país, la entidad creció al incluir nuevas líneas de productos, maquinaria y equipos de construcción.

Seguidamente en el año 2009, la empresa adquirió su propia razón social “Hidrotérmica Service, S.A. DE C.V.”, ubicada en Av. Aseseco N° 413, final pasaje Espínola, Col. Manzano, Barrio San Jacinto, Departamento de San Salvador, así mismo para satisfacer necesidades en el área de tratamientos de aguas, suministros de producto y servicios para mantenimiento industrial finalmente, la empresa cuenta con cuatro áreas funcionales: Operaciones, Servicio Técnico, Administración y Mercadeo.

2. Actividad económica

La empresa Hidrotérmica Service S.A. de C.V., tiene como actividad económica ofrecer a sus clientes servicios de ingeniería, esto incluye la distribución y comercialización de productos, equipos y servicios de: Diseño, revisión y mantenimiento de calderas, automatización de procesos. Servicios de revisión y mantenimiento de plantas eléctricas. Purificadores de Agua, Diseño y Construcción de obras Civiles.

3. Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, con soluciones eficaces que satisfagan de manera oportuna sus necesidades, así como también la oferta de equipos y productos de calidad. Todo esto, generando el Desarrollo integral de nuestro personal y garantizar rentabilidad a nuestros Socios.

4. Visión

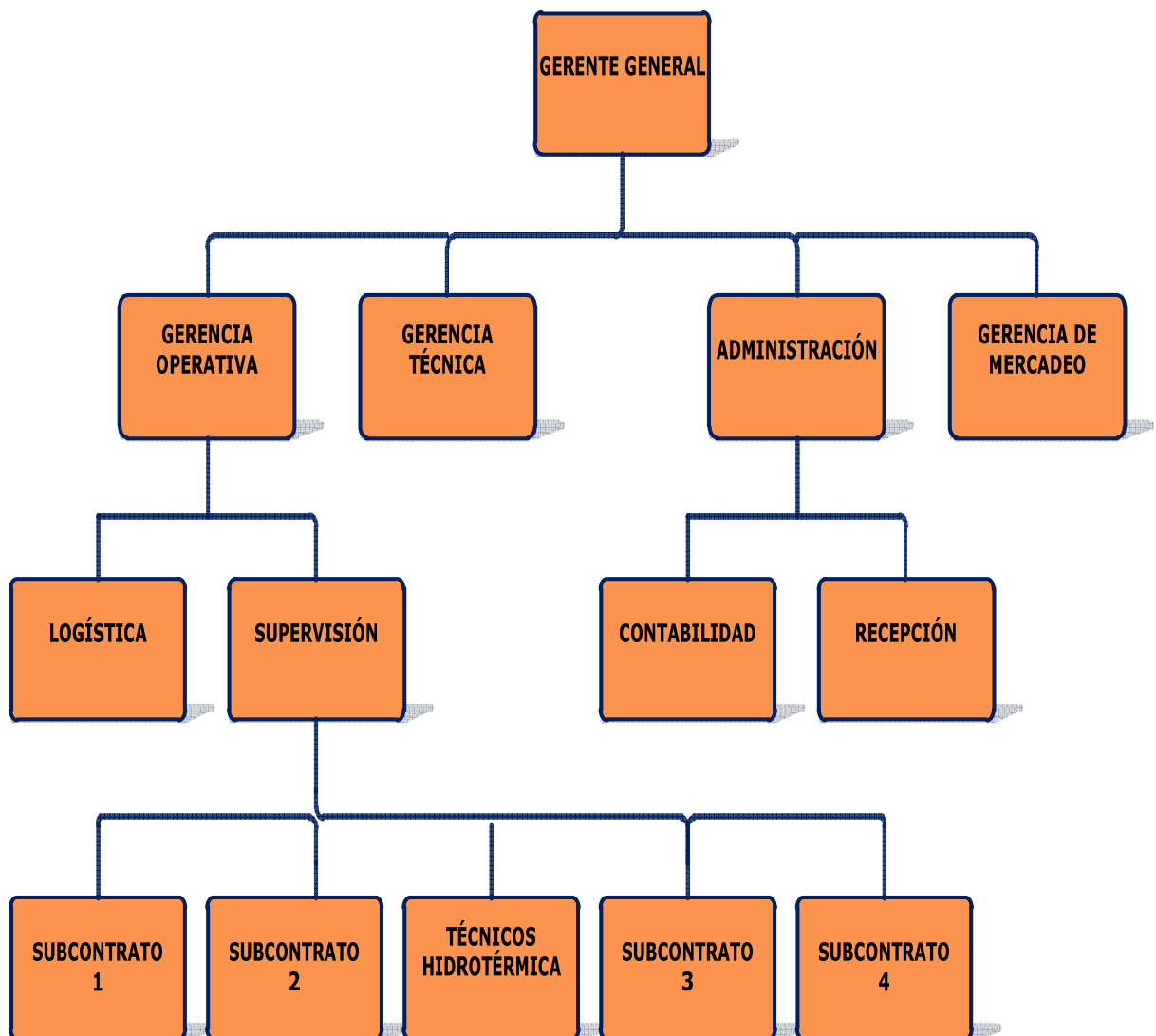
Consolidar el crecimiento de la empresa a nivel local y regional a través del logro de nuestros objetivos de calidad, incrementando así nuestras ventas y la calidad de nuestros productos y servicios.⁷

⁷ Proporcionado por el Gerente General Ing. Edwin Zepeda

5. Estructura organizativa

5.1 Organigrama

Hidrotérmica Service S.A. de C.V.



Proporcionado por el Gerente General Ing. Edwin Zepeda.

Establecido en septiembre de 2009

5.2 Funciones

La empresa Hidrotérmica Service S.A. de C.V., está formada por el Gerente General, Gerencia Operativa, Gerencia Técnica, Administración y Gerencia de Mercadeo los cuales colaboran entre sí para lograr los objetivos institucionales plasmados en la misión de la empresa y que además están compuestos por colaboradores profesionales los cuales se detallan a continuación.

GERENTE GENERAL

1. Contratación
2. Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos
3. Planear y desarrollar metas a corto plazo
4. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros se estén llevando a cabo correctamente
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes Gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa
6. Lograr liderazgo para que el personal realice las funciones que se le otorgue

GERENCIA OPERATIVA

1. Asistencia en la elaboración de cotizaciones
2. Recepción de copia de orden de servicio
3. Cotización de materiales a utilizar con proveedores
4. Definición de precio de venta, mano de obra y materiales
5. Digitación de cotización
6. Envío de cotización vía e-mail
7. Actualización física de control de cotizaciones
8. Archivar comprobantes de costos y gastos
9. Elaboración costos por proyecto
10. Clasificación de comprobantes de costos y gastos
11. Solicitud de aprobación de trabajo

12. Solicitud orden de compra
13. Digitar reportes solicitados
14. seguimiento administrativo de los proyectos

Logística

1. La previsión de actividades
2. Almacenamiento
3. El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios
4. La preparación de los pedidos o la ejecución
5. El transporte de distribución hasta el cliente.
6. El flujo correcto de los bienes para que se pueda realizar la relación costo/beneficio.

Supervisión

1. Preparar lista herramienta de trabajo.
2. Preparar lista materiales de trabajo.
3. Chequear uniformes del personal (presentación del personal).
4. Chequear equipo de seguridad.
5. Poseer el procedimiento de trabajo.
6. Reunir el personal técnico para dar lineamientos de trabajo, antes, durante y al finalizar la obra.
7. Levantar información técnica de los proyectos antes, durante y al finalizar la obra. Fotografía, reportes con antecedente.
8. Elaborar reportes técnicos de obra (completos).
9. Mantener informado al coordinador de proyectos/supervisor general de proyectos, tanto sus requerimientos, como desarrollo de la obra.
10. Mantener disciplina del personal.
11. Coordinar con el cliente el proyecto para su ejecución.

12. Coordinar con asistente de proyectos: el suministro de herramientas y materiales al proyecto, transporte, etc.
13. Llevar bitácora de trabajo.
14. Llevar control del tiempo de trabajo del personal.
15. Asistir técnicamente de los técnico y auxiliares.
16. Asistir a los técnicos de alimentos, vivienda, transporte, cuando sea necesario.
17. Dar seguimiento a los proyectos y satisfacción al cliente.
18. Gestionar venta horizontal.
19. Revisar y controlar equipo, herramienta y eficiencia del personal.
20. Elaborar reportes de rendimiento y eficiencia del personal.
21. Control de salud física y mental del trabajador.
22. Control sanciones y reconocimientos al personal por su trabajo.
23. Coordinar y relacionarse con otros jefes involucrados.
24. Asistir en cualquier necesidad con sus supervisores y su personal a cargo.
25. Elaborar presupuesto de gastos para el proyecto (materiales, herramientas, equipo, anticipos y otros).

GERENCIA TÉCNICA

1. Realización de actividades fuera de la oficina
2. Uso de herramientas y maquinaria
3. Supervisión de proyectos
4. Gestión de atención al cliente
5. Servicio personalizado

ADMINISTRACIÓN

Es la responsable por intermedio de la Gerencia General de ejecutar mediante la contabilidad, recepción ayudando a orientar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, así como coordinar el plan de trabajo de las diferentes unidades de la empresa que se detallan a continuación.

a. Contabilidad

El Departamento de Contabilidad tiene las siguientes funciones:

Llevar a cabo la recepción y verificación de los documentos de ingresos y egresos existentes, los registros contables para que faciliten la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos mensuales y con bases acumulativas para la presentación de cada periodo fiscal.

b. Recepción

Recibir visitas y arreglar entrevistas con habilidad, causar buena impresión de la compañía a favor de las relaciones públicas, saber distinguir entre las personas que visitan la compañía, ser cómplice de todas las transacciones particulares tanto del jefe como de la compañía.

GERENCIA DE MERCADEO

1. Preparar planes y presupuestos de ventas tomando en cuenta los recursos disponibles.
2. Establecer metas y objetivos
3. Calcular la demanda y pronosticar ventas
4. Establecer estándares de desempeño y de mercado
5. Monitorear el procedimiento de ventas

6. Marco Legal

La base legal es el fundamento jurídico que rige el accionar de cualquier organización, y la empresa Hidrotérmica Service S.A. de C.V no es la excepción, por lo antes mencionado se cita el siguiente marco legal:

a. Constitución de la República de El Salvador.

Decreto No.: 38 Diario Oficial No.: 234 Tomo No.: 281 Fecha Emisión: 15/12/1983

Fecha Publicación: 16/12/1983 Fecha de Última Modificación 30/09/2011

Por ello en cumplimiento la empresa Hidrotérmica Service S.A. DE C.V., aplica con lo que la constitución de la República de El Salvador refiere en la Sección segunda capítulo II, del TITULO II; artículos del 37- 45.

Tiene como propósito hacer valer los derechos de las personas y las obligaciones de las mismas, por lo que establece las condiciones y relaciones laborales en el trato entre patronos y los empleados, puesto que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. Así mismo el Estado controlará la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar el bienestar y la salud de los habitantes de la República ya que constituye un bien público.

b. Escritura de constitución

Se ha convenido constituir una sociedad, en la ciudad de san Salvador el día doce de marzo del año dos mil nueve. Inscrita en el registro de Comercio número 18 del libro 2,409

La cual se registrará por lo siguiente:

NATURALEZA, REGIMEN DE CAPITAL, DENOMINACIÓN Y NACIONALIDAD

Es de naturaleza anónima y sujeta al régimen de capital variable, de nacionalidad salvadoreña y girará con la denominación Hidrotérmica Service Sociedad Anónima de Capital Variable que puede abreviarse “Hidrotérmica Service, S.A. de C.V.” tendrá como domicilio la ciudad de San Salvador y podrá en el futuro abrir agencias, sucursales empresas establecimientos y representaciones en cualquier lugar de la República o del extranjero.

con el acuerdo de cumplir con todas las leyes que le rigen para el buen funcionamiento de la pequeña empresa.

c. Código de Comercio de la República de El Salvador

Decreto No.: 671 Diario Oficial No.: 140 Tomo No.: 228 Fecha Emisión: 08/05/1970
Fecha Publicación: 31/07/1970 Fecha de Última Modificación 30/09/2011

El presente Código tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles además la constitución, organización, la administración, disolución, liquidación, transformación en este caso de la pequeña empresa dedicada a prestación de servicios industriales, también los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad, cumpliendo con las disposiciones contenidas en el reglamento y demás legislaciones. Podrán ejercer las actividades industriales los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado.

La empresa en estudio cumple con lo establecido en este código pues por ser una sociedad constituida rige sus actos de comercio por lo que este código da como lineamientos para tener el buen accionar de ella.

d. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Decreto No.: 134, Diario Oficial No.: 242, Tomo No.: 313, Fecha Emisión: 18/12/1991,
Fecha Publicación: 21/12/1991, Fecha de Última Modificación 04/10/2012

Tiene como finalidad lograr la eficiencia de la administración tributaria, a través del establecimiento de disposiciones reglamentarias en las cuales establecen que toda persona natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico está sujeta al pago del impuesto sobre la renta. Hidrotérmica Service, S.A de C.V. dedicada a la venta de productos y servicios industriales está expuesta a este gravamen puesto que es un ente generador de ingresos, los cuales son obtenidos por las ventas de los productos y prestación de servicios, por lo tanto debe cancelar de la utilidad obtenida el 25% en tal concepto.

La empresa Hidrotérmica Service S.A de C.V., cumple con esta ley pues al finalizar cada ejercicio fiscal presenta su declaración para poder dar cumplimiento a lo establecido por esta ley.

e. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios

Decreto No.: 296, Diario Oficial No.: 143, Tomo No.: 316, Fecha Emisión: 24/07/1992
Fecha Publicación: 31/07/1992, Fecha de Última Modificación 20/04/2012

Impone una tasa del 13% sobre las ventas o ingresos netos, debido a las operaciones de transferencia, importación, internación, exportación, consumo de bienes muebles y/o prestación de servicios el cual se deberá pagar al Estado cada fin de mes.

Como esta ley establece la presentación mensual de declaración de los impuestos generados por los actos antes mencionados; la empresa Hidrotérmica Service, S.A de C.V. hace la presentación de la misma en las fechas que establece el Ministerio de Hacienda.

C. GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes

El concepto de Clima Organizacional se ha ido desarrollando ya que fué introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960 en su libro "People, problem and profits". No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara definición y distinción. El clima organizacional puede ser sentido por la persona sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones.

El clima organizacional ha sido un tema de interés, desde los años 80's hasta nuestros días y ha dejado de ser un elemento aislado en las instituciones para

convertirse en un componente de relevante importancia estratégica, se considera que es la base que encamina a las empresas hacia el éxito.

Estas ideas reaccionan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez, flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria. Estos aspectos son los que van a conformar el clima de la organización, es decir, el clima organizacional.⁸

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo.

El estructural, describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente. Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler (1976) basado en Halpin y Crofts dice, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describe es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.⁹

⁸Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.

⁹ Milena Muñoz, Claudia y otros, clima organizacional en la universidad del valle, año 2012.

2. Definición de clima organizacional

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral”.¹⁰

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

“Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño”. Según blog de monografías.com (2002), “Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”¹¹

Además el clima organizacional se refiere al ambiente interno 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, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional incluye en el estado motivacional de las personas y viceversa.¹²

Los seres humanos están continuamente implicados con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización.

¹⁰ Alexis Serrano, Administración de Personas (El Salvador: UCA Editores, 2007), p. 160.

¹¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: Mc Graw- Hill, 2007), p. 58.

¹² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (Bogotá: Mc Graw- Hill, 2000), p. 86.

La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las persona.¹³

El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y tiene repercusiones en la conducta laboral. Siendo una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual en la organización.¹⁴

3. Importancia del clima organizacional

La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante única y exclusivamente de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelve, por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. De no contar con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

4. Objetivo del clima organizacional

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (físico – Ambiental), mejorando su desempeño, que contribuirá a brindar un mejor servicio a las personas. Por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continúa de la calidad en el servicio ofrecidos a los usuarios.

¹³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (México: Mc Graw- Hill, 2007), p. 58.

¹⁴ Aporte del grupo de investigación

5. funciones del clima organizacional

Las funciones principales del Clima Organizacional son las de satisfacer las necesidades y mantener el equilibrio emocional de todos los miembros de la organización.

Además, el Clima Organizacional no solo se refiere a la situación de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Así mismo, cuando las funciones principales del Clima no se cumplen, causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación y desadaptación de las personas que integran la organización.

Por último, el Clima Organizacional está íntimamente ligado al grado de motivación de los colaboradores, además con la experiencia está comprobado que la motivación influye grandemente en el tipo de clima y en el éxito o fracaso de los objetivos empresariales.

6. Características.¹⁵

El clima organizacional tiene ciertas características que se da al interior de las organizaciones, además trae como consecuencia la motivación a las personas en las organizaciones y la manera como estos se desenvuelven dentro de la misma, por lo tanto genera varios factores como: responsabilidad en sus puestos de trabajos, la recompensa y la cooperación. Asimismo, se establece un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son:

¹⁵ Darío Rodríguez. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. editorial alfa omega, Universidad Católica de Chile, 1999), p. 160

- ✓ El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ✓ El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentar por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- ✓ El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas.
- ✓ Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En el caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.
- ✓ En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la misma y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto indica que en la manera en que un individuo percibe que el clima laboral es bueno, este sin darse cuenta contribuye con sus comportamientos a que dicho ambiente sea agradable, por otro lado muchas veces las personas que perciben un mal clima, realizan críticas amargas acerca de este y sin darse cuenta que con eso contribuye a empeorar dicho clima.
- ✓ El clima es afectado por las distintas variables estructurales, entre ellas se encuentran: el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos. De igual forma, dichas variables pueden verse afectadas por el clima generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- ✓ El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Esto indica que en una institución con altos niveles de ausentismo entre los miembros existe un clima organizacional desmejorado, ya que no existe en los individuos la satisfacción en la realización del trabajo.

7. Estrategias para lograr un buen Clima Organizacional

Las estrategias utilizadas para lograr un buen Clima Organizacional pueden ser:

- ✓ Compromiso de los niveles de dirección para lograr un buen Clima organizacional. Es decir, orientar esfuerzos para lograr un mejor clima organizacional.
- ✓ Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera, se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- ✓ Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unos departamentos de la institución de manera aislada sino que el cambio hacia el clima laboral debe generalizarse para toda la organización.
- ✓ Definir, comprender y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. La mejora del clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se deben asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos, como por ejemplo cada cierto período se debe de evaluar el Clima Organizacional y realizar comparaciones de éstas con evaluaciones anteriores que permitan verificar si el grado de satisfacción de los empleados respecto a los factores evaluados ha disminuido, mantenido o aumentado.¹⁶

D. MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para realizar estudios del clima organizacional existen algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que se involucran dentro de una organización, dado que el clima organizacional guarda estrecha relación con diversos factores organizativos.¹⁷

1. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Katz y Kahn.

Este modelo de Clima Organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización, además los factores que influyen en el clima de la organización junto con las actividades de los propios

¹⁶ Martínez, Ismael de Jesús y otros. Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, Aplicado en el ministerio de turismo de el salvador, año 2010. UES

¹⁷ Mario Barahona y otros. "Estudio y Diseño de una propuesta metodológica para evaluar el Clima Organizacional en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo". UES, Año 2009.

miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo de trabajo.

2. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson.

Este modelo de Clima Organizacional de Anderson, se enfoca en la búsqueda del Clima Escolar e identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como posturas teóricas de partida:

- ✓ Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o estudiantes.
- ✓ Clima como función de las características típicas de los participantes.
- ✓ Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- ✓ Clima entendido como calidad de vida dentro del centro escolar.

3. Modelo de Clima Organizacional de Evan

Evan, ofrece un modelo de Clima Organizacional a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Una serie de influencias externas tiene repercusiones sobre el clima aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos en la propia organización.

Un elemento básico son los fines de la organización, la toma de decisiones tiene como resultados la elección de tecnologías, la creación de unidades funcionales y establecimiento de normas. Como consecuencia emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico y asignación de roles. Esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros que ejercen influencias sobre su desempeño. Ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas. Las recompensas les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación da como resultado la configuración de clima organizacional percibida. Esa percepción influye sobre el desempeño organizacional y determina la consecución de los fines organizacionales, que nuevamente inician el ciclo.

4. Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs

Este modelo plantea que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explica que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional.

Cuando se cambian las variables de conducta estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia que tienen los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.¹⁸

E. TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A continuación se presentan algunos de los principales climas que pueden ser encontrados en las organizaciones.

1. Sistema I: Autoritario-Explotador

Es aquel en que la organización no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización, los empleados laboran bajo el temor, de castigos y amenazas, la comunicación de la dirección con su empleados solo existe de forma de órdenes e instrucciones. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección

¹⁸ Martínez, Ismael de Jesús y otros. Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, Aplicado en el ministerio de turismo de el salvador, año 2010. UES

con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2. Sistema II: Autoritario-Paternalista

Este tipo de clima permite a la dirección tener la confianza condescendiente en su trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los niveles jerárquicos inferior. Este juega más con las necesidades sociales de sus empleados. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen en condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. Sistema III: Participativo-Consultivo

Es aquel que toma las decisiones en la cima, pero le permite a los subordinados a que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

4. Sistema IV: Participativo-En Grupo

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en los niveles, la relación entre la dirección y los empleados son buenas, la comunicación es lateral. Estos están motivados a participar en el alcance de sus objetivos y metas, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Los sistemas I y II, se relacionan con el clima cerrado representado a una organización burocrática y rígida donde los trabajadores se sienten inseguros e insatisfechos en relación con el trabajo y con la institución.

Los sistemas III y IV, corresponde al clima abierto donde en la institución se observa con dinamismo, con capacidad para lograr sus metas y objetivos e pretendiendo satisfacer las necesidades sociales de sus empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.¹⁹

¹⁹ Martínez Ruiz, Rosa y otros, propuesta metodológica para la evaluación del clima Organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque de San Salvador, año 2011.UES

F. FACTORES MÁS RELEVANTES PARA FOMENTAR Y CUIDAR EL DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO:

1. Ambiente físico.

El Ambiente Físico de Trabajo, es uno de los factores que afectan el Clima Organizacional en cualquier organización, ya que la existencia inadecuada de las condiciones físicas de las instalaciones donde se realizan las actividades de campo como lo son 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.

Así mismo, el Ambiente Físico de Trabajo se define como: " El lugar o espacio físico determinado, que se asigna a un colaborador o grupo, para que desarrollen sus labores"²⁰

2. Organización.

La organización está conformada por un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, hace referencia a la existencia de métodos establecidos de organización del trabajo. Se promueven los equipos por proyectos. Según blog wikipedia.es (2012).

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. Existen ejemplos innumerables de empresas bien organizadas que compiten éxito (y que en algunos casos derrotan) contra empresas mucho más fuertes, pero menos organizadas. Una empresa bien organizada cuenta por lo general, con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa. Los recursos se distribuyen de manera más eficaz y se utilizan de modo más eficiente en una empresa bien organizada que en una empresa desorganizada.²¹

²⁰ Definición del grupo de investigación.

²¹ David. Fred R., Conceptos de administración estratégica 9a. edición. Pearson Educación, INC., México 2003. Pág. 130

Organizar implica establecer autoridad directiva.²²

3. comunicación

Todas las personas buscamos un entendimiento mutuo. Entonces comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes.

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 muy deficientes o lo que es peor no han existido.²³

De lo antes mencionado surge la necesidad de tomar muy en cuenta este factor pues el no saber comunicar nuestras ideas y requerimientos entre los empleados puede dar lugar a crear actitudes negativas que deterioren el clima organizacional y por ende la no contribución al alcance de metas y objetivos propuestos por la empresa.²⁴

4. Igualdad.

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

5. Liderazgo.

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 se coordinen eficazmente para ello; todo con base en la confianza que les infunda en su habilidad para persuadirlos.²⁵

²² Welsch Hilton Gordon Rivera, Presupuestos planificación y control, 6a edición Pearson Educación México 2005. Pág 5.

²³ De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La Comunicación como herramienta gerencial. Bogotá. Ecoe, Ediciones 2006

²⁴ Aporte del grupo de investigación

²⁵ William B. Werther, administración de personal y su Recurso Humano, McGraw-Hill, México 1991. Pág. 290

6. Motivación

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulso, deseo, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares”²⁶

Se define también como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos.²⁷

7. Relaciones.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

8. Trabajo en equipo

Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas las que se consideran mutuamente responsables.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo 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, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.²⁸

²⁶ Harold Koontz: Administración una Perspectiva Global 10ª edición Mc Graw Hill

²⁷ Richard Daft, Management, 3a. Edición (Orlando, FL: Dryden Press 1993): 512.

²⁸ www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

9. Reconocimiento.

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.

10. Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

11. Otros factores.

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral. Según blog.soyentrepreneur.com (2012).

G. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición.

Es un instrumento mediante el cual se miden los sentimientos, percepciones hacia su trabajo y hacia la institución en general, a la vez, estima el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores²⁹.

²⁹ Adrián Furnham, psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones, alfa omega, mexico, 2001. Pág. 613

2. Importancia.

Realizar evaluaciones del clima organizacional es de suma importancia ya que se basa en la influencia que este tiene en el comportamiento de los miembros de una determinada organización, a través de percepciones las cuales condicionan los niveles de motivación laboral, el rendimiento profesional, entre otros.

3. Objetivo.

El objetivo que se persigue con la evaluación del clima organizacional es: Valorar el impacto que tiene el trabajo en los valores, actitudes, satisfacción, liderazgo, entre otros; a través de un cuestionario para las diferentes áreas que constituyen una organización.

4. Métodos para evaluar el clima organizacional

Para medir evaluar el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización.

Estos métodos son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan. Los cuestionarios son de empleo muy generalizado por lo que profundizaremos su estudio no sólo con su descripción sino con algunas de sus características y observaciones y con ejemplos de aplicación.

Cuestionarios

Como se planteó son de gran aplicación, y consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización, es recomendable que las mismas aborden situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado. Una organización es un sistema conformado por subsistemas por lo que otro aspecto importante es tener en cuenta los mismos, por ejemplo: áreas, departamentos, unidades, personal de dirección, personal no directivo, trabajadores simples, profesionales, y otros elementos de acuerdo a los intereses u objetivos que se persigan y a las características de la organización. El cuestionario debe

ser llenado de forma anónima y aplicado a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos.

Cuestión de trascendencia determinante lo constituye la elaboración (diseño) del cuestionario el cual debe tener las preguntas o afirmaciones suficientes que permitan evaluar cada aspecto o dimensión con la profundidad requerida, incluidas el nivel real que se desea medir, la precisión del enfoque para que con la aplicación de distintos ensayos a una misma persona los resultados sean similares; el procedimiento de medición debe ser homogéneo para poder establecer con exactitud las comparaciones; contemplar los aspectos específicos, sin descuidar otros que son comunes en la organización como el apoyo de los jefes, remuneración e incentivos, cómo se establece la comunicación entre jefes y colaboradores, y entre estos últimos, si se permite un grado de autonomía razonable.

Esta técnica permite acceder a gran información y de muchas personas a la vez y en un tiempo reducido, por lo que es poco costoso en su aplicación. Posibilita además enfoques homogéneos para obtener resultados adecuados.

Entrevistas

Las entrevistas conforman otro método para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista. Es posible también la realización de entrevistas a un número considerable de entrevistados.

Para que alcance un máximo de eficacia y eficiencia deben observarse una serie de aspectos que son muy importantes como: preparación adecuada de la entrevista confeccionando una guía que no permita caer en la improvisación; los entrevistadores además de poseer determinadas condiciones personales para el trabajo deben estar correctamente preparados; seleccionar las dimensiones o variables que se correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos de la tarea,

para poder cotejar y contrastar las respuestas; explicar con profundidad a los entrevistados los objetivos que se persiguen y las condiciones e importancia del trabajo.

Observaciones directas

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional.

Elemento esencial son los observadores que deben estar constituidos por un personal de alta calificación, experiencia, con capacidad de observación y formados específicamente para la tarea de medición del clima.

Por la cantidad de observaciones, las áreas que debe cubrir, la preparación y el tiempo empleado es un método con elevado costo.

Análisis de indicadores

Este método objetivo y con la posibilidad de obtener con facilidad los datos necesarios, se utiliza como elemento para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otro método utilizado.

Los datos son los de los informes o planes generales de la organización entre ellos.: informes de ausentismo y de fluctuación (rotación) de la fuerza de trabajo, planes de trabajo, y otros.

Como línea general con la utilización de cualquier método, es necesario que los que realicen el trabajo de medición o evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como: reuniones, consejos de dirección, asambleas, etc., con el objetivo que los mismos pueden adquirir vivencias de las relaciones entre directivos y trabajadores en general, como es la comunicación entre ellos, si son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias, la aceptación de los jefes por los colaboradores, como se ejecuta el ejercicio de la crítica y el tratamiento

que se le dá a los errores de los trabajadores, y otros muchos aspectos que pudieran señalarse.

No se descarta la utilización de métodos combinados.³⁰

5. Procedimiento para hacer la evaluación

Para ésta evaluación es necesario determinar los factores a evaluar dentro del Clima Organizacional, que se utilizarán para conocer el estado en que este se encuentra, los factores pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presentan cada organización.

El proceso para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos:

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

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

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

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

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

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

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

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

³⁰ www.gestiopolis.com

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

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

En donde:

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

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

Paso 10: multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente al siguiente cuadro; Reflejando el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización.

CUADRO DE PORCENTAJES

ESTADO INTERVALO

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

Estado de Clima Organizacional

Paso 11. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, a fin de conocer el significado del nivel de Clima Organizacional que ha dado

como resultado la encuesta, para tomar las medidas necesarias para mejorar o mantener en óptimas condiciones el Clima. Según blog gestiopolis.com (2012).

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo, significa que el clima organizacional se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacado; significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
ÓPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

6. Acciones a seguir para fortalecer el clima organizacional³¹

De acuerdo, al estado del clima organizacional crítico, bajo, promedio, destacado y óptimo se establece acciones para mejorar la situación actual, entre éstas se encuentra:

a. Si el estado del clima dá como resultado crítico, es decir que se encuentra en pésimo estado y es de tomar acciones urgentes para mejóralo, se deberá tomar las acciones correctivas siguientes:

- ✓ Que el estilo de liderazgo que se ejerza sea más participativo que autoritario, para que el empleado sienta confianza con sus superiores y se sienta comprometido con la organización y sus objetivos.
- ✓ Que exista clima participativo en grupo, existiendo plena confianza por parte de la dirección, percibiendo la integración en todos los niveles jerárquicos.
- ✓ Que el estilo de dirección sea democrático participativo para que no exista un clima laboral tenso y de esta manera el empleado pueda poner toda su iniciativa y creatividad en la realización de sus actividades.

b. Si el estado del clima dá como resultado bajo es decir se encuentra malo y es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejóralo y deberá tomar en cuenta las siguientes acciones correctivas:

- ✓ Que la dirección tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones la opinión del empleado, ya que esto lo hará sentirse importante e identificado con la empresa.
- ✓ Que la dirección se preocupe por impulsar programas de capacitación en el nivel de motivación para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados y de desarrollo gerencial para reforzar la cultura organizacional.
- ✓ Implementar seminarios para fortalecer los valores dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

c. Si el estado del clima dá como resultado promedio es decir se encuentra en estado de deterioro es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejóralo:

³¹ Nelys del Carmen Ayala del Cid, y otros. Sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de la Unión. Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

- ✓ Que exista una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos para que exista un ambiente agradable dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Que el jefe se preocupe por tomar en cuenta a los empleados en la elaboración de los planes futuros de cada departamento, para que se sienta importante y de esta manera se aumente la satisfacción laboral.

d. Si el estado del clima dá como resultado destacado, el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, los niveles de insatisfacción son bajos, con los que se tomarán las siguientes acciones para reforzarlos:

- ✓ Que se mantenga un liderazgo participativo donde el empleado sienta confianza con la dirección de la empresa y compromiso.
- ✓ Que se mantenga un ambiente físico de trabajo adecuado donde le proporcione al empleado satisfacción y seguridad en su trabajo.

e. Si el estado del clima dá como resultado óptimo en donde los empleados en la organización tienen una satisfacción total se tomará las siguientes acciones para mantenerlo:

- ✓ Mantener un clima propicio que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, mejorando el desempeño laboral.
- ✓ Que el empleado se sienta útil, ya que esto le proporciona un sentido de valor personal haciéndolo sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades
- ✓ Que exista una calidad de liderazgo, generando un grado de confianza y compromiso por parte del empleado en la realización de sus actividades.³²

³² Nelys del Carmen Ayala del Cid, y otros. Sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de la Unión. Trabajo de graduación Universidad de El Salvador, El Salvador 2002.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de realizar un Diagnóstico de la situación actual del Clima Organizacional en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador, es para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores y proponer un Sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral.

B. OBJETIVOS

1. General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador, para determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores a cerca de su ambiente de trabajo y definir acciones que ayuden a mejorarlo.

2. Específicos

1. Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado del Clima Organizacional en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador.

2. Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de San Salvador por cada factor evaluado para conocer la percepción que tienen los Jefes y empleados del ambiente en el que laboran

3. Formular recomendaciones que contribuyan a obtener un clima organizacional agradable que fomente la productividad en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron para conseguir el conocimiento y la naturaleza de la sociedad como también el procedimiento planeado de la actividad científica para descubrir las fases de su desarrollo, aclarando sus enlaces exteriores e interiores, esclarecieron además sus interacciones con otros procesos, así generalizaron y produjeron los conocimientos adquiridos.

1. Método específico

Los métodos generales del conocimiento que se aplicarán a este proyecto son³³:

Analítico: Consiste en descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de los elementos que la conforman, así como a las relaciones entre sí y con el todo. En el presente trabajo de investigación se procederá al análisis de la información, puesto que se estudiará cada una de las partes de manera individual, permitiendo esta división de información un análisis más exhaustivo a cada situación o problema presentado en las pequeñas empresas sector servicios industrial, con el fin de lograr mejores resultados.

Sintético:

El método sintético o más bien dicho la síntesis como método de razonamiento se efectúa con más facilidad cuando de aquel todo que se intenta reconstruir mentalmente por partes aisladas permitiendo la posibilidad de obtener juicios de lo que se ha percibido.³⁴ Se realiza un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades y por tal razón se propondrá el “Sistema de Evaluación del Clima Organizacional, para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en las Pequeñas Empresas, Sector Servicio Industrial”.

³³ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México 2003

³⁴ Muñoz Campos Roberto, La investigación científica.

2. Tipo de diseño.

Se utilizará este tipo de investigación porque es sistemática y empírica, en la que las variables independientes no se manipulan puesto que ya han sucedido, no se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

3. Tipos de investigación.

Estudio explicativo

Este estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. En esta investigación se pondrá en práctica el estudio explicativo ya que como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

4. Fuentes de información.

a. Primarias

Esta información se obtendrá mediante la investigación de campo, utilizando técnicas de observación directa, entrevista y encuestas. Con el propósito de adquirir información primordial sobre el Clima Organizacional en las pequeñas empresas en estudio.

b. Secundarias.

Las fuentes secundarias las representaron los libros, trabajos de graduación, anteriores, que abordan el mismo tema, con lo cual ayudó a elaborar la base teórica que fundamenta la investigación.

5. Ámbito de la investigación.

a. Poblacional

Para la población objeto de estudio serán todas las pequeñas empresa subsector Servicio Industrial, las cuales se encuentra ubicada en el municipio de San Salvador.

b. Territorial

El ámbito geográfico es la ciudad de San Salvador y municipio de San Salvador, ubicada en el departamento de San Salvador.

6. Técnicas e instrumentos de investigación.

1. Técnicas

Las Técnicas que se aplicaron fueron las siguientes:

a. La observación directa

Se utilizó el método de la observación directa para verificar y ampliar los resultados obtenidos sobre la información que no se logró recolectar con el cuestionario.

b. La encuesta

Consistió en pasar un sondeo a los colaboradores sobre los elementos o componentes que tienen relación con el Clima Organizacional, cuyo fin fue el de obtener información clave sobre ellos.

c. Entrevista

Se fundamentó en una serie de preguntas previamente seleccionadas por el investigador para ser contestadas por el entrevistado de forma oral.

En esta investigación se realizó una entrevista, la cual estaba dirigida a los propietarios o gerentes de cada una de las pequeñas empresas en estudio.

2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

a. Guía de observaciones

Consistió, en que los miembros del equipo de investigación se presentaron a las instalaciones de la empresa Hidrotérmica Service S.A. de C.V. para poder verificar y ampliar los resultados que no se lograron recolectar con el cuestionario.

b. Cuestionario

Consistió en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Realizándose dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contuvieron opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado las preguntas abiertas no delimitaban de antemano las alternativas de respuesta, por lo que en la investigación se hicieron preguntas cerradas y abiertas para conocer el clima organizacional de la empresa.

c. Guía de entrevista

Está fué dirigida a los Gerentes de las pequeñas empresas la cual consistió, en una guía de preguntas con los mismos factores que se le evaluaron a los empleados; con la diferencia que fueron adaptadas al puesto de trabajo y las preguntas se realizaron de forma abierta permitiendo hacer la comparación entre la versión de los gerentes y la de los empleados.

7. Determinación del universo y muestra

a. Universo

✓ Propietarios de pequeñas empresas

El universo en esta investigación fueron los propietarios de las 6 pequeñas empresas del subsector Servicio Industrial en el municipio de San Salvador las cuales se detallan por dato proporcionado de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) en el año el 2012.

	EMPRESA	PROPIETARIOS	EMPLEADOS
1	CADINSA DE C.V.	1	7
2	OMNISERVIS , S.A. DE C.V.	1	9
3	SIASA, S. A. DE C. V.	1	9
4	INDELPIN, S.A. DE C.V.	1	35
5	CYMCA ,S.A DE C.V.	1	32
6	HIDROTÉRMICA, S.A DE C.V.	1	21
	TOTAL	6	113

✓ Empleados.

Los empleados a investigar fueron los que laboran dentro de las 6 pequeñas empresas del subsector Servicio Industrial en el municipio de San Salvador.

b. Muestra

✓ Propietario de pequeñas empresas

Para calcular la muestra en este caso de estudio, no se aplicó fórmula estadística ya que el universo fue igual a la muestra; por lo tanto se les aplicó un censo con el cual se estudió la totalidad de los 6 propietarios de las pequeñas empresas del subsector Servicio Industrial por medio de una entrevista.

✓ Empleados

Para calcular la muestra en este caso de estudio por ser un universo pequeño, no se aplicó fórmula estadística por lo tanto; se utilizó un censo el cual sirvió para estudiar en su totalidad a los 113 empleados, a través de un cuestionario.

D. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL. CASO ILUSTRATIVO.

Diagnóstico de la situación actual

Primeramente, se realizará el diagnóstico del clima organizacional para cada factor investigado, luego se da el diagnóstico general según los resultados obtenidos por el estudio de campo efectuado en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial; ubicadas en el municipio de San Salvador, la cual dio paso para evaluar al personal en su desempeño haciendo uso de la fórmula siguiente.³⁵

³⁵Ana Yancy Cruz Moreno, et al, "propuesta de un modelo de clima organizacional para la empresa oxígeno y gases de el salvador, OXGASA de c v, ubicada en el municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador"

$$CO = \frac{\Sigma x}{(F)(5)(N)}$$

En donde:

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

F = Representa el total de preguntas en cada encuesta

5 = Representa el máximo puntaje encuestado

N = Representa el total de personas encuestadas

El resultado que sea obtenido con la fórmula se multiplica por 100 % y pasa a ser ubicado en la siguiente tabla, que refleja el estado del Clima Organizacional dentro de la misma.³⁶

CUADRO DE PORCENTAJES

ESTADO INTERVALO

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

³⁶ Martínez, Ismael de Jesús , et all, "Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de El Salvador"

1. Organización

Este factor trata de cómo la empresa observa el grado de pertenencia en cuanto a los objetivos, misión visión que los empleados tienen hacia la misma.

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	110	550
De acuerdo	4	126	504
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	64	192
En desacuerdo	2	38	76
Totalmente en desacuerdo	1	64	64
Anulada		1	0
Total		403	1,386

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X = 1,386$ $F = 5$ 5 $N = 81$	$CO = \frac{1,386}{(5)(5)(81)} = 0.68444444 \times 100\% = 68\%$	68%	BAJO

Los resultados obtenidos para el **FACTOR DE ORGANIZACIÓN** que se ha evaluado del Clima Organizacional en las diferentes pequeñas empresas del subsector servicio industrial muestran, que obtuvo un **68%** de satisfacción, clasificándolo en estado **BAJO**, lo que indica que es percibido condiciones no aceptables, debido a la inconformidad que presentan los trabajadores, en la pregunta a cerca de la “realización de eventos de convivencia que cumplan con el objetivo de lograr el acercamiento entre el personal y sus jefes”, lo cual desmejora las relaciones entre compañeros y jefe.

2. Condiciones físicas

Las condiciones de trabajo en que se desenvuelven los empleados, el nivel de agrado y de desagrado que ellos sienten al ejecutar sus actividades; son aspectos primordiales para el logro de los objetivos de la empresa, por ello el resultado obtenido fue el siguiente:

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	127	635
De acuerdo	4	90	360
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	78	234
En desacuerdo	2	62	124
Totalmente en desacuerdo	1	48	48
Total		405	1,401

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X=1,401$ $F=5$ 5 $N=81$	$CO = \frac{1,401}{(5)(5)(81)} = 0.691851852 * 100\% = 69\%$	69%	BAJO

La investigación muestran que al ser evaluado el **FACTOR DE CONDICIONES FÍSICAS** en las diferentes pequeñas empresas del subsector servicio industrial se muestran, que obtuvo un **69%** de satisfacción, indica que su estado es **BAJO**, según los parámetros de clima organizacional de esta investigación, las condiciones son malas cabe mencionar que en las entrevistas algunos propietarios manifestaron que no se tienen suficientes herramientas y equipo de seguridad para poder desarrollar sin dificultades las labores encomendadas.

3. La comunicación

Este factor examina las distintas formas que tiene la organización para comunicarse entre sus diferentes áreas, obteniendo los siguientes indicadores:

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	51	255
De acuerdo	4	57	228
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	111	333
En desacuerdo	2	49	98
Totalmente en desacuerdo	1	56	56
Total		324	970

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X = 970$ $F = 4$ 5 $N = 81$	$CO = \frac{970}{(4)(5)(81)} = 0.598765432 * 100\% = 60\%$	60%	BAJO

Al llevar a cabo la evaluación del factor **COMUNICACIÓN** dió como resultado el **60%**, clasificándolo en estado **BAJO**, esto refleja que el personal de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial percibe la comunicación en malas condiciones nos demuestra que las instrucciones y ordenes no son claras, conllevando ello a una confusión de la información, teniendo como consecuencia distanciamiento entre los departamentos y provocando así resultados como insatisfacción laboral.

