

ANEXO 1

DISEÑO DE INSTRUMENTOS

a) Si b) No

8. Considera que son alcanzables las metas que se le asignan?

a) Si b) No

9. ¿Realiza tareas a pesar de la ausencia del jefe?

a) Si b) No

10. ¿Cómo califica la relación que existe entre empleado y jefe?

a) Excelente c) Regular
b) Muy buena d) Mala

11. ¿Recibe colaboración de sus compañeros de trabajo cuando usted lo necesita?

a) Siempre c) Algunas veces
b) Casi siempre d) Nunca

12. ¿Cómo califica la comunicación que existe en su área de trabajo?

a) Excelente c) Regular
b) Muy buena d) Mala

13. ¿Aporta ideas u opiniones que ayuden a mejorar los procesos en su área de trabajo?

a) Si b) No

14. ¿Cada cuánto tiempo realizan reuniones en el área de trabajo?

a) A diario c) Cada quince días
b) Una vez por semana d) Una vez al mes

15. ¿Considera que éstas reuniones sirven para el mejoramiento de las actividades de su área?

a) Si b) No

16. ¿Se siente identificado con la empresa?

a) Si b) No

¿Por qué?: _____

17. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?

a) Si b) No

¿Por qué?: _____

"Muchas gracias por su colaboración"



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA A: _____ DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE S.A. DE C.V.**

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?
3. Mencione alguna de sus responsabilidades.
4. ¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?
5. ¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?
6. ¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?
7. A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?
8. ¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?
9. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución?
10. ¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?
11. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?
12. ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?
13. ¿Se siente realizado profesionalmente?
14. ¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?

"Muchas gracias por su colaboración"

ANEXO 2

TABULACIÓN Y COMENTARIO DE DATOS DEL CUESTIONARIO

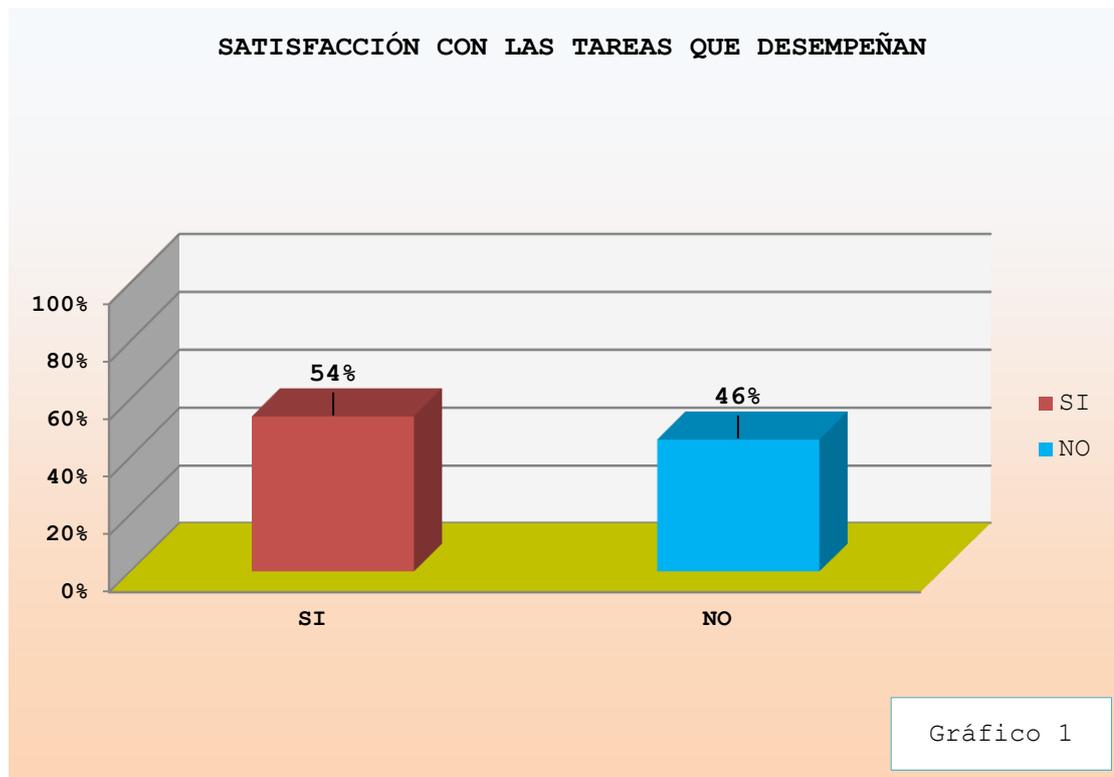
DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE
***LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO
GRANDE S.A. DE C.V.***

1. ¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS TAREAS QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados a cerca de la satisfacción en la realización de las tareas asignadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	82	54
b) NO	70	46
TOTALES	152	100

Tabla 1



Comentario:

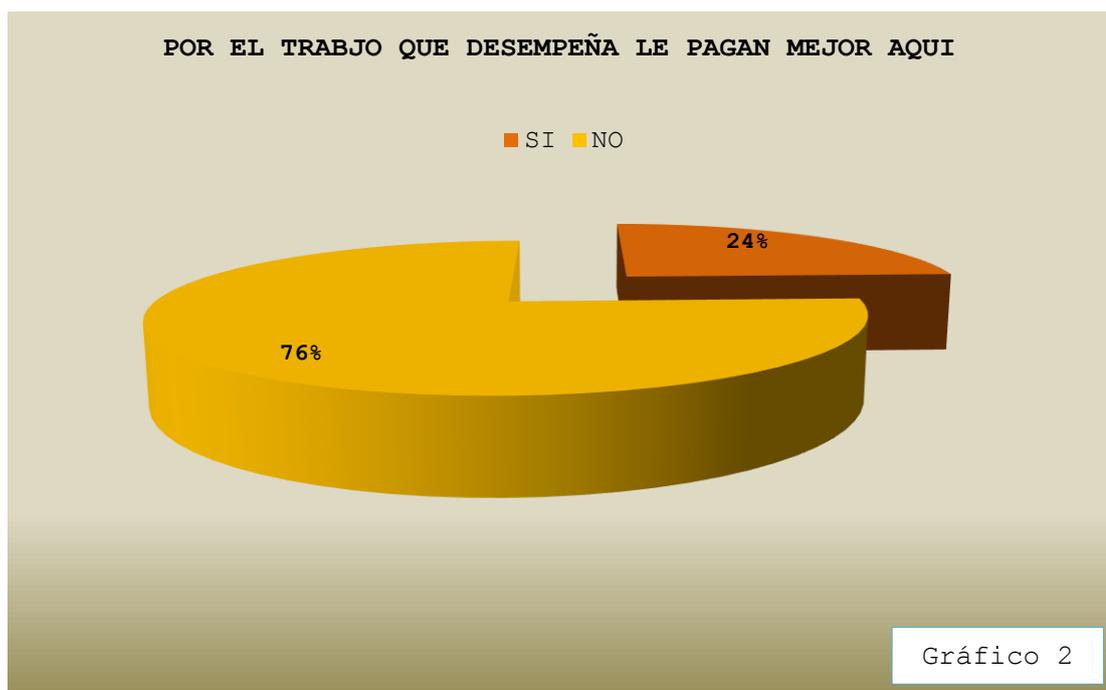
Los empleados tienen opiniones divididas en cuanto a si se sienten satisfechos o no, ésta situación se vuelve preocupante para la empresa porque puede afectar el desempeño en sus tareas, lo que originará a corto plazo disminuciones en la productividad.

2. ¿POR EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA LE PAGAN MEJOR AQUÍ QUE EN OTRAS EMPRESAS?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados sobre la remuneración que reciben por el desempeño en su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	37	24
b) NO	115	76
TOTALES	152	100

Tabla 2



Comentario:

La opinión de la mayoría de los empleados acerca de los salarios que reciben en la empresa comparada con los de otras, perciben la desproporción que existe, debido a que el trabajo que realizan es físicamente demandante, es por ello que la remuneración que reciben no está acorde a las tareas que se le asignan.

3. ¿LAS TAREAS ASIGNADAS LE AYUDAN A CRECER PROFESIONALMENTE?

Objetivo: Conocer el punto de vista por parte de los empleados acerca de su crecimiento profesional al realizar las tareas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	20	13
b) NO	132	87
TOTALES	152	100

Tabla 3

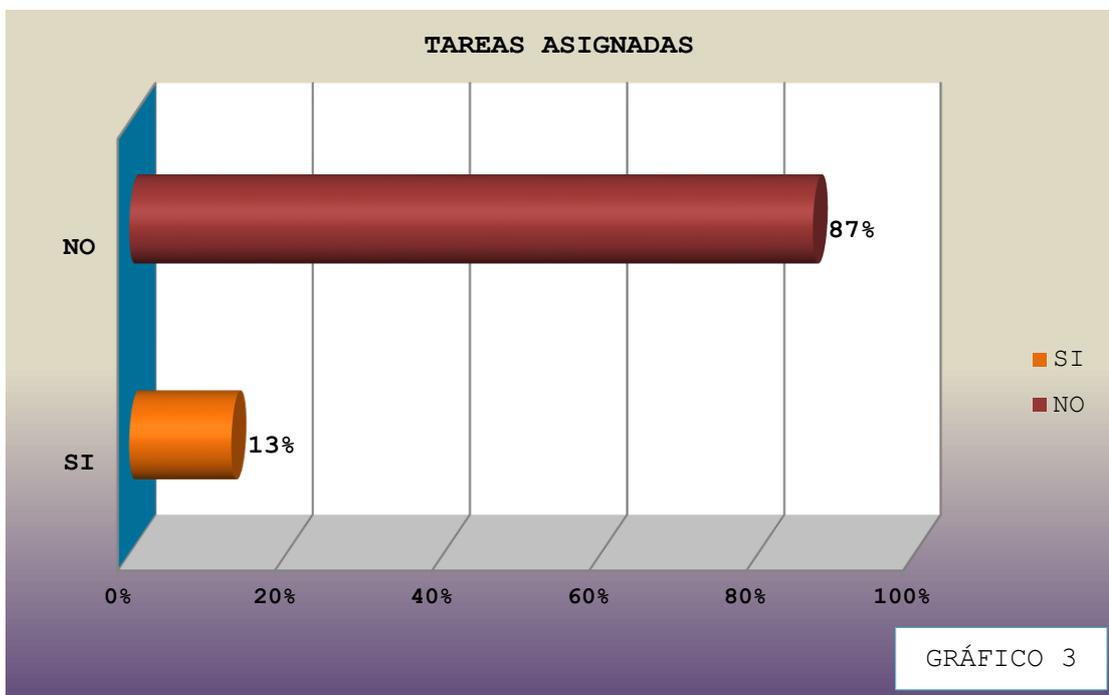


GRÁFICO 3

Comentario:

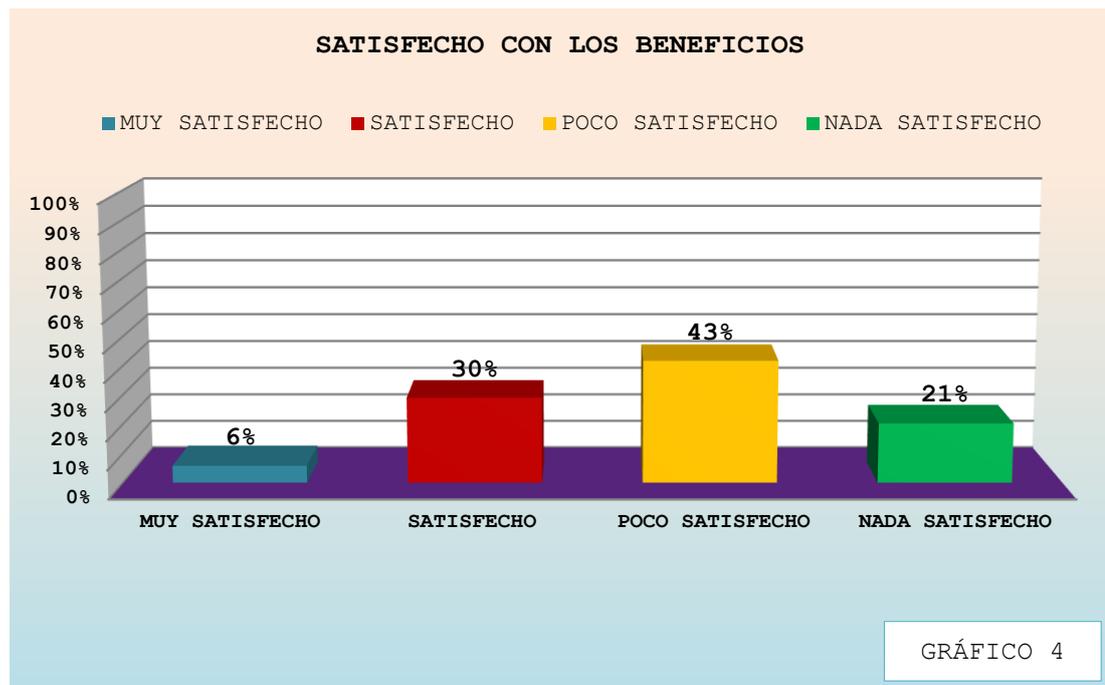
Debido a las tareas que se le asignan de tipo rutinarias y no especializadas, la mayoría de los empleados sienten que a causa de esto no pueden seguir avanzando dentro de la empresa y por lo tanto a pesar de los años de experiencia con los que cuentan siguen en el mismo puesto de trabajo, situación que no ayuda a fomentar el crecimiento profesional.

4. ¿SE SIENTE SATISFECHO CON LOS BENEFICIOS QUE LA EMPRESA LE BRINDA?

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción que los empleados poseen en cuanto a los beneficios que la empresa brinda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) MUY SATISFECHO	9	6
b) SATISFECHO	46	30
c) POCO SATISFECHO	65	43
d) NADA SATISFECHO	32	21
TOTALES	152	100

Tabla 4



Comentario:

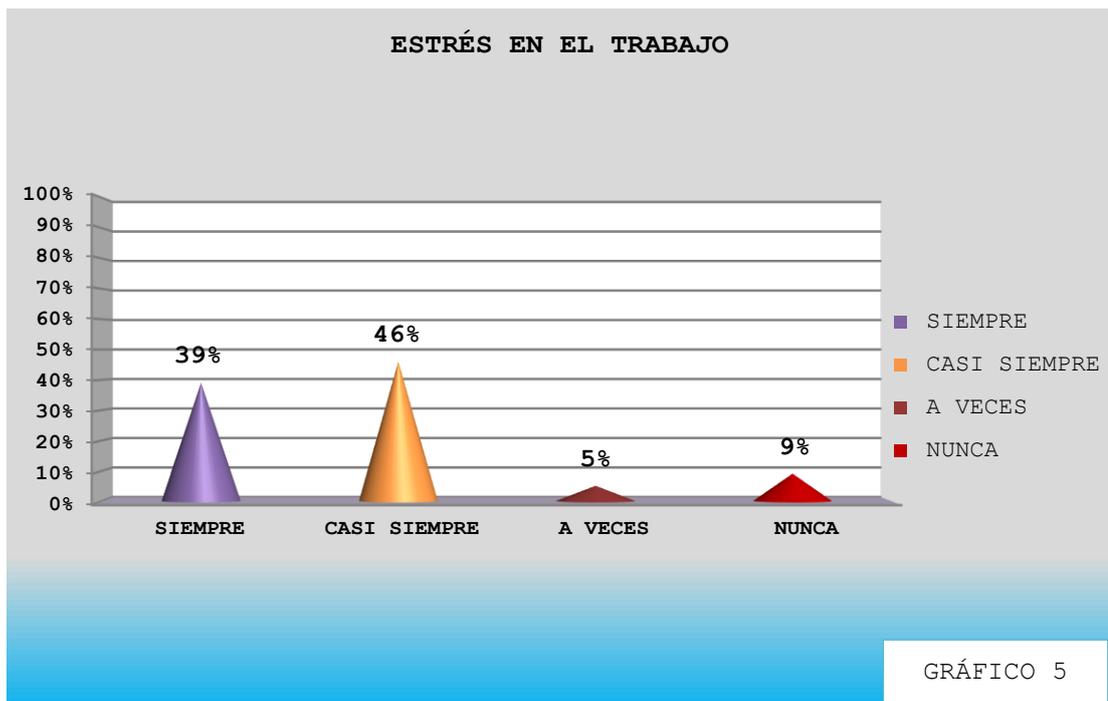
La empresa brinda beneficios que satisfacen algunas de las necesidades básicas de los empleados, a pesar de ello hay un alto porcentaje que opinan que estos no satisfacen del todo las expectativas que ellos poseen, lo cual provoca una baja en la motivación disminuyendo así su rendimiento.

5. EN UNA SEMANA TÍPICA, ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE SIENTE ESTRESADO EN EL TRABAJO?

Objetivo: Identificar a través de la opinión de los empleados la frecuencia de estrés en el trabajo.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	SIEMPRE	60	39
b)	CASI SIEMPRE	70	46
c)	A VECES	8	5
d)	NUNCA	14	9
TOTALES		152	100

Tabla 5



Comentario:

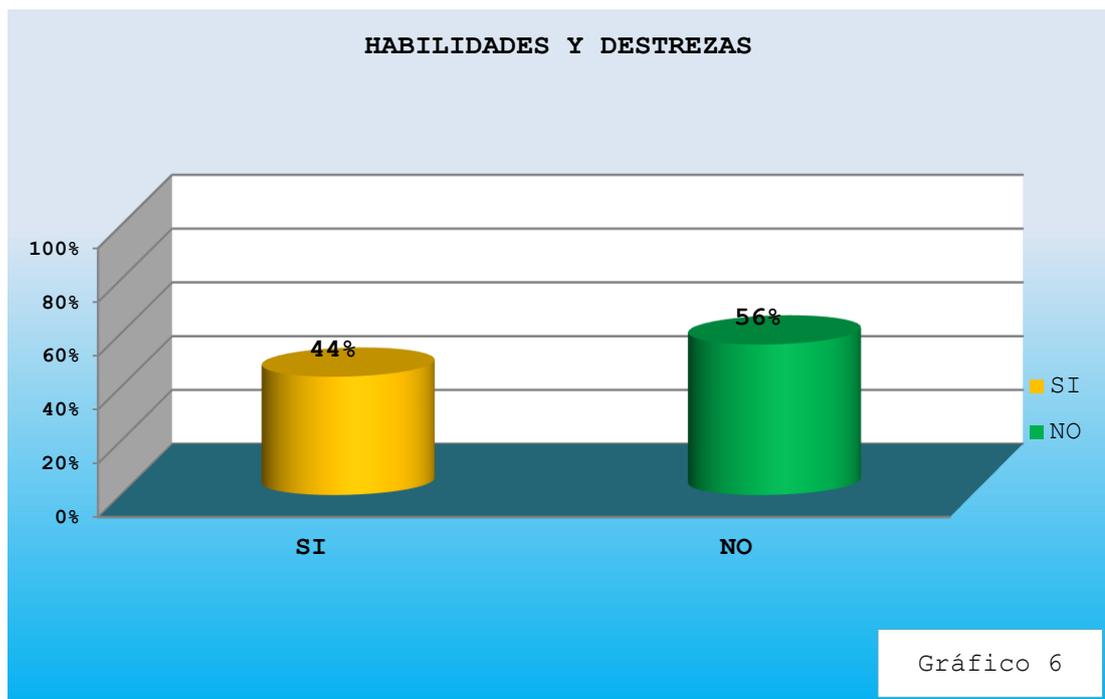
Debido al tipo de tareas rutinarias, las diversas metas asignadas en la producción y un ambiente de trabajo tenso, causan que los empleados padezcan casi siempre de estrés afectando la eficiencia de estos en el desempeño laboral.

6. ¿SU JEFE VALORA LAS HABILIDADES Y DESTREZAS QUE USTED DEMUESTRA EN SU TRABAJO?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca de la valoración de las habilidades y destrezas que demuestran en sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	67	44
b) NO	85	56
TOTALES	152	100

Tabla 6



Comentario:

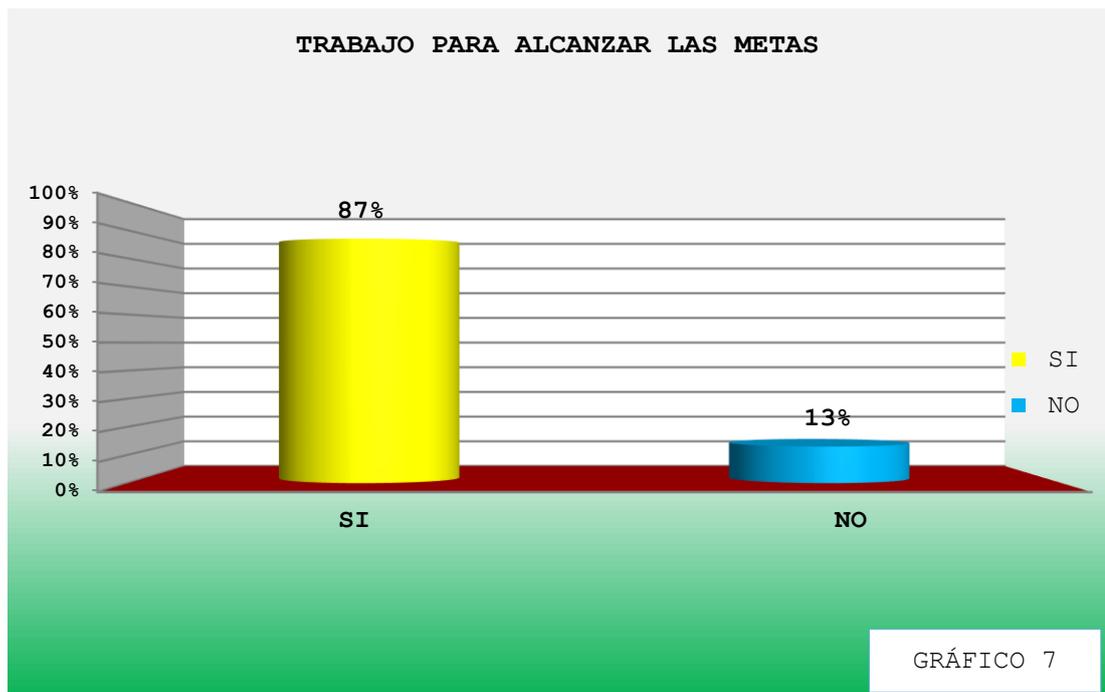
Las habilidades y destrezas que muestran los empleados al realizar las tareas, no están siendo valoradas en su totalidad especialmente por los jefes, ya que están asignando tareas no acorde a sus competencias.

7. ¿SU JEFE EXPLICA CON CLARIDAD LAS INSTRUCCIONES DE TRABAJO PARA ALCANZAR LAS METAS EN SU ÁREA DE TRABAJO?

Objetivo: Conocer la opinión de los encuestados en cuanto a las instrucciones que reciben por parte de su jefe inmediato.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	SI	132	87
b)	NO	20	13
TOTALES		152	100

Tabla 7



Comentario:

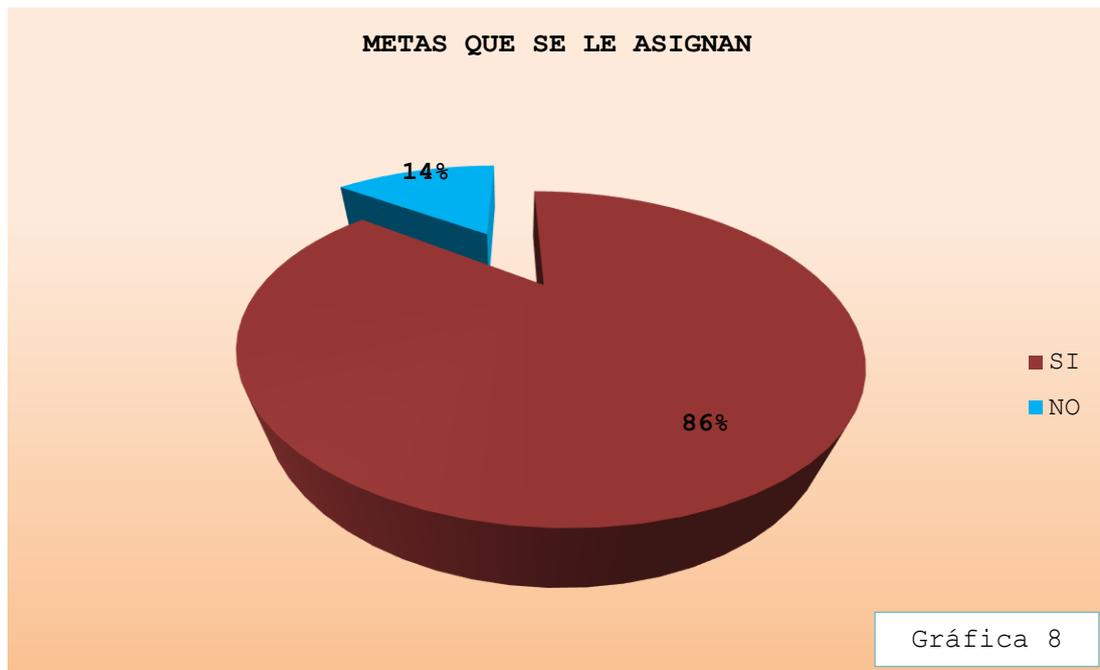
La mayoría de los empleados coinciden que las instrucciones que reciben son claras, debido a que los jefes realizan reuniones periódicas, las cuales les ayudan a realizar de manera eficiente las tareas para alcanzar las metas.

8. ¿CONSIDERA QUE SON ALCANZABLES LAS METAS QUE SE LE ASIGNAN?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a las metas asignadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	130	86
b) NO	22	14
TOTALES	152	100

Tabla 8



Comentario:

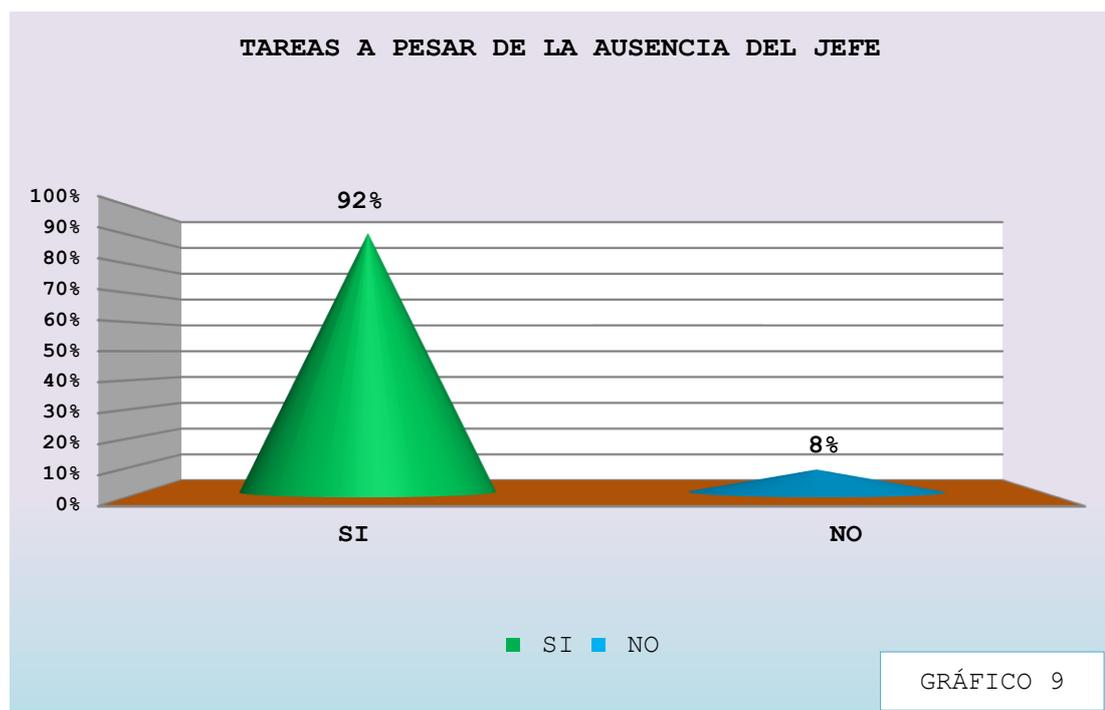
El control que la gerencia de planificación tiene en cuanto a la capacidad instalada y la mano de obra disponible hace posible una asignación eficiente de metas, es por eso que un alto porcentaje de los empleados perciben que las metas son alcanzables.

9. ¿REALIZA TAREAS A PESAR DE LA AUSENCIA DEL JEFE?

Objetivo: Conocer la reacción de los empleados ante la ausencia de los jefes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	140	92
b) NO	12	8
TOTALES	152	100

Tabla 9



Comentario:

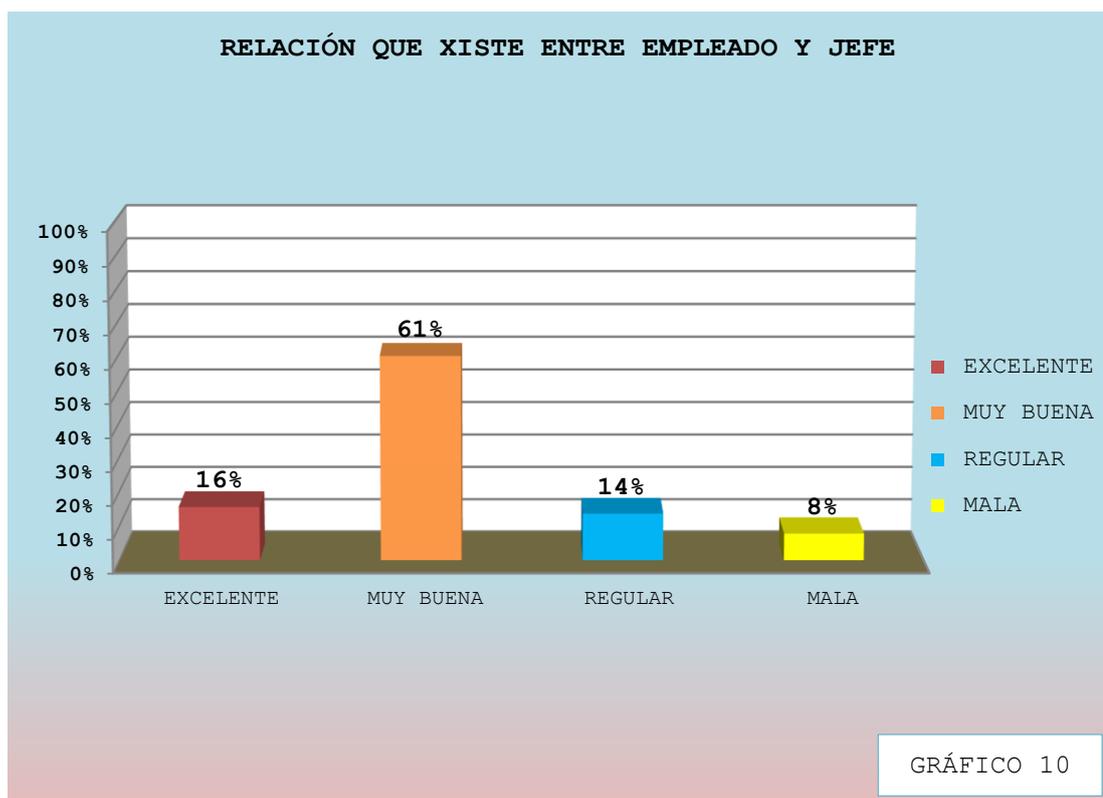
Los empleados manifiestan realizar las actividades de manera eficiente a pesar de la ausencia del jefe, esto gracias a la claridad en las instrucciones previas que reciben y la presencia de un supervisor Junior que se encarga de darle continuidad a las funciones del jefe.

10. ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EMPLEADO Y JEFE?

Objetivo: Identificar el grado de relación que existe entre empleado y jefe.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	EXCELENTE	25	16
b)	MUY BUENA	93	61
c)	REGULAR	22	14
d)	MALA	12	8
TOTALES		152	100

Tabla 10



Comentario:

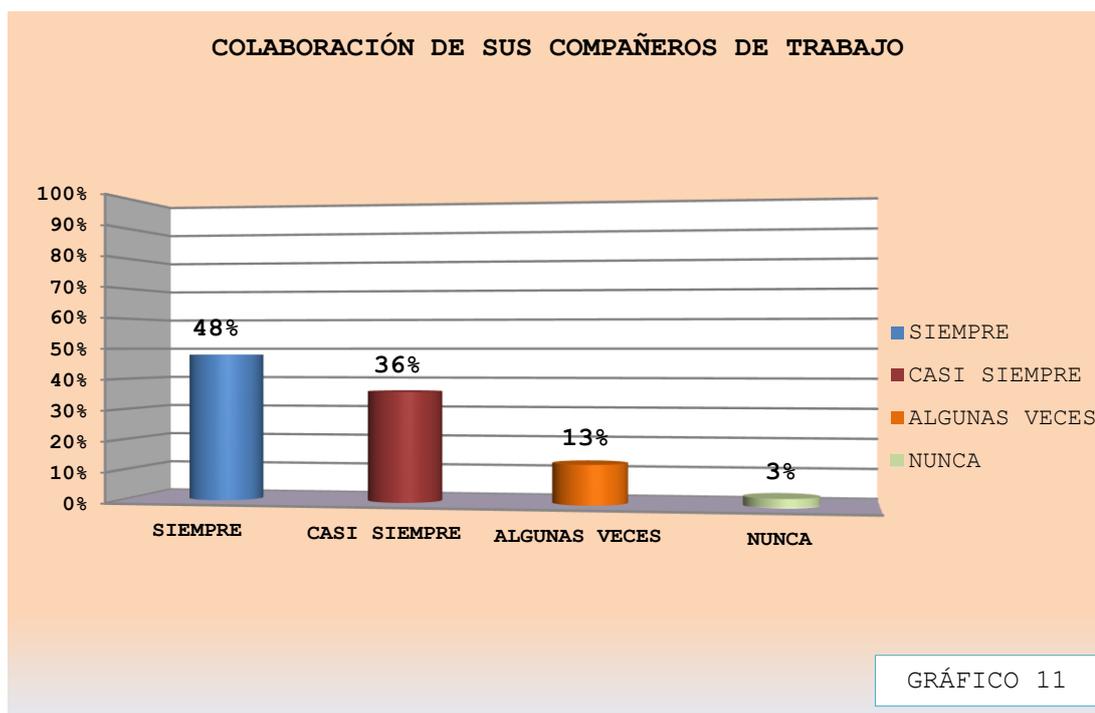
En términos generales la relación existente se califica como muy buena, esto es un indicador de que poseen buenas relaciones interpersonales creando así un ambiente de trabajo ideal.

11. ¿RECIBE COLABORACIÓN DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUANDO USTED LO NECESITA?

Objetivo: Conocer el nivel de cooperación que existe entre los empleados en la realización de sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SIEMPRE	73	48
b) CASI SIEMPRE	55	36
c) ALGUNAS VECES	19	13
d) NUNCA	5	3
TOTALES	152	100

Tabla 11



Comentario:

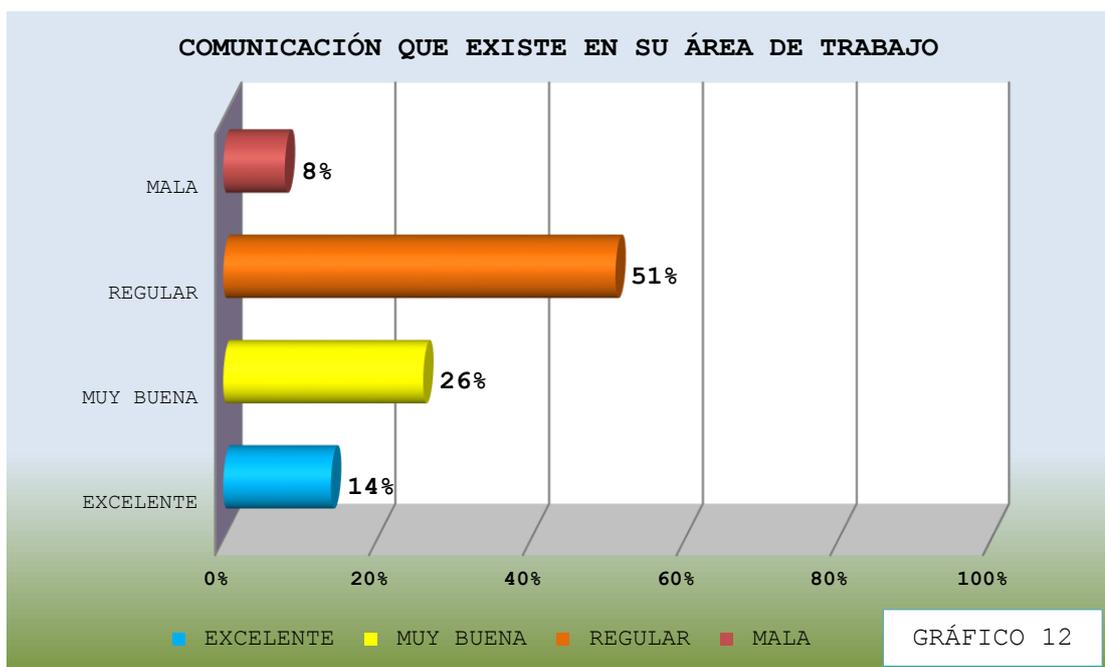
La respuesta de los empleados indica que existe cooperación y trabajo en equipo dentro del Departamento de Producción, sin embargo las respuestas negativas señalan que en ciertas áreas aún prevalece de manera mínima el individualismo.

12. ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE EN SU ÁREA DE TRABAJO?

Objetivo: Conocer la calificación que los empleados asignan a la comunicación existente en el área de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) EXCELENTE	22	14
b) MUY BUENA	40	26
c) REGULAR	78	51
d) MALA	12	8
TOTALES	152	100

Tabla 12



Comentario:

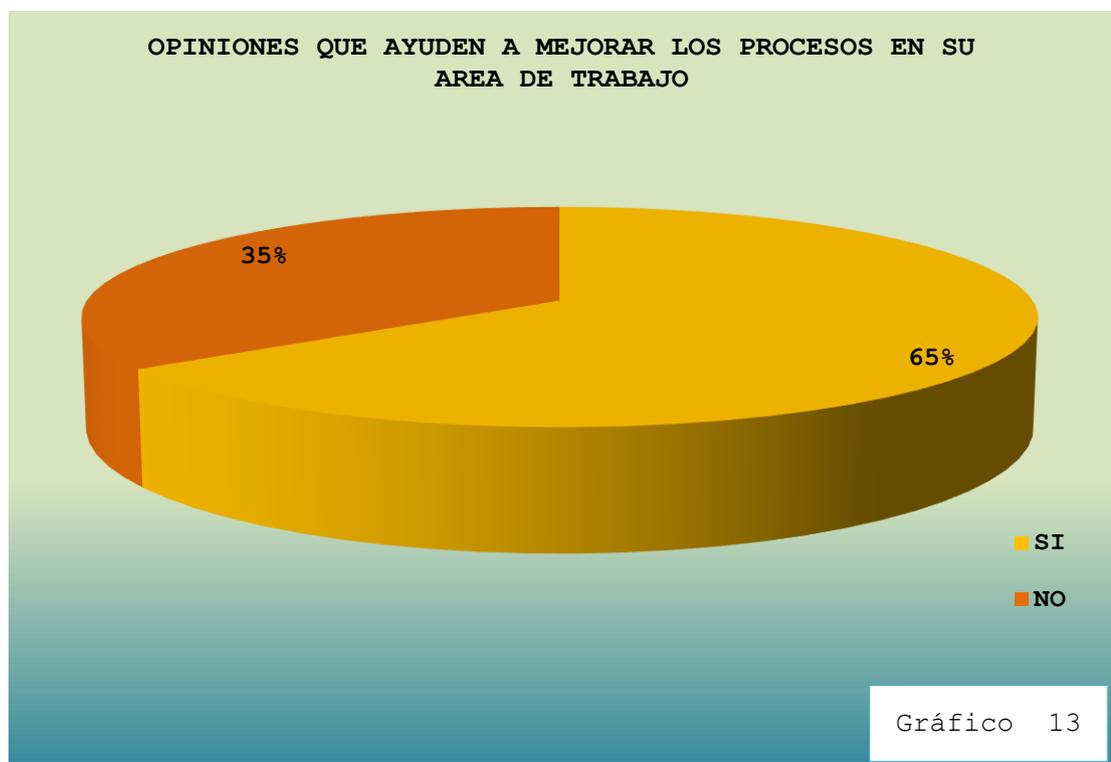
El trabajo que realizan los empleados prácticamente es de tipo rutinario, mecanizado e implica trabajar bajo presión, es decir requiere de agilidad y destreza, lo cual hace que la comunicación sea mínima por el grado de concentración que esto implica.

13. ¿APORTA IDEAS U OPINIONES QUE AYUDEN A MEJORAR LOS PROCESOS EN SU ÁREA DE TRABAJO?

Objetivo: Conocer el nivel de involucramiento del trabajador en la mejora de los procesos en el área de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) SI	99	65
b) NO	53	35
TOTALES	152	100

Tabla 13



Comentario:

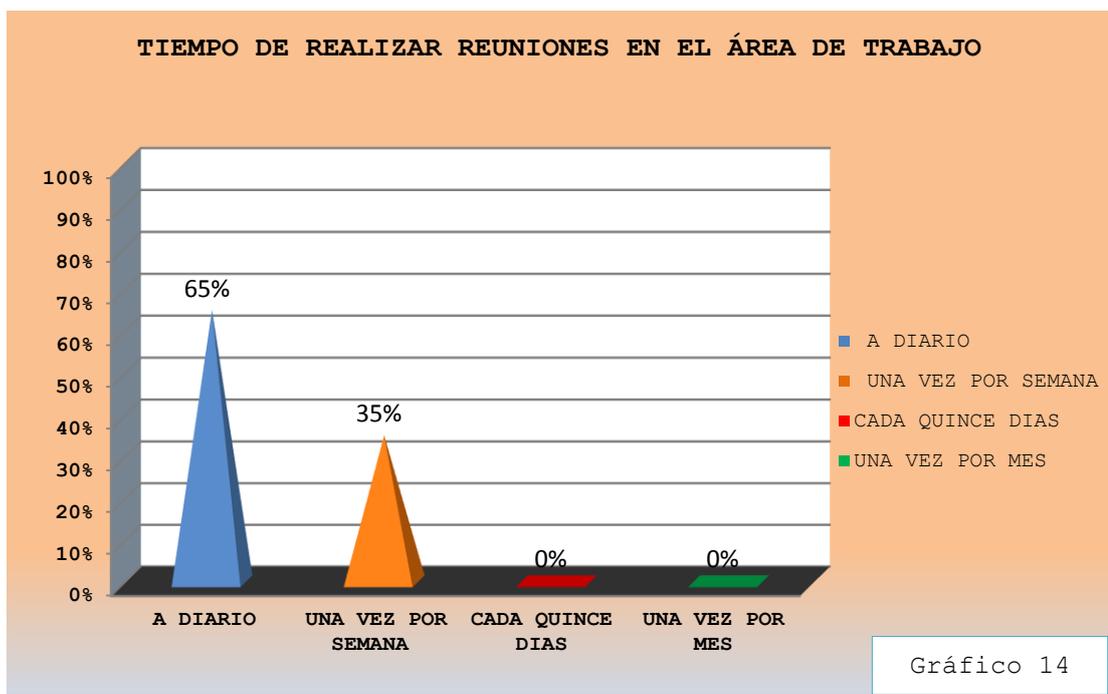
Los jefes realizan reuniones constantemente en las cuales los empleados tienen la oportunidad de aportar ideas de cara a la mejora de los procesos, momento que es aprovechado por muchos de ellos, esto gracias al nivel de involucramiento que estos tienen como actores principales en los procesos que se realizan.

14. ¿CADA CUÁNTO TIEMPO REALIZAN REUNIONES EN EL ÁREA DE TRABAJO?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que realizan reuniones en el área de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) A DIARIO	99	65
b) UNA VEZ POR SEMANA	53	35
c) CADA QUINCE DÍAS	0	0
d) UNA VEZ POR MES	0	0
TOTALES	152	100

Tabla 14



Comentario:

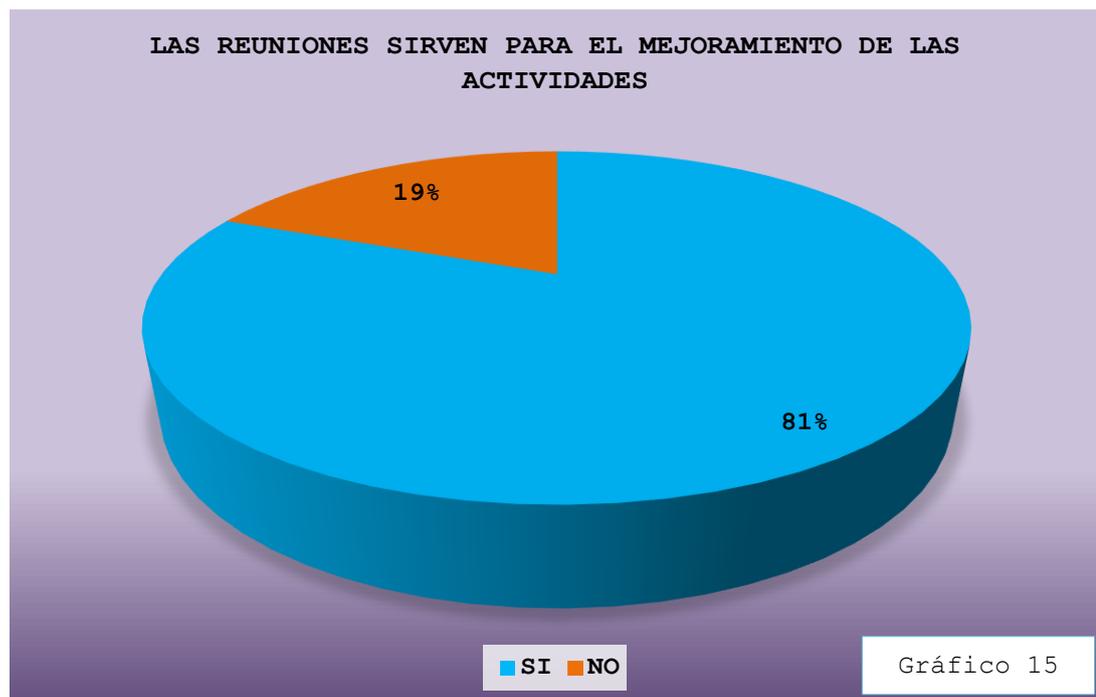
Las reuniones son vitales y constantes debido al tipo de trabajo que se realiza, es decir el trabajar por metas diarias implica recibir instrucciones previas para garantizar el cumplimiento de estas, es por ello que los empleados afirman que las reuniones son a diario.

15. ¿CONSIDERA QUE ÉSTAS REUNIONES SIRVEN PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE SU ÁREA?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a la importancia que tienen las reuniones para el mejoramiento de las actividades.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	SI	123	81
b)	NO	29	19
TOTALES		152	100

Tabla 15



Comentario:

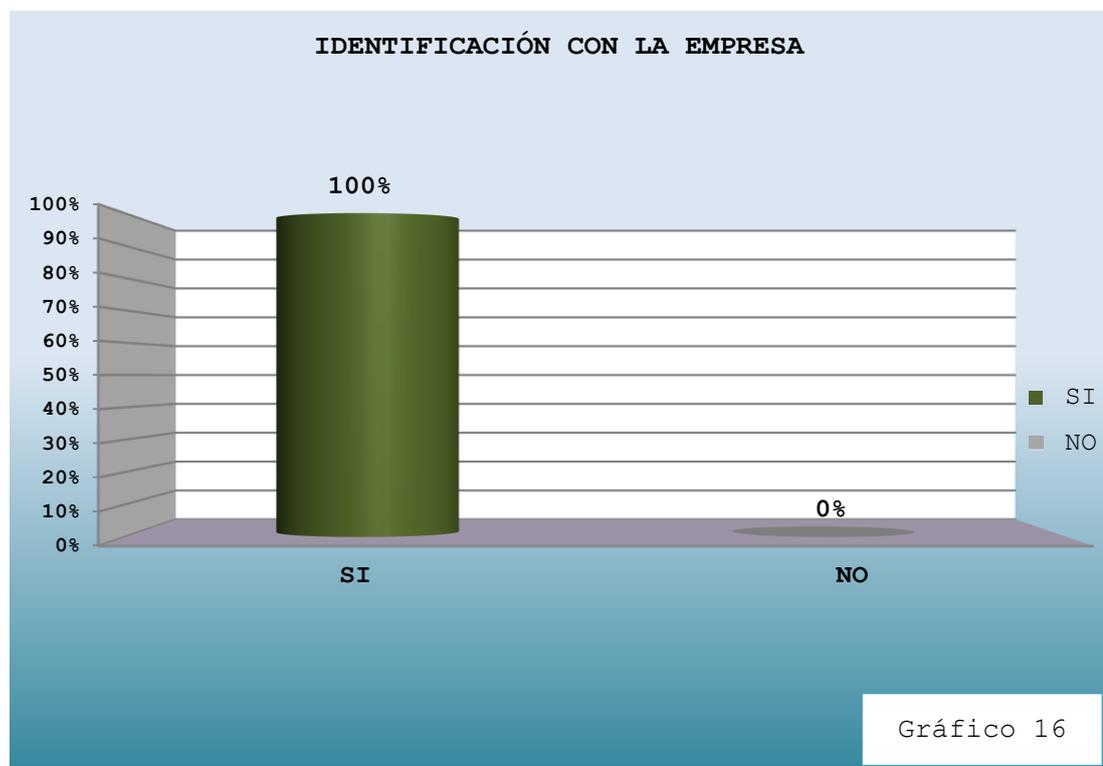
La mayoría de los empleados consideran que estas reuniones son de gran importancia, debido a que en estas es donde se pueden evacuar dudas, asignar tareas y surgen las oportunidades para aportar ideas que ayuden a la mejora en los procesos productivos.

16. ¿SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer la identificación que los empleados tienen con la empresa.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	SI	152	100
b)	NO	-	-
TOTALES		152	100

Tabla 16



Comentario:

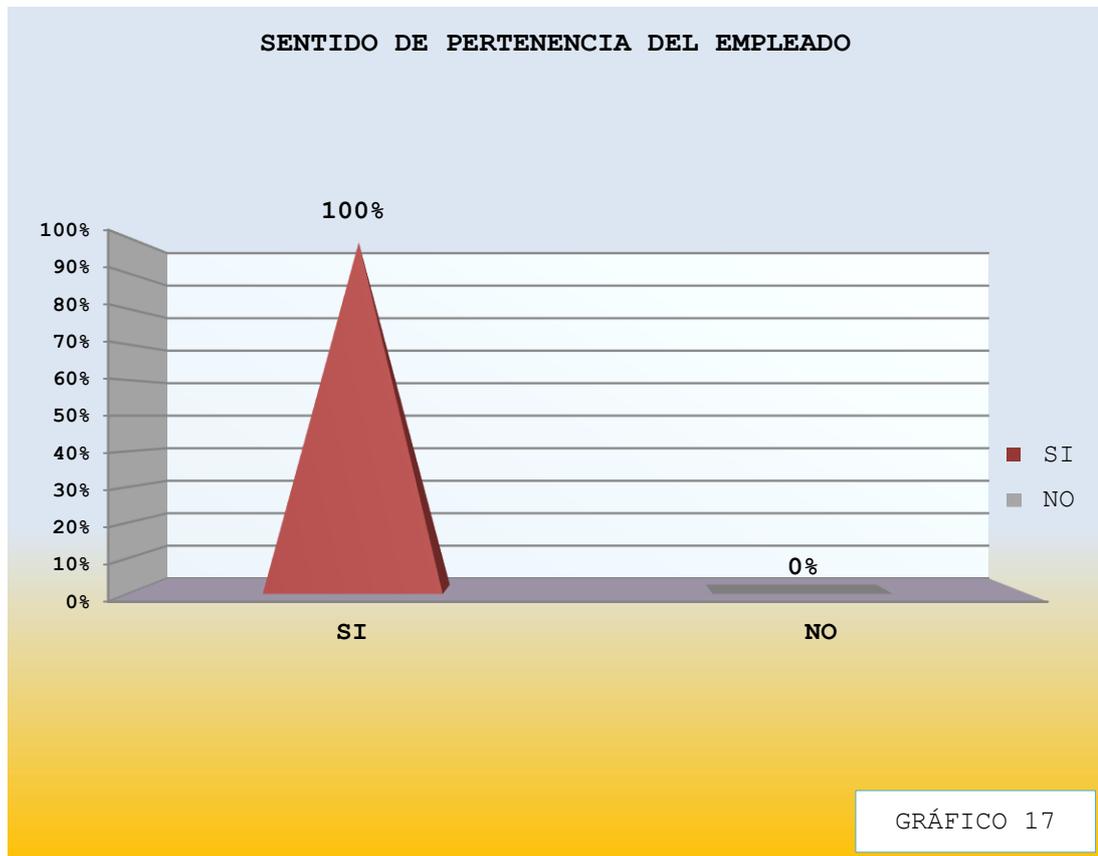
Según la respuesta de los empleados todos se sienten identificados, situación que resulta favorable ya que implica que estos desempeñen de una mejor manera su trabajo porque les gusta lo que hacen y están en sintonía con los objetivos de la empresa.

17. ¿SE SIENTE ORGULLOSO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA?

Objetivo: Conocer si los empleados sienten orgullo de trabajar en la empresa.

ALTERNATIVA		FRECUENCIA	%
a)	SI	152	100
b)	NO	-	-
TOTALES		152	100

Tabla 17



Comentario:

El que los empleados se sientan orgullosos de la empresa resulta de beneficio para la misma ya que ellos ofrecen un poco más de lo que pueden dar.

ANEXO 3

ENTREVISTAS A LOS JEFES DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO
GRANDE S.A DE C.V.

	<p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
---	--	---

ENTREVISTA DIRIGIDA A: GERENTE GENERAL.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
Todo el personal de la empresa pero con los que tengo contacto directo es con los 6 gerentes de la planta.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
8 años.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
 - Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva.
 - Presentar a la Junta Directiva los planes de producción que se requieran para desarrollar las actividades de la Exportadora en cumplimiento de las políticas adoptadas.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Por correo electrónico, reuniones, memorándums y si son fuentes de información vitales a la hora de emitir cualquier tipo de orden, problema o duda que se pueda originar.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Cada vez que surja cualquier duda o inconveniente, porque en la empresa siempre se presenta todo tipo de inconvenientes que hay que resolver de inmediato.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Cada quince días cuando emito las ordenes.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Si son vitales porque son fuentes de información donde se habla sobre las metas a asignarse, además ellos nos exponen sus problemas que tienen con sus subordinados y así darles solución.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, porque la empresa trabaja de forma rápida lo cual implica trabajar de forma ágil y precisa sin descuidar nuestros estándares de calidad y esto solo se logra trabajando en equipo.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, claro la demanda de nuestros productos tienen fuerte demanda en el extranjero, lo cual implica estar comprometidos casi todo el tiempo y los retos los tenemos que afrontar todos los días y cada una de las áreas funcionan activamente para conseguir las metas establecidas.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, en efecto desde el momento que me abrieron las puertas en la empresa esto se convierten en mis objetivos.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, ya que tengo muchos años formando parte de la empresa y considero que se ha alcanzado todo lo que se planeó desde el momento que ingrese.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, porque trabajo en lo que más me gusta, donde practico todo lo que sé y aprendo también gracias a ella a lo largo de todos estos años dirigiéndola.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Ser líderes a nivel nacional en la elaboración de productos nostálgicos y tener la aceptación de nuestros compatriotas en el extranjero.

"Muchas gracias por su colaboración"

	<p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
---	---	---

ENTREVISTA DIRIGIDA A: GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
8 supervisores y la Subgerente de Producción.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
5 años.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Planificar la producción semanal de acuerdo a la demanda.
Mantener el control de los lineamientos de producción.
Delegar funciones a los mandos medios
Supervisar constantemente la producción realizada en cada área.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Por correo electrónico y reuniones con los gerentes de la empresa con la Subgerente y los supervisores del área de producción, memorándums y si son efectivos porque son canales de comunicación efectivos donde la información se realiza de manera clara y concisa.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Cada vez que ellos lo requieran.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Una vez por semana.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Si porque es para informarles sobre las metas a asignarles cada semana, si se logró lo planeado, aquí se exponen sus problemas e inquietudes y darles solución.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, trabajar en equipo es vital, es la esencia de la empresa, ya que el área demanda que cada proceso requiera que se practique dicha competencia, sobre todo porque se trabaja por metas y solo trabajando de manera organizada y precisa se puede alcanzar lo planeado y sacar adelante la producción.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, debido a múltiples factores que suceden en la producción, percances en cuanto a que a veces no hay materia prima, las máquinas se dañan, en fin problemas que hacen que se retrase la producción, esto nos compromete aún más como departamento a trabajar de manera conjunta.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, en mi opinión todo trabajador debe estar identificado con estos objetivos, ya que estos son el motor que nos impulsa a realizar nuestro trabajo.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí, ya que Rio grande es una empresa reconocida por todos los salvadoreños en el extranjero, lo cual me llena de mucha satisfacción además tiene mucho prestigio a nivel latinoamericano en fin es un gusto trabajar con la empresa.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, pienso que he alcanzado escalar mucho me siento totalmente satisfecho.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Claro ejerzo mi profesión que es lo que me gusta hacer.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Que los productos lleven una buena calidad Satisfaciendo la demanda de nuestros clientes.

"Muchas gracias por su colaboración"

	<p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
---	---	---

ENTREVISTA DIRIGIDA A: VILMA JOYA, SUBGERENTE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
8 supervisores.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
2 años.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Supervisar a los encargados de las 7 áreas de producción, asignar las metas, verificar el cumplimiento de dichas metas, comprobar que la calidad se mantenga a lo largo de toda la producción.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Por correo electrónico, reuniones con los supervisores y memorándums, si son efectivos porque logran una comunicación efectiva.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Cada vez que el control de inspección lo amerite.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Una vez por semana.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí porque es para informarles sobre todas las metas a asignarse, además ellos nos exponen sus problemas que tienen con sus subordinados y así darles solución.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, porque es necesario trabajar en equipo ya que el área donde nos desenvolvemos así lo amerita sobre todo porque se trabaja por metas y solo de manera conjunta se pueden lograr.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, ya que la demanda es constante e impredecible en ocasiones debido al tipo de producto que se elabora, por lo tanto esto nos compromete aún más a estar concentrados, la producción es vital, es por ello que se asignan metas esto hace necesario que todas las áreas realicen las actividades de manera conjunta.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, porque desde el momento de ingresar a la empresa esto se convierte en mis objetivos.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, he escalado mucho, me siento totalmente satisfecha.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, porque inicie desde abajo, ahora estoy en un cargo más alto.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Lograr que siempre la producción haya salido a tiempo sin ningún tipo de demora.

"Muchas gracias por su colaboración"



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A: CLAUDIA LOBATO, SUPERVISORA DEL ÁREA DE EMPAQUE.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
36 personas.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
9 meses.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Supervisar la asistencia del personal, verificar que todos tengan el equipo adecuado e instrumentos, asignación de puestos de trabajo.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Reuniones cada semana con mis subordinados, Reuniones con el Gerente de producción una vez por semana, teléfonos, correo electrónico.
Sí son efectivos, porque se logra el objetivo que es comunicarnos.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Los escucho en cada reunión que realizamos.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Los lunes a la hora que están los dos turnos que es a las 12 del mediodía.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí sirven porque motivan a ellos y a sus empleados.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, porque se necesita trabajar 100% en equipo, no se puede hacer nada individual.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, generalmente todas las áreas estamos en sintonía al momento de alcanzar las metas o sacar los pedidos a tiempo.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, creo que ese es el requisito principal para que trabajemos en ésta empresa.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí, porque Río Grande es una empresa de mucho renombre fuera del país.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, no he tenido problemas en el tiempo que llevo trabajando aquí y siento que todo ha salido bien.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, porque he podido ascender de puesto.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
El reconocimiento de sus empleados hacia ella, y las relaciones con ellos siempre con motivación laboral.

"Muchas gracias por su colaboración"



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

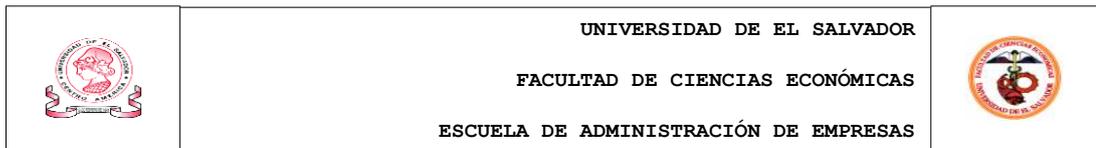


ENTREVISTA DIRIGIDA A: MARTA SILVIA BENÍTEZ DE ALVARENGA, SUPERVISORA DEL ÁREA DE DOYPACK.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
13 personas.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
7 años.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Ver que todo salga bien en la producción, coordinar al personal a cargo y atender sus necesidades que tengan en cuanto a vestimenta y herramientas para facilitar su trabajo.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Reuniones dentro del área, reuniones con todo el departamento, por teléfono.
Porque hay comunicación entre todas las áreas y departamentos.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Depende del tiempo que me quede a lo largo del día.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Casi todos los días, los reúno para decirles lo bueno y malo que están haciendo en su trabajo.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí sirven, porque les dicen en que debe mejorar cada empleado.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, porque dentro de cada área todos trabajamos en equipo para alcanzar las metas.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, porque si en un área se retrasan daña a los demás así que todos estamos atentos a lo que sucede con los demás.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, desde el principio cuando nos contratan nos hacen ver qué objetivos tiene la empresa y todos trabajamos por alcanzarlos.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí, porque es una empresa que la conocen no solo en el país sino en otros lugares.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, no me quejo.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, porque he tenido la oportunidad de ascender de puesto desde que entre a trabajar, poco a poco pero lo he logrado.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Es ganarse la confianza de sus compañeros y subordinados.

"Muchas gracias por su colaboración"

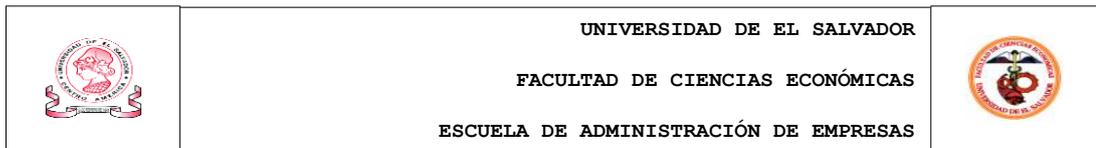


ENTREVISTA DIRIGIDA A: NORMA BELTRÁN, SUPERVISORA DEL ÁREA DE DESTUSE.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?
24 personas.
2. ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?
1 año.
3. Mencione alguna de sus responsabilidades.
Supervisión de procedimientos y de personal, tomar asistencia, elaboración de opciones de personal, control de metas.
4. ¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?
Por teléfono, Reuniones dentro del área y solo con supervisores de todo el departamento.
Si funcionan porque hay comunicación entre todas las áreas y departamentos.
5. ¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?
Un 50% del tiempo se les debe dedicar a los empleados.
6. ¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?
3 veces a la semana o cuando se les tiene que dar alguna información adicional o de último minuto.
7. A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?
Sí, porque es allí donde se llegan a acuerdos, se les dicen en lo que fallaron y exponer las necesidades para lograr las metas.
8. ¿En ésta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?
Sí, porque todos debemos de trabajar en equipo para alcanzar las metas.
9. ¿Cuándo hay un reto para la organización todas los áreas participan activamente en la solución?
Sí, porque para alcanzar las metas debemos de trabajar unida todas las áreas.
10. ¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?
Sí, para trabajar bien debemos de estar identificados con los objetivos.
11. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?
Sí, es una gran empresa y muy conocida.
12. ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?
Sí.
13. ¿Se siente realizado profesionalmente?
Un poco, porque a veces se quisiera poder ascender más en los puestos, pero hay un límite y el nivel de estudios influye.
14. ¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?
Mantener el equipo unido y así cumplir con las metas.

"Muchas gracias por su colaboración"



ENTREVISTA DIRIGIDA A: DARLING HERNÁNDEZ, SUPERVISORA DEL ÁREA DE RIGUAS NOCTURNAS.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
35 personas por la noche.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
1 año.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Velar por la producción, por el empleado y por el orden del área.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Reuniones de supervisores con subordinados, reuniones con supervisores y el gerente de producción, por teléfono.
Son efectivos porque hay comunicación entre todas las áreas.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
No todos los días, pero dedico tiempo por hora 4 minutos a cada grupo en el transcurso de la jornada.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Los reúno por aspecto de metas y las realizo dos veces por semana.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí porque les informan sobre la situación y como están trabajando.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, porque es por eso que la empresa logra cumplir las metas.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, porque casi todas las áreas dependen unas con otras.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, porque esos objetivos se convierten en nuestros objetivos.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí, es un excelente lugar para trabajar.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, satisfecha de todo lo que he aportado a la empresa.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, he subido de puesto.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
En cierta oportunidad tenían un pedido grande que pensaban no podían alcanzar, pero al momento de echar andar todo nunca se imaginaron que podían dar más de lo que les estaban poniendo como meta, eso les llena de mucha satisfacción.

"Muchas gracias por su colaboración"

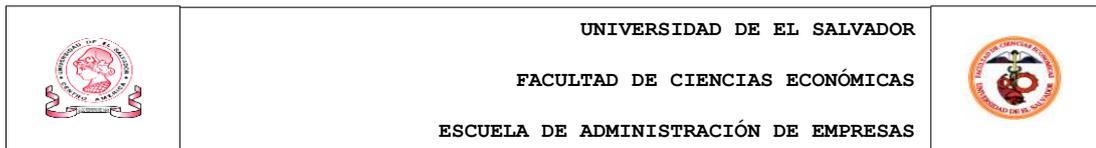
	<p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</p> <p>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>	
---	---	---

ENTREVISTA DIRIGIDA A: IDALIA MARTÍNEZ, SUPERVISORA DEL ÁREA DE RIGUAS Y TORTILLAS EN EL DÍA.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
33 empleados:
4 hombres y 29 mujeres.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
1 año.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Supervisar el personal, verificar que el producto lleve la calidad requerida, mantener el liderazgo y realizar trabajo en equipo.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Por correo electrónico y reuniones con mis subordinados y con el gerente de producción una vez por semana y por teléfono.
Sí son efectivos, mantenemos una buena comunicación.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Mantengo contacto casi siempre con ellos.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Tres veces por semana.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí porque es para incentivarlos y hablar de cómo han estado trabajando.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí, no se puede hacer nada individual siempre se necesita trabajar en equipo y eso nos lo hacen ver cuando iniciamos en este trabajo.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución?**
Sí, por las metas que nos asignan se hace necesario que todas las áreas trabajemos en equipo.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, creo que todos nos sentimos identificados con los objetivos.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí, siento que todo lo he hecho de la mejor manera posible acá en la empresa.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, porque en comparación de cómo empecé ahora estoy en un cargo más alto.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Lograr que el personal que tengo bajo mi cargo aumente la productividad un poco más de lo que producían antes.

"Muchas gracias por su colaboración"

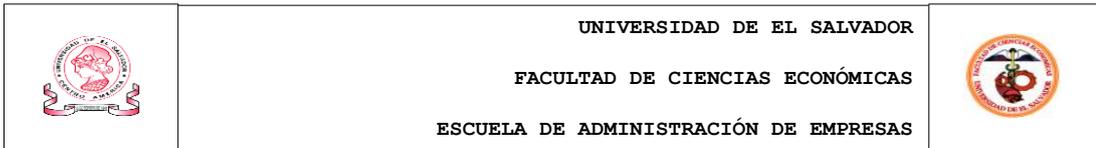


ENTREVISTA DIRIGIDA A: DENNIS OSWALDO RIVERA PEÑA, SUPERVISOR DEL ÁREA DE HARINAS.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
32 personas de las cuales 16 son hombres y 16 son mujeres.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
8 meses.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
 - La disciplina interna del personal (eso implica entradas, salidas de la jornada de trabajo y horarios de comidas.
 - Disciplinas en cuanto a buenas prácticas de manufactura, vestimenta y todo lo que tiene que ver con la disciplina.
 - En cuanto a producción, medir capacidades de producción, medir la velocidad o el ritmo de trabajo, es decir, la capacidad de la gente de producción en un determinado número de horas.
 - Informarle al personal sobre su eficiencia en cuanto a la producción el supervisor realiza reuniones una al mediodía y otra al finalizar la jornada laboral.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Se utiliza la comunicación verbal y la comunicación por medios electrónicos.
Sí por que ayudan a que la comunicación sea efectiva logrando las metas de una mejor manera.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
El tiempo necesario para solventar cualquier tipo de inquietud o problemas que tengan.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Casi todos los días. En las reuniones se habla acerca de la productividad diaria de las personas, cambios en las líneas de trabajo y anuncios de parte de la gerencia.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí son de utilidad ya que les informan acerca de las tareas para la semana que viene, sin embargo carecen de profundidad ya que no mencionan los aspectos fuertes o débiles que cada área ha tenido de una semana a otra.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí por que ayuda a lograr las metas de una forma más rápida.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución?**
Sí por que la forma Más rápida de lograr las metas propuestas es por medio de la comunicación y cooperación de los demás departamentos.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí ya que la empresa me ha permitido tener una carrera profesional lo cual me permite seguir creciendo en la entidad.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
La Motivación en el capital humano.

"Muchas gracias por su colaboración"

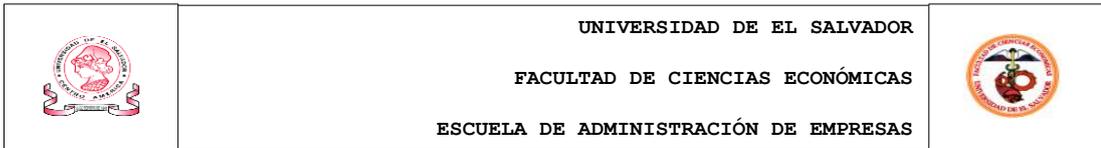


ENTREVISTA DIRIGIDA A: JESSICA JAZMÍN, SUPERVISORA DEL ÁREA DE TAMALES.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
55 personas.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
2 años siempre en la misma área.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Revisión del personal, coordinación de la distribución del personal, arranque de la línea para ver que tamales harán ese día. Llevar el control de los empleados, control de horas extras, bonos y control de permisos.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Se utiliza la comunicación verbal y la comunicación por medios electrónicos.
Si es efectiva por que ayuda a transmitir la información de una manera más eficiente.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
Cuando se tiene tiempo se habla con los subordinados, para preguntarles como están y por sus problemas personales.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
En la mañana antes de empezar labores reúne a todos los subordinados y realizan una oración, luego realizan la revisión de rutina a todos.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
Sí, porque unifica a las sub áreas, ya que algunos no les gusta trabajar en equipo pero estas reuniones ayudan a cambiar esto y fortalece la comunicación.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Si por que la mejor forma de lograr los objetivos y metas es trabajando en equipo.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución?**
Sí, porque la empresa busca crecer día a día y la mejor forma de lograrlo es colaborando unos con otros para lograr un fin común.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Si.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Si.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Si por que la empresa ha sabido recompensar mi trabajo permitiéndome crecer.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Si.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Este año sacar más producción con el menor número de empleados en comparación de años anteriores.

"Muchas gracias por su colaboración"



ENTREVISTA DIRIGIDA A: ORVELINA CANDIDA MELÉNDEZ, SUPERVISORA DEL AREA DE FRUTAS.

OBJETIVO: Recabar información necesaria sobre las conductas y funciones que los Jefes realizan en el desempeño de su labores diarias.

1. **¿Cuánto personal tiene a su cargo?**
14 personas.
2. **¿Cuánto tiempo tiene de desempeñarse en su puesto de trabajo?**
12 años de laborar.
6 meses en su área actual.
3. **Mencione alguna de sus responsabilidades.**
Supervisar personal, asistencia, estar pendiente de los implementos de trabajo del personal.
4. **¿Qué tipos de comunicación utilizan en la empresa? ¿Considera que son efectivos? ¿Por qué?**
Por medio tecnológico y reuniones con mis subordinados y con el gerente de producción una vez por semana.
Sí son efectivos, porque se utilizan los medios disponibles para mantener una buena comunicación.
5. **¿Cuánto tiempo dedica usted para escuchar a sus subordinados?**
En el transcurso del día si los empleados se acercan para hablar se toma tiempo para escucharlos.
6. **¿Con que frecuencia realiza reuniones con ellos?**
Todos los días por la mañana antes de empezar labores se reúnen para hacer una oración y hablar sobre sus tareas del día.
7. **A su criterio ¿esas reuniones sirven para el mejoramiento de la organización? ¿Por qué?**
No mucho porque deberían de ser más frecuentes las reuniones y no solo informativas.
8. **¿En esta empresa se fomenta más el trabajo en equipo que el trabajo individual?**
Sí porque El trabajo en equipo genera en los trabajadores un ambiente de armonía lo que permite obtener resultados beneficiosos para la empresa.
9. **¿Cuándo hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución?**
Sí, porque la mejor forma de lograr los nuevos retos es trabajando en equipo.
10. **¿Se siente identificado con los objetivos de la organización?**
Sí, me siento muy identificada con los objetivos.
11. **¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?**
Sí.
12. **¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la empresa?**
Sí.
13. **¿Se siente realizado profesionalmente?**
Sí, por que a medida pasan los años aprendo más y así lograr una mejor plaza.
14. **¿Cuál ha sido su mayor logro en los últimos años?**
Mayor interés en el personal del área, motivación para el personal y la productividad.

"Muchas gracias por su colaboración"

BITACORA DE ENCUESTA Y ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Y JEFES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE S.A. DE C.V.

UNIDAD DE ANÁLISIS	INSTRUMENTO	FECHA	CANTIDAD DE PERSONAS	RESPONSABLE	FIRMA
EMPLEADOS	CUESTIONARIO	LUNES 16/09/2013	20	Roberto Ayala Mejía	
EMPLEADOS			20	Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
EMPLEADOS	CUESTIONARIO	MARTES 17/09/2013	20	Roberto Ayala Mejía	
EMPLEADOS			20	Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
EMPLEADOS	CUESTIONARIO	MIÉRCOLES 18/09/2013	20	Roberto Ayala Mejía	
EMPLEADOS			20	Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
EMPLEADOS	CUESTIONARIO	JUEVES 19/09/2013	16	Roberto Ayala Mejía	
EMPLEADOS			16	Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
TOTAL EMPLEADOS			152		
JEFES	GUÍA DE ENTREVISTA	VIERNES 20/09/2013	2	Roberto Ayala Mejía	
JEFES			3	Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
JEFES			3	Samuel David Vanegas Hernández	
JEFES	GUÍA DE ENTREVISTA	LUNES 23/09/2018	SUBGERENTE DE PRODUCCIÓN	Roberto Ayala Mejía	
				Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
				Samuel David Vanegas Hernández	
JEFES	GUÍA DE ENTREVISTA	MARTES 24/09/2013	GERENTE DE PRODUCCIÓN	Roberto Ayala Mejía	
				Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
				Samuel David Vanegas Hernández	
JEFES	GUÍA DE ENTREVISTA	MIÉRCOLES 25/09/2013	GERENTE GENERAL	Roberto Ayala Mejía	
				Blanca Susana Zaldivar Vaquerano	
				Samuel David Vanegas Hernández	
TOTAL JEFES			11		

Autorizó

F. _____

Lic. Sandra Elizabeth Ruiz

Docente Director