

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TESIS:**

**“MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL QUE CONTRIBUYA A LOGRAR LA  
ARMONÍA LABORAL Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”.**  
**ENSAYO EN PASTELERÍA FRANCESA, SUCURSAL CENTRO, CIUDAD DE  
SAN MIGUEL, AÑO 2012.**

**PRESENTA:**

**HENRÍQUEZ VIERA, RUBIA LISSETH  
RIVERA CRUZ, CECILIA CAROLINA  
RIVERA CRUZ, FLOR AZUCENA**

**PARA OPTAR AL TITULO DE:**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: MSC. MARTA VILLATORO DE GUERRERO**

**NOVIEMBRE DE 2012.**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**VICE – RECTOR ACADÉMICO:**

MAESTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

**VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO:**

LIC. SALVADOR CASTILLO

**FISCAL GENERAL:**

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

**SECRETARIA GENERAL:**

DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DECANO EN FUNCIONES:**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**SECRETARIO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**JEFE DE DEPARTAMENTO:**

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**DOCENTE DIRECTOR:**

MSC. MARTA VILLATORO DE GUERRERO

**ASESOR METODOLÓGICO:**

LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ

**SAN MIGUEL, NOVIEMBRE DE 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios Todo Poderoso y la Virgen María:** por estar siempre a mi lado, durante toda mi carrera, por guiarme en cada paso para llegar hasta donde estoy, por hacer posible el cumplimiento de esta meta, gracias por darme fuerzas cada día, por todas tus bendiciones las cuales son incontables, por su amor y su infinita misericordia.

**A mis Padres, Ernestina Viera de Henríquez y Santos Henríquez:** por darme la estabilidad emocional, sentimental y económica para poder llegar a este logro, por todo su amor, apoyo, por sus regaños y oraciones, sus consejos en todas las áreas de mi vida, por ser un ejemplo de superación y humildad. Sus esfuerzos se convirtieron en su triunfo y en el mío. Los amo.

**A Todos mis Hermanos Balmore, Walter y Héctor y Toda demás Familia:** por su compañía y apoyo económico e incondicional, por el cariño sincero que siempre me han demostrado, se que cuento siempre con ustedes. Los Quiero.

**A Adrian Moreno:** por el amor que siempre me ha demostrado, su apoyo incondicional en todo momento, por compartir en los buenos y en los malos momentos, eres especial en mi vida y parte esencial de este triunfo.

**A mis dos compañeras de Tesis, Flor y Cecilia:** por compartir en estos años su amistad, tiempo, sacrificio, esfuerzo y paciencia.

**A mis amigas inseparables de mi niñez, Argelia, Glenda y Rosi:** por todos aquellos lindos momentos compartidos, nuestras aventuras, nuestros sueños, por estar cuando las necesito. Las Quiero.

**A mi Asesora y Docente, Licda. Martha Villatoro de Guerrero:** por todo su apoyo, dedicación, cariño, paciencia, por transmitir sus conocimientos y por sus enseñanzas desde el principio de mi carrera académica.

**A todos los que estuvieron conmigo e hicieron posible este triunfo:** Muchas Gracias.

**RUBIA LISSETH HENRIQUEZ VIERA.**

**A Dios Todopoderoso:** Por ser el pilar fundamental de mi vida, por iluminarme y guiarme en el arduo camino de la vida, por ser mi protector benevolente y por darme la inteligencia y sabiduría, la seguridad y tanto amor.

**A Mis Padres:** Oscar Alfonso Rivera y Lucia Otilia Cruz, Por darme la vida y la oportunidad de superación, por soportar mis rebeldías y empujarme a esforzarme por mi futuro, por hacer de mi una persona de bien, por apoyarme en todas mis metas trazadas y por darme fuerza y aliento cada día, Gracias.

**A Mi Esposo:** Miguel Antonio Rivera González, por estar presente en los momentos de debilidad, por ser mi apoyo y mi fuerza en cada caída. Porque con su amor y cariño me ha dado fuerzas para salir adelante.

**A Mi Hijo:** Santiago Rivera Rivera, mi hermoso príncipe quien cada día se despierta y tiene una sonrisa en su carita y lo cual es más que suficiente para mantenerme en pie, alegra mis días, mi existencia y es el motor de mi vida.

**A Mis Hermanas:** Por ser ejemplo de superación y por brindarme la mano siempre que la necesite y quienes están presentes en todos los momentos de mi vida;

**A Mi Suegra:** Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, a mis cuñadas por el cariño que me tienen y por el apoyo brindado en especial a Flor Rivera quien cuida a mi pequeño príncipe en todo momento.

**A Mi Asesora De Tesis:** Mss. Martha Villatoro por enseñarnos con paciencia y devoción la manera mas adecuada de hacer las cosas, por llenar los vacios que aun traíamos en nuestra carrera se le agradece.

**CECILIA CAROLINA RIVERA CRUZ**

**A Dios Todopoderoso:** Por ser el pilar fundamental de mi vida, por iluminarme y guiarme en el arduo camino de la vida, por ser mi protector y por darme la inteligencia y sabiduría, la seguridad y tanto amor.

**A Mis Padres:** Oscar Alfonso Rivera y Lucia Otilia Cruz, Por darme la vida y la oportunidad de superación, por soportar mis rebeldías y empujarme a esforzarme por mi futuro, por hacer de mi una persona de bien. Gracias.

**A Edwin Arana:** por estar presente en los momentos de debilidad, por ser mi apoyo y mi fuerza en cada caída. Porque con su amor y cariño me ha dado fuerzas para salir adelante.

**A Mis Hermanas:** Por ser ejemplo de superación y por brindarme la mano siempre que la necesite y quienes están presentes en todos los momentos de mi vida;

**A Mi Asesora De Tesis:** Martha Villatoro por enseñarnos con paciencia y devoción la manera mas adecuada de hacer las cosas, por llenar los vacios que aun traíamos en nuestra carrera se le agradece.

**FLOR AZUCENA RIVERA CRUZ**

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>I</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	
<b>LISTA DE CUADROS</b>	
<b>LISTA DE GRAFICOS</b>	
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	
<b>SIGLAS Y SIGNIFICADO</b>	
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>II</b>
<b><u>CAPITULO I: MARCO METODOLOGICO.</u></b>	
1.1.Planteamiento Del Problema.....	1
1.2.Justificacion.....	5
1.3 Definición Del Tipo De Investigación.....	7
1.4. Objetivos De Investigacion.....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Aspectos Metodológicos.....	10
1.5.1 Población.....	10
1.5.2 Muestra.....	12
1.5.3 Unidades de Análisis.....	13
1.5.4. Técnica e Instrumentos de Selección de datos.....	14

## **CAPITULO II: MARCO HISTÓRICO Y DE REFERENCIA.**

<i>2.1. Antecedentes</i> .....	15
<i>2.2. Marco Historico</i> .....	16
<i>2.3 Marco Referencial</i> .....	23

## **CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.**

<i>3.1 .Planteamientos Teoricos</i> .....	25
<i>3.1.1 Doctrinas filosoficas de la administracion</i> .....	25
<i>3.1.2 La teoria administrativa</i> .....	26
<i>3.1.3 La teoria estructural</i> .....	27
<i>3.1.4Teorias de diferentes autores sobre la administracion del recurso humano</i> ...27	
<i>3.1.5 Adam Smith</i> .....	27
3.1.6CharlesBabbage.....	28
3.1.7.RobertOwen.....	28
3.1.8.Enfoques sobre la Administracion del Recurso Humano.....	29
3.1.8.1TeoriaClásica.....	29
<i>3.1.8.2 El enfoque Humanista</i> .....	29
3.1.9.Enfoque Estructuralista.....	29
3.1.9.1 Enfoque de Mejoramiento de Vida.....	30
3.1.10. Planteamientos realizados por diferentes autores sobre la Administracion del Recurso Humano.....	31
3.1.10.1 Frederick Taylor.....	31

3.1.10.2 Henri Fayol.....	32
3.1.10.3 RUSSELL L. ACKOFF.....	32
3.1.10.4PETER DRUCKER.....	33
3.1.10.5. Michael Porter,.....	33
3.2 <i>MARCO CONCEPTUAL</i> .....	39
3.3. <i>MARCO LEGAL</i> .....	43
3.3.1 <i>Constitucion de la Republica de El Salvador</i> .....	43
3.3.2. <i>Codigo de Trabajo</i> .....	44
3.3.3. <i>Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo</i> .....	44
3.3.4 <i>Código de comercio</i> .....	45
3.3.5. <i>Ley de registro de comercio</i> .....	46
3.3.6. <i>Ley de Impuesto sobre Renta</i> .....	47
3.3.7. <i>Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios</i> .....	48
3.3.8. <i>Ley de procedimientos mercantiles</i> .....	49

#### **CAPITULO IV: DESCRIPCION DE RESULTADOS.**

4.1 Descripción De Resultados De La Investigación.....	50
4.2 <i>Información Específica de la Percepción de los empleados</i> .....	51
4.3 Información de la percepción del gerente de recursos humanos sobre el clima organizacional de la empresa.....	76

4.4 Información de la percepción del propietario sobre el clima organizacional de la empresa.....	82
4.5 Matriz de Análisis de Resultados.....	87

## **CAPITULO V:**

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
-----------------------------	-----------

## **CAPITULO VI: PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE ATENCION INTEGRAL**

6.1.Introducción.....	92
6.2. Programa de Capacitaciones.....	93

## **CAPITULO VII: EVALUACION DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE ATENCION INTEGRAL.**

7.1 Información específica de la percepción de empleados.....	95
7.2 Matriz de análisis de resultado.....	118
7.3 Matriz Comparativa.....	120
7.4 Lecciones Aprendidas .....	122

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>123</b>
--------------------------	------------

## **ANEXOS**

## INDICE DE CUADROS

Pág.