4. Liderazgo

En este componente se evalúa cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa; el tipo de relación y trato; el soporte y orientación brindados por los propietarios o gerentes, con la finalidad de conocer cómo califican los empleados a sus líderes. Los datos obtenidos para tal finalidad se presentan a continuación:

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	86	430
De acuerdo	4	122	488
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	125	375
En desacuerdo	2	20	40
Totalmente en desacuerdo	1	52	52
Total		405	1,385

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X = 1,385$ $F = 5$ 5 $N = 81$	$CO = \frac{1,385}{(5)(5)(81)} = 0.683950617 * 100\% = 68\%$	68%	BAJO

Los resultados obtenidos en cuanto al factor **LIDERAZGO** es del **68%**, que fué la calificación obtenida según los datos recopilados de parte de los trabajadores de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial el estado en que se encuentra es **BAJO**, dando a conocer según las pautas de control del clima organizacional que están en malas condiciones, parece indicar que no se percibe la existencia de un líder natural que los guíe, motive para la consecución de sus metas individuales, colectivas y solo reconocen a sus jefes como tales afirman los propietarios de las mismas.

5. La motivación

El factor motivación dá a conocer si los colaboradores en las pequeñas empresas, del subsector servicio industrial tienen sus necesidades básicas satisfechas, lo cual llevará a los mismos a un excelente desempeño en sus labores.

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	108	540
De acuerdo	4	97	388
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	110	330
En desacuerdo	2	42	84
Totalmente en desacuerdo	1	47	47
Anulada		1	0
Total		405	1,389

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X = 1,389$ $F = 5$ 5 $N = 81$	$CO = \frac{1,389}{(5)(5)(81)} = 0,685925926 * 100\% = 69\%$	69%	BAJO

El factor **MOTIVACIÓN** obtuvo **69%** de satisfacción, se clasifica en estado **BAJO**, esto refleja que es percibido en condiciones no muy aceptables; significa que el personal trabaja por compromiso de una retribución comprendiendo que los colaboradores de las pequeñas empresas del subsector servicios industrial se encuentran insatisfechos en cuanto a sus necesidades básicas, contribuyendo a que la institución no pueda alcanzar el logro de sus objetivos organizacionales y existe la necesidad que se tomen medidas correctivas al respecto.

6. Trabajo en equipo

Este factor evalúa si los diferentes departamentos y empleados de la organización cooperan entre sí para lograr un objetivo común.

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	107	535
De acuerdo	4	133	532
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	59	177
En desacuerdo	2	6	12
Totalmente en desacuerdo	1	19	19
Anulada		0	0
Total		324	1,275

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X=1,275$ F= 4 5 N=81	$CO = \frac{1,275}{(4)(5)(81)} = 0.787037037 * 100\% = 79\%$	79%	PROMEDIO

Al evaluar el factor **TRABAJO EN EQUIPO** resultó que su porcentaje de satisfacción es de **79%**, clasificándolo estado **PROMEDIO**, indicando que se encuentra en condiciones aceptables, reflejando que el personal a pesar de las dificultades en las que se encuentran buscan salir adelante con los proyectos que se les asignan de acuerdo a las preguntas planteadas, consideran que en el departamento trabajan como equipo, cuando hay demasiado trabajo se ayudan mutuamente, hacen suyos los triunfos o fracasos; reflejando que este factor se encuentra en muy buenas condiciones

7. Remuneraciones

A través de este factor se evalúa la aceptación del sistema de compensaciones existente de la relación que existe entre trabajo y remuneración.

Posibles respuestas	Valor de la respuesta	Frecuencia relativa	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	5	108	540
De acuerdo	4	15	60
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	34	102
En desacuerdo	2	26	52
Totalmente en desacuerdo	1	83	83
No contestaron	1	49	49
Total		582	886

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X = 886$ $F = 4$ 5 $N = 81$	$CO = \frac{886}{(4)(5)(81)} = 0.54691358 * 100\% = 55\%$	55%	BAJO

Al hacer la evaluación del factor **REMUNERACIONES** se obtuvo el **55 %** de satisfacción, clasificándolo en estado **BAJO**, indica que es visto en malas condiciones demostrando que el personal percibe en condiciones inaceptables su salario actual y la periodicidad con la que se recibe. En entrevistas con algunos propietarios y gerentes afirmaron que sus colaboradores reflejan mayor insatisfacción con las compensaciones porque se hace ocasionalmente, y las prestaciones económicas que se brindan son pocos los que gozan este privilegio, confirmando así el porqué de este resultado.

Clima organizacional a nivel general en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el municipio de san salvador. Caso ilustrativo.

Para determinar el estado actual del Clima Organizacional en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, se utilizó el resultado de la sumatoria del puntaje obtenido por cada una de las 32 preguntas por cada factor que contiene el cuestionario, cabe recordar que las respuestas iban desde: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, hasta totalmente de acuerdo, con una puntuación por respuesta de 1 a 5 respectivamente, así es como se obtuvo el puntaje total de 8,692 dato que sirvió para aplicar la fórmula de clima organizacional, por lo cual se muestra a continuación.

Resultados obtenidos del Clima Organizacional por los distintos factores investigados según el puntaje obtenido a través del cuestionario.

Resultados obtenidos del Clima Organizacional por cada factor

FACTOR	PUNTAJE ACUMULADO POR REPUESTA
ORGANIZACIÓN	1,386
CONDICIONES FÍSICAS	1,401
LA COMUNICACIÓN	970
LIDERAZGO	1,385
LA MOTIVACION	1,389
TRABAJO EN EQUIPO	1,275
REMUNERACIONES	886
TOTAL	8,692

Aplicación de la fórmula de clima organizacional

Donde	Sustituyendo	Resultado	Estado de clima organizacional
$\Sigma X = 8,692$ $F = 32$ 5 $N = 81$	$CO = \frac{8,692}{(32)(5)(81)} = 0.670679012 \times 100\% = 67\%$	67%	BAJO

Este resultado quiere decir que el Clima Organizacional en las pequeñas empresas investigadas está en un nivel **BAJO**, lo cual significa que se encuentra en **malas condiciones** y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo y luego fortalecerlo.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

Para el desarrollo de la presente investigación titulada: “Sistema de evaluación del Clima Organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las Pequeñas empresas del subsector servicio industrial, ubicadas en el Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo” los alcances obtenidos fueron los siguientes:

✓ Se contó con la colaboración de algunas autoridades de las Pequeñas Empresas del Subsector servicio industrial para la cual la investigación estaba orientada a todo el personal, conformado por 113 personas, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

✓ Se contó con la colaboración por parte de cada uno de los trabajadores de las empresas consideradas para este estudio, con un grado de aceptación bastante razonable lo cual cabe mencionar que le dá la importancia debida este estudio con los aportes recibidos de ellos mismos.

✓ Como grupo investigador logramos poner en práctica los conocimientos adquiridos en nuestra formación académica los cuales fueron de mucha utilidad para poder llevar a cabo este trabajo de investigación y así lograr dar respuesta al problema identificado en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial.

2. Limitantes

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, entre ellos están:

✓ Al inicio de la investigación el número de personas tomadas en cuenta para el estudio eran 113 además cabe mencionar que una de las empresas no accedió a brindarnos la colaboración para la realización de este, y solo logramos obtener la información de 81 personas.

✓ La ubicación de una de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial a la fecha en que se realizó el estudio había cambiado de domicilio siendo la empresa CYMCA, S.A DE C.V. la cual no se encontró en la dirección obtenida, pero al haber obtenido la nueva ubicación de la dirección no accedieron a concedernos una breve entrevista y mucho menos a pasar los cuestionarios en la empresa.

✓ Falta de colaboración por parte de algunos propietarios o gerentes al no acceder a ser entrevistados y solo permitir responder el cuestionario a los trabajadores.

✓ Al momento de proporcionar los cuestionarios muchas personas no se encontraban dentro de las instalaciones de las empresas siendo el motivo de que su trabajo es más de campo y se tuvo que esperar al personal pendiente a fin de poder ser evaluados.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Según los factores que se investigaron con base a la situación actual del estudio del clima organizacional en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, se identifican los siguientes aspectos:

a. Según el factor Organización se determinó que en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial no hace eventos de convivencia para lograr el acercamiento entre personal y jefes.

b. Las condiciones físicas como factor evaluado es percibido en general por los empleados de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial en estado bajo, indicando que las instalaciones no son las adecuadas, lo cual produce una insatisfacción laboral y por ende un bajo desempeño dentro de la empresa.

c. En relación al factor comunicación existe deficiencia al momento de impartir a los empleados las órdenes e instrucciones, muchas veces la comunicación no es del todo comprensible y no fluye de manera rápida en los distintos departamentos, ocasionando algunas veces rumores que generan descontento en el desempeño del trabajo.

d. En cuanto al factor liderazgo tanto los empleados como los propietarios manifiestan que no se tiene un líder natural, solo reconocen a los propietarios o gerentes como tales. Aunque en algunas ocasiones solicite ideas y propuestas para mejorar el trabajo, se determinó que los empleados a pesar de lo antes mencionado no se sienten satisfechos con la forma de trabajar de los jefes.

e. El factor motivación refleja que no es percibido en condiciones muy aceptables; lo cual indica que el trato recibido por parte de los jefes parece no ser satisfactorio, los trabajadores de dichas empresas manifiestan sentirse bien con el hecho de reconocerles su calidad de trabajo y que se tenga una estabilidad laboral a pesar de las

dificultades de no poder compaginar la vida profesional con la personal y familiar debido a la naturaleza del trabajo.

f. Analizando el factor trabajo en equipo resultó en estado promedio, indicando que se percibe en condiciones aceptables, reflejando en el personal satisfacción aunque cabe mencionar que no se recibe ayuda desinteresada entre compañeros cuando tienen demasiado trabajo, no obstante existen situaciones favorables como cuando hay logros y fracasos que se afrontan en equipo a nivel de departamentos.

g. Con respecto al factor de remuneraciones se ha percibido en estado bajo dentro de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, debido a que los empleados expresan en mayor medida su insatisfacción referente a las prestaciones económicas que se les brinda, por tener responsabilidades no relacionadas con las funciones que desempeña en el puesto donde se encuentra laborando y que no les sean reconocidas.

2. Recomendaciones

Conocidos los resultados de la investigación y luego de llegar a las conclusiones, se puntualizan las siguientes recomendaciones:

a. Se recomienda a las pequeñas empresas del subsector servicio industrial realizar eventos de convivencia para lograr el acercamiento entre personal y sus jefes.

b. De acuerdo con los comentarios obtenidos por los empleados de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, se debe mejorar el ambiente laboral con respecto al ruido e iluminación y a la vez proporcionarles las herramientas necesarias para desarrollar de forma adecuada su trabajo, como también el equipo de seguridad industrial adecuado y brindarles además seguridad en las instalaciones donde se desarrollan sus labores.

c. La administración de las pequeñas empresas debe tomar acciones a corto plazo para evitar que el Clima Organizacional en cuanto al factor Comunicación siga deteriorándose, para ello se sugiere realizar reuniones semanales, boletines informativos, permitiendo intercambiar la información de forma clara y oportuna en los distintos departamentos sobre los proyectos a realizar, comunicar a los empleados los distintos logros alcanzados por la empresa, evitando así malos entendidos ó rumores.

d. Reforzar el estilo de liderazgo participativo que se encuentra actualmente en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial, para lo cual se recomienda evaluar el nivel de participación de los propietarios o gerentes con respecto al trato y confianza que se les dá a los colaboradores.

e. Al revisar los resultados del factor motivación muestra un Clima Organizacional bajo, las altas directrices de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial deben realizar acciones en el corto plazo, para mejorar y fortalecer cada día este factor, a través de la creación de programas de incentivos cualitativos y cuantitativos.

f. El trabajo en equipo se encuentra en un nivel promedio las condiciones son aceptables pero se debe tomar medidas a corto plazo para reforzarlo y llevarlo a un mejor estado porque si se mantiene en este nivel llegará a un estado de comodidad pudiendo traer como consecuencia que el clima organizacional decaiga a un nivel bajo. Se sugiere tomar en cuenta las opiniones de los integrantes y recibir información por lo menos una vez a la semana para hablar de los problemas y poder resolverlos creativamente.

g. Se comprobó, que el clima organizacional respecto al factor de remuneraciones es bajo teniendo en cuenta que su condición se encuentra en deterioro, se deben tomar medidas a corto plazo para poder revertir la situación, facilitar a sus colaboradores mejores prestaciones como por ejemplo: proporcionando incentivos de forma cuantitativas y cualitativas acordes a las responsabilidades según las funciones que el empleado hace en el lugar o área que labora.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA HIDROTERMICA SERVICE, S.A. DE C.V.”(CASO ILUSTRATIVO)

A. OBJETIVOS

1. General

Proponer un “Sistema de Evaluación del Clima Organizacional, para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en la Pequeña Empresa Hidrotérmica Service, S.A. DE C.V.”

2. Específicos

- ✓ Realizar semestralmente la evaluación del clima organizacional en la empresa Hidrotérmica Service, S.A. DE C.V. a fin de fortalecer el ambiente laboral que percibe el recurso humano externo e interno en la organización.

- ✓ Mejorar los factores evaluados en la empresa Hidrotérmica Service, S.A. DE C.V., que afectan el ambiente laboral, tomando las medidas oportunas; considerando las propuestas recomendadas que ayuden a mantener un ambiente favorable para los empleados.

- ✓ Proponer un Sistema de Evaluación del Clima Organizacional, para el Fortalecimiento del Desempeño Laboral en la Pequeña Empresa Hidrotérmica Service, S.A. DE C.V.

B. IMPORTANCIA

La pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo que es un componente importante de la economía, de nuestro país.

Es por ello que un sistema de evaluación del clima organizacional es de gran importancia para la empresa Hidrotérmica Service, S.A. de C.V., pues a través de esta se detecta las debilidades que contiene su estructura organizativa, proporcionando soluciones a esos problemas y potenciar las fortalezas que contenga dicha estructura, logrando así un mejor clima laboral en las instalaciones y un mejor rendimiento de sus trabajadores.

Por lo que el sistema de evaluación del clima organizacional permite conocer el ambiente que se crea y se vive en el interior de ella, el estado de ánimo, como también los factores que afectan negativamente el ambiente laboral.

C. POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA PROPUESTA DEL PLAN

1. Políticas

a. La realización de la evaluación del Clima Organizacional en la pequeña empresa Hidrotérmica Service, S. A de C.V., será cada seis meses.

b. Será necesaria la participación de todos los jefes y trabajadores que brindan su fuerza productiva a la empresa, antes, durante y después de la implementación del sistema.

c. Divulgar los resultados obtenidos de las evaluaciones del clima organizacional a todos los trabajadores, para que junto a las autoridades de la empresa, las deficiencias encontradas puedan ser corregidas y así mejorar continuamente, como también lo que esté en buen estado sea mantenido y a la vez fortalecido.

d. La planificación e implementación, dirección, control, el seguimiento y retroalimentación del modelo, estará bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos de la organización.

e. Las evaluaciones estarán bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, que deberá de ser creada con el fin de controlar desde el momento del reclutamiento del personal hasta la inclusión como empleado dentro de la empresa; y así poder dar el seguimiento al proceso de la evaluación del clima organizacional.

2. Estrategias

a. Realizar las evaluaciones del Clima Organizacional dentro de los períodos establecidos, contando con el compromiso desde la alta dirección de la empresa Hidrotérmica Service, S.A. de C.V., para obtener buenos resultados que ayuden a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y por consiguiente contribuya a obtener mejores ingresos económicos a la organización.

b. Efectuar la divulgación y capacitación en el tema del Clima Organizacional, para todos los trabajadores de la entidad.

c. Lograr el involucramiento de todos los miembros de la organización, con la finalidad, que ningún trabajador sienta que sus opiniones no serán escuchadas ni tomadas en cuenta.

d. Evaluar periódicamente el modelo de Clima Organizacional, teniendo como base el cuestionario; con cada uno de los factores incluidos en dicho instrumento pudiendo modificarse, adaptarse o ampliarse, según los nuevos retos a afrontar como también teniendo en cuenta que el entorno de la empresa cambia.

D. PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES.

Luego de haber recopilado la información necesaria a través de la evaluación del clima organizacional se procede a la elaboración de la Propuesta del sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en la pequeña empresa Hidrotérmica Service, S.A. de C.V.

El Sistema de evaluación, está orientado para que se utilice como una herramienta administrativa que contribuya a detectar las percepciones de los empleados y el ambiente laboral en el que se desarrollan.

El Sistema de evaluación contribuirá a mejorar cada uno de los factores analizados los cuales se presentan a continuación:

1. ORGANIZACIÓN

A pesar que la empresa Hidrotérmica Service, S. A de C.V, cuenta con su misión, visión definidos, estos presentan ciertas deficiencias y no son fáciles de entender, por esa razón es necesario rediseñarlos.

a. Misión



Misión

Somos una empresa que se dedica a la prestación de servicios integrales en cuanto a sistemas de vapor, tratamientos de aguas industriales, lubricación industrial, calor y automatización; con altos estándares de calidad lo cual permite ofrecer soluciones eficaces para nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades y a la vez contribuyendo en su crecimiento y desarrollo

HIDRO  TÉRMICA

b. Visión



- ✓ **Costo de adquisición de la rotulación corporativa de misión y visión para la empresa Hidrotérmica Service, S. A. de C.V.**

ADQUISICIÓN DE ROTULACIÓN CON NUEVA MISIÓN Y VISIÓN.			
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
2	Rotulación en folcote Tamaño 18x20"	\$ 5.00	\$ 10.00
2	Rotulación en proticelópvc. Tamaño 18x20"	\$ 7.00	\$ 14.00
2	Rotulación en acrílico tamaño 32.5x39 cm.	\$ 22.00	\$ 44.00

Precios incluyen IVA y fueron proporcionados por la empresa Banner Factory ubicada en alameda Roosevelt y 41 av. Nte. Edificio SABA Local 5, 2do nivel. San Salvador, El Salvador.

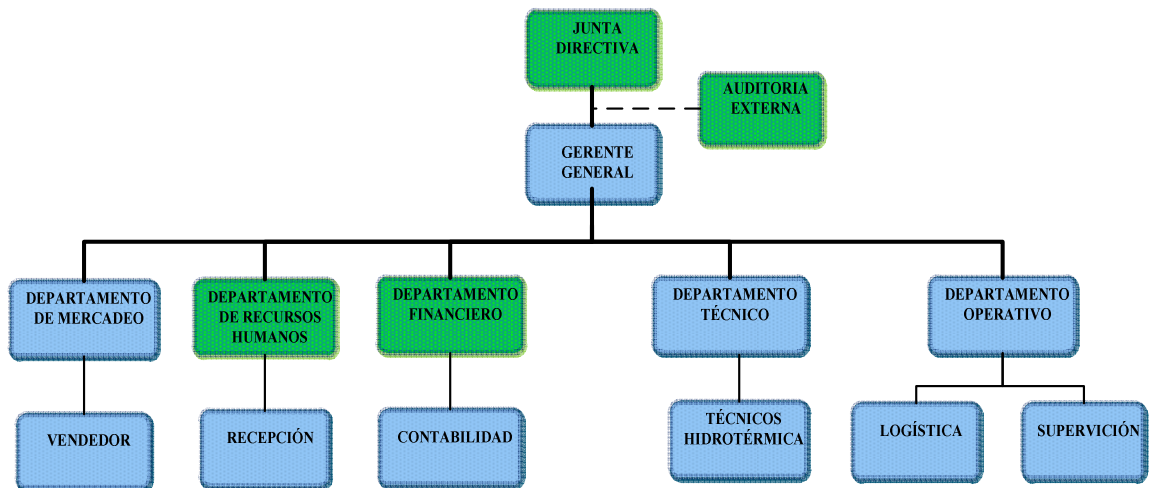
El equipo de investigación investigó tres precios, se tomó el de la propuesta de menor costo \$ 14.00

c. Estructura organizativa propuesta

Por otra parte, se propone la nueva estructura organizativa de la empresa, ya que es ahí donde se determina los niveles de autoridad, dependencia y responsabilidad.

1. Organigrama propuesto

Hidrotérmica Service S.A. de C.V.



SIMBOLOGIA UTILIZADA	
Departamentos propuestos	LÍNEAS DE DEPENDENCIA
Autoridad Líneal	
Relación de asesoría externa	
Autoridad Líneal o Asesoría interna	
Fecha de elaboración	Julio 2013
Fuente:	Equipo de investigación

2. Funciones de los nuevos puestos

a. Gerente General *

- ✓ Dirigir el funcionamiento de la Empresa de acuerdo con las Políticas y Planes aprobados por la Junta Directiva.
- ✓ Las propias de un puesto directivo: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- ✓ Ejecutar las políticas y objetivos generales de la Empresa apoyando a los demás departamentos en el desarrollo de sus respectivos planes.
- ✓ Informar y asesorar en las materias de su especialidad.
- ✓ Decidir la más adecuada utilización de los recursos humanos y materiales puestos a su disposición.
- ✓ Asistir a cuantas reuniones o comisiones sea convocado.
- ✓ Elaborar las proyecciones financieras anuales de los negocios de la empresa, particularmente de las servicios activos; efectuar análisis financieros y seguimiento del plan de operaciones, en forma trimestral como mínimo, con el fin de evaluar la situación de liquidez, rentabilidad y otros ratios financieros de la empresa, elaborando las propuestas pertinentes y presentándolos a la Junta Directiva para su conocimiento y efectos.
- ✓ Representar a la Empresa por razón de su cargo o por delegación de la Junta Directiva en las actividades que aconsejen su presencia, particularmente en las instancias a las que sea convocada a participar.

* Este puesto de trabajo ya existe dentro de la Empresa Hidrotérmica Service, S. A. de C.V. pero se ha rediseñado sus funciones a fin de obtener mejores resultados dentro de la empresa.

b. Jefe del departamento Recursos Humanos

- ✓ Responsable de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.
- ✓ Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- ✓ Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.

- ✓ Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- ✓ Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

c. Jefe del departamento financiero

- ✓ Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería análisis financiero, las auditorías y los sistemas de procesos de datos.
- ✓ Se responsabiliza, directamente de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo pasivo y resultados.
- ✓ Elabora la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.
- ✓ Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestre la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzar.

3. Perfiles a considerar en los puestos de trabajo

a. Gerente General

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado En administración de Empresas o ingeniero industrial

Educación no formal necesaria:

Capacidad de conducción de equipos

Experiencia laboral previa:

Experiencia mínima de 3 a 5 años tipo empresarial y/o gerenciamiento de empresas

Conocimientos necesarios:

- ✓ Conocimientos de informática relativos al ámbito de trabajo
- ✓ Integridad moral y ética
- ✓ Experiencia en gestión privada o pública en empresas de servicios
- ✓ Conocimiento de la Gestión Institucional (No indispensable)
- ✓ Con conocimiento Técnico Regulatorio (No indispensable)

Habilidades y destrezas:

- ✓ Capacidad para resolver problemas y conflictos
- ✓ Habilidades en las relaciones interpersonales
- ✓ Sensibilidad hacia temas medioambientales
- ✓ Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos
- ✓ Capacidad de motivación en el personal
- ✓ Capacidad de dirección
- ✓ Trabajo en un equipo
- ✓ Creatividad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Iniciativa y espíritu emprendedor

Sueldo mensual: \$ 500 de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa.

* Este puesto de trabajo ya existe dentro de la Empresa Hidrotérmica Service, S. A. de C.V. pero se propone el perfil del puesto de trabajo a fin de tener claros los requisitos necesarios para un buen desempeño del trabajador dentro de la empresa.

b. Departamento de Recursos Humanos**Educación formal necesaria:**

Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, psicología industrial, ingeniería industrial o administración de recursos humanos.

Educación no formal necesaria:

Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

Experiencia laboral previa:

Requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa.

Conocimientos necesarios:

- ✓ Amplios conocimientos de los aspectos legales, fiscales y laborales.
- ✓ Conocimientos del idioma inglés, manejo de personal.

Habilidades y destrezas:

- ✓ Requiere de capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo.
- ✓ Precisa de capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.
- ✓ Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

Sueldo mensual: \$500 de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa.

c. Departamento financiero

Educación formal necesaria:

Título académico de Licenciado en contador público.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft office: Word, Excel

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de tres años de experiencia en puestos similar o como contador general.

Conocimientos necesarios:

Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales.

Manejo de normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto.

Código de comercio

Ley del sistema de administración de pensiones

Ley del instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

Código de trabajo

Control interno

Habilidades y destrezas:

Planificador, metódico, ordenado.

Alta capacidad de análisis y de síntesis.

Excelentes relaciones interpersonales.

Eficiente administración del tiempo.

Sueldo mensual: \$500 de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa.

d. Creación de los nuevos departamentos

1. Departamento Recursos Humanos

El costo de adquisición de los muebles y sueldo que necesita para su adecuado funcionamiento el departamento de Recursos Humanos se detalla a continuación:

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS		
DESCRIPCION	VALOR \$	
	MENSUAL	ANUAL
SUELDO	500.00	6,000.00
AFP aporte Patronal (6.75%)	33.75	405.00
ISSS aporte Patronal (7.5%)	37.50	450.00
Vacaciones		325.00
TOTAL SUELDO	571.25	7,180.00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		
Escritorio gerencial	415.00	415.00
Computadora de escritorio COMPAQ 18-3004	599.00	599.00
Impresora	45.00	45.00
Silla de escritorio	38.00	38.00
Archivero vertical (4gavetas)	209.00	209.00
Teléfono línea fija (Moderphone TC18-10 AL)	29.90	29.90
Teléfono celular	15.00	180.00
Papelera	7.00	7.00
Perforador	3.00	3.00
Engrapadora	3.75	3.75
Caja de grapas	2.75	11.00
Caja de lapiceros	2.50	7.50
TOTAL (Precios incluyen IVA)	\$ 1,951.15	\$8,683.15

Elaboro: Equipo de investigación

2. Departamento Financiero

El costo de adquisición de los muebles y sueldo que necesita para su adecuado funcionamiento el departamento de Gerencia Financiera se detalla a continuación:

PUESTO: GERENTE FINANCIERO		
DESCRIPCION	VALOR \$	
	MENSUAL	ANUAL
SUELDO PERSONAL	500.00	6,000.00
AFP aporte Patronal (6.75%)	33.75	405.00
ISSS aporte Patronal (7.5%)	37.50	450.00
Vacaciones		325.00
TOTAL L SUELDO	571.25	6,855.00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		
Escritorio gerencial	415.00	415.00
Computadora de escritorio COMPAQ 18-3004	599.00	599.00
Silla de escritorio	38.00	38.00
Archivero vertical (4gavetas)	209.00	209.00
Teléfono línea fija (ModerPhoneTC18-10 AL)	29.90	29.90
Teléfono celular	15.00	180.00
Papelera	7.00	7.00
Perforador	3.00	3.00
Engrapadora	3.75	3.75
Caja de grapas	2.75	11.00
Caja de lapiceros	2.50	7.50
TOTAL (Precios incluyen IVA)	\$ 1,906.15	\$ 8,803.15

Elaboro: Equipo de investigación

3. costo de la inversión del factor organización

A continuación se presenta la inversión del factor organización de todos los gastos reflejados anteriormente para implementar dicho factor.

DESCRIPCION	COSTO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(Del Total)	TOTAL DE PRESUPUESTO
Costo de adquisición de la rotulación corporativa de misión y visión	\$ 14.00	\$ 1.40	\$ 15.40
Estructura organizativa	\$0.00	\$ 0.00	\$0.00
Departamento Recursos Humanos	\$8,683.15	\$868.32	\$9,551.47
Departamento Financiero	\$8,803.15	\$880.32	\$9,683.47
TOTAL (Precios incluyen IVA)	\$17,500.30	\$1,750.04	\$19,250.34

Los recursos con \$0.00 se debe a que el equipo de investigación lo ha realizado.

2. AMBIENTE FÍSICO

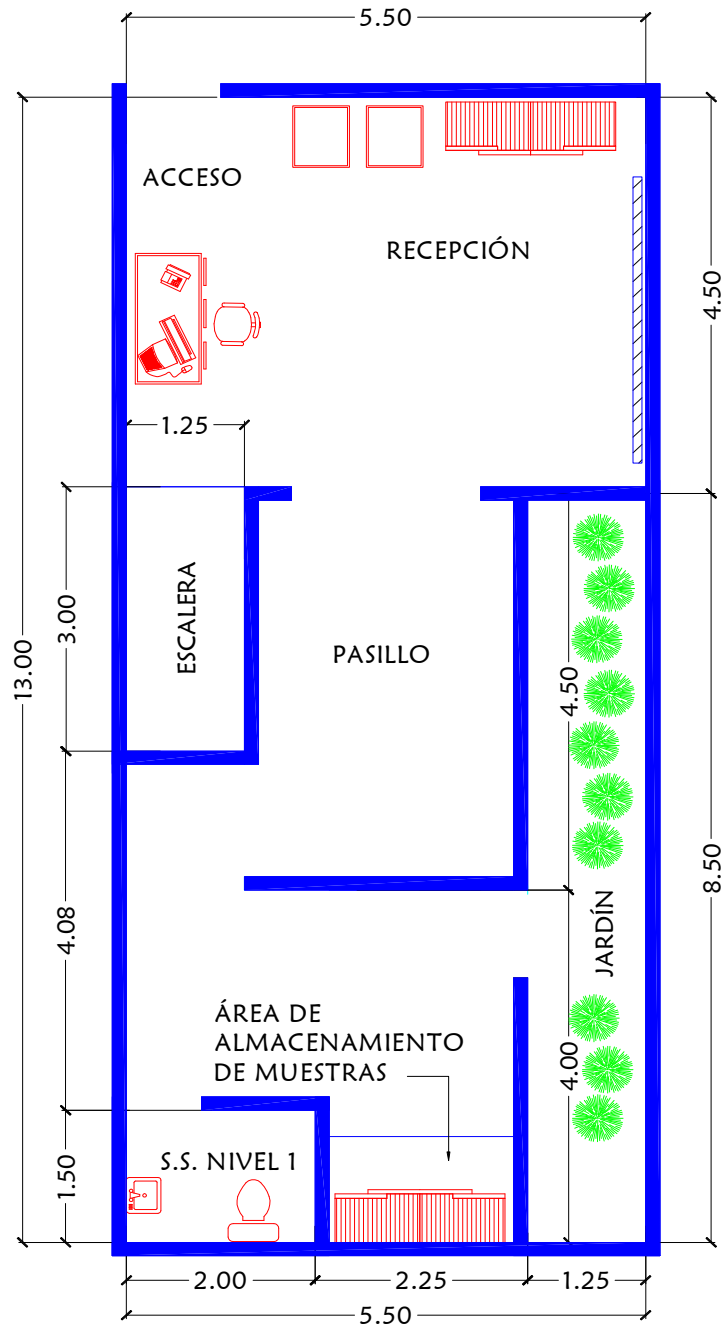
En la instalación física de la empresa es pequeña, pero se propone los siguientes lineamientos para mejorar su ambiente de trabajo:

a. Rediseño de la infraestructura física:

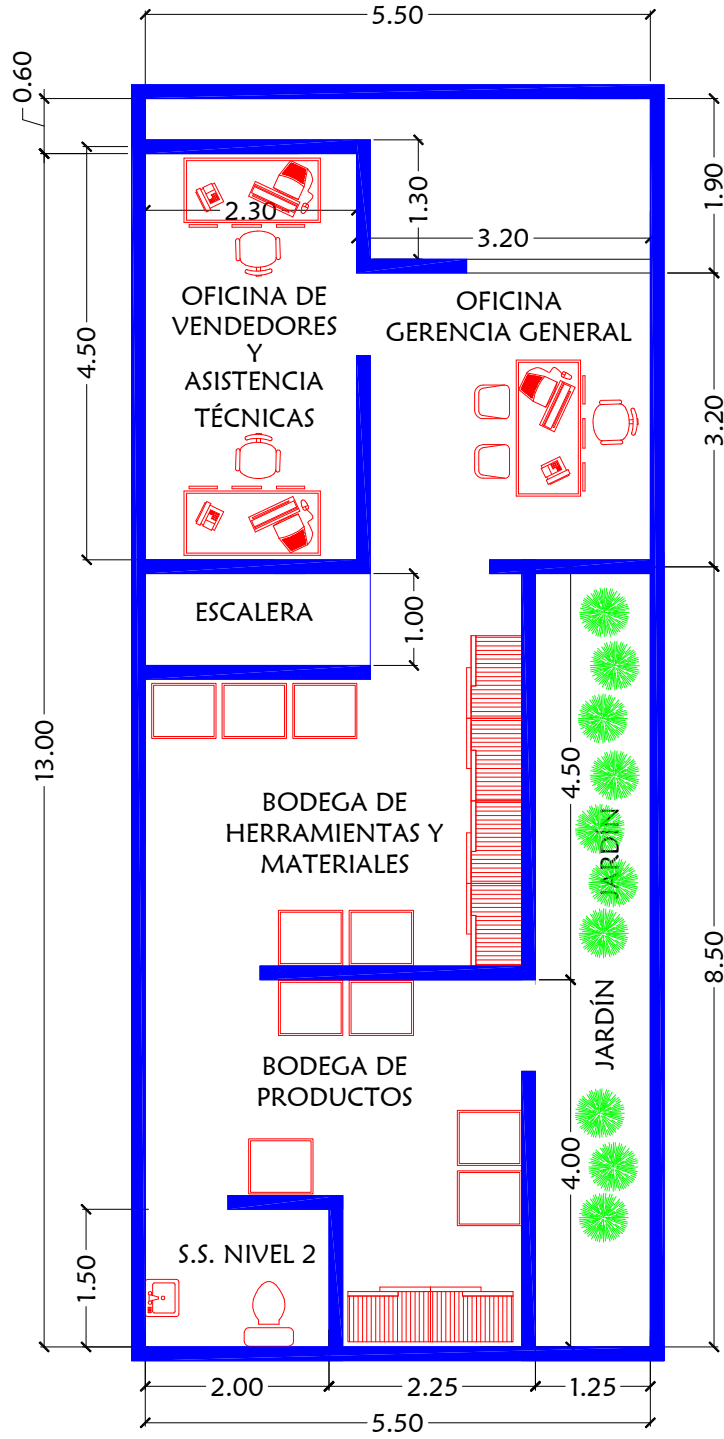
Para fortalecer el diseño de la instalación que dispone la empresa, se presenta la actual y la propuesta.

Infraestructura física actual de la pequeña empresa Hidrotérmica Service, S.A de C.V.

ESQUEMA ARQUITECTÓNICO PLANTA DE OFICINA HIDROTÉRMICA
PLANTA BAJA (Actual)



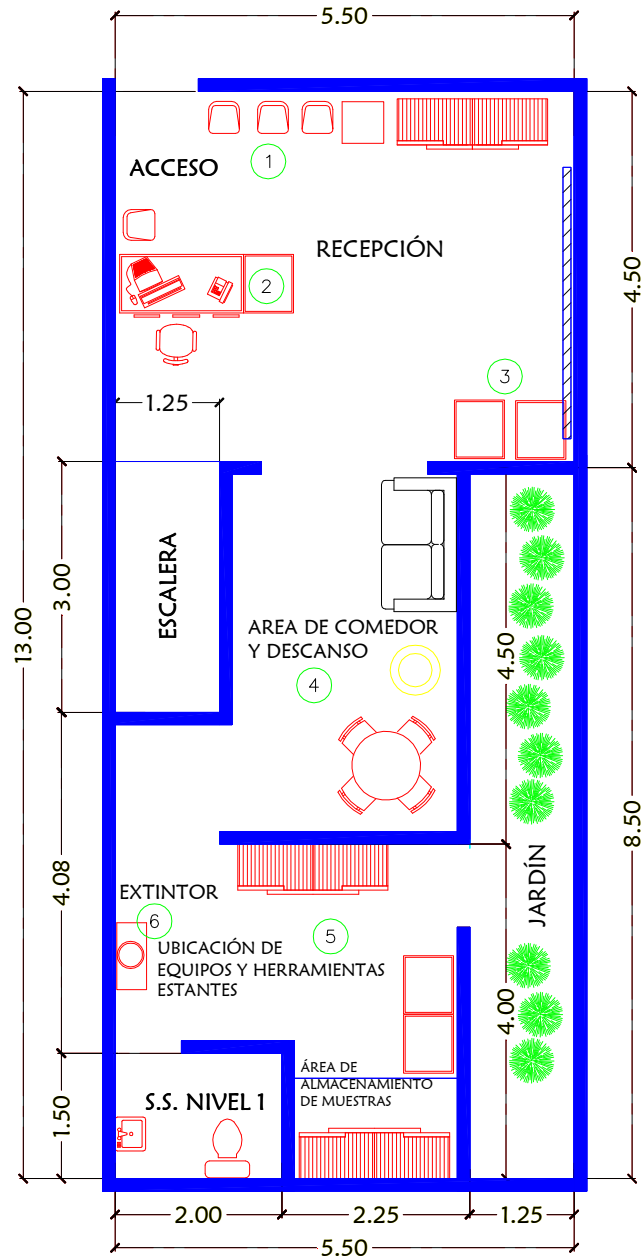
NOTA: ALTURA NIVEL PLANTA BAJA A PLAFÓN 3.00 MT.



NOTA: ALTURA NIVEL SEGUNDA PLANT A TECHO 2.30 MT. (Actual)

Se propone a las máximas autoridades de dicha institución que tomen en cuenta la siguiente distribución física de la empresa:

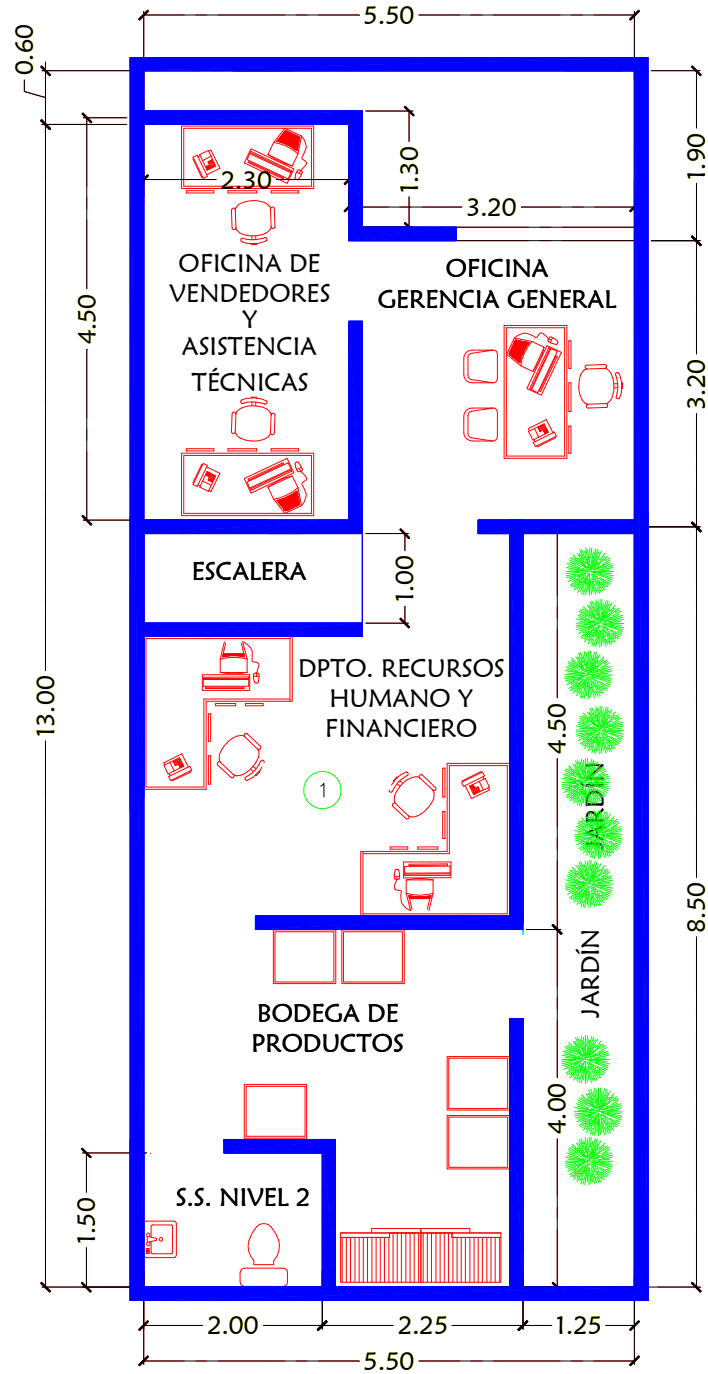
Infraestructura física propuesta por el grupo de investigación.



NOTA: ALTURA NIVEL PLANTA BAJA A PLAFÓN 3.00 MT.

ESQUEMA ARQUITECTÓNICO PLANTA DE OFICINA HIDROTERMICA

PROPUESTA SEGUNDA PLANTA



NOTA: ALTURA NIVEL SEGUNDA PLANT A TECHO 2.30 MT.

Según la distribución física propuesta se recomienda:

Planta baja

- ✓ Crear un área de espera para la atención del cliente (1)
- ✓ Mover el escritorio de la recepción hacia el frente del acceso(2)
- ✓ Trasladar los estantes de archivo junto al escritorio de la recepcionista al lado derecho(3)
- ✓ Crear área de comedor y descanso(4)
- ✓ Ubicar el área de equipos herramientas y materiales en la planta baja(5)
- ✓ Adquirir un extintor contra incendio (6)

Segunda planta

Crear el área de los departamentos de recurso humano, financiero y adquisición de mobiliario y equipo (1)

El costo por rediseñar la infraestructura física al interior de la empresa se detalla a continuación:

REDISEÑO DEL AMBIENTE FÍSICO					
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(del Total)	TOTAL DEL PRESUPUESTO
3	Sillas de espera	\$ 28.00	\$ 84.00	\$ 8.40	\$ 92.40
1	Comedor	\$ 250.00	\$250.00	\$ 25.00	\$ 275.00
1	Sofá de dos plazas	\$462.00	\$462.00	\$ 46.20	\$ 508.20
1	Oasis	\$ 70.00	\$70.00	\$ 7.00	\$ 77.00
1	extintor contra incendio	\$55.00	\$55.00	\$ 5.50	\$ 60.5
TOTAL			\$921.00	\$ 92.10	\$ 1,013.10

Precios incluyen IVA

b. Iluminación en el lugar de trabajo:

El objetivo principal de la iluminación de un lugar de trabajo es crear condiciones visuales adecuadas, teniendo en cuenta las características propias de la tarea visual tales como la velocidad necesaria de visión.

Las características principales que debe cumplir una buena iluminación son: no generar problemas de adaptación visual, incrementar la agudeza visual, no obstruir la tarea visual.

Es por ello que las instalaciones donde se esté efectuando el proyecto deberán contar con la suficiente luz natural y artificial (lámparas ahorrativas) necesarias para que les permitan tener una excelente visión ocular y poder tener una efectividad en las actividades que se esté realizando.

Debido a la dificultad que presenta la pequeña empresa Hidrotérmica Service, S.A. de C.V., en el desplazamiento al lugar donde prestará sus servicios se propone que debe comprar lámparas necesarias y adecuadas para poder iluminar que facilite la visión de los empleados.

A continuación se presenta detalle de cotización de compra de lámparas en la ferretería CASTELLA SAGARRA, S.A de C.V, Teléfono: 2298-3033

ADQUISICIÓN DE LÁMPARAS AHORRATIVAS			
Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
4	Reflector recargable BSL189 B&D	\$ 78.00	\$312.00
TOTAL			\$312.00

Precios incluyen IVA

c. costo de la inversión del factor ambiente físico

A continuación se presenta la inversión del factor ambiente físico de todos los costos reflejados anteriormente para implementar dicho factor.


DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(del Total)	TOTAL DEL PRESUPUESTO
Rediseño del ambiente físico	\$921.00	\$ 92.10	\$ 1,013.10
Adquisición de lámparas ahorrativas	\$312.00	\$31.20	\$343.20
TOTAL (Precios incluyen IVA)	\$ 1,233	\$123.30	\$1,356.30

Precios incluyen IVA

3. LA COMUNICACIÓN

a. Capacitaciones

A continuación se presenta la capacitación que permitirá otorgarle al empleado una mejor comunicación entre sus compañeros de trabajo y jefes para un buen desarrollo en sus funciones.

Tema: La Comunicación			
	Nombre del Capacitador: Jefe de Recursos humanos Hidrotérmica Service, S.A. de C.V. Objetivo de la capacitación: Lograr que el empleado llegue a comunicarse efectivamente tanto con los gerentes de la empresa como con los compañeros de trabajo.		
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	Cantidad: 21empleados Presupuesto: \$ 473.55 Tiempo: Duración del taller 16 horas se organizará en: 2 semanas, 2 día a la semana por 8 horas y dividir el grupo de 21 colaboradores en dos, el primero contará con 10 colaboradores y el segundo con 11 por día.		
TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN	Comprender la importancia de una buena comunicación como base para una adecuada relación.	1. Naturaleza de la comunicación humana. 2. Definición de la comunicación. 3. Factores que influyen en la comunicación. 4. Niveles de comunicación. 5. Modelos de comunicación humana.	Guía de trabajo Pizarra Plumón de pizarra Borrador
IMPORTANCIA DE UNA BUENA OBSERVACION PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN ADECUADA	Conocer las bases de una buena observación	1. Definición de observación. 2. Aspectos a tener en cuenta al hacer una observación. 3. Obstáculos o dificultades al hacer una observación.	Guía de trabajo Pizarra Plumón de pizarra Borrador
EL ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN	Conocer y tener en cuenta la importancia de la comunicación no verbal las bases de una buena observación.	1. Esquema de la comunicación. 2. Algunas de las consideraciones de la comunicación no verbal. 3. Distinguir y precisar quien tiene el problema.	Guía de trabajo Cañón Laptop Pantalla

COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Identifica y sabe aplica una buena comunicación descendente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprensión de las funciones de los demás. 2. Incrementar el sentido solidario con la empresa, refuerzo en la motivación y autoestima de los empleados. 	Guía de trabajo Cañón Laptop pantalla
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	Conocer la importancia de una buena comunicación en línea.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el compañerismo. 2. Enriquecimiento de la formación y experiencia de los trabajadores. 3. Facilitar la coordinación. 4. Propiciar el consenso en la toma de decisiones. 	Guía de trabajo Cañón Laptop Pantalla
Lugar	Instalaciones de Hidrotérmica Service, S.A de C.V., sala de descanso o reuniones.		
Evaluación	Del taller se evaluará en el transcurso del tiempo : ✓ Conducta, cambios posteriores luego de haber recibido la capacitación.		
Costos	Material didáctico: \$ 3.50 por persona Guía de trabajo: \$ 2.00 por persona Refrigerio: \$ 4.00 por persona Diploma: \$ 0.75 por persona Todos los costos llevan I.V.A incluido		

DISTRIBUCION DE LOS COSTOS: Al crear el Departamento de Recursos Humanos será el encargado de realizar este taller siendo la empresa Hidrotérmica Service, S.A de C.V.; quien asumirá en su totalidad los costos para el desarrollo del mismo.

✓ El taller se realizara cada seis meses

b. Pizarra informativa

Se utilizará para comunicar avisos importantes como también de los compañeros que están trabajando en los proyectos dar a conocer sus fechas de cumpleaños.

DESCRIPCION	VALOR
Pizarra*	0.00
Plumón para pizarra	1.25
TOTAL	\$ 1.25

El costo de la pizarra es 0.00 debido a que ya cuenta con este mobiliario la empresa

c. Costo de la inversión del factor la comunicación

A continuación se presenta la inversión del factor la comunicación de todos los costos reflejados anteriormente para implementar dicho factor.

DESCRIPCION	CAPACITACIÓN 1 CADA 6 MESES	COSTO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(DEL TOTAL)	TOTAL DEL PRESUPUESTO
Capacitaciones	\$ 473.55	\$ 947.10	\$ 94.71	\$ 1,041.81
Plumón para pizarra		1.25	\$ 0.13	1.38
TOTAL	\$ 473.55	\$ 948.35	\$94.84	\$1,043.19

Los precios ya incluyen IVA

4. LIDERAZGO

a. Seminario

A continuación se presenta el seminario que permitirá otorgarle al empleado un mejor desempeño en sus funciones.

TEMA DEL SEMINARIO: "LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO, LA ESTRATEGIA Y EL ENTORNO SOBRE EL ÉXITO COMPETITIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA"	
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	CANTIDAD: 8 empleados PRESUPUESTO: \$169.50 TIEMPO: Duración del taller 4 horas se organizará en 1 sola jornada.
OBJETIVO GENERAL:	Propiciar un ambiente de relaciones agradables entre jefes y colaboradores, que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.
CONTENIDO	1.Éxito competitivo 2.Influencia en el Liderazgo 3.9 Claves para re-evaluar tu liderazgo 4.Principios más importantes para el liderazgo en la organización 5. Liderazgo en el Marco de los Valores que Compiten
LUGAR	Instalaciones de Hidrotérmica Service. S.A de C.V., sala de descanso o reuniones.
EVALUACIÓN	Al finalizar el evento se evaluara: El contenido Dominio del tema
COSTOS	Material didáctico \$3.00 x persona Fotocopias \$2.50 x persona Refrigerios \$3.00 x persona Certificados \$ 5.00 x persona Todos los costos llevan I.V.A incluido

RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN Licda. Glenda de Escalante ASESORES

DE SISTEMAS ESPECIALIZADOS, S.A DE C.V. (Escuela Empresarial)

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS: INSAFORP 85% = \$ 960.50

HIDROTERMICA SERVICE, S.A. DE C.V.15% = \$ 169.50

Los precios incluyen IVA

b. Costo de la inversión del factor liderazgo

A continuación se presenta la inversión del factor liderazgo de todos los gastos reflejados anteriormente para implementar dicho factor.

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HORAS	N° DE ACCIONES	CAPACITACION		N° PART. POR GRUPO	N° PART. TOTAL	COSTO DEL CURSO	APOYO DEL INSAFORP	APOYO TOTAL DE INSAFORP	COSTO DEL PROGRAMA	COSTO POR PARTICIPANTE
					INTERNA	EXTERNA							
La influencia del liderazgo	Junta Directiva y Gerentes	Propiciar un ambiente de relaciones agradables entre jefes y colaboradores	4	1		x	8	8	\$ 1,130.00	\$120.06	\$960.50	\$1,130.00	\$141.25

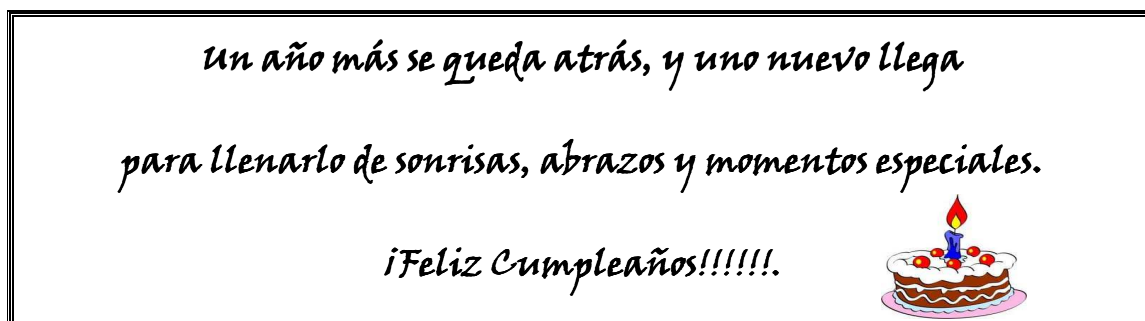
5. LA MOTIVACIÓN

A continuación se presentan las siguientes ideas para motivar y premiar a los empleados:

a. Promover estímulos e incentivos

✓ Felicitación para el día de cumpleaños

Lo cual implicará poner al empleado en su puesto de trabajo un afiche que contenga una frase o felicitación por su cumpleaños, un par de globos y listones.



COSTO DE PROMOVER ESTÍMULOS E INCENTIVOS PARA EL DÍA DE CUMPLEAÑOS			
DESCRIPCIÓN	EMPLEADOS	MENSUAL	ANUAL
Afiche	21	\$ 0.50	\$10.50
Globos	21	\$ 0.50	\$10.50
Listones	21	\$ 0.35	\$ 7.35
Total	21	\$ 1.35	\$ 28.35

Todos los costos llevan I.V.A. incluido

✓ Incentivo económico por cumpleaños

Darle un reconocimiento económico de \$12.00 y la tarde libre pudiendo realizarse el propio día de su cumpleaños o si la carga de trabajo no le permitiera tomarla otro día.

DESCRIPCIÓN	MENSUAL	EMPLEADOS	ANUAL
Reconocimiento económico por cumpleaños	\$ 12.00	21	\$ 252.00

Todos los costos llevan I.V.A. incluido

b. Premiaciones

Realizar actividades de premiación trimestral por buen desempeño o metas alcanzadas estos premios pueden ser:

- ✓ Diploma de reconocimiento

HIDRO TÉRMICA



Otorga el Presente reconocimiento a:

INGRID ZEPEDA.

Por su excelente desempeño durante el año 2013 en la atención y servicio a los clientes de Hidrotérmica; como también por la calidad de su trabajo.

San Salvador, 10 de diciembre de 2013

Gerente General

Jefe de Recursos Humanos

COSTO UNITARIO DE DIPLOMAS DE RECONOCIMIENTO	
Impresión	0.25
Hoja de papel kimberly	0.06
costo unitario de diploma	\$ 0.31

Todos los costos llevan I.V.A. incluido

Costo trimestral de premiación

No DE EMPLEADOS PREMIADOS	VALOR
10	\$ 3.10

Todos los costos llevan I.V.A. incluido

Costo anual de premiación

No DE PREMIACIONES EN EL AÑO	VALOR
4	\$ 12.40

Todos los costos llevan I.V.A. incluido

✓ **Incentivo económico por referir cliente para la empresa**

Al empleado que logre obtener nuevos clientes para la empresa.

INCENTIVO POR OBTENCION DE NUEVOS CLIENTES	\$ 40.00
---	-----------------

Todos los costos llevan I.V.A. incluido

c. Actividades recreativas

Realizar actividades recreativas para una mayor motivación

Debido a que la empresa labora de lunes a sábados, puede realizar cada fin de año una excursión familiar, en el que los empleados puedan asistir en compañía de su pareja, y miembros de la familia; cubriendo la empresa el transporte y el pago de entrada al turicentro de 2 personas adultas y 2 niños por empleado.

COSTO DE EXCURSION FAMILIAR	
Entrada al turicentro La hacienda adultos (2 Empleado)	132.00
Entrada al turicentro La hacienda niños (2 niños por empleado.)	108.00
Transporte	150.00
COSTO TOTAL DE EXCURSION	\$ 390.00

Todos los costos llevan I.V.A. incluido


d. Costo de la inversión del factor motivación

DESCRIPCION	CANTIDAD DE TRABAJADORES	COSTO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(Del Total)	TOTAL DEL PRESUPUESTO
Felicitación día de cumpleaños	21	28.35	2.84	31.19
Incentivo económico por cumpleaños	21	252.00	0.00	252.00
Diploma de reconocimiento	40	12.40	1.24	13.64
Excursión familiar		390.00	39.00	429.00
TOTAL (Los precios ya incluyen IVA)		\$682.75	\$43.08	\$ 725.83

6. TRABAJO EN EQUIPO

a. Capacitaciones

A continuación se presenta la capacitación que permitirá otorgarle al empleado un mejor desempeño en sus funciones.

Tema: Trabajo en equipo			
	Nombre del Capacitador : Gerente de Recurso humano Hidrotérmica Service, S.A. de C.V.		
	Objetivo de la capacitación: Fomentar la resolución de problemas y la adquisición de capacidades en los participantes sobre las diferentes herramientas y los beneficios que El Trabajo en Equipo aporta a cualquier empresa y vida diaria.		
	PERFIL DE LOS PARTICIPANTES Cantidad: 21 empleados Presupuesto: \$623.70 Tiempo: La duración del Taller de Trabajo en Equipo es de 12 horas se organizara en, 2 día a la semana el primer día por 8 horas y el segundo día por cuatro horas, dividir el grupo de 21 en dos para ofrecerle la capacitación a 10 colaboradores por día.		
TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Equipos de trabajos y trabajos en equipo	Comprender la diferencia de equipos de trabajo y trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos y discrepancias 2. Fines prácticos y ventajas competitivas 3. Vivenciando el trabajo en equipo. 	Guía de trabajo Pizarra Plumón para pizarra Borrador
Armado de equipos de trabajos	Identificar las competencias y acciones a seguir para armar un buen equipo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias necesarias para armar mi equipo de trabajo 2. Acciones a seguir para armar un buen equipo de trabajo 3. La importancia de la comunicación entre el líder y el equipo de trabajo. 	Guía de trabajo Pizarra Plumón para pizarra Borrador
Fundamentos y beneficios del Trabajo en Equipo	Conocer los fundamentos y beneficios de trabajo en equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplitud de conocimientos 2. Diversidad de opiniones 3. Mayor eficacia 4. Motivación 5. Involucramiento de todos 	Guía de trabajo Cañón Laptop Pantalla

Destrucción de un Equipo	Cambiar la actitud de los participantes hacia una mejora continua en todos los aspectos de su vida.	1. Pensar en uno 2.Sin atención 3.Pedir más que dar	Guía de trabajo Cañón Laptop Pantalla
Lugar	Instalaciones de Hidrotérmica Service. S.A de C.V., sala de descanso o reuniones		
Evaluación	Al finalizar el taller se evaluara : ✓ Aprendizaje, sometiendo a prueba a los empleados. ✓ Conducta, cambios posteriores después de la capacitación.		
Costos	Material didáctico: 3.50 por persona Guía de trabajo: 2.00 por persona Refrigerio: 3.00 por persona Diploma: 5.00 por persona Todos los costos llevan I.V.A incluido		

DISTRIBUCION DE LOS COSTOS: al crear el departamento de recursos Humano él se encargará de hacer este taller y así la empresa Hidrotérmica correrá en su totalidad con los costos para este taller.

El taller se realizara cada seis meses

b. Costo de la inversión del factor trabajo en equipo

A continuación se presenta la inversión del factor trabajo en equipo de todos los gastos reflejados anteriormente para implementar dicho factor.

DESCRIPCION	CAPACITACIÓN 1 CADA 6 MESES	COSTO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(Del Total)	TOTAL DEL PRESUPUESTO
Capacitaciones	\$ 623.70	\$1,247.4	\$124.74	\$1,372.14

Los precios ya incluyen IVA

7. REMUNERACIÓN

a. Seminario de administración de compensaciones

Información de taller de administración de compensaciones	
Tema del seminario	“Administración de compensaciones”
Impartido por:	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)
Dirigido a:	Junta Directiva de la Pequeña Empresa Hidrotérmica Service, S.A de C.V.
Objetivo:	Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a los logros organizacionales y reconozcan tanto el esfuerzo como resultados de sus colaboradores.
Contenido del seminario:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de compensación y administración de salarios. 2. Equidad interna y externa. 3. Compensaciones beneficios económicos y no económicos. 4. Compensaciones no económicas: servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades. 5. Compensaciones económicas. 	
Inversión:	\$ 337.64

Responsable de la Capacitación: FEPADE

Contacto: Licda. Yolanda Elena Levy Irula tél. 22 12 -16 65 fax. 22 12- 17 71

Correo: Yolanda@fepade.org.sv

Distribución de costos: INSAFORP 85% =\$1,913.32

HIDROTERMICA SERVICE, S.A. DE C.V.15% =\$ 337.64

Los precios ya incluyen IVA

b. Costo de la inversión por participante del seminario

ACCION DE CAPACITACION	GRUPO META	OBJETIVO	DURACION HORAS	N° DE ACCIONES	CAPACITACION		N° PART. POR GRUPO	N° PART. TOTAL	COSTO DEL CURSO	APOYO DEL INSAFORP	APOYO TOTAL DE INSAFORP	COSTO DEL PROGRAMA	COSTO POR PARTICIPANTE
					INTERNA	EXTERNA							
Administración de compensaciones	Propietarios y Gerentes	Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a los logros organizacionales	4	1		x	8	8	\$281.37	\$239.16	\$1,913.32	\$2,250.96	\$281.37

c. Entrega de tarjeta de compras en supermercado

Descripción:	Bajo esta modalidad lo que se busca es ayudar al trabajador a cubrir las necesidades del hogar.
Objetivo:	Proporcionar un ingreso extra al trabajador para contribuir al sostenimiento de su familia.
Norma:	Ser empleado de la empresa y haber firmado contrato.
Aplicación:	Se puede realizar en los meses de enero y junio

COSTO DE TARJETAS DE REGALO DEL SUPERMERCADO				
No DE EMPLEADOS	VALOR	ENERO	JUNIO	TOTAL
21	\$30	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 1,260.00

Los precios ya incluyen IVA

d. Servicio médico “salud a tu alcance”

Descripción:	Bajo esta modalidad lo que se busca es ayudar al trabajador a suplir además las necesidades médicas en horas no hábiles o de atención rápida desde la comodidad de su hogar.
Objetivo:	Brindar un servicio médico extra para aquellos trabajadores que no puedan incluir a sus padres con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y con ello contribuir al sostenimiento de su familia.
Norma:	Ser empleado de la empresa y haber firmado contrato.
Beneficios:	<p>* Tendrá derecho a incluir a padres e hijos que no pueda incluir con el ISSS (dependiendo del plan al cual aplicaré)</p> <p>*consultas generales, ginecológica para la esposa del trabajador y pediátricas, para niños menores de 13 años sin pagar por la consulta</p> <p>*Una prueba anual de citología o prueba de Papanicolaou en el caso de las mujeres o la esposa del trabajador.</p> <p>*Descuentos de exámenes de laboratorio con laboratorios afiliados al servicio.</p>
Tipos de planes	<p>Plan A: El trabajador, su conyugue y los hijos solteros reconocidos menores de 24 años.</p> <p>Plan B: Si el trabajador está soltero puede incluir a sus padres.</p> <p>Plan C: Si es madre soltera sus hijos y sus padres (máximo 2 hijos). Los hijos deben haber sido reconocidos legalmente.</p>

COSTO DE SERVICIO MEDICO			
No DE EMPLEADOS	VALOR	MENSUAL	ANUAL
21	\$2.25	\$ 47.25	\$ 567.00

Los precios ya incluyen IVA

e. Costo de la inversión del factor remuneración

A continuación se presenta la inversión del factor remuneración de todos los costos reflejados anteriormente para implementar dicho factor.

DESCRIPCION	CANTIDAD DE TRABAJADORES	COSTO TOTAL	IMPREVISTOS 10%(Del Total)	TOTAL DEL PRESUPUESTO
Administración de compensaciones	8	337.64	33.76	371.40
Tarjetas de regalo en supermercados	21	1,260.00	0.00	1,260.00
Servicio médico	21	567.00	0.00	567.00
TOTAL				\$2,198.40

Los precios ya incluyen IVA

E. PROPUESTA DE LOS COSTOS TOTALES DE LA INVERSIÓN OBTENIDOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR CADA FACTOR

FACTORES	COSTO TOTAL \$
ORGANIZACIÓN	19,250.34
CONDICIONES FÍSICAS	1,356.30
LA COMUNICACIÓN	\$1,043.19
LIDERAZGO	169.50
LA MOTIVACION	\$ 725.83
TRABAJO EN EQUIPO	\$1,372.14
REMUNERACIONES	2,198.40
TOTAL	\$ 26,115.70

F. FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Para la ejecución de la propuesta del presente sistema de evaluación del clima organizacional la empresa puede realizarla con fondos propios o para aquellos factores que representan valores significativos, puede recurrir a préstamos bancarios; ya que el recurso humano es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por consiguiente es necesario que se sienta cómoda en la empresa, siendo este una excelente herramienta para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa; es importante que se invierta en ello para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

G. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El jefe del Departamento de Recursos Humanos será el responsable de la Evaluación, seguimiento y la puesta en marcha del sistema de evaluación del Clima Organizacional, así como los posibles ajustes que surjan ante los cambios internos y externos que afectan a la organización en general y a sus trabajadores, se realizará la evaluación del Clima Organizacional en la pequeña empresa Hidrotérmica Service, S. A de C.V., cada seis meses a través del cuestionario; con cada uno de los factores incluidos en dicho instrumento que se analizarán, permitiendo identificar si los objetivos trazados por el sistema de evaluación del Clima Organizacional están siendo alcanzados.

1. Evaluación

El sistema de evaluación del Clima Organizacional tendrá como objetivo primordial establecer el nivel de resultados obtenidos por los diferentes factores evaluados e incluidos en dicho instrumento, que se analizarán por cada uno de los trabajadores dentro de la empresa, luego pasará a la asistencia a los diferentes seminarios, capacitaciones y talleres que se les impartirá a los trabajadores para mejorar los resultados obtenidos.

2. Seguimiento

El siguiente paso a efectuar, luego de realizarse los diferentes seminarios, capacitaciones y talleres, mejoramiento de las condiciones físicas, proporcionar incentivos y remuneraciones, será la de verificar si el desempeño laboral en el trabajo ha mejorado o sigue igual, con el objeto de cambiar el rumbo de las consideraciones tomadas hasta el momento constatando si los resultados no fuesen satisfactorios mejorarlos, o por lo contrario solidificar los ya establecidos.

I. BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 8ª Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2007.
- David. Fred R., Conceptos de administración estratégica 9a. edición. Pearson Educación.
- De Reyes Guzmán Adriana Patricia, La Comunicación como herramienta gerencial. Bogotá. Ecoe, Ediciones 2006
- Furnham Adrián, Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones, editorial Alfa Omega grupo editores, México, 2001.
- Gibson James L. Ivancevich John M. Donnelly James H. Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2006.
- Harold Koontz: Administración una Perspectiva Global 10ª edición Mc Graw Hill
- Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México 2003.
- Rodríguez Mansilla Darío, Diagnóstico Organizacional, Sexta Edición editorial Alfa Omega grupo editores 2005.
- Serrano Alexis, Administración de Personas, primera Edición, Talleres Gráficos UCA, El Salvador 2007.
- Welsch Hilton Gordon Rivera, Presupuestos planificación y control, 6a edición Pearson Educación. México 2005.
- Werther William B. Administración de Personal y su recurso Humano, Editorial McGraw-Hill, México 1991.
- Zacarías Ortez Eladio, Así se investiga, pasos para hacer una investigación. 2ª Edición. Clásicos Roxil, Santa Tecla, 2001.

2. Tesis

- Anaya Villeda, Francisco, “Estudio del clima organizacional, base propiciadora de productividad del empleado su aplicación en una caja de crédito, 2001”.
- García Escobar, Martínez Ruiz, propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de ayutuxtepeque, departamento de san salvador.
- Martínez de Jesús Julia Rivas, “Diseño de un método de evaluación de clima organizacional, aplicado en el ministerio de turismo de el salvador”
- Verónica, Bernabé, María Castellano “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional para la mejora de los servicios que brinda la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de el salvador de responsabilidad limitada (FEDECACES de R.L.)”

3. Otras fuentes

- Base de datos proporcionado por la Dirección de Unidades Económica de Digestyc

4. Internet

- <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- <http://www.hidrotérmica.com>
- <http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrhh.hm>
- http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo.
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

(ENTREVISTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A PROPIETARIOS O GERENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

ENTREVISTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A PROPIETARIOS O GERENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL. (Graciela Reyes) Gerente de CADINSA, DE C.V.

1- ¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima organizacional?

R/: Que está bien porque es un tema de interés para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de los trabajadores.

2- ¿Cree que el clima organizacional afecta la productividad al momento de realizar una actividad?

SI X NO ___ ¿Por qué?

R/: Si por qué el clima organizacional no es el adecuado el trabajador se desmotiva y de no contar con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

AMBIENTE FÍSICO

3- ¿De qué manera le proporciona seguridad y comodidad al momento de realizar sus tareas laborales a los trabajadores?

R/: Proporcionando todo las accesorios necesarias que necesitan para trabajar, además capacitando todo el personal.

LA ORGANIZACIÓN

4- ¿Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

R/: Si se les entrega un bono al trabajador al cumplir un objetivo y metas propuestas por la empresa además los felicitamos en público y personalmente también, esto con el fin de que los empleados se motiven más.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

COMUNICACIÓN

5- ¿Qué tipo de comunicación se da entre los distintos departamentos?

R/ La comunicación es rápida debido a que la empresa es pequeña, no son muchos trabajadores y es fácil de difundir la información en todos los departamentos.

LIDERAZGO

6- ¿Al momento de dar órdenes a sus trabajadores, usted participa en el trabajo y escucha sugerencias por parte de ellos?

R/: Si se participa en el trabajo, también se les toma en cuenta todas las sugerencias realizadas por los trabajadores, a la vez se apoyan esas sugerencias siempre y cuando se refieran a mejorar los procesos para realizar las tareas encomendadas.

LA MOTIVACIÓN

7- ¿De qué forma motiva a sus trabajadores para mejorar su desempeño laboral?

R/: La mejor forma de motivar al personal es reconociendo su trabajo día a día y felicitándolo por su buen desempeño laboral y proporcionándoles un bono cada mes o un cierto porcentaje de las utilidades ganadas cada mes.

RELACIONES INTERPERSONALES

8- ¿Existen buenas relaciones interpersonales con sus empleados y como se mantiene cotidianamente?

R/: Si existe buenas relaciones entre trabajador y jefe ya que la empresa no es grande, además son pocos trabajadores dentro de la empresa.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

TRABAJO EN EQUIPO

9- ¿Al momento de realizar los trabajos en equipos, cree usted que el grado de confianza hacia estos es el mismo a cuando trabaja en forma individual?

R/: Si el grado de confianza es el mismo porque se tiene que delegar autoridad hacia los demás trabajadores.

REMUNERACIONES

10- ¿Dadas las funciones de cada empleado es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe?

R/: Considero que el trabajo de los empleados no está bien remunerado debido a que el salario que devengan no es el justo y esto se dá por la competencia que existe a nuestro alrededor, que no permite aumentar un poco los salarios de los colaboradores.

11- ¿Existen reconocimientos, además de sus salarios por trabajos bien realizados?

R/: Si existe reconocimientos recibiendo un bono cada fin de año o cada tres meses por trabajos bien realizados.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

ENTREVISTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A PROPIETARIOS O GERENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL.

1- ¿Qué opina sobre el tema de investigación del clima organizacional?

R/: Ya había escuchado sobre ese tema y que sería bueno hacer un sistema de evaluación de ello para ver cómo anda la empresa ya que se tiene conciencia de que en todas las áreas están mal y para saber en qué se está fallando.

2- ¿Cree que el clima organizacional afecta la productividad al momento de realizar una actividad?

SI X NO ___ ¿Por qué?

R/: Pienso que es la actitud o estado de ánimo que tenga la persona para hacer las cosas, si anda de mal humor contagia a los demás

AMBIENTE FÍSICO

3-¿De qué manera le proporciona seguridad y comodidad al momento de realizar sus tareas laborales a los trabajadores?

R/: Proporcionando los materiales necesarios dependiendo del tipo de proyecto, aunque se es difícil pues se tienen las herramientas y equipo de seguridad pero no alcanzan para todos los empleados y toca que compartirse con uno o dos proyectos, mientras unos ocupan una parte otros empleados ocupan la otra parte y al desocuparla se hace el intercambio en algunas veces cuesta pues hay que trasladar el equipo de un proyecto a otro.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

LA ORGANIZACIÓN

4-¿Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

R/: Se podría decir que yo hago de jefe, de administrador, vendedor, supervisor, secretario, para poder ver los objetivos y metas de mi empresa porque no hay la confianza necesaria con mis colaboradores para poder decir que hay una buena dirección con ellos.

COMUNICACIÓN

5-¿Qué tipo de comunicación se da entre los distintos departamentos?

R/: La comunicación es verbal y abierta, para poder desarrollar el trabajo, dado que siempre tengo que estar viendo hablándoles para que lo hagan bien porque si no estoy en constante comunicación con mis colaboradores se desorganiza por el motivo que tengo que estar trasladando herramientas y equipo de proyecto en proyecto.

LIDERAZGO

6-¿Al momento de dar órdenes a sus trabajadores, usted participa en el trabajo y escucha sugerencias por parte de ellos?

R/: Si participo en el trabajo, como lo hago viendo que me hagan bien las cosas y trasladándolos de un proyecto a otro, también escucho sugerencia en ocasiones se toma discusión de ellas para tenerlas en cuentas, yo sugiero, tomo decisiones.

LA MOTIVACIÓN

7-¿De qué forma motiva a sus trabajadores para mejorar su desempeño laboral?

R/: Les motivo en el sentido que cuando se hace un proyecto y se termina antes del tiempo proyectado les digo palabras de agradecimiento y en ocasiones se les da un bono.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

RELACIONES INTERPERSONALES

8-¿Existen buenas relaciones interpersonales con sus empleados y como se mantiene cotidianamente?

R/: Como casi todos somos familiares tratamos de llevarnos bien.

TRABAJO EN EQUIPO

9-¿Al momento de realizar los trabajos en quipos, cree usted que el grado de confianza hacia estos es el mismo que cuando trabaja en forma individual?

R/: Hay confianza a pesar de las dificultades que nos encontramos y si tiende hacer quizás mejor que cuando se trabaja solo.

REMUNERACIONES

10-¿Dadas las funciones de cada empleado es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe?

R/: No todos gozan de las prestaciones del ISSS, ni de ninguna otra índole, no se dá capacitación, lo que hacemos es tomarlo como aprendiz y pagarle como tal, según el tiempo y si aprende rápido se le sube el sueldo.

11-¿Existen reconocimiento, además de sus salarios por trabajos bien realizados?

R/: En ocasiones, no siempre.

ANEXO N° 2

(CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORAN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORAN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL.

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en **TU** experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

La escala a utilizar es del total acuerdo a Totalmente de Acuerdo

- 1) Totalmente en Desacuerdo 2) En Desacuerdo 3) Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo
 4) De Acuerdo 5) Totalmente de Acuerdo

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

I. DATOS GENERALES:

1- SEXO: _____ GRADO ACADEMICO: _____

2- EDAD: _____ TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA: _____

3- TIENES PERSONAL BAJO TU RESPONSABILIDAD: _____ CUANTOS: _____

II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

ORGANIZACIÓN

4. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?
 5. ¿Se siente integrado en su empresa?
 6. ¿ La empresa hace eventos de convivencia que cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre personal y sus jefes?
 7. ¿No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?
 8. ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común demisión e identidad entre sus miembros?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

CONDICIONES FÍSICAS

10. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
11. ¿El nivel de ruido es soportable?
12. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar de forma adecuada su trabajo?
13. ¿Le proporciona la empresa el equipo de seguridad adecuado para elaborar su trabajo?
14. ¿El espacio físico de su área de trabajo, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

LA COMUNICACIÓN

15. ¿La comunicación de las órdenes e instrucciones que se le imparten es adecuada?
16. ¿La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo?
17. ¿Fluye de manera rápida y clara La comunicación laboral?
18. ¿Existe comunicación entre los distintos departamento?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

LIDERAZGO

19. ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?
20. ¿Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa en el trabajo?
21. ¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?
22. ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?
23. ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

LA MOTIVACION

24. ¿El trato que le dán sus superiores le estimula para mejorar su desempeño?
25. ¿Se siente agrado cuando se le reconoce su calidad en el trabajo?
26. ¿ La estabilidad laboral que le dá la empresa le anima a realizar de una mejor manera su trabajo?
27. ¿ Está satisfecho con su trabajo y realiza sus labores no solo porque se le pague?
28. ¿La Empresa te facilita compaginar la Vida profesional con la Personal y Familiar?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

TRABAJO EN EQUIPO

29. ¿Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento?
30. ¿Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?
31. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?
32. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

REMUNERACIONES

33. ¿Considera que el salario es el adecuado con el trabajo que usted realiza?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

34. ¿Existe reconocimiento por el trabajo bien realizado en los empleados por parte de la empresa?

35. ¿Mencione tres aspectos positivos y tres aspectos negativos que percibe de la empresa?

36. ¿Algún otro comentario que quisiera compartir?

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

ANEXO N° 3

(TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL)

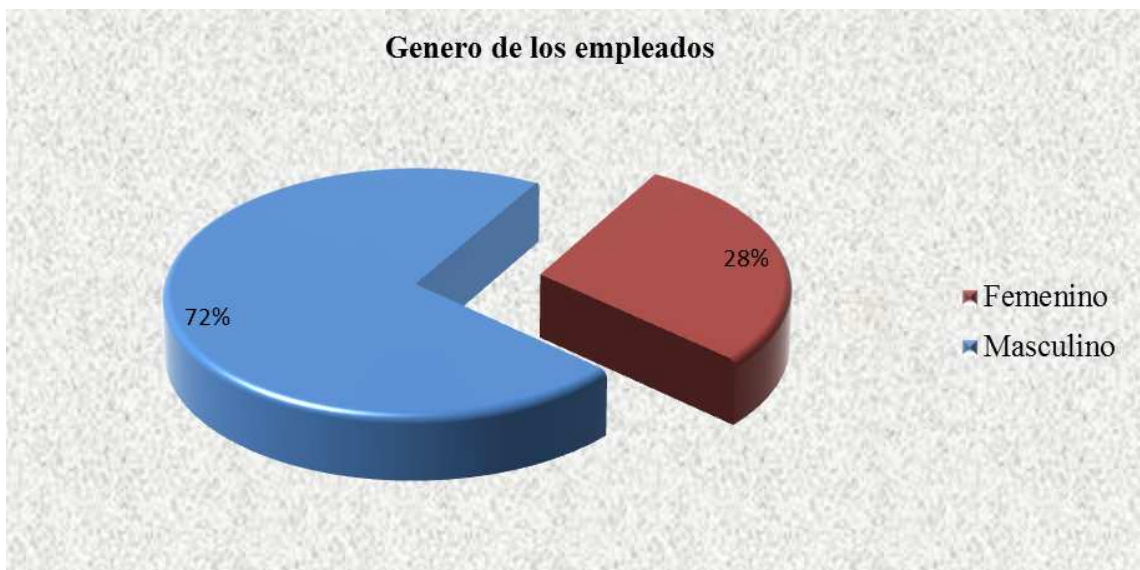
ANEXO 4

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORAN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR SERVICIO INDUSTRIAL

Pregunta 1: ¿Cuál es el género de los empleados?

Objetivo: Saber el género de los empleados en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial.

Genero de los empleados	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Femenino	23	28%
Masculino	58	72%
Total	81	100%



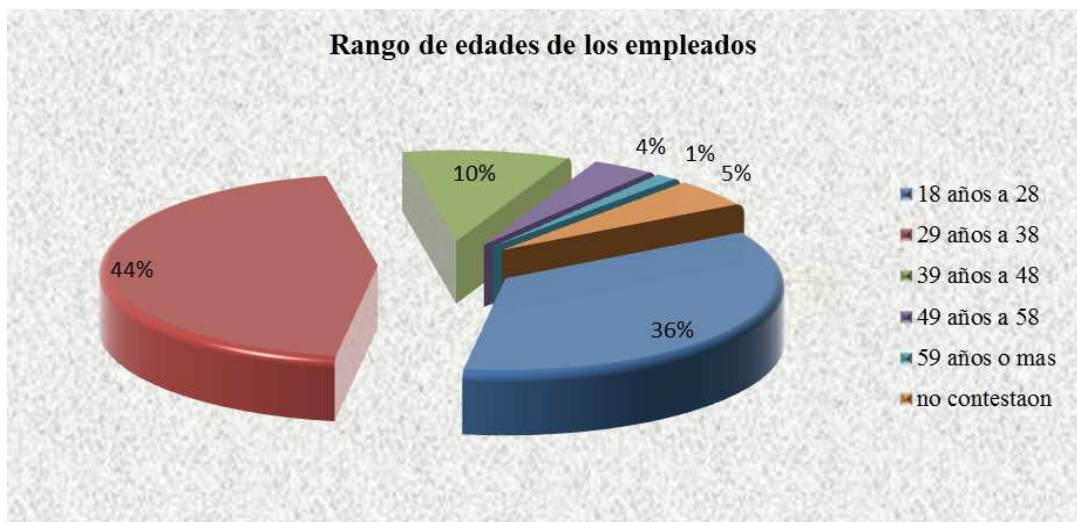
Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de trabajadores son masculinos con un 72%, mientras que en un 28% son del sexo femenino, debido que el trabajo que realiza son actividades de trabajo muy pesados por esta razón se contrata más personal masculino que femenino.

Pregunta 2: ¿Cuál es el rango de edades de los empleados?

Objetivo: Conocer el rango de edades de los empleados que trabaja en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial.

Edad	Frecuencia	Frecuencia porcentual
18 años a 28	29	36%
29 años a 38	36	44%
39 años a 48	8	10%
49 años a 58	3	4%
59 años o mas	1	1%
no contestaron	4	5%
Total	81	100%



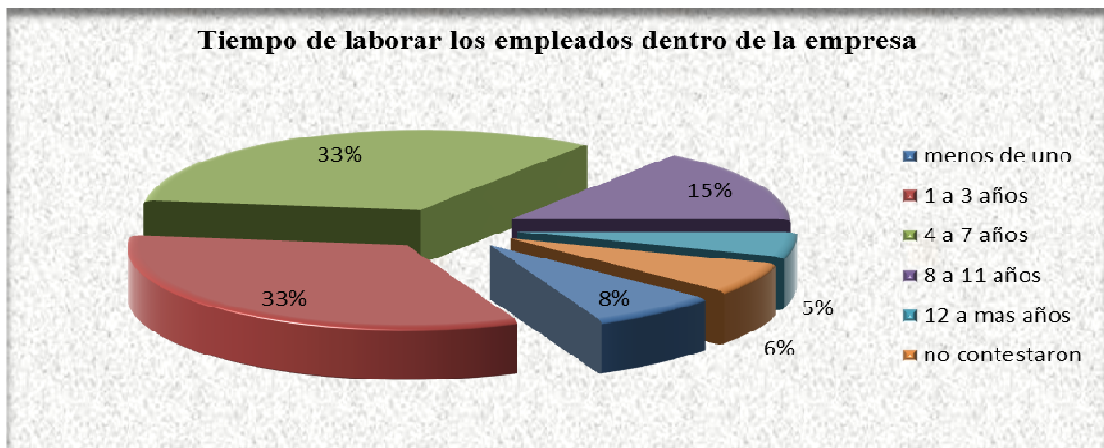
Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de trabajadores sus edades se encuentran entre los 18 a 28 años, con un 36%, seguido de 29 a 38 años con un 44%, esto se debe a que es la mejor edad de ser más productivo, para trabajar en las empresas.

Pregunta 3: ¿Tiempo de laborar los empleados dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar el tiempo que tienen de elaborar los empleados dentro de las pequeñas empresas del subsector servicio industrial.

Tiempo de laborar en la empresa:	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Menos de uno	6	8%
1 a 3 años	27	33%
4 a 7 años	27	33%
8 a 11 años	12	15%
12 a más años	4	5%
No contestaron	5	6%
Total	81	100%



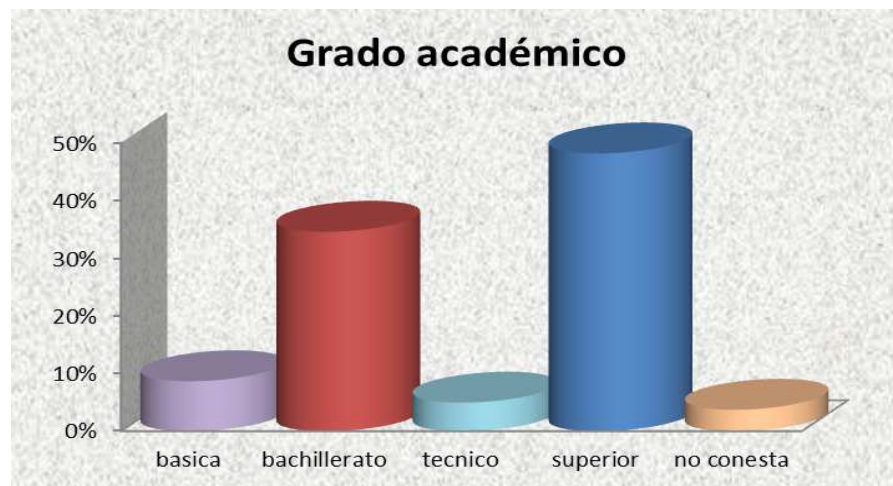
Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de los trabajadores tiene un tiempo de trabajar dentro de las empresas de 1 a 3 años y de 4 a 7 años con un 33% cada uno.

Pregunta 4: ¿Cuál es el grado académico al que pertenecen los trabajadores dentro de la empresa?

Objetivo: conocer el grado académico al que pertenecen los trabajadores dentro de empresas.

Grado académico:	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Básica	7	8%
Bachillerato	28	35%
Técnico	4	5%
Superior	39	48%
No contesta	3	4%
Total	81	100%



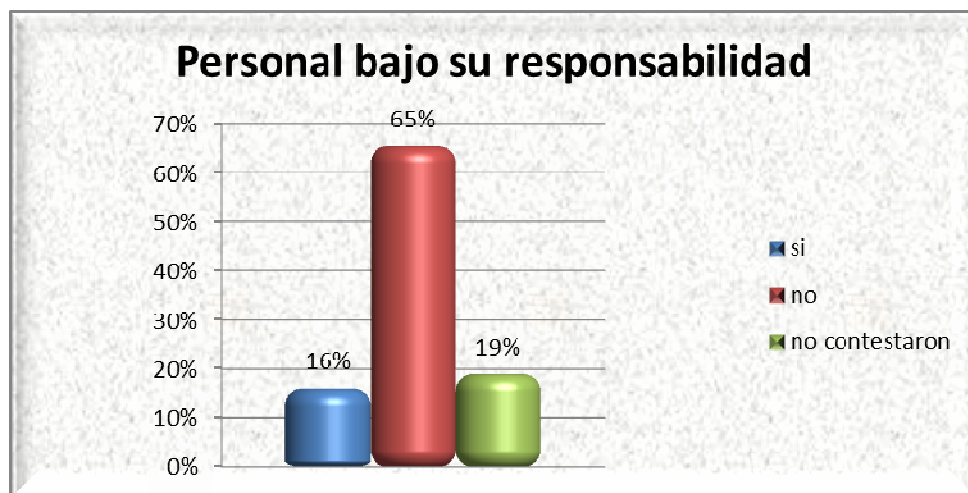
Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de trabajadores, el grado académico al que pertenecen es de superior con un 48%, seguido a un 35%, de grado académico bachillerato al que pertenecen los trabajadores dentro de empresas.

Pregunta 5: ¿Cuánto es el número de trabajadores que tiene personal bajo su responsabilidad?

Objetivo: Identificar el personal que tiene trabajadores bajo su responsabilidad dentro de la empresa.

Tienes personal bajo su responsabilidad:	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Si	13	16%
No	53	65%
No contestaron	15	19%
Total	81	100%



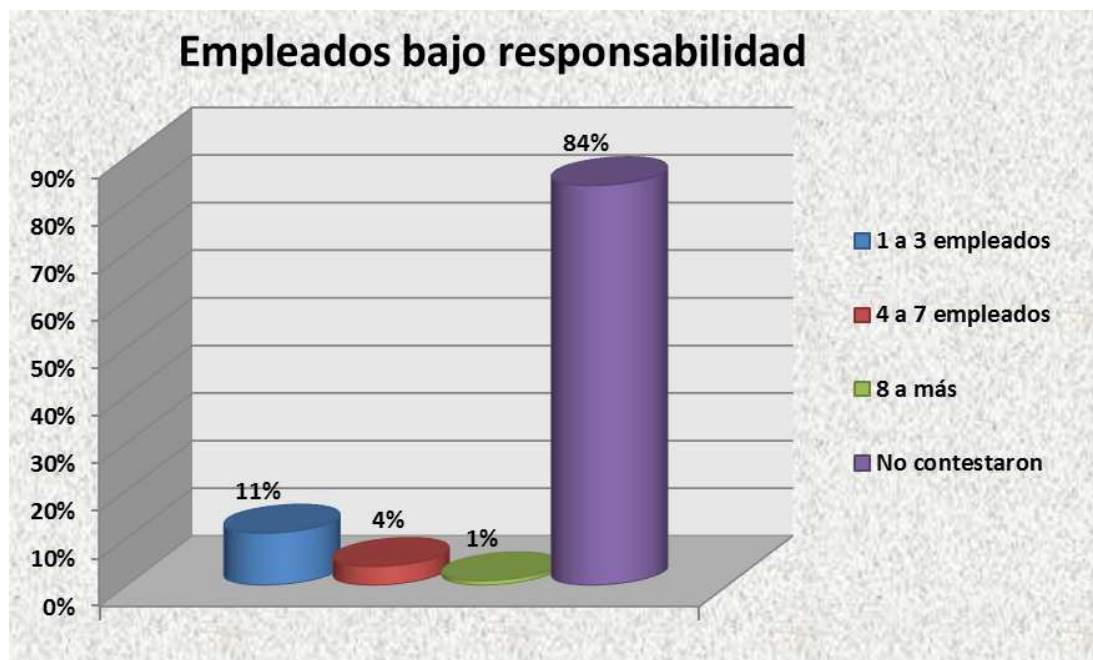
Comentario

La grafica anterior muestra que una pequeña parte si tiene trabajadores bajo su responsabilidad con un 16% y la otra parte respondiendo con un 65% no tener trabajadores bajo su cargo, y un 19%, no contestaron.

Pregunta 6: ¿Qué número de empleados tiene bajo su responsabilidad?

Objetivo: Conocer el número de empleados que tiene bajo su responsabilidad dentro de la empresas.

Empleados bajo responsabilidad	Frecuencia	Frecuencia porcentual
1 a 3 empleados	9	11%
4 a 7 empleados	3	4%
8 a más	1	1%
No contestaron	68	84%
Total	81	100%



Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte del número de empleados que tiene bajo su responsabilidad es de 1 a 3 empleados con un 11%, seguido de 4 a 7 empleados con un 4% y finalmente de 8 a más con un 1%.

FACTOR: ORGANIZACIÓN

Pregunta 7: ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Objetivo: Saber si el empleado está satisfecho con su trayectoria en la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	33	41%	165
De acuerdo	33	41%	132
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3	4%	9
En desacuerdo	5	6%	10
Totalmente en desacuerdo	6	7%	6
Anulada	1	1%	0
Total	81	100%	322



Comentario

La gráfica anterior muestra que la mayor parte de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo de los empleado de la empresa, el 82%, dicen estar satisfechos con su trayectoria en la empresa, lo cual con lleva a una satisfacción laboral y por ende un alto desempeño laboral dentro de la empresa.

Pregunta 8: ¿Se siente integrado en su empresa?

Objetivo: Conocer si el empleado se siente integrado en la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	33	41%	165
De acuerdo	28	34%	112
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	13	16%	39
En desacuerdo	0	0%	0
Totalmente en desacuerdo	7	9%	7
Total	81	100%	323



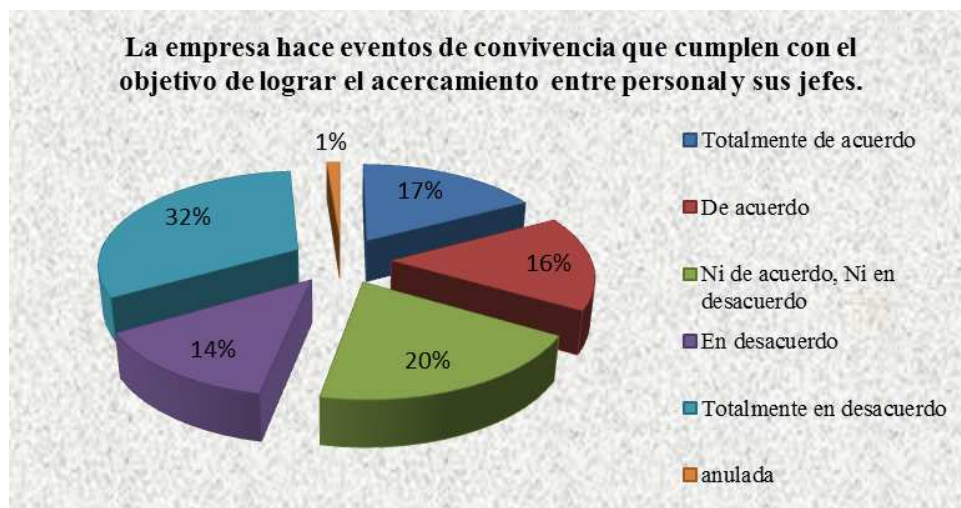
Comentario

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 76%, contestó que si se siente integrado en la empresa, el cual trae consigo el beneficio en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Pregunta 9: ¿La empresa hace eventos de convivencia que cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre personal y sus jefes?

Objetivo: conocer la confianza y acercamiento entre personal y sus jefes.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	14	17%	70
De acuerdo	13	16%	52
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	16	20%	48
En desacuerdo	11	14%	22
Totalmente en desacuerdo	26	32%	26
Anulada	1	1%	0
Total	81	100%	218



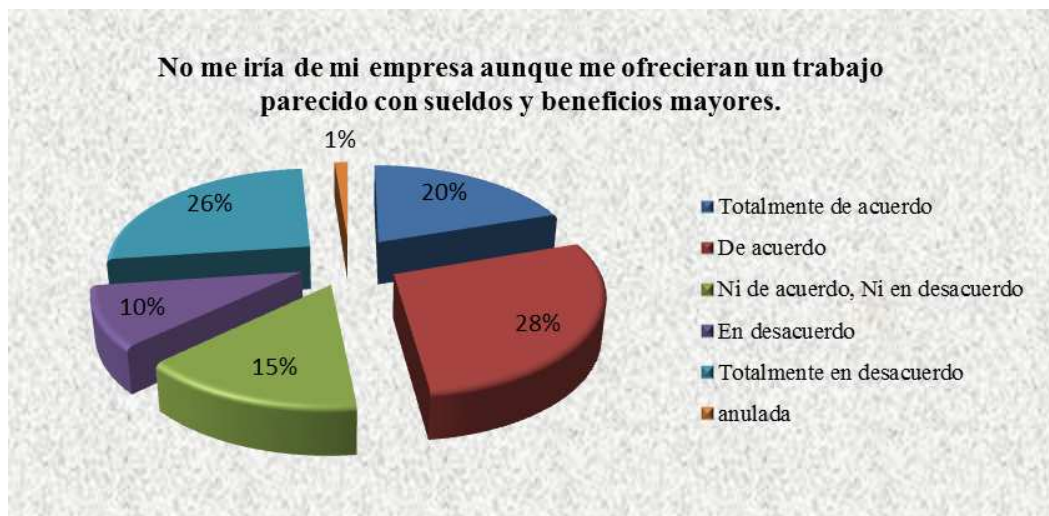
Comentario

La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto ya que la mayor parte de totalmente en desacuerdo y ni en desacuerdo suman un total de 46% de los empleados respondieron que no hace eventos de convivencia para lograr el acercamiento entre personal y sus jefes, mientras que el 20% respondieron le es indiferente.

Pregunta 10: ¿No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?

Objetivo: Determinar si los empleados se sienten satisfechos con el sueldo y beneficios que recibe de la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	16	20%	80
De acuerdo	23	28%	92
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	12	15%	36
En desacuerdo	8	10%	16
Totalmente en desacuerdo	21	26%	21
Anulada	1	1%	0
Total	81	100%	245



Comentario

La gráfica anterior muestra que una parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo es de 48%, no se iría de la empresa aunque le ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores. Mientras que 51%, piensan lo contrario.

Pregunta 11: ¿La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

Objetivo: Determinar si la dirección manifiesta sus objetivos y los empleados cumple su misión de la empresa

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	14	17%	70
De acuerdo	29	36%	116
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	25%	60
En desacuerdo	14	17%	28
Totalmente en desacuerdo	4	5%	4
Total	81	100%	278



Comentario

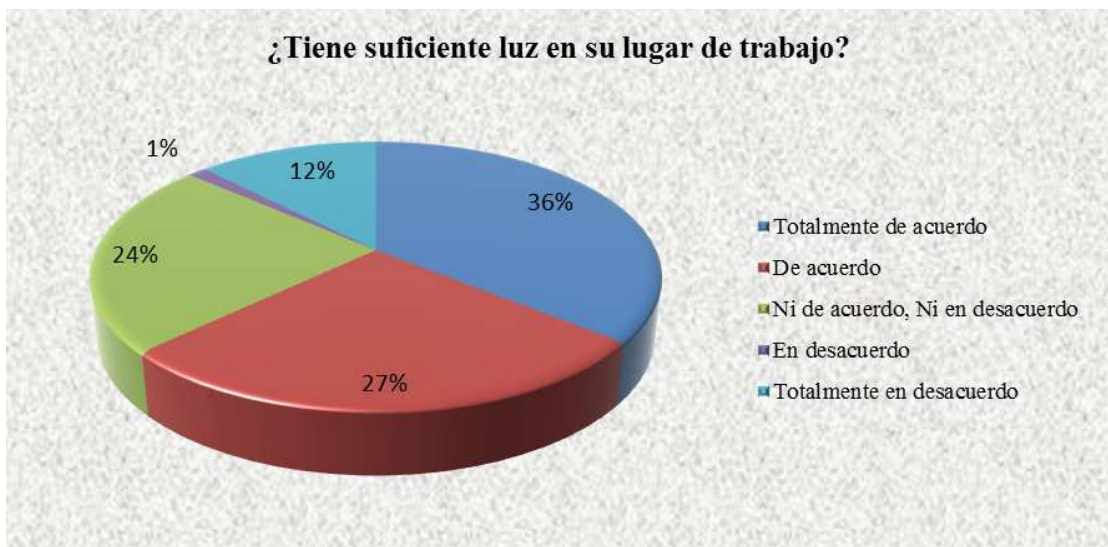
La grafica anterior muestra que la mayor parte de los empleados de la empresa el 53%, expresaron que la empresa manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

CONDICIONES FÍSICAS

Pregunta 12: ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

Objetivo: Saber si la iluminación es adecuada para el empleado en la ejecución de sus tareas.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	29	36%	145
De acuerdo	22	27%	88
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	19	24%	57
En desacuerdo	1	1%	2
Totalmente en desacuerdo	10	12%	10
Total	81	100%	302



Comentario

La grafica anterior muestra que una mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma un total de 63% de los empleados que considera que tiene suficiente luz para la ejecución de sus tareas, mientras que un 25%, se observa le es indiferente y un 12%, respondieron que la iluminación no es la adecuada para el desempeño de sus tareas, lo cual conlleva a una insatisfacción laboral y por ende un bajo desempeño laboral dentro de la empresa.

Pregunta 13: ¿El nivel de ruido es soportable?

Objetivo: Saber si el nivel de ruido que oye el empleado es soportable para realizar sus tareas.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	19	23%	95
De acuerdo	27	33%	108
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	17	21%	51
En desacuerdo	16	20%	32
Totalmente en desacuerdo	2	3%	2
Total	81	100%	288



Comentario

La grafica anterior muestra que el 56% de los empleados considera que el nivel de ruido es soportable para la ejecución de sus tareas, mientras la otra parte afirma le es indiferente en un 21% y el 23%, respondió que el nivel de ruido no es soportable ocasiona problemas de concentración y esto nos lleva a un bajo desempeño laboral dentro de la empresa.

Pregunta 14: ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar de forma adecuada su trabajo?

Objetivo: ¿Investigar si el empleado cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar de forma adecuada su trabajo?

respuestas	frecuencia relativa	frecuencia porcentual	puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	17	21%	85
De acuerdo	16	20%	64
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	13	16%	39
En desacuerdo	12	15%	24
Totalmente en desacuerdo	23	28%	23
	81	100%	235



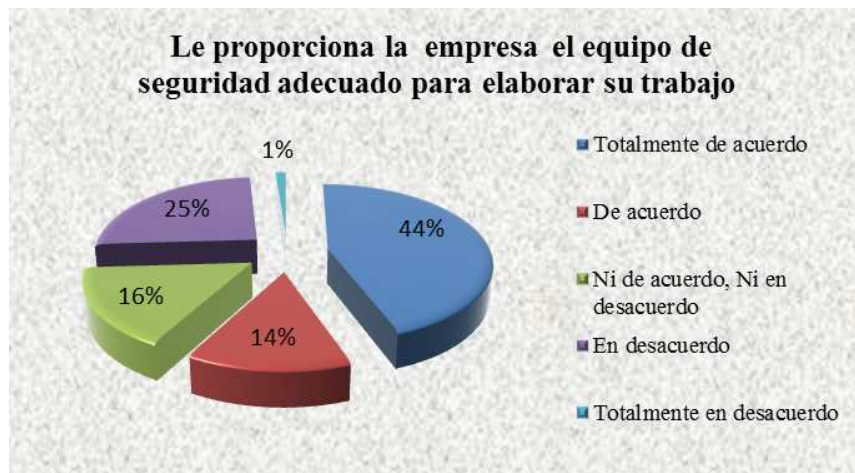
Comentario

La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo el 31%, de los colaboradores opinó, que no cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar de forma adecuada su trabajo ocasionando atraso en sus tareas laborales, mientras que un 20%, se abstuvieron en opinar.

Pregunta 15 ¿Le proporciona la empresa el equipo de seguridad adecuado para elaborar su trabajo?

Objetivo: conocer si al empleado le proporciona el equipo de seguridad adecuado para elaborar su trabajo.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	36	44%	180
De acuerdo	11	14%	44
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	13	16%	39
En desacuerdo	20	25%	40
Totalmente en desacuerdo	1	1%	1
Total	81	100%	304



Comentario:

La gráfica anterior muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo es de 58%, respondieron que la empresa si les proporciona el equipo de seguridad adecuado para elaborar su trabajo, mientras que una parte de los trabajadores afirma le es indiferente en un 16%, y en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo el 26% de los trabajadores opinaron que la empresa no les proporciona el equipo de seguridad adecuado para elaborar su trabajo, lo cual conlleva a una demora en las tareas diarias y por ende un bajo desempeño laboral dentro de la empresa.

Pregunta 16: ¿El espacio físico de su área de trabajo, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores?

Objetivo: Saber si el empleado se siente cómodo y seguro en su área de trabajo para desarrollar sus labores.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	26	32%	130
De acuerdo	14	17%	56
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	16	20%	48
En desacuerdo	13	16%	26
Totalmente en desacuerdo	12	15%	12
Total	81	100%	272



Comentario

La grafica anterior nos muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 49%, de los empleados opinó que el espacio físico de su área de trabajo, le proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores y en un 20% le es indiferente, mientras que la otra parte afirma lo contrario en un 16% y 15% respectivamente, la empresa no les proporciona seguridad y comodidad para desarrollar sus labores,

FACTOR: LA COMUNICACION

Pregunta 17: ¿La comunicación de las órdenes e instrucciones que se le imparten es adecuada?

Objetivo: Evaluar si la comunicación e instrucciones son adecuadas y entendibles para el trabajador.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	15	19%	75
De acuerdo	17	21%	68
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	25%	60
En desacuerdo	10	12%	20
Totalmente en desacuerdo	19	23%	19
Total	81	100%	242



Comentario

La grafica anterior nos muestra que la mayor parte de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo suma el 35%, que opinan que la comunicación de las órdenes e instrucciones que se le imparten no es adecuada, mientras que la otra parte el 25% demuestra indiferencia, causando demora en las actividades lo cual conlleva a la empresa a una oportunidad de mejora para este aspecto.

Pregunta 18: ¿La comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Conocer si la comunicación informal o rumores, no afecta el buen desarrollo de su trabajo.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	15	19%	75
De acuerdo	11	14%	44
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	32	39%	96
En desacuerdo	18	22%	36
Totalmente en desacuerdo	5	6%	5
Total	81	100%	256



Comentario:

La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que la comunicación informal si afecta su desempeño, mientras otra parte mostró su indiferencia ante el planteamiento hecho; en un 28% y 39%, respectivamente.

Pregunta 19: ¿Fluye de manera rápida y clara La comunicación laboral?

Objetivo: ¿Conocer si fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral entre todo el personal?

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	12	15%	60
De acuerdo	13	16%	52
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	33	41%	99
En desacuerdo	10	12%	20
Totalmente en desacuerdo	13	16%	13
Total	81	100%	244



Comentario:

La grafica anterior nos muestra que una pequeña parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 31%, dice que si fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral entre los empleados y un 41% opinaron le es indiferente, mientras que en un 12% y 16% dice que no fluye de manera rápida y clara la comunicación laboral afectando su desempeño laboral.

Pregunta 20: ¿Existe comunicación entre los distintos departamento?

Objetivo: Investigar si los empleados tienen comunicación entre los distintos departamentos.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	9	11%	45
De acuerdo	16	20%	64
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	26	32%	78
En desacuerdo	11	14%	22
Totalmente en desacuerdo	19	23%	19
Total	81	100%	228



Comentario:

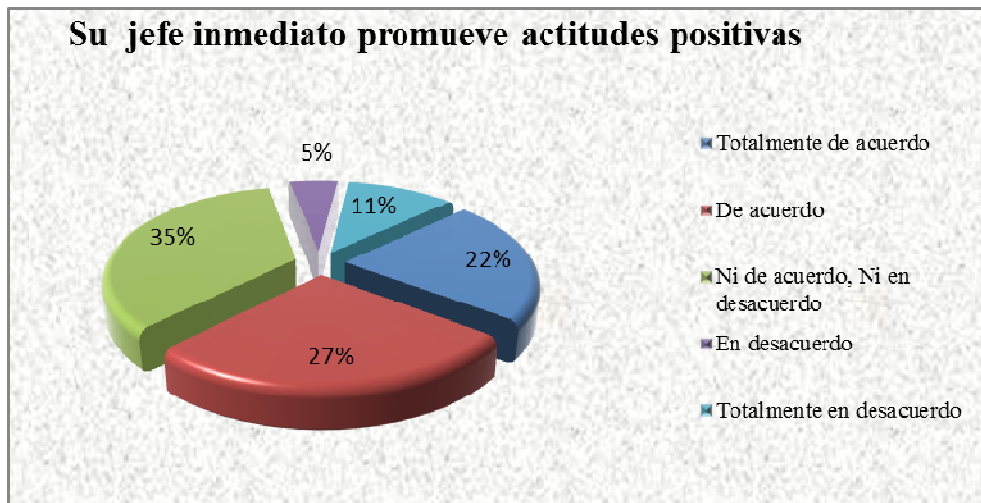
La grafica anterior nos muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 31%, opinan que si existe comunicación entre los distintos departamento y un 32%, respondió le es indiferente, mientras que en un 37%, de la suma de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respondieron que no existe comunicación entre los distintos departamentos.

FACTOR: LIDERAZGO

Pregunta 21 ¿Su jefe inmediato promueve actitudes positivas?

Objetivo: Conocer si su jefe inmediato promueve actitudes positivas hacia el trabajador.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	18	22%	90
De acuerdo	22	27%	88
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	28	35%	84
En desacuerdo	4	5%	8
Totalmente en desacuerdo	9	11%	9
Total	81	100%	279



Comentario:

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 47% opinan, que su jefe inmediato promueve actitudes positivas, mientras que ni de acuerdo, ni en desacuerdo opinan un 32%, respondieron le es indiferente y un total de en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo respondieron 15%, que su jefe inmediato no promueve actitudes positivas.

Pregunta 22 ¿Su jefe no solo se limita a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que a de más participa en el trabajo?

Objetivo: Identificar el grado de involucramiento de los jefes en el desarrollo de las actividades de sus empleados.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	18	22%	90
De acuerdo	24	30%	96
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	25%	60
En desacuerdo	8	10%	16
Totalmente en desacuerdo	11	13%	11
Total	81	100%	273



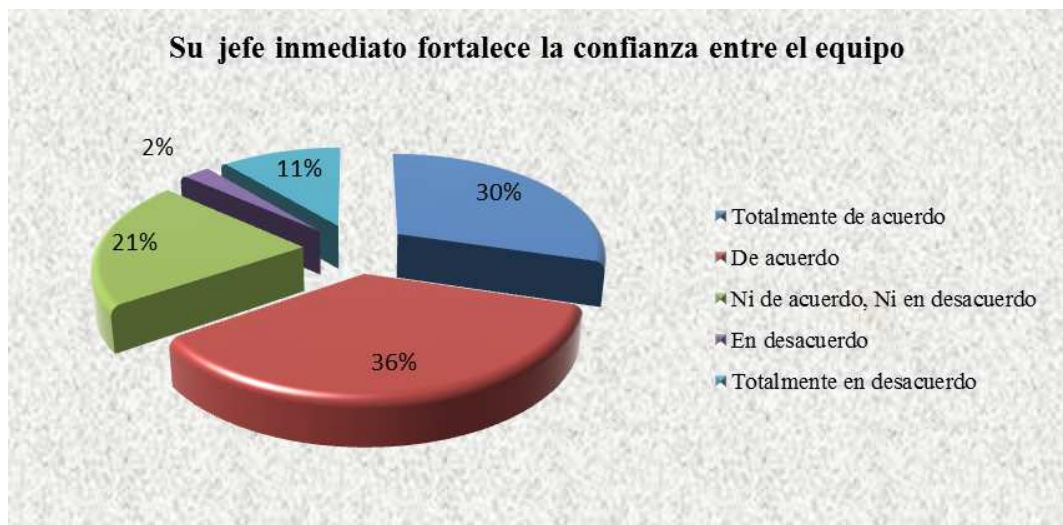
Comentario:

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 52%, respondieron, que los jefes participan en el desarrollo de las actividades de la empresa mientras que el 25%, opinaron le es indiferente y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo suma el 23%, respondieron que los jefes no participan en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Pregunta 23: ¿Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?

Objetivo: Identificar si su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo de trabajadores.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	24	30%	120
De acuerdo	29	36%	116
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	17	21%	51
En desacuerdo	2	2%	4
Totalmente en desacuerdo	9	11%	9
Total	81	100%	300



Comentario:

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 66%, contestaron que el jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo, mientras que el 21%, opinaron le es indiferente, además la otra parte afirman que el jefe inmediato no fortalece la confianza entre el equipo en un 13%.

Pregunta 24: ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

Objetivo: Conocer si mi jefe toma en cuenta las ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	13	16%	65
De acuerdo	25	31%	100
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	24	30%	72
En desacuerdo	6	7%	12
Totalmente en desacuerdo	13	16%	13
Total	81	100%	262



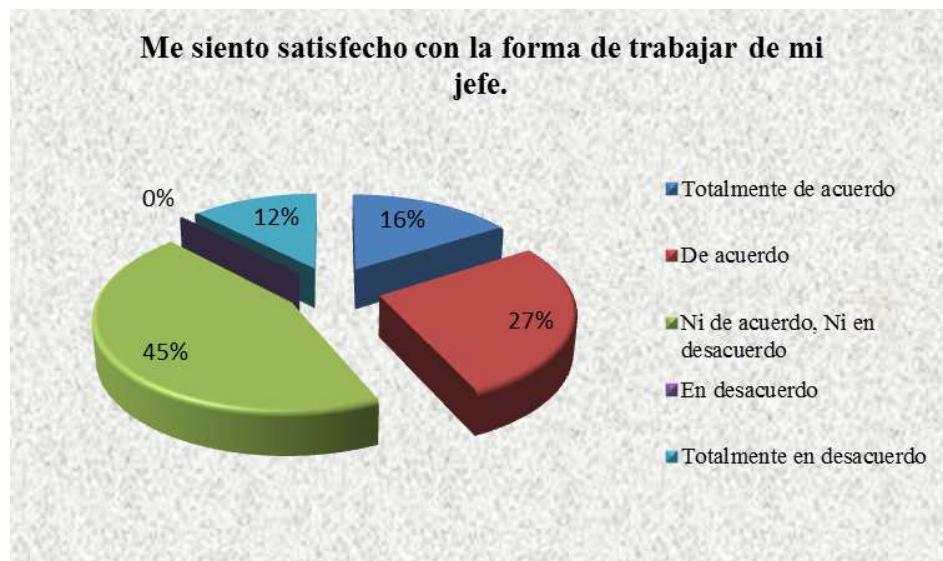
Comentario

Una pequeña parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 47%, opinaron que los jefes toman en cuenta la opinión de los trabajadores para mejorar el trabajo, mientras que el 30%, respondieron le es indiferente al planteamiento antes mencionado, en cuanto al 23%, opinan lo contrario.

Pregunta 25: ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?

Objetivo: Verificar si el trabajador se siente satisfecho con la forma de trabajar con su jefe.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	13	16%	65
De acuerdo	22	27%	88
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	36	45%	108
En desacuerdo	0	0%	0
Totalmente en desacuerdo	10	12%	10
Total	81	100%	271



Comentario:

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 43% opinan, que se sienten satisfecho con la forma de trabajar de su jefe, mientras que un 45%, respondieron le es indiferente al planteamiento antes mencionado y un 12%, opinaron que no está satisfecho con la forma de trabajar de su jefe, ocasionando que el trabajador no se sienta a gusto en la empresa y en cualquier momento retirarse de su lugar de trabajo.

LA MOTIVACION

Pregunta 26: ¿El trato que le dan sus superiores le estimula para mejorar su desempeño?

Objetivo: Medir si el trato de los superiores influye para que el colaborador aumente su desempeño laboral.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	13	16%	65
De acuerdo	16	20%	64
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	23	28%	69
En desacuerdo	12	15%	24
Totalmente en desacuerdo	17	21%	17
Total	81	100%	239



Comentario:

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 36%, opinan que el trato que reciben de sus superiores le estimula para mejorar su desempeño, mientras que un 28%, respondieron le es indiferente y un 36%, respondieron que el trato que le dan sus superiores no le estimula para mejorar su desempeño.

Pregunta 27 ¿Se siente agradado cuando se le reconoce su calidad en el trabajo?

Objetivo: Conocer si la calidad del trabajo de los colaboradores de la empresa es reconocido por sus superiores.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	32	39%	160
De acuerdo	21	26%	84
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	25%	60
En desacuerdo	4	5%	8
Totalmente en desacuerdo	3	4%	3
anulada	1	1%	0
Total	81	100%	315



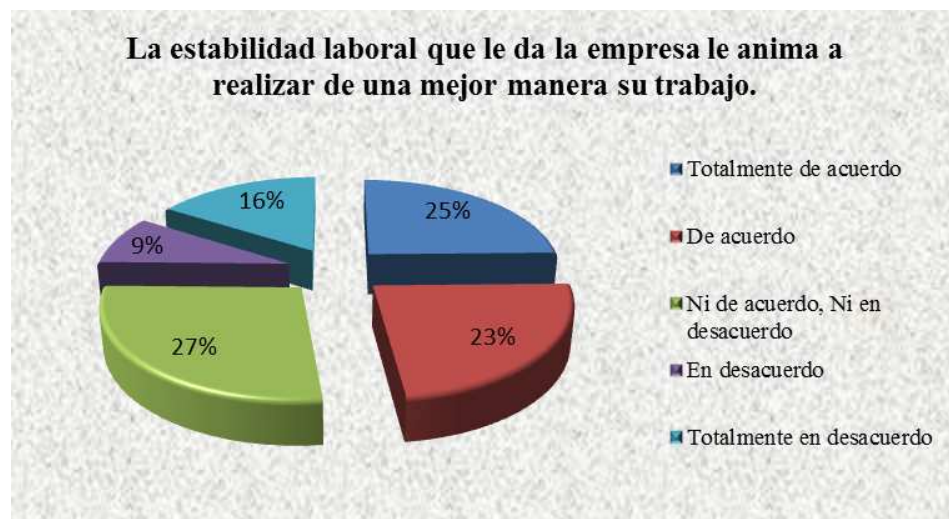
Comentario:

La mayor parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 63%, dijo sentirse agradado cuando sus superiores les reconocen su calidad en el trabajo, esto motiva al colaborador a mejorar su desempeño y la empresa deberá crear estímulos tanto cualitativos como cuantitativos, para mantener esta situación, así como hacer que las personas que contestaron diferente cambien su percepción.

Pregunta 28: ¿La estabilidad laboral que le dá la empresa le anima a realizar de una mejor manera su trabajo?

Objetivo: Medir si la estabilidad laboral que dá la empresa, es fuente de motivación para que el colaborador aumente su desempeño laboral.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	20	25%	100
De acuerdo	19	23%	76
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	22	27%	66
En desacuerdo	7	9%	14
Totalmente en desacuerdo	13	16%	13
Total	81	100%	269



Comentario

Una pequeña parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 48%, respondieron que la estabilidad laboral si les estimula a mejorar su desempeño laboral, mientras que un 27%, le es indiferente y un 25%, opinaron que la estabilidad laboral no les estimulaba a mejorar su desempeño laboral, por tal razón, la alta dirección de la empresa deberá buscar los mecanismos necesarios para estimular el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa.

Pregunta 29: ¿Está satisfecho con su trabajo y realiza sus labores no solo porque se le pague?

Objetivo: Determinar si el colaborador se encuentra satisfecho en su trabajo, y que no se encuentra solo por la paga.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	25	31%	125
De acuerdo	21	26%	84
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	18	22%	54
En desacuerdo	13	16%	26
Totalmente en desacuerdo	4	5%	4
Total	81	100%	293



Comentario:

Una pequeña parte de los empleados de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 57%, de los consultados mostraron estar satisfechos con su trabajo y realizar sus labores no solo porque se le pague, mientras que un 22%, opinó que le es indiferente y 21%, respondieron su insatisfacción con el puesto de trabajo que desempeñan esto quiere decir que están laborando solo porque necesitan una paga y por lo tanto su desempeño laboral tenderá a disminuir.

Pregunta 30: ¿La Empresa te facilita compaginar la vida profesional con la personal y familiar?

Objetivo: Conocer si la empresa te facilita compaginar la vida profesional con la personal y familiar.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	18	22%	90
De acuerdo	20	25%	80
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	27	33%	81
En desacuerdo	6	8%	12
Totalmente en desacuerdo	10	12%	10
total	81	100%	273



Comentario

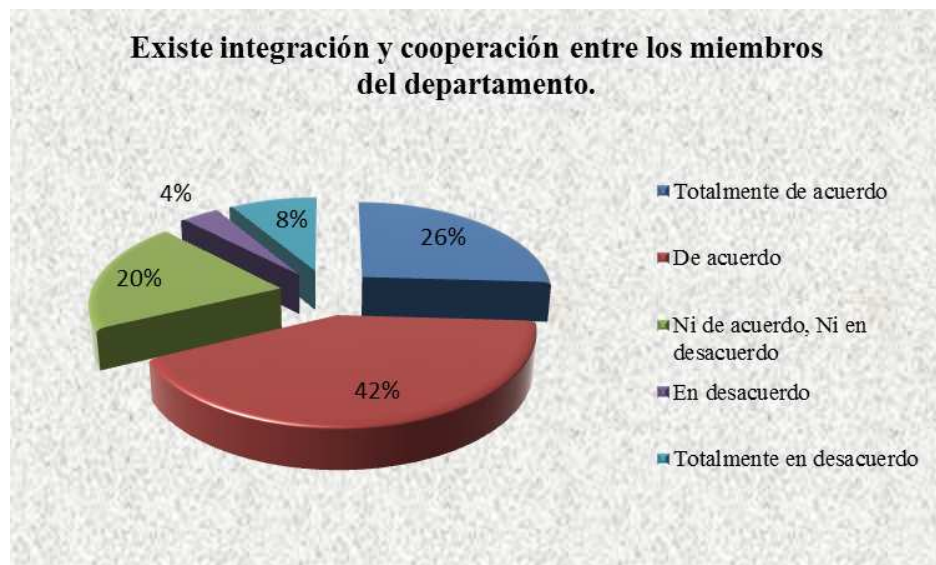
La grafica anterior muestra que una pequeña parte de la suma de totalmente de acuerdo y de acuerdo el 47%, respondieron que si la empresa les facilita compaginar la vida profesional con la personal y familiar, mientras que el 33% opinaron le es indiferente y el 20% expresaron que la Empresa no les facilita compaginar la vida profesional con la personal y familiar.

TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta 31: ¿Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento?

Objetivo: Conocer si existe integración y cooperación entre los miembros del departamento, para así aumentar su desempeño.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	21	26%	105
De acuerdo	34	42%	136
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	16	20%	48
En desacuerdo	3	4%	6
Totalmente en desacuerdo	7	8%	7
total	81	100%	302



Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 68%, respondieron que si existe integración y cooperación entre los miembros del departamento y un 20% opina le es indiferente, mientras una pequeña parte de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo suma un 13%, que si existe integración y cooperación entre los miembros del departamento, lo que conlleva a un ambiente de éxito.

Pregunta 32: ¿Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo?

Objetivo: Saber si recibe ayuda de parte de sus compañeros de trabajo cuando existe exceso de trabajo

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	21	26%	105
De acuerdo	30	37%	120
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	25%	60
En desacuerdo	3	4%	6
Totalmente en desacuerdo	7	8%	7
total	81	100%	298



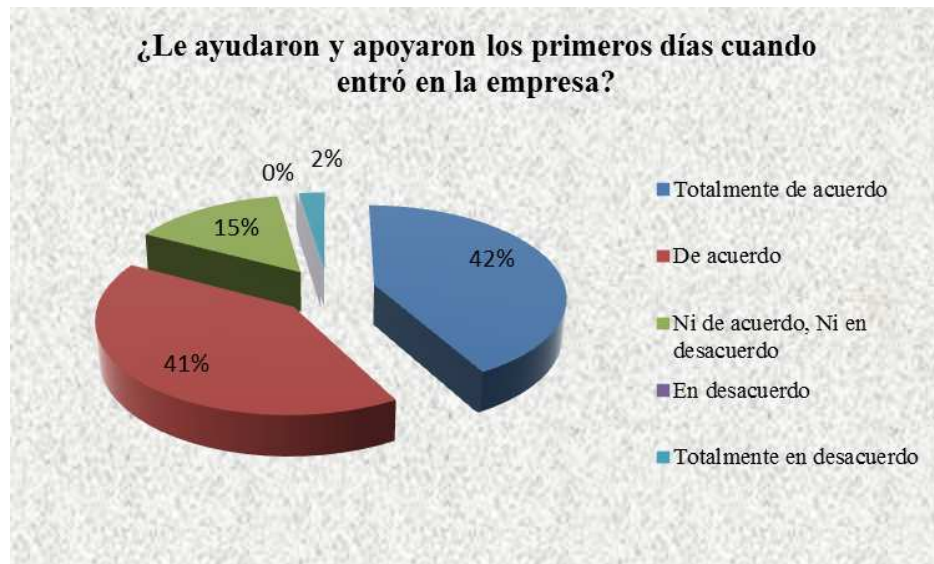
Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 63%, respondieron que si reciben ayuda de sus compañeros cuando tienen exceso de trabajo, mientras que un 25%, expresaron le es indiferente y un 13%, de la suma de en desacuerdo y totalmente en desacuerdo afirman que no reciben ayuda de sus compañeros cuando tiene exceso de trabajo. La colaboración entre compañeros es elemental para el éxito, puesto que el apoyo por parte de los compañeros de trabajo, acreditará a su buen desempeño de su trabajo.

Pregunta 33: ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?

Objetivo: Saber si le apoyaron los primeros días cuando entró a trabajar en la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	34	42%	170
De acuerdo	33	41%	132
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	12	15%	36
En desacuerdo	0	0%	0
Totalmente en desacuerdo	2	2%	2
Total	81	100%	340



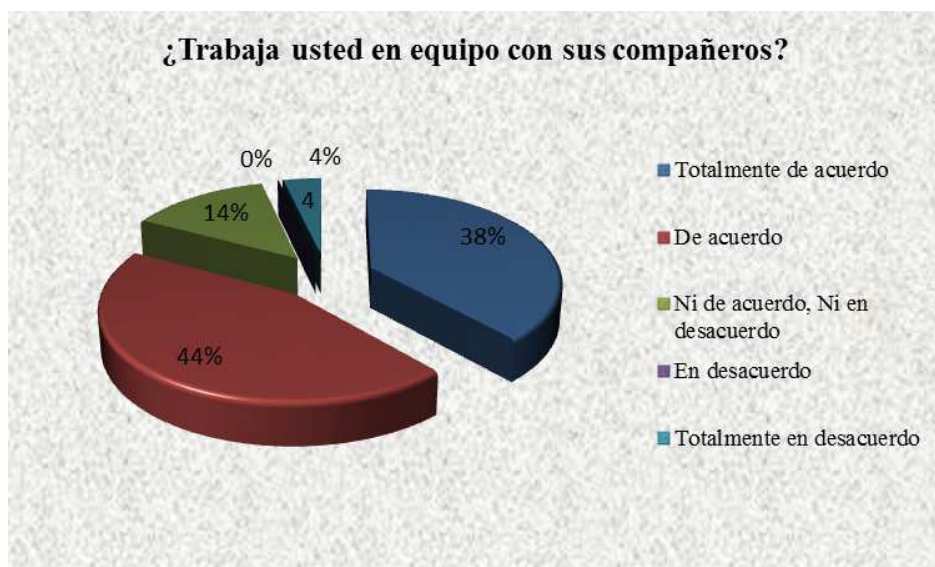
Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 83% respondieron que si le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa, mientras que un 15% opinaron le es indiferente y un 2%, expresaron que no le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa, lo cual conlleva a que el trabajador se integre a la empresa más rápido y por ende un alto desempeño laboral dentro de la empresa.

Pregunta 34: ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

Objetivo: Saber si el trabajador trabaja en equipo con sus compañeros, para así aumentar su desempeño dentro de la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	31	38%	155
De acuerdo	36	44%	144
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	11	14%	33
En desacuerdo	0	0%	0
Totalmente en desacuerdo	3	4%	3
Total	81	100%	335



Comentario

La grafica anterior muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 82%, respondieron que si el empleado trabaja en equipo con sus compañeros, mientras que un 14%, opinaron le es indiferente y el 4%, expresaron que no se trabaja en equipo con sus compañeros. No todos los empleados se integran en un equipo de trabajo, lo que conlleva a un ambiente de conflictos; por lo que se debe desarrollar programas de capacitación referentes al trabajo en equipo.

REMUNERACIONES

Pregunta 35: ¿Considera que el salario es el adecuado con el trabajo que usted realiza?

Objetivo: Saber si el trabajador se siente satisfecho por lo que recibe de acuerdo al trabajo que el realiza dentro de la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	39	48%	195
De acuerdo	0	0%	0
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0%	0
En desacuerdo	0	0%	0
Totalmente en desacuerdo	42	52%	42
Total	81	100%	237



Comentario:

La mayor parte de los colaboradores de la empresa el 48%, dijo estar en totalmente de acuerdo en cuanto al salario que se recibe por el trabajo que se realiza mientras que el 52%, se siente totalmente en desacuerdo manifestando que las tareas que se hacen son demasiadas para lo que se recibe.

Pregunta 36: ¿La remuneración que recibo es justa para todas las responsabilidades que la empresa me asigna?

Objetivo: Saber si se recibe la remuneración justa para todas las responsabilidades que la empresa le asigna a cada uno de los empleados.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	11	13%	55
De acuerdo	7	9%	28
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	21	26%	63
En desacuerdo	18	22%	36
Totalmente en desacuerdo	12	15%	12
No contestaron	12	15%	0
Total	81	100%	194



Comentario:

La empresa tiene una oportunidad de mejora para este aspecto, ya que la mayor parte de los colaboradores opinó, que un 37%, las remuneraciones no son justas para las responsabilidades que se tienen en el puesto de trabajo, un 26% le es indiferente, por consiguiente el 22%, opinan que sí y un 15% prefirieron no contestar.

Pregunta 37: ¿Existe reconocimiento por el trabajo bien realizado en los empleados por parte de la empresa?

Objetivo: Saber si existe reconocimiento por el trabajo bien realizado en los empleados por parte de la empresa.

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	35	43%	175
De acuerdo	0	0%	0
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	11	14%	33
En desacuerdo	0	0%	0
Totalmente en desacuerdo	23	28%	23
no contestaron	12	15%	19
Total	81	100%	250



Comentario:

Según datos obtenidos por el personal el 28%, considera que no existe reconocimiento por trabajo bien realizado, un 15% prefirió no opinar en cuanto a un 14%, se mostró indiferente que el 43%, dijo estar en totalmente de acuerdo que si existen reconocimientos por trabajos bien realizados.

Pregunta 38: ¿Considera usted que la empresa le da las prestaciones de acuerdo a sus necesidades?

Objetivo: Saber si la empresa cubre con las prestaciones necesarias del trabajador

Respuestas	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual	Puntaje por respuesta
Totalmente de acuerdo	23	28%	115
De acuerdo	8	10%	32
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	12	15%	36
En desacuerdo	8	10%	16
Totalmente en desacuerdo	6	7%	6
No contestaron	24	30%	0
Total	81	100%	205



Comentario:

La grafica anterior muestra que la mayor parte de totalmente de acuerdo y de acuerdo suma el 38%, respondieron que si la empresa les dá las prestaciones necesarias, mientras que un 15% opinaron le es indiferente por lo tanto 17%, expresaron no estar de acuerdo y un 30% prefirió no contestar.

ANEXO 4

SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA REALIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA EMPRESA HIDROTÉRMICA SERVICE, S.A. DE C.V.

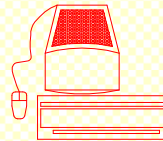
SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA REALIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA EMPRESA HIDROTÉRMICA SERVICE, S.A. DE C.V.



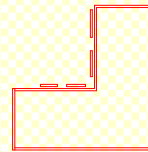
Silla de escritorio



Teléfono



Computadora



Escritorio



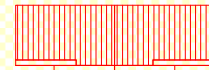
Silla de espera



Mesa



Archivero



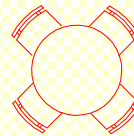
Estante



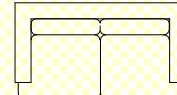
Pizarra



Oasis



Comedor



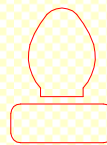
Sofá



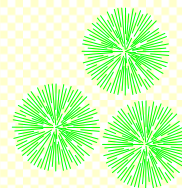
Extintor contra incendios



Lavamanos



Inodoro



Jardín