### **Cuadro N°1**

Cantidad de Pymes en el Departamento de San Miguel. (En cantidades de Miles).....11

### **CUADRO No.2**

Cantidad de PYMES por categoría según FUSADES.....11

### **Cuadro N°3**

Población (En cantidades de Miles).....11

### **Cuadro N° 4**

Cantidad de personas que laboran en PASTELERIA FRANCESA.....12

### **Cuadro N 5**

Clasificación de las pequeñas y medianas empresas

– por ministerio de iconomanía- 2012.....20

### **Cuadro N6:**

Distribución porcentual de las pymes por sector, a nivel nacional y regional– por

ministerio de economía- 2012.....20

### **Cuadro N 7:**

Investigaciones Similares A La Problemática Planteada A Nivel Nacional.....23

### **Cuadro N8:**

Matriz de Clasificación de las PYME según las diferentes instituciones.....34

### **Cuadro N9:**

Clasificación de las pymes por Munch Galindo, García Martínez.....37

<b>Cuadro N° 10</b>	
Información general.....	50
<b>Cuadro N°11:</b>	
Diferentes Puestos de Trabajo.....	52
<b>Cuadro N°12:</b>	
Rangos de años de años de laborar en la empresa.....	53
<b>Cuadro N°13:</b>	
Expectativas económicas del trabajo.....	54
<b>Cuadro N°14:</b>	
Flexibilidad de horarios en el trabajo.....	55
<b>Cuadro N°15:</b>	
Buen trato hacia los empleados.....	56
<b>Cuadro N°16:</b>	
Accesibilidad al trabajo.....	57
<b>Cuadro N°17:</b>	
Flujo de información.....	58
<b>Cuadro N°18:</b>	
Conocimientos de jefes inmediatos.....	59
<b>Cuadro N°19:</b>	
Transmisión de experiencia, conocimientos y socialización.....	60
<b>Cuadro N°20:</b>	
Colaboración entre compañeros.....	61

<b>Cuadro N°21:</b>	
Cooperación entre compañeros de trabajo.....	62
<b>Cuadro N°22:</b>	
Promoción del trabajo en equipo.....	63
<b>Cuadro N°23:</b>	
Relaciones interpersonales.....	64
<b>Cuadro N°24:</b>	
Herramientas de trabajo necesarias.....	65
<b>Cuadro N°25:</b>	
Condiciones de trabajo seguras.....	66
<b>Cuadro N°26:</b>	
Asignación de funciones.....	67
<b>Cuadro N°27:</b>	
Desarrollo de capacitaciones.....	68
<b>Cuadro N°28:</b>	
Capacitaciones oportunas.....	69
<b>Cuadro N° 29:</b>	
Desarrollo de habilidades.....	70
<b>Cuadro N°30:</b>	
Conocimiento de cualidades personales.....	71
<b>Cuadro N°31:</b>	
Buen humor en el trabajo.....	72

<b>Cuadro N°32:</b>	
Importancia de la presentación personal.....	73
<b>Cuadro N°33:</b>	
Respeto entre miembros de grupo.....	74
<b>Cuadro N°34:</b>	
Importancia de las opiniones.....	75
<b>Cuadro N°35:</b>	
Buen trato hacia los empleados.....	96
<b>Cuadro N°36:</b>	
Accesibilidad al trabajo.....	97
<b>Cuadro N°37:</b>	
Flujo de información.....	98
<b>Cuadro N°38:</b>	
Conocimientos de jefes inmediatos.....	99
<b>Cuadro N°39:</b>	
Transmisión de experiencia, conocimientos y socialización.....	100
<b>Cuadro N°40:</b>	
Colaboración entre compañeros.....	101
<b>Cuadro N°41:</b>	
Cooperación entre compañeros de trabajo.....	102
<b>Cuadro N°42:</b>	
Promoción del trabajo en equipo.....	104

**Cuadro N°43:**

Relaciones interpersonales.....105

**Cuadro N°44:**

Herramientas de trabajo necesarias.....106

**Cuadro N°45:**

Condiciones de trabajo seguras.....107

**Cuadro N°46:**

Asignación de funciones.....108

**Cuadro N°47:**

Desarrollo de capacitaciones.....109

**Cuadro N°48:**

Capacitaciones oportunas.....110

**Cuadro N° 49:**

Desarrollo de habilidades.....111

**Cuadro N°50:**

Conocimiento de cualidades personales.....112

**Cuadro N°51:**

Buen humor en el trabajo.....113

**Cuadro N°52:**

Importancia de la presentación personal.....114

**Cuadro N°53:**

Respeto entre miembros de grupo.....115

**Cuadro N°54:**

Importancia de las opiniones.....116

## INDICE DE GRAFICOS

Pág.

### **Grafica N°1**

Representación de pymes por sector de forma porcentual.....21

### **Grafico N°2:**

Diferentes Puestos de Trabajo.....52

### **Grafico N°3:**

Rangos de años de años de laborar en la empresa.....53

### **Grafico N°4:**

Expectativas económicas del trabajo.....54

### **Grafico N°5:**

Flexibilidad de horarios en el trabajo.....55

### **Grafico N°6:**

Buen trato hacia los empleados.....56

### **Grafico N°7:**

Accesibilidad al trabajo.....57

### **Grafico N°8:**

Flujo de información.....58

### **Grafico N°9:**

Conocimientos de jefes inmediatos.....59

### **Grafico N°10:**

Transmisión de experiencia, conocimientos y socialización.....60

<b>Grafico N°11:</b>	
Colaboración entre compañeros.....	61
<b>Grafico N°12:</b>	
Cooperación entre compañeros de trabajo.....	62
<b>Grafico N°13:</b>	
Promoción del trabajo en equipo.....	63
<b>Grafico N°14:</b>	
Relaciones interpersonales.....	64
<b>Grafico N°15:</b>	
Herramientas de trabajo necesarias.....	65
<b>Grafico N°16:</b>	
Condiciones de trabajo seguras.....	66
<b>Grafico N°17:</b>	
Asignación de funciones.....	67
<b>Grafico N°18:</b>	
Desarrollo de capacitaciones.....	68
<b>Grafico N°19:</b>	
Capacitaciones oportunas.....	69
<b>Grafico N°20:</b>	
Desarrollo de habilidades.....	70
<b>Grafico N°21:</b>	
Conocimiento de cualidades personales.....	71

<b>Grafico N°22:</b>	
Buen humor en el trabajo.....	72
<b>Grafico N°23:</b>	
Importancia de la presentación personal.....	73
<b>Grafico N°24:</b>	
Respeto entre miembros de grupo.....	74
<b>Grafico N°25:</b>	
Importancia de las opiniones.....	75
<b>Grafico N°26:</b>	
Buen trato hacia los empleados.....	96
<b>Grafico N°27:</b>	
Accesibilidad al trabajo.....	97
<b>Grafico N°28:</b>	
Flujo de información.....	98
<b>Grafico N°29:</b>	
Conocimientos de jefes inmediatos.....	99
<b>Grafico N°30:</b>	
Transmisión de experiencia, conocimientos y socialización.....	100
<b>Grafico N°31:</b>	
Colaboración entre compañeros.....	101
<b>Grafico N°32:</b>	
Cooperación entre compañeros de trabajo.....	102

<b>Grafico N°33:</b>	
Promoción del trabajo en equipo.....	104
<b>Grafico N°34:</b>	
Relaciones interpersonales.....	105
<b>Grafico N°35:</b>	
Herramientas de trabajo necesarias.....	106
<b>Grafico N°36:</b>	
Condiciones de trabajo seguras.....	107
<b>Grafico N°37:</b>	
Asignación de funciones.....	108
<b>Grafico N°38:</b>	
Desarrollo de capacitaciones.....	109
<b>Grafico N°39:</b>	
Capacitaciones oportunas.....	110
<b>Grafico N°40:</b>	
Desarrollo de habilidades.....	111
<b>Grafico N°41:</b>	
Conocimiento de cualidades personales.....	112
<b>Grafico N°42:</b>	
Buen humor en el trabajo.....	113
<b>Grafico N°43:</b>	
Importancia de la presentación personal.....	114

**Grafico N°44:**

Respeto entre miembros de grupo.....115

**Grafico N°45:**

Importancia de las opiniones.....116

## **SIGNIFICADO DE ABREVIATURAS**

### **Abreviatura**

**PYMES:** Pequeña y Mediana Empresa

**P.I:** Propiedad Intelectual

**P.IB:** Producto Interno Bruto

**CONAMYPE:** Comisión Nacional de Micro y Pequeñas Empresas

**ANEP:** Asociación Nacional de la Empresa Privada

**INSAFORP:** Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

**FUNDAPYME:** Fundación para la Pequeña Y Mediana Empresa.

**FOMMI:** Fomento para las Medianas Empresas.

**AMPES:** Asociación de Medianos Empresarios de El Salvador

**B.C.R:** Banco Central de Reserva

**FUSADES:** Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

**B.M.I:** Banco Mundial Interamericano

**SECOFI:** Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

## **RESUMEN**

El proyecto de tesis denominado “Modelo de Atención Integral que Contribuya a lograr la Armonía Laboral y mejorar la Productividad en las Pequeñas y Medianas Empresas”. Ensayo realizado en pastelería francesa, sucursal centro, de la ciudad de San Miguel, en el año 2012; el cual consiste en la creación de un Modelo de atención integral a implementarse en la empresa Pastelería Francesa con el fin de mejorar el ambiente laboral. Para el desarrollo del proyecto de tesis se contó con los conocimientos de la asesora la Licenciada Martha Villatoro de Guerrero, junto con el grupo de estudiantes egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad de El Salvador. El proyecto incluye la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos así como también diferentes teorías, y enfoques de distintos autores, que ha tenido la Administración de Recursos Humanos.

Para conocer el problema, se utilizó el instrumento del cuestionario y entrevistas para poder dar un diagnostico de los problemas que aquejan a la empresa. Los problemas identificados son las relaciones interpersonales, la falta de motivación, la no existencia de planes de desarrollo profesional, la falta de trabajo en equipo, la falta de un programa de capacitaciones, Es decir, que en las organizaciones de hoy en día no se le da énfasis o la debida importancia a la vida humana a la parte afectiva y sentimental del ser humano, esta parte está totalmente desatendida, dado que ni con todos los enfoques tradicionales mejoran tanto la empresa la administración de recursos humanos, ni los empleados y ni la familia, y ni la sociedad

## **INTRODUCCION**

Con la presente investigación buscamos conocer más a fondo las diferentes situaciones que atraviesan las organizaciones privadas en la actualidad. Expondremos los problemas a los que se enfrentan los empleados en la actualidad como las inasistencias, los abandonos de sus puestos de trabajo, la inseguridad en la estabilidad laboral, la falta de motivación y una autoestima baja no solo en el trabajo sino en su vida cotidiana, lo que trae consecuencias negativas en el trabajo como una baja productividad y una aptitud negativa en el trabajo. Y es que en las organizaciones de hoy en día no se le da énfasis o la debida importancia a la vida humana a la parte afectiva y sentimental del ser humano, esta parte está totalmente desatendida, dado que ni con todos los enfoques tradicionales mejoran tanto ni la empresa, la administración de recursos humanos, ni los empleados y ni la familia, y ni la sociedad.

En los siguientes capítulos analizaremos la problemática vista desde una perspectiva en donde el empleado es una parte fundamental en la organizaciones y que merecen ser vistos y tratados con dignidad y respeto, fomentando habilidades y una cultura firme y solida en valores, practicando e infundiendo el trabajo en equipo y con los diferentes niveles de la organización además de trasmitirle esa misma armonía a todos los clientes.

Para llevar a cabo lo anterior se inicia con un planteamiento de los problemas mas frecuentes que sufren las pequeñas y medianas empresa en el área de recursos humanos, en donde damos a conocer como una cadena de problemas pueden afectar en términos globales la organización posteriormente afianzar la investigación se elaborará los diferentes marcos relacionados con las pequeñas y medianas y con la administración de recursos humano. En los aspectos metodológicos de la investigación, en donde se da a conocer la población, muestra y unidades de análisis, luego se desarrolla el marco histórico en el cual se da a conocer los antecedentes de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país. En el marco teórico se aborda los planteamientos teóricos, doctrinas filosóficas, teorías y enfoques sobre la administración del recurso humano.

El enfoque de MEJORAMIENTO DE VIDA es el planteamiento que consideramos se apega más a nuestro trabajo y con el cual nos identificamos que podemos poner en práctica en la empresa PASTELERIA FRANCESA. Se describe una serie de conceptos utilizados en el desarrollo de la presente investigación y se desarrolla el marco legal en el cual se proporcionan las bases que rigen a las pequeñas y medianas empresas, en donde se mencionan artículos relacionados con las empresas en las diferentes leyes de El Salvador. Se encuestaron a los empleados para determinar las necesidades que estos tienen y para conocer el funcionamiento de la empresa en estudio (PASTELERIA FRANCESA) Además de conocer la perspectiva de la gerente de recursos humanos y la del propietario para poder realizar el diagnostico de una forma más objetiva.

**CAPITULO I:**  
**DISEÑO METODOLOGICO**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Actualmente en las organizaciones a nivel mundial, influyen diversos factores que afectan el desempeño y el ambiente laboral, por lo que se hace cada vez más necesario involucrarnos con el personal e indagar sobre lo que afecta al empleado, desde un punto de vista más humano y sensible a las situaciones del entorno. Es decir, que en las organizaciones de hoy en día no se le da énfasis o la debida importancia a la vida humana a la parte afectiva y sentimental del ser humano, esta parte está totalmente desatendida, dado que ni con todos los enfoques tradicionales mejoran tanto la empresa, la administración de recursos humanos, ni los empleados mismos y ni en su familia, y ni en la sociedad.

Por ello la relación entre jefe, subordinado, proveedores y clientes esa forma de comunicación puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen o mal desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. En muchas ocasiones no es necesario motivaciones monetarias con tan solo preguntas como: ¿Buenos días, que tal, cómo esta? ¿Cómo les fue?...¿Cómo se sienten hoy?...¿Cómo están esos ánimos? Esa validez e importancia se agradece con mayor entusiasmo, potencialidad en su trabajo. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/cap5.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap5.htm)

En América Latina la situación descrita anteriormente ha llevado a las empresas a realizar grandes inversiones de capital humano, en su adiestramiento, su superación y su preparación intensiva, convirtiéndolo en el recurso más importante para la entidad. Esta gestión de capital humano se vuelve así en un área de resultados clave y la satisfacción del cliente interno deviene en ocupación recurrente de los directivos.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. A pesar de la importancia que tienen las Pymes para la vida económica y de las posibilidades que ofrece el sistema de propiedad intelectual (P.I.) para el fomento de su competitividad, a menudo las Pymes no saben aprovechar debidamente ese sistema.<sup>2</sup>

Las PYMES en El Salvador, al igual que en todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional a promover el aumento de la competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial y la de cada país en su conjunto, y una de las maneras más eficientes de lograr esto es con la implantación de Sistemas de Calidad que permitan a las empresas mejorar de forma integral y consistente aquellos productos y servicios que brindan, mediante la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente

---

<sup>2</sup>[http://www.wipo.int/sme/es/about\\_sme.html](http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html). 20/04/2012.

controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con la calidad y su mantenimiento en el tiempo.

Por tales razones, los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional se han ido introduciendo en las empresas, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos de Recursos Humanos. El ambiente organizacional, es intangible pero, no obstante, tiene una existencia real y trascendente en el comportamiento de las personas. Las condiciones del clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción en el contexto laboral, incidiendo de manera directa en los resultados del trabajo.<sup>3</sup>

Mas sin embargo en las pequeñas y medianas empresas el problema está en que la mayor parte de las acciones de recursos humanos son consideradas como intangibles y ese concepto termina por minimizar la importancia de esta área, y es por esto que no se enfocan en sus clientes internos como los activos más importantes desde el punto de vista afectivo que podría ser por medio del cual mejoraría su productividad, a través de la atención al bienestar de las personas.

Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas, las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de

---

<sup>3</sup> Goncáales, A. Clima Organizacional [Citado el: 21 de Noviembre de 2008.]

personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes, motivaciones entre otras.<sup>4</sup> El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, incide directamente en el desempeño de la organización.

Uno de los primeros aspectos en los que influyen es la autoestima del personal, ésta es muy importante ya que de esto depende las aspiraciones y el entusiasmo que la persona tenga en su trabajo, un empleado con baja autoestima afecta directamente la motivación con la que se desempeña, la motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros. Y por lo tanto afecta la voluntad por alcanzar las metas de la organización.

En consecuencia de esto surge la inadaptación en los puestos de trabajo, La Inadaptación laboral incide en el ambiente laboral organizacional ya que existe una disminución del rendimiento y la productividad, disminuyendo así la rapidez y agilidad del empleado, a su vez existe un descenso del nivel de seguridad en sí mismo, la cual puede darse además por falta o una inadecuada inducción al puesto. Y una de las principales causas

---

<sup>4</sup>Dinámica organizacional, James Thompson; Mc Graw-Hill 1976 pg. 44-45.

es la insatisfacción laboral, la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos piensan deberían recibir.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización(ausentismo), el ambiente de trabajo es de vital importancia para el recurso humano y es necesario que la persona sienta cierta comodidad al desarrollar su trabajo, Todo esto está muy ligado a la motivación y por consiguiente a la autoestima, por ese motivo el ambiente es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En consecuencia de todo esto las empresas llegan a encontrarse en un estancamiento en su desarrollo lo que se traduce al mismo tiempo en poca innovación y baja productividad.<sup>5</sup>En respuesta a este problema la solución más común en las empresas es la rotación de personal, con la cual se pretende encontrar de esta forma la persona que pueda desarrollar mejor el trabajo y en armonía.

## **1.2 JUSTIFICACION**

En las organizaciones es tan importante la convivencia entre las personas como compañeros de trabajo para lograr de esta forma trabajar en equipo como una necesidad de que exista una buena comunicación en todos los niveles operativos de las

---

<sup>5</sup>Ibídem.

organizaciones, dado que esto facilita los procesos productivos en términos de resultados, Con el fin de que los empleados trabajen de una forma que se sientan motivados y organizados para que cada día el desempeño sea mejor.

Eso hace que exista la necesidad de buscar métodos y estrategias que feliciten la convivencia entre todos los niveles de la organización y que ayuden a mejorar la armonía entre los jefes-empleados para optimizar los resultados y mantener a los empleados motivados. La investigación no solo es de interés para la empresa, sino también para los empleados y para la sociedad:

Para la empresa: se lograra más eficacia y productividad, generando por ende mas utilidades para la organización, mayor entrega al trabajo por parte de los empleados, mayor comunicación en los niveles operativos y sobre todo mejorar no solo el clima laboral sino también crear una mejor relación jefe-empleado .

Para los empleados: se lograra un mejor ambiente laboral, donde se preocupen por un desarrollo personal, se les tomará mayor importancia como ser humano así como también que las empresas presten atención a sus problemas y conocer sus sentimientos, le enseñara a las empresas a mirar a los empleados con mas detenimientos y a interesarse por los problemas personales de sus empleados, mirándolos de una manera global como un todo.

Para la sociedad: para valorar y tener en otra posición las empresas privadas, no solo como una típica empresa mercantilista que explota a sus empleados, aprovechándose de sus necesidades. De esta manera los empleados serán mejor vistos y tratados con más dignidad, valorizados y respetando sus derechos como personas humanas y no como una simple fuerza de trabajo sino como seres que piensan, sienten que sufren, y que tienen derecho a un trabajo digno. La investigación cuenta con los recursos necesarios para poder llevarla a cabo por lo que existe factibilidad de poder realizarla, además de tener el apoyo de los propietarios de la empresa en donde se desarrollará el plan piloto teniendo una duración de diez meses.

### **1.3 DEFINICION DEL TIPO DE INVESTIGACION.**

Debido al enfoque del proyecto de creación de un Modelo De Atención Integral Que Contribuya A Lograr La Armonía laboral Y Mejorar La Productividad En Las Pequeñas Y Medianas Empresas”; los tipos de investigación a utilizar serán:

- La Investigación Proyectiva: También conocida como proyecto factible, este tipo de investigación se apega a nuestra investigación ya que consiste en la elaboración de un modelo de atención integral para mejorar la armonía laboral y la productividad en las pequeñas y medianas empresas; de dicho modelo se hará un ensayo en la empresa Pastelería Francesa, en donde se estudiará como punto de partida el ambiente laboral y los aspectos del Clima Organizacional. Se aplicará el modelo y se comprobará su funcionalidad a través de las percepciones de los empleados.

- La Investigación Explicativa: Se realizará un diagnostico del clima organizacional en la empresa para conocer las percepciones de los empleados y desarrollar las acciones que minimicen los problemas encontrados en la empresa.

## **1.4 OBJETIVOS**

### ***1.4.1. OBJETIVO GENERAL***

Diseñar Un Modelo De Atención Integral que contribuya a lograr la armonía laboral y mejorar la productividad, tomando el recurso humano como el activo más importante para lograr una ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas.

### ***1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

1. Realizar un diagnostico para conocer las percepciones de los empleados con respecto a la armonía laboral y el ambiente de trabajo.
2. Proponer y aplicar medidas correctoras como talleres y capacitaciones que incidan en una mejora de los factores psicosociales de organización del trabajo.
3. Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores como consecuencia de las mejoras del clima laboral, a través de la aplicación del modelo de atención integral en la empresa.

## **1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS.**

En el presente capítulo se describe la población que se tomara en cuenta para la investigación, los criterios que se tomaran en cuenta y la cantidad de personas; y de forma general según el Ministerio de Economía y según FUSADES se describen la cantidad de empresas por clasificación que existen en el Departamento de San Miguel, así mismo se muestra la cantidad de empresas por clasificación y por sector para tener una visión amplia de las Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa en dicho departamento; luego se muestra la cantidad de personas laborando por genero en las empresas de dicho departamento para finalizar así con la cantidad de personas laborando en la empresa en estudio como lo es la Pastelería Francesa. Se describe además el cálculo de la muestra a utilizar, las unidades de Análisis y los instrumentos que se utilizarán para recabar la información necesaria.

### ***1.5.1. POBLACION***

La población a tomar en cuenta para esta investigación serán los empleados de la Empresa “Pastelería Francesa”, en la ciudad de San Miguel, tomando como criterio la accesibilidad y que cumplieran con los criterios de inclusión para la investigación, los cuales son: puesto de trabajo y en su mayoría mujeres. La población está conformada por treinta y cinco personas, distribuidos en nueve sucursales de Pastelería Francesa, de los que se tomó una muestra.

**Cuadro N° 1: Cantidad de Pymes en el Departamento de San Miguel. (En cantidades de Miles).**

Departamento de “San Miguel”	Cantidad	%
Microempresa	871.67	10.80%
Pequeña empresa	406.74	9.4%
Mediana empresa	16.57	3.3%
Grande empresa	4	1.20%

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información proporcionada por el Directorio de Establecimientos 2010, de la Dirección General de Estadística y Censos, Ministerio de Economía.

**Cuadro N° 2: Cantidad de PYMES por categoría según FUSADES**

CATEGORIA	GRANDE	MED	PEQ	MICRO	TOTAL
INDUSTRIA	365	502	196	2.351	3.414
CONSTRUCCION	68	107	1	-	176
COMERCIO	188	409	490	13.461	14.548
SERVICIOS	184	375	245	5.930	6.734
TOTAL	805	1.393	932	21.742	24.872

**Fuente:** Base de datos según FUSADES.

**Cuadro N° 3: Población (En cantidades de Miles).**

Población que laboran en la industria de “San Miguel”				
Categoría	Genero			
	Hombres		Mujeres	
Microempresa	104.56	29.33%	159.81	60.45%
Pequeña empresa	65.020	18.24%	47.56	13.86%
Mediana empresa	53.54	15.02%	27.38	7.98% }
Grande empresa	133.35	37.41%	108.38	31.59%

**Fuente:** Ministerio de Economía. MINEC -DIGESTYC.

**Cuadro N° 4: Cantidad de personas que laboran en PASTERIA FRANCESA.**

Pastelería francesa			
Sucursales	Cantidad de empleados	Hombres	Mujeres
Quinta avenida	1		1
Centro	10		10
2ª Avenida	3	1	2
Metro Centro	7	1	6
Plaza VIVA	2		2
Plaza San Francisco	2		2
Chaparras tique	1		1
Tapachulteca	6		6
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la empresa en estudio “Pastelería Francesa”.

### **1.5.2. MUESTRA**

El tipo de muestreo utilizado para la presente investigación es el muestreo probabilístico, todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos y se cuenta con un listado de los sujetos de la población. Se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

La muestra de la investigación se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita utilizando un margen de error del 10%.

#### **Cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

En donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.95)

q= Probabilidad de fracaso (0.05)

N= Población (35)

e= Error Muestral (0.01)

**Sustituyendo la fórmula:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(35)}{(0.1)^2(35 - 1) + (0.5)(0.5)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.0475)(35)}{(0.01)(34) + (0.0475)(3.8416)}$$

$$n = \frac{3.8416(1.6625)}{0.34 + 0.182476}$$

$$n = \frac{6.38666}{0.522476}$$

$$n = 12.22 \approx 12$$

El total de la muestra de la investigación es de 12 empleados.

### ***1.5.3. UNIDADES DE ANALISIS***

Para realizar la presente investigación se han identificado tres unidades de análisis con lo que se pretende exhaustivamente consolidar información suficiente que permita llevar a cabo un estudio real acerca del clima laboral en la empresa “Pastelería Francesa”. Las unidades consideradas son: Propietario, Gerente de Recursos Humanos y empleados de servicio al cliente.

#### ***1.5.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE DATOS***

Para la investigación se utilizarán dos técnicas de selección de datos; la entrevista y la encuesta, la entrevista dirigida al propietario de la empresa en estudio y al gerente de recursos humanos de la misma, el instrumento es una guía de entrevista previamente estructurada. La encuesta será dirigida al personal operativo de la empresa por medio de un cuestionario con preguntas cerradas.

**CAPITULO II:**

**MARCO HISTORICO Y DE**

**REFERENCIA.**

En el presente capítulo se encuentran diferentes aspectos del marco Histórico, en primer lugar los antecedentes de la investigación, en segundo lugar el marco histórico, y en tercer lugar el marco referencial.

## **2.1. ANTECEDENTES**

Con la necesidad de mejorar los sistemas de trabajo y el bienestar de los empleados, las organizaciones se ven con la urgente necesidad de darle a su recurso humano la importancia que este tiene dentro de cada organización, ayudando a resolver parte de sus problemas personales, dándoles un trato adecuado y digno como personas, es por ello que en la actualidad en muchas organizaciones del mundo, ya no solo les importa la persona dentro del trabajo sino también lo que sucede con las personas cuando terminan una jornada laboral, es decir que hacen estas personas cuando salen de la organización, no con el fin de vigilarlos sino con el fin de ayudarles en cualquier problema personal que se les presente y que de esta forma los empleados se sientan como parte de la familia llamada empresa y desarrollen su labor sin perturbaciones.

Cuando se sienten motivados los empleados dan un 100% de su esfuerzo al momento de desarrollar su jornada laboral, dedicando todo su esmero en hacer las cosas bien, es ahí cuando los empleados se vuelven eficaces y eficientes pero esto únicamente sucede cuando los empleados se sienten comprendidos, ayudados y motivados por parte de las organizaciones para las cuales laboran y dedican más de la mitad del día.

Es por eso que hoy en día las organizaciones buscan estrategias que logren integrar estas necesidades incorporando, planes de recompensas tanto monetarias como no monetarias entre las cuales podemos mencionar: talleres, capacitaciones, actividades de recreación, campañas de salud, incentivos, becas escolares, ayuda psicológica, etc. Para mantener el activo más importante de la organización contento y que este logre desarrollarse y lograr la superación personal<sup>6</sup>.

## ***2.2. MARCO HISTORICO.***

En el siguiente capítulo se habla sobre Orígenes de las Pequeñas y medianas empresas, las formas de surgimiento, sus diferentes etapas en el transcurso del tiempo, y como han generado desarrollo de empleos en nuestro país. Las pequeñas y medianas empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años. Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aún observamos en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una mazmorra, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta

---

<sup>6</sup>Administración de Personal, Gary Dessler, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., 6ta. Edición, México. 1996. Pág. 661.

naturaleza.<sup>7</sup>

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, y como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Arthur Anderson en 1999, en su libro Diccionario de Economía y Negocios, las define como “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por unos lados aquellos que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

---

<sup>7</sup>BARNES, Harry Elmer, Historia de la economía del mundo occidental, UTEHA, México, 1967.

En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas. Las "Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50' y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados." Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación información etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes.

"Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse."

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

El mayor problema que han tenido que superar las PYMES es la Globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegaron a diversos países. El Salvador tiene más de medio millón de micros, pequeñas y medianas empresas (pymes).

Se calcula que las micro pequeñas y medianas empresas emplean al 66 por ciento de la población económicamente activa y aportan el 44 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) Las pymes, identificadas como empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

**CUADRO N° 5**  
**CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**- POR MINISTERIO DE ECONOMÍA- 2012.**

Categoría	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales	% de Establecimientos
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00	90.52%
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00	7.54%
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones	1.50%
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7.0 Millones	0.44%

**Fuente:** Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad Sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía y Directorio Económico 2010.

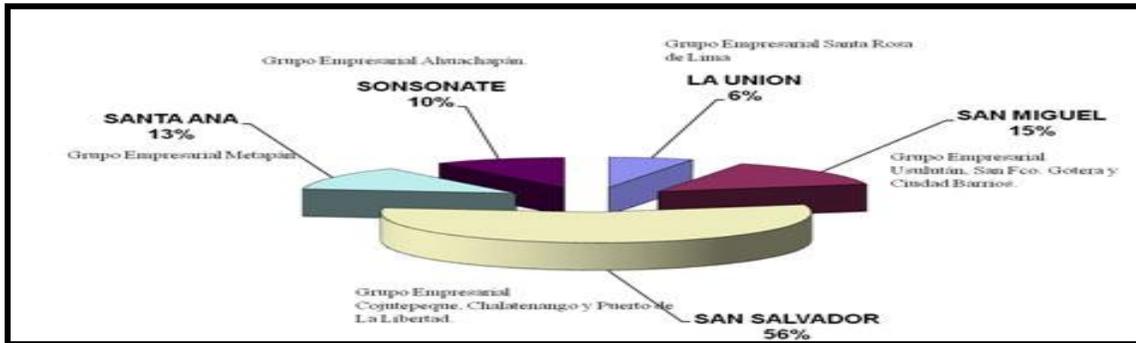
**CUADRO No.6**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PYMES POR SECTOR, A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL- POR MINISTERIO DE ECONOMÍA- 2012**

Sector	Nacional	Regiones												
		Occidente			Paracentral					central		oriental		
		Santa Ana	Ahuachapán	Sonsónate	Cabañas	La Paz	Cuscatlán	San Vicente	Usulután	La Libertad	San Salvador	San Miguel	Morazán	La Unión
comercio	66.14%	56.02%	57.72%	60.55%	73.67%	39.79%	69.67%	64.88%	68.59%	32.49%	44.69%	59.84%	64.49%	62.14%
Servicio	18.36%	18.97%	14.54%	18.94%	13.90%	8.63%	16.30%	16.02%	14.84%	22.37%	25.30%	22.95%	11.53%	15.76%
industria	12.90%	25.01%	27.74%	20.51%	12.43%	51.59%	14.04%	19.10%	16.57%	45.14%	30.01%	17.21%	23.98%	22.10%

**Fuente:** basada en Ministerio de Economía. MINEC – DIGESTYC.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Muestra además de manera concluyente la representación de la MIPYME por Ubicación geográfica:

**Grafico N°1**



Fuente: basada en CONAMYPE.

En El Salvador existe la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), institución encargada de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral del micro y pequeñas empresas.<sup>9</sup>

En la Empresa donde se realizará el ensayo de aplicación del modelo, ya se realizó el estudio Titulado: “Creación de un Plan de Evaluación del Desempeño a los empleados de la empresa “Pastelería Francesa” de la Ciudad de San Miguel, para conocer las deficiencias y mejorar las debilidades. El cual fue realizado por Estudiantes de la Universidad de Oriente de Lic. Administración de Empresas, el 01 de Enero 2011 hasta 30 de Abril 2011. Se Utilizaron métodos de evaluación del desempeño para conocer todos los elementos y tomarlos en cuenta en la Administración del Recurso Humano, implementarlos y darle seguimiento.

<sup>9</sup> Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)

Los nuevos desafíos para las pymes en nuestro país es mantenerse informados, tecnificarse e innovar, por otra parte el camino a seguir para las pymes es la asociación o la creación de alianzas. Otra de las tareas pendientes de los micros, pequeñas y medianas empresas es trabajar en la calidad y la competitividad, que significa buscar una mayor productividad.

### 2.3. MARCO REFERENCIAL

En este Marco referencial se describen todas las averiguaciones pertinentes, nacionales y locales realizadas a la problemática planteada.

#### Antecedentes de la Investigación a Nivel Nacional relacionado con la Pequeña Empresa.

**CUADRO N° 7 INVESTIGACIONES SIMILARES A LA PROBLEMÁTICA PLANTEADA A NIVEL NACIONAL**

Titulo	Autores	Especialidad	Fecha	Conclusión
" El Comportamiento emprendedor en El Salvador".	Dr. D. Ángel Cervera Paz y el Dr. D. Francisco Rodríguez Campos.	Departamento de Organización de Empresas.	Febrero 2011.	Se Conoció a fondo el papel del empresario emprendedor ya sea micro, mediana ó pequeña empresa en el desarrollo económico; esta investigación da un enfoque claro, preciso y muy amplio sobre las variables que intervienen en las actividades comerciales de las MYPYME en El Salvador.
“Diseñar una guía para mejorar el clima organizacional que Contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal En La Ciudad El Triunfo”.	Estudiantes de la UCA.	Administración de Empresas.	Enero 2007.	-
La Endocalidad como medio para mejorar el clima organizacional aplicado a Lotificación de Oriente, S.A. de C.V. ubicada en el Cantón Llano de Santiago, Km. 18 El Divisadero, Morazán.	Jaldres Henrique, Carlos Ernesto Escobar Parrales, Oscar de Jesús.	Administración de Empresas.	Enero 2007.	-
Incidencia del clima organizacional en el desempeño profesional del Docente de educación media en los institutos nacionales del municipio de San Miguel.	Hernández Katia Yessenia, Turcios Gonzales Linda Felicita, Duran Girón José Francisco.	Departamento de Ciencias de la Educación.	Iniciando el 20 de Junio del 2011.	-

Clima organizacional y su relación con la atención de la salud en los Hospitales Nacionales del Departamento de San Miguel.	Criollo Remires Félix Ernesto, Sorto Isidro, Díaz Castro José de la Paz.	Departamento de Medicina	Año 2006	-
Propuesta de un modelo administrativo para mejorar el clima organizacional en el Hospital Nacional de Ciudad Barrios del Departamento de San Miguel.	Cáceres Escobar Julio Antonio, Franco Canales Rafael Antonio, Perla Sorto Marilyn.	Administración de Empresas.	Año 2003	-

Fuente: Elaboración propia en base a diferentes antecedentes de la investigación a nivel Nacional.

**CAPITULO III:**  
**MARCO TEÓRICO.**

### ***3.1 PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS***

En el Marco Teórico se describen las teorías y enfoques relacionadas con medianas y Pequeñas empresas en las distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales y es que el avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por ello resulta imprescindible analizar las diferentes clases ó los diferentes criterios que tantas instituciones públicas y privadas toman en cuenta a la hora de la clasificación de las empresas. Y además se describen las distintas teorías de diferentes autores que describen los orígenes de los aspectos que tienen que ver con el Clima Organizacional.

#### ***3.1.1. Doctrinas Filosófica de la Administración.***

Desde la antigüedad la administración ha recibido la influencia de la filosofía; cómo el filosofo griego **Sócrates**, expone sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. A su vez **Platón**, filosofo griego y discípulo de Sócrates analizo los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural y lo refleja en su obra “La Republica” en donde expone la forma de democracia de gobierno y de administración de los negocios Públicos.

**Aristóteles**, discípulo de Platón dio el primer impulso a la filosofía, la metafísica, la lógica, etc. Abrió horizontes al conocimiento humano, y en su libro “Política” versa sobre la organización del Estado y en donde distingue a la vez tres formas de

administración pública: 1) Monarquía, gobierno de uno sólo; 2) Aristocracia, gobierno de una élite; 3) Democracia, gobierno del pueblo.<sup>10</sup>

En forma global, **Frederick W. Taylor** es el que alcanzó mejoras consistentes en la productividad en el ámbito de 200% o más y reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse según se les instruía, por lo tanto su doctrina es la más apegada a mejorar el clima organizacional y alcanzar así la armonía entre el elemento más importante cómo son las personas y obtener como consecuencia mayor productividad.

La administración se volvió fundamental en la conducción de una sociedad moderna; la administración no es un fin de sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

### ***3.1.2 La Teoría Administrativa***

Describe los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Planteó que la administración era una actividad común en todas las empresas humanas en los negocios, en el gobierno y hasta en el hogar.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág.

**3.1.3 La Teoría Estructural** la explica Taylor el cual se ocupaba de la administración a nivel del taller (o lo que hoy se describe como el puesto de un supervisor) y Fayol se centraba en las funciones administrativas generales, el sociólogo alemán Max Weber desarrollaba una teoría de estructuras de autoridad y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

#### **3.1.4 Teorías de diferentes autores sobre la Administración del Recurso Humano.**

Las Personas y su comportamiento individual se considera que ejerce una influencia importante en el desarrollo de la micro, pequeña y mediana Empresa ya que los seres humanos y las actividades organizadas son un reflejo de todas las actividades que se realizan en una empresa, estos aspectos han estado durante miles de años, pero no se necesita ir más allá de los siglos XVIII o XIX para encontrar las raíces del comportamiento individual y la relación humana - organizacional. Tres personas fueron especialmente importantes en la promoción de ideas que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la <sup>11</sup>dirección y límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.<sup>12</sup>

#### **3.1.5 Adam Smith**

Que la división del trabajo aumenta la productividad y al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, se realiza un desarrollo extenso de los procesos de

---

<sup>12</sup>"Comportamiento Organizacional", Jonh Ivancevick, Pág. 65, 20 – 05 - 2012.

producción; durante el año de 1776, indudablemente ha sido estimulado por las ventajas económicas de la especialización del trabajo por Adam Smith.<sup>13</sup>

### ***3.1.6 Charles Babbage.***

Otro de los pioneros de la doctrina económica clásica, agrega a la Teoría antes mencionada de Smith de las ventajas que se derivan de la división del trabajo: reduce el tiempo necesario para aprender un puesto, reduce el desperdicio de materiales durante la etapa de aprendizaje, permite alcanzar altos niveles de habilidad y permite un acoplamiento más cuidadoso de la capacidad y habilidades físicas de las personas.<sup>14</sup>

### ***3.1.7 Robert Owen***

Fue uno de los primeros industriales que reconoció que el creciente sistema de fábricas estaba denigrando a los trabajadores, él decía que mostrar preocupación por los empleados convenía a la administración y aliviaría la miseria humana. En los años 30's fue durante este tiempo cuando comenzaron a evolucionar las primeras teorías generales de la administración. Los autores clásicos, que incluyen a Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard, establecieron los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Opcit. Planificación Sistemica.

<sup>14</sup> Planificación Sistemica, Juan Bravo Carrasco, 1997, Editorial Evolución S.A Pág. 28.

<sup>15</sup> "Planificación Sistemica", Juan Bravo Carrasco, 1997, Editorial Evolución S.A. Páginas: 22 – 47. 19/05/2012.

### **3.1.8 Enfoques sobre la Administración del Recurso Humano.**

3.1.8.1 La teoría clásica *es el enfoque más utilizado por los novatos en la administración, pues aporta una visión simple y ordenada, también para la ejecución de tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo organizacional en categorías comprensibles y útiles.*<sup>16</sup>

3.1.8.2 *El enfoque Humanista* hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización, y en los principios de la administración, seda prioridad a la preocupación por las personas y se pasa a los aspectos Psicológicos y Sociológicos.<sup>17</sup>

3.1.9. *El Enfoque Estructuralista de Forehand y Gilmer* los cuales definen el clima Organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” Otro del enfoque es el subjetivo los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional; “Son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”<sup>18</sup>

Basándose en las consideraciones precedentes Litwin y Stinger (1978) definieron el Clima Organizacional como: “Un fenómeno interviniente que media entre los factores

---

<sup>16</sup> “Visión Sistemática del Desempeño Humano”, Gary Rummier y Alan Brachier, pág. 4. 18/05/2012.

<sup>17</sup> Administración de Recursos Humanos”, Idalberto Chiavenato, Pág. 73. 18/05/2012.

<sup>18</sup> Opcit. Administración de Recursos Humanos” .pág. 75.fecha:20/05/2012.

del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”<sup>19</sup>

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

#### ***3.1.9.1 Enfoque de Mejoramiento de Vida***

Cuando se lanzaron por primera vez el Programa de Mejoramiento de Vida, casi todo el personal de “Mejoramiento de Vida” recién empleado no tenía idea de lo que “Mejoramiento de Vida” era y de cómo poner en práctica esos servicios, y como resultado, las actividades tuvieron que realizarse agrupando al personal en metodologías.

La vida diaria de la gente rural en aquellos tiempos estaba atenazada por la pobreza, convencionalismos y costumbres largamente enraizadas, e incluso por supersticiones. Especialmente, para las mujeres de la familia agrícola, la democratización era solo una

---

<sup>19</sup>Litwin y Stinger. Citado por Robines, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. 20/05/2012.

frase hecha y ellas todavía estaban colocadas en una posición social muy baja. Por esta razón, incluso a pesar de que el personal de extensión de Mejoramiento de Vida podía haber comprendido intelectualmente la necesidad de mejorar las condiciones, nadie les había dicho métodos concretos de cómo realmente determinarlas.

Este enfoque de mejoramiento de vida es un caso real que describe la dura realidad del sexo femenino en la vida rural y de todo el procedimiento que se tuvo que poner en práctica para darle un giro de cambio a esa percepción de mala calidad de vida.

### ***3.1.10. Planteamientos realizados por diferentes autores sobre la Administración del Recurso Humano.***

**3.1.10.1 Frederick W. Taylor.** En su libro “Principles of Scientific Management”, describía cómo se podía utilizar el método científico para definir la “única forma mejor” para realizar una tarea; Los empleados trabajaban deliberadamente a un paso lento de mayor importancia es que se consideraba que la administración y los obreros estaban en continuo conflicto. Y decía que al colocar a la persona correcta en el puesto con las herramientas y equipo correctos, al hacer que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud, y al motivar al obrero por medio del incentivo de un salario diario considerablemente mayor que permitieran alcanzar un incremento considerable en la producción de los obreros.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Ibíd. Pág. 29

**3.1.10.2 Henri Fayol.** En su libro “*Administración Industrial y General*”, aparecida en 1916, expone su “doctrina administrativa”. Y dice Fayol que en las empresas existen seis grupos de operaciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas. Y además menciona que la función administrativa consta de cinco elementos de administración: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. También agrega que: “La máxima “*gobernar es prever*” da una idea de la importancia que se atribuye a la *previsión* en el mundo de los negocios; “La *previsión* tiene una infinita variedad de ocasiones y de maneras de manifestarse: la principal, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el *programa de acción*. El programa de acción es a la vez el resultado de lo que se desea obtener, es la marcha de la empresa prevista y preparada para un período de tiempo determinado.”<sup>21</sup>

**3.1.10.3 Russell L. Ackoff.** Científico, profesor en la Universidad de Pennsylvania, consultor de grandes corporaciones mundiales y autor de 21 libros utilizados en las principales universidades del mundo. En una exposición realizada en Santiago de Chile, se refirió a los “estilos de administración”. Y advierte que son tendencias generales. Dice: “En el estilo *reactivo*, el administrador añora el pasado y lucha por volver a dejar las cosas como estaban antes de la crisis, corrige las fallas pero no estudia ni resuelve los problemas de fondo. En el estilo *inactivo*, su credo es no hacer nada pero aparentar que sí lo hace, es la temida burocracia. En el estilo *proactivo*,

---

<sup>21</sup> *Ibíd.* Pág. 4

agrega, no se trata de “parchar” la realidad actual, la idea es diseñar una nueva realidad, factible, y aplicar toda la creatividad posible para llegar a ese destino.

**3.1.10.4 Peter Drucker** (1909). Ha sido llamado padre de la administración moderna y, a diferencia de otras disciplinas, hay pleno consenso en otorgarle el título de *mejor experto mundial* en el campo de la administración, en su libro “La sociedad pos capitalista” dice al respecto: “a menos que aprendamos como aumentar la productividad de los trabajadores del saber y de los servicios, y lo hagamos rápido, los países desarrollados se enfrentarán al estancamiento económico y a una grave tensión social”...por otra parte, agrega, “los empleados del saber no pueden, en la práctica, ser supervisados. A menos que sepan más que nadie en la organización, No tienen ningún fin estratégico”.

**3.1.10.5 Michael Porter.** Es uno de los más influyentes líderes mundiales en el campo de la estrategia. Autor de prestigio, es principalmente conocido por tres de sus libros que han dejado huella: “Estrategia competitiva”, “Ventaja competitiva” y “Ventaja competitiva de las naciones” estos son lecturas obligadas en la mayoría de las facultades de administración del mundo.<sup>22</sup>

Y finalmente de manera concluyente, luego de haber estudiado las diferentes doctrinas, los diferentes enfoques, de diferentes autores para tener mayor conocimiento acerca de

---

Semi <sup>22</sup> Ibídem. Pág.4

los orígenes de las formas de Administración que existieron; los enfoques que sirvieron como base en nuestra investigación son: “El Enfoque Humanista” y el “Enfoque de Mejoramiento de vida” son los más apegados debido a su gran contenido con respecto a la percepciones reales de los empleados con el ambiente laboral o clima organizacional.

**Cuadro N° 8 Matriz de Clasificación de las PYME según las diferentes instituciones.**

INSTITUCION	Clasificación de las Empresas	Número de Empleados	Monto según Activos Totales	Ventas anuales	Actividad
ANEP	Mediana Empresa	entre 20 hasta 100 empleados	-		
INSAFORP	Mediana Empresa	entre 50 hasta 99empleados	-		
FUNDAPYME	Mediana Empresa	entre 50 hasta 99empleados	-		
FOMMI	Micro Empresa	si consta una cantidad menor a 10 empleados	-		
	Grande Empresa	si consta una cantidad mayor a 19 empleados	-		
AMPES	Micro Empresa	si consta una cantidad mayor a 5 empleados	\$2,857.14		
	Pequeña Empresa	entre 6 hasta 20 empleados	Entre \$2,857.14 y \$22, 857.14		
	Mediana Empresa	si consta una cantidad mayor a 20 empleados	-		
BCR	Micro Empresa	-	menores a \$29, 714.29		

	Pequeña Empresa	-	mayores que \$29, 714.29 y Menores que \$400,000		
	Mediana Empresa		mayores que \$114, 285.71 y Menores que \$400,000		
	Grande Empresa	-	Mayores que \$400, 000.		
FUSADES	Microempresa	De 1 -10 empleados	Menos de \$11,500.00		
	Pequeña empresa	De 11 -19 empleados	\$11,500.00 - \$85,700.00		
	Mediana Empresa	De 20 – 99 empleados	\$85,700.01 - \$228,600.00		
	Grande empresa	De 100 o más empleados	Mayor de \$228,600.00		
BMI	Microempresa	De 1 -10 empleados		Menos de \$68,571.43	
	Pequeña empresa	De 11 -49 empleados		De \$68,571.43 a \$685,714.29	
	Mediana Empresa	De 50 – 199 empleados		De \$685,714.29 a \$4,571,428.57	
	Grande empresa	De 200 o más empleados		Mayores de \$4,571,428.57	
SECOFI	Empresa de Giro Industrial				Trasforman
	Empresa de Giro Comercial				Mayoristas
					Minoristas
					Comisionistas
	Empresa de Servicios				Brindan Servicios
Empresa de Giro agrícola				Actividades agrícolas	

Ministerio de Hacienda	Pequeña empresa		\$114,285.79 y Activos en Giro has de \$228,571.43		
	Mediana Empresa		De \$11.43 a \$114.29 miles y Activo en giro de \$228.57 y \$571.43 miles.		
	Grande empresa		De \$114.29 miles y Activo en giro mayor a \$571.43 miles.		

Fuente: Elaboración Propia de información de las distintas instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales

**Cuadro N° 9 CLASIFICACION DE LAS PYMES POR MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ.**

AUTOR	Criterio de Clasificación	Clasificación de las Empresas	Número de Empleados	Actividad	
Münch Galindo, García Martínez	Por su actividad o Giro	Industriales		Extractivas	
				Manufactureras	
				Agropecuarias	
		Comerciales		Mayoristas	
				Menudeo	
				Minoristas o Detallistas	
				Comisionistas	
			Servicios		
		Según el Origen de capital	Publicas		centralizadas
					Desconcentradas
				Descentralizadas	
				Estatales	
	Privadas			Mixtas y Paraestatales	
				Nacionales	
				Extranjeras	
	Según la Magnitud de la Empresas	Pequeña Empresa	menos de 250 empleados		
		Mediana Empresa	Entre 250 y 1000 empleados		
		Grande Empresa	mas de 1000 empleados		
	Criterio Económicos	Nuevas			
		Necesarias			

		Básicas		
		básica		
	Criterio de Constitución Legal	Sociedad Anónima		
		Soc. De Responsabilidad Limitada		
		Soc. Cooperativa		
		Soc. En comandita Simple		
		Soc. En comandita por Acciones		
		Soc. en nombre Colectivo		

**Fuente:** elaboración propia basada en el libro del Autor Münch Galindo, García Martínez.

Con la ayuda de todos los criterios de clasificación anteriores se ha logrado identificar en que clasificación corresponde la empresa “Pastelería Francesa” se hizo necesario conocer los diferentes criterios que las diferentes organizaciones toman en cuenta, tal y como se muestra a continuación

La Empresa “Pastelería Francesa” es clasificada como **Industrial** por su Actividad ó Giro principal de la empresa; Según la clasificación en la que recae es la del Banco Multisectorial de Inversiones por que para dicha institución es Mediana Empresa si el número de empleados oscila en el rango de entre 50 a 99 y sus ventas anuales oscilen entre \$685,714.29 a \$4, 571,428.57 y según datos proporcionados por la empresa son: número de establecimientos de **8 sucursales**; su número de empleados es de **65** ocupantes laborales; Y Sus Ventas Anuales oscilan entre **\$897,024.33 y \$846,534.19**. Según sus Estados Financieros.

### **3.2. MARCO CONCEPTUAL**

En el presente marco conceptual se describirán todos los conceptos relacionados con la investigación y el cual consta de 35 conceptos con sus respectivos significados.

**ADIESTRAR:** enseñar, guiar u encaminar.<sup>23</sup>

**AMBIENTE:** representa lo que rodea una organización, todo aquello que esta fuera de ella.<sup>24</sup>

**APÀTIA:** desinterés por el medio.

**APTITUD:** capacidad para hacer bien las cosas, a partir de un aprendizaje teórico o práctico.<sup>25</sup>

**ARMONIA LABORAL:** amistad y buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

**AUSENTISMO:** es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo.

**AUTOESTIMA:** es la autovaloración de uno mismo, de la propia personalidad, de las actitudes y de las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal.<sup>26</sup>

**CALIDAD:** es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup>Diccionario Enciclopédico Ilustrado "Océano Uno" pág.

<sup>24</sup>"Administración de Recursos Humanos" Idalveto Chiavenato. Pag.31

<sup>25</sup>Diccionario "Administración y finanzas" JM Rosemberg. Pág.25

<sup>26</sup><http://www./la-depresión/definición-de-autoestima/psicologia.laguia2000.com>

<sup>27</sup><http://www.es.wikipedia.org/definicion/Calidad.com.2001>

**CAPACITACION:** es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.<sup>28</sup>

**CAPITAL HUMANO** es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.<sup>29</sup>

**CLIENTE:** individuo u organización que realiza una operación de compra. Diccionario.<sup>30</sup>

**CLIMA LABORAL:** Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.<sup>31</sup>

**COMPETITIVIDAD:** es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.<sup>32</sup>

**COMPORTAMIENTO:** Actos o decisiones de individuos, grupos o organizaciones.<sup>33</sup>

**CULTURA EMPRESARIAL:** Normas que se desarrollan en los grupos trabajo como una norma especial que predica una jornada justa para una paga justa, desarrollada en la sala de un montaje de los estudios de Hawthorne.<sup>34</sup>

**DEPRESION:** Estado psíquico de abatimiento.<sup>35</sup>

---

<sup>28</sup> Administration Don Hellriegel. John W Slocum page. 845

<sup>29</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_humano)

<sup>30</sup>Op. Cit. JM Rosemberg. Pág.71

<sup>31</sup>Op. Cit. IdalvertoChiavenato.Pag.63

<sup>32</sup><http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

<sup>33</sup>Op. Cit. JM Rosemberg. Pág.82

<sup>34</sup> "Cultura y liderazgo empresarial " Edgar H. Sahein. pág. 18

**DESEMPEÑO:** Nivel de logros laborales de un individuo, conseguido únicamente tras la realización de un esfuerzo.<sup>36</sup>

**DESINTERES:** Desapego de todo provecho personal.<sup>37</sup>

**EFICACIA:** Es una medida normativa para alcanzar resultados.<sup>38</sup>

**EFICIENCIA:** Es una relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada en búsqueda de una mejor manera de realizar las cosas o ejecutarse, con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.<sup>39</sup>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO:** Proceso sistemático para determinar los medios que eleven el laboral, después de calificar las cualidades laborales de cada empleado, sus necesidades de desarrollo y sus progresos en el cumplimiento de metas.<sup>40</sup>

**FACTOR:** Elemento necesario para la producción, de cualquier bien o servicio.<sup>41</sup>

**IMPLANTACION:** planear y poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.<sup>42</sup>

**INADAPTACION:** Falta de adaptación o acomodación de un ser vivo al medio en que vive y a sus cambios.<sup>43</sup>

**MOTIVACION:** Encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.<sup>44</sup>

---

<sup>35</sup> Diccionario Enciclopédico Ilustrado "Océano Uno" pág.847.

<sup>36</sup> Administración Don Hellriegel. John W Slocum pág. 848

<sup>37</sup>Op.Cit. "Océano Uno" pág.903.

<sup>38</sup> Op.cit. JM Rosemberg. Pág.205

<sup>39</sup>Op. Cit. Idalverto Chiavenato. Pag.28

<sup>40</sup>Op. Cit. John W Slocum pág. 850

<sup>41</sup>Op. Cit.JM Rosemberg. Pág.184

<sup>42</sup>Op. Cit. JM Rosemberg. Pág.216

<sup>43</sup><http://www.es.thefreedictionary.com/inadaptacion.junio1999>.

<sup>44</sup> Op.cit. Idalverto Chiavenato. Pag.55

**ORGANIZACIÓN:** es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. <sup>45</sup>

**PERCEPCION:** proceso por los que los individuos prestan atención a estímulos entrantes y traducen dichos estímulos en un mensaje que indica respuesta apropiada. <sup>46</sup>

**PERSONLIDAD:** diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. <sup>47</sup>

**PRODUCTIVIDAD:** Medida de eficiencia de producción. <sup>48</sup>

**PROVEEDORES:** Fabricantes o mayoristas que suministra mercancías a un comerciante minorista. <sup>49</sup>

**RECOMPENSAS:** es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización, y una vez en la organización contribuyen con tiempo, esfuerzos y otros recursos validos. <sup>50</sup>

**SATISFACCION:** criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus empleados. <sup>51</sup>

**SOBORDINADO:** personas que están bajo la dependencia de otras. <sup>52</sup>

**TALLERES:** Escuela o lugar de formación en el que se hacen ejercicios o trabajos prácticos. <sup>53</sup>

---

<sup>45</sup> Op.cit. Chiavenato. Pag.5

<sup>46</sup> Op.cit. JM Rosemberg. Pág.302

<sup>47</sup> Op.cit "Océano Uno" pág.502

<sup>48</sup> Op.cit. Rosemberg. Pág.331

<sup>49</sup> Op.cit. Rosemberg. Pág.339

<sup>50</sup> Op.cit. Chiavenato. Pag.294

<sup>51</sup> Op.cit. Rosemberg. Pág.373

<sup>52</sup> Op.cit. "Océano Uno" pág.1025

<sup>53</sup> Op.cit. <http://www.es.thefreedictionary.com/talleres>

### **3.3 MARCO LEGAL**

Este marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política, y en este caso más específicamente para las pequeñas y medianas empresas. Faculta a la autoridad correspondiente para llevar a cabo las labores de administración de conformidad a la estructura de la empresa.

A medida que ha transcurrido el tiempo se ha tenido la necesidad de situar a la pequeña industria en un marco legal apropiado para darle el impulso que necesita. Todas las empresas se encuentran dentro de un marco legal que regula la actividad comercial e industrial. Estas disposiciones son las que regulan explícitamente la actividad de la empresa en diferentes campos.

#### **3.3.1 Constitución de la república de El Salvador**

El título cinco, en los artículos ciento uno, ciento dos y ciento tres hablan del orden económico y en el artículo ciento quince dice; El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

El artículo ciento dieciséis menciona que; El Estado fomentará el desarrollo de la pequeña propiedad rural. Facilitará al pequeño productor asistencia técnica, créditos

y otros medios necesarios para la adquisición y el mejor aprovechamiento de sus tierras.<sup>54</sup>

### ***3.3.2 Código de trabajo.***

El código de trabajo en su totalidad como menciona en el artículo uno, tiene por objeto armonizar las relaciones laborales entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Este código es aplicable a las pequeñas y medianas empresas independientemente de la actividad que realicen, por medio del ministerio de trabajo y previsión social como institución reguladora, es parte de la legislación laboral de las empresas al igual que la ley del instituto salvadoreño del seguro social y la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.<sup>55</sup>

### ***3.3.3. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.***

La ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, decreto número doscientos cincuenta y cuatro, entró en vigencia el veintiocho de abril del presente año y tiene por objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la

---

<sup>54</sup> Constitución de la república de el salvador.

<sup>55</sup> Código de trabajo de el salvador, año 2011.

seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular(artículo uno).<sup>56</sup>

Según el artículo cuatro de esta ley, es aplicable en; todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Y el artículo cinco dice; Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley.

#### ***3.3.4 Código de comercio.***

El código de comercio da protección a las pequeñas y medianas empresas como lo menciona el artículo seis: Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial.

Art.15:"No están sujetos al cumplimiento de las obligaciones profesionales Contenidas en el Libro Segundo que este Código impone, los comerciantes e

---

<sup>56</sup> Ley general de de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, decreto N° 254, año 2011.

industriales en pequeño cuyo activo no excede de cien mil colones. Cumplirán únicamente con las contenidas en el Artículo 411 de este mismo Código."

Art. 411. Son obligaciones de los pequeños comerciantes:

“Obtener matrícula personal”.

“Inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos a su negocio que estén sujetos a esta formalidad, y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece”.

Art. 437. Los comerciantes llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento. Si el comerciante no la llevare por sí mismo, se presumirá otorgado el nombramiento a quien la lleve, salvo prueba en contrario.<sup>57</sup>

### ***3.3.5. Ley de registro de comercio***

La presente ley fue aprobada el 26 de febrero de 1973 y publicada el 5 de marzo del mismo año, la cual establece los alcances y parámetros que posee el registro de comercio para regular su organización y funcionamiento, el cual tiene como objetivos primordiales tanto proporcionar plena seguridad jurídica al tráfico mercantil, como asegurar los derechos de propiedad industrial y literaria.

---

<sup>57</sup> Código de comercio de le salvador.

### ***3.3.6. Ley de Impuesto sobre Renta***

La actual Ley de Impuesto sobre la Renta, fue emitida por Decreto Legislativo Número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año.

Art.1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Art.2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como: a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales; b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza; c) Del capital tales como: alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y, d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.

Art.5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) De personas naturales o jurídicas domiciliadas o no; b) De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; y c) De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos.

Por los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente.<sup>58</sup>

### ***3.3.7. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios.***

Art. 28. Estarán excluidos de la calidad de contribuyentes, quienes hayan efectuado transferencias de bienes muebles corporales o prestaciones de servicios, gravadas y exentas, en los doce meses anteriores por un monto menor a cincuenta mil colones (\$5,714.29) y cuando el total de su activo sea inferior a veinte mil colones (\$2,285.71) Si en el transcurso de cualquier año, las transferencias de bienes o prestaciones de servicios o el total del activo de estos sujetos superan los montos señalados, asumirán la calidad de contribuyentes del impuesto, a partir del mes subsiguiente a aquel en que ello ocurra.

La Dirección General, en este caso, procederá a petición del interesado o de oficio a inscribirlo como contribuyente. Lo dispuesto en este artículo no tiene aplicación respecto de sociedades e importadores, ni tampoco cuando un contribuyente tenga más de un local que en conjunto excedan los límites señalados en el inciso primero.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Ley de impuesto sobre la renta, año 2008.

<sup>59</sup> Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios.

### ***3.3.8. Ley de procedimientos mercantiles***

Aprobada el 14 de junio de 1973 y publicada el 29 de junio del mismo año, la cual establece los procedimientos judiciales que rigen el tráfico mercantil, los cuales tienen como principales objetivos la solución de controversias que se dan en los actos de comercio mediante procedimientos que garanticen su pronta y eficaz resolución.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Ley de procedimientos mercantiles.

**CAPITULO IV:**  
**DESCRIPCION DE**  
**RESULTADOS.**

En este capítulo se hará una descripción de los resultados de las encuestas que se aplicaron a las empleadas, a la Gerente de Recursos Humanos y al Propietario de la “Pastelería Francesa”, sucursal Centro, San Miguel.

La población que se consideró en el estudio fueron las treinta y cinco empleadas, distribuidas en las nueve sucursales de la empresa “Pastelería Francesa”, tomando una muestra de Doce, distribuidas en Propietario, Gerente de Recursos Humanos y empleados de servicio al cliente.

La información que se obtuvo de los y las encuestadas, se dividió en dos partes: información general, información relacionada con la o el encuestado y en información específica, sobre las percepciones que tienen los empleados sobre el clima organizacional de la empresa.

#### ***4.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LOS Y LAS ENCUESTADAS.***

En el presente estudio se ha considerado la información de tipo general, como el lugar de residencia, departamento, municipio, sexo y edad. En ese sentido se plantean en forma resumida en el cuadro siguiente:

#### **CUADRO N° 10 INFORMACION GENERAL.**

Edad	Urbano		Rural		Total
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	
18 - 20	0	0	0	0	0.0%
21 - 24	0	5	0	0	41.6%
25 - 28	0	4	0	0	33.3%
29 - 32	0	3	0	0	25%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo con el Cuadro N°10, de las 12 empleadas encuestadas, 5 de ellos su edad oscila dentro del rango de 21 – 24 años, lo cual representa el 41.6%; 4 de las empleadas oscilan dentro del rango de 25 – 28 años, lo cual representa el 33.3%; y 3 de ellos oscilan dentro del rango de 29 – 32, el cual representa el 25% del total de los encuestados. Y todas las que laboran en la empresa corresponden al sexo Femenino y su lugar de residencia es en definitivo el área urbana, es decir, el municipio de San Miguel.

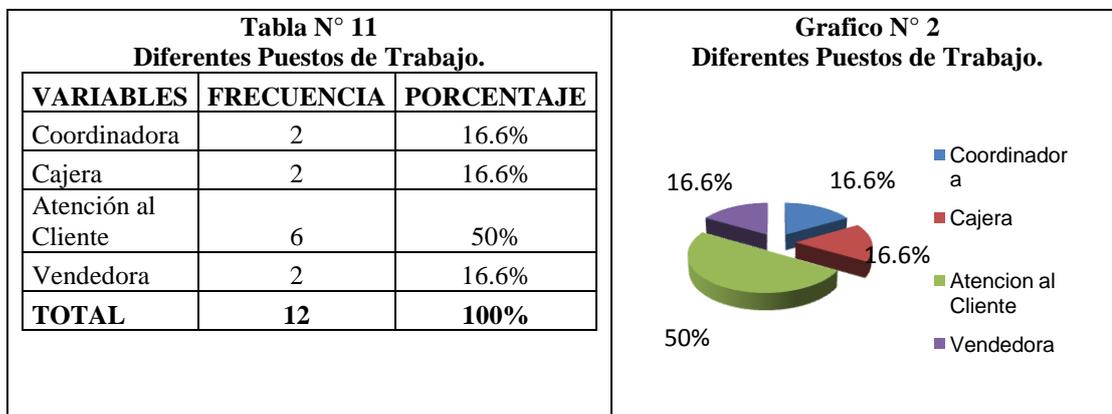
### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, 5 de ellos, sus edades se encuentran entre el rango de 21 a 24 años de edad, se concluye que existe personal muy joven laborando en la empresa, y que solamente laboran personas del sexo Femenino y todas residen en la zona urbana, de la Ciudad de San Miguel.

### ***4.2 INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA PERCEPCION DE EMPLEADOS.***

Las preguntas que se consideraron para obtener la información en el estudio se describen a continuación:

Pregunta N° 3: Diferentes Puestos de Trabajo. El Objeto de esta pregunta es conocer a que área de trabajo pertenecen cada una de las empleadas.



.Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

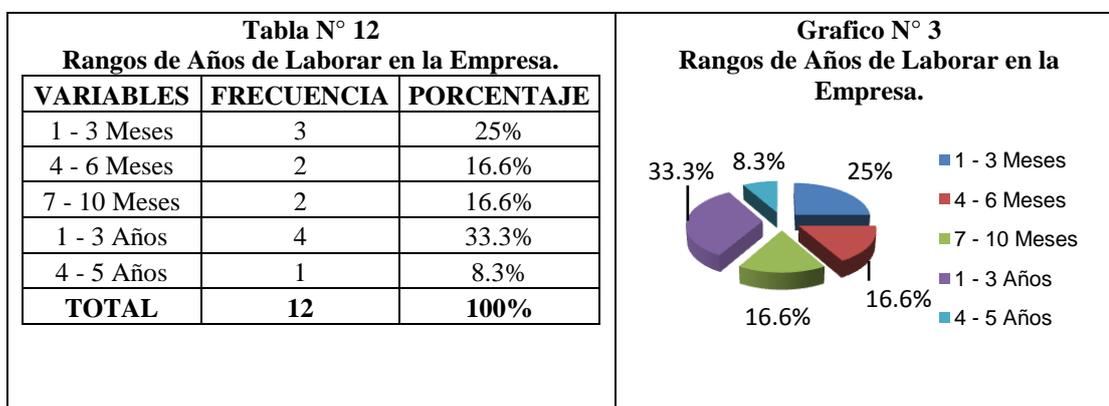
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo con el Cuadro N°11, de los 12 empleadas encuestados, 2 de ellos ocupan el cargo de Coordinadoras, lo cual representa el 16.6%; 2 de las empleadas ocupan el cargo de Cajera, lo cual representa el 16.6%; 2 de ellos ocupan el cargo de Vendedoras, el cual representa el 16.6%; y 6 de ellos ocupan un cargo de Atención al Cliente, el cual representa el 50% del total de los encuestados.

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logró identificar, que de los 12 encuestados, 6 empleadas, equivalentes al 50% del total laboran en el Área de Atención al Cliente por ser una de las Áreas importantes debido a la Actividad Económica de la Empresa y por ello es el área en donde se necesita más influencia de empleadas; además existen 2 laborando en el área de caja equivalente al 16.6% y 2 coordinadoras.

Pregunta N° 4: Años de Laborar en la Empresa. El Objeto de esta pregunta es conocer los años que llevan de laborar en la Empresa todas las empleadas.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

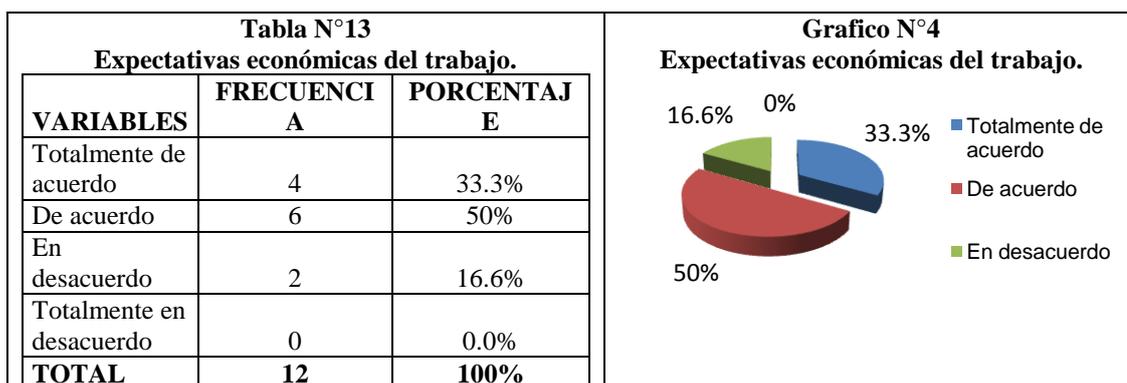
### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

De acuerdo al cuadro N° 12, de los 12 empleadas encuestados, 2 tienen un tiempo de trabajo dentro del rango de 4 – 6 Meses, lo cual representa el 16.6%, 2 tienen un tiempo de trabajo dentro del rango de 7 – 10 Meses, lo cual representa el 16.6%, 3 tienen un tiempo de trabajo dentro del rango de 1 -3 Meses, lo cual representa el 25%; 4 tienen un tiempo dentro del rango de de 1 – 3 Años, lo cual representa el 33.3%; y 1 tiene un tiempo de trabajo dentro del rango de 4 -5 Años, lo cual representa un 8.3% del total de las empleadas encuestados.

### ANALISIS:

De acuerdo con los resultados obtenidos se logró identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 4 de ellos, tienen un tiempo máximo de 1 a 3 Años de estar laborando con la misma empresa, 3 de ellos tienen de 1 a 3 Meses, 2 de ellos tienen desde 4 a 10 Meses y solamente una empleada tiene 5 Años de laborar; con estos resultados, por lo tanto, se identifica el alto porcentaje de Rotación del Personal en las distintas áreas que conforman a la organización.

Pregunta # 6: ¿su trabajo llena sus expectativas económicas?, El Objeto de esta pregunta es conocer si los salarios llenan las expectativas económicas de las empleadas.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

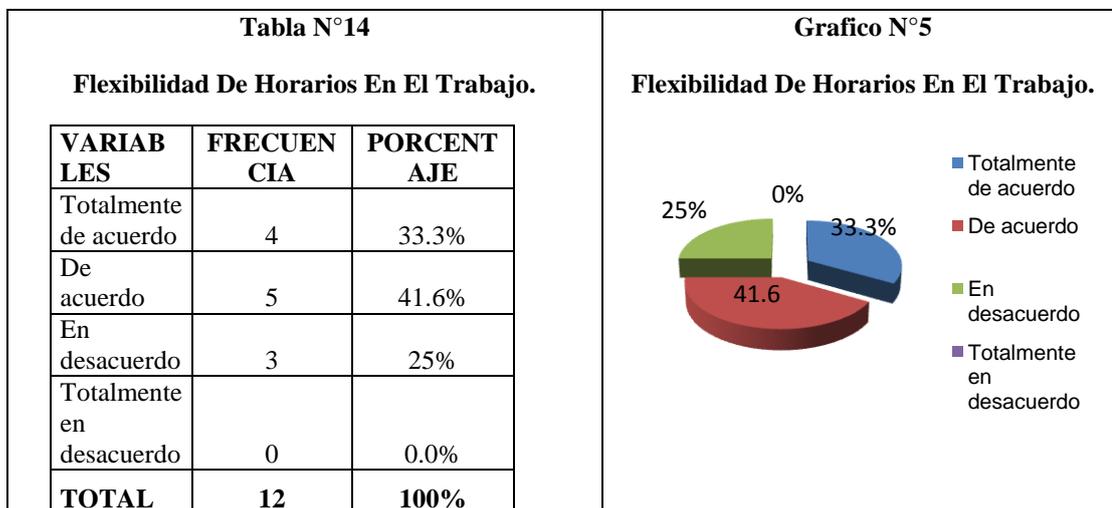
#### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°13, de los 12 empleadas encuestados, 4 dicen estar totalmente de acuerdo que su trabajo si llena las expectativas económicas, lo cual representa el 33.3%; 6 respondieron solamente De acuerdo con que su trabajo llena sus expectativas, lo cual representa el 50%; y 2 respondieron estar en Desacuerdo.

#### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, 6 de ellos dicen estar No totalmente de acuerdo pero si De Acuerdo lo cual es una respuesta positiva debido a que las empleadas si piensan que su salario llena todas las expectativas económicas y solamente 2 de ellos mencionaron que no están de acuerdo, es decir, que su salario no cubre con sus necesidades.

Pregunta # 7: ¿Existe flexibilidad de horarios en su trabajo? .El Objeto de esta pregunta es conocer la flexibilidad de horarios en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

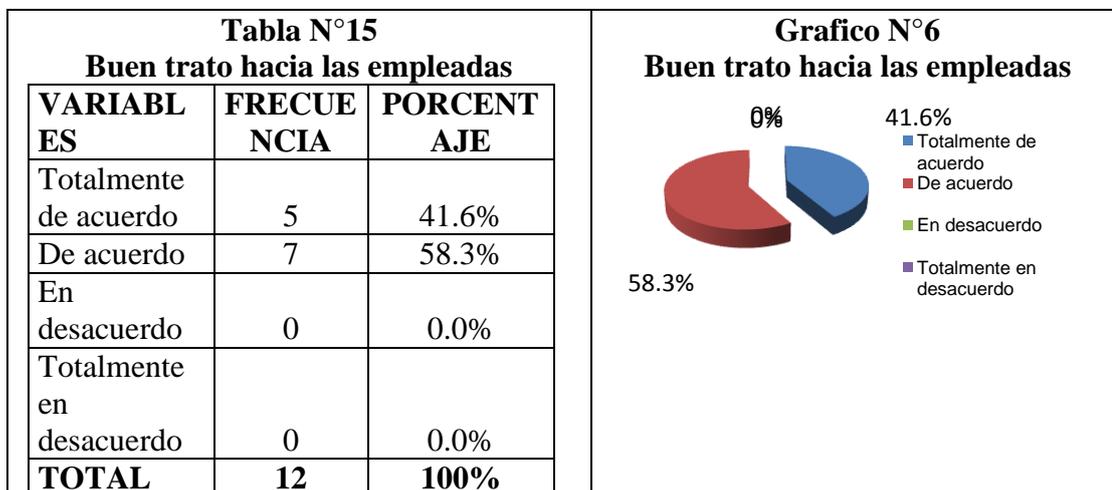
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°14, de los 12 empleadas encuestados, 4 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 33.3%; 5 respondieron que solamente De acuerdo, lo cual representa el 41.6%; y 3 respondieron estar en Desacuerdo, lo cual representa un 25% del total.

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, 5 de ellos responden que están De Acuerdo que los Horarios de trabajo son flexibles y 3 de las empleadas están en desacuerdo.

Pregunta # 8: ¿usted recibe buen trato en su trabajo? .El Objeto de esta pregunta es conocer el trato que reciben las empleadas en su trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

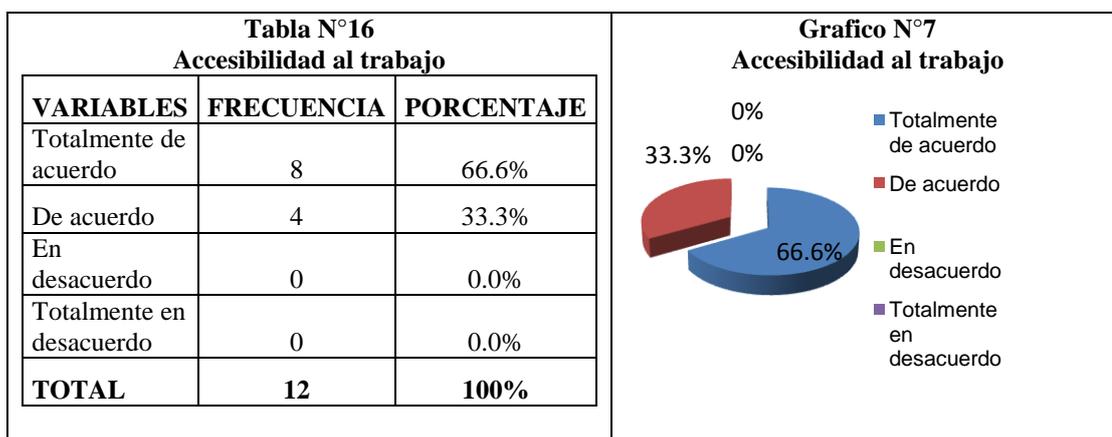
#### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°15, de los 12 empleadas encuestados, 5 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 41.6%; 7 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 58.3% del total.

#### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, 7 de ellos están de acuerdo que si reciben un trato digno en sus horas laborales y 5 están totalmente de acuerdo, por lo tanto son respuestas totalmente favorables.

Pregunta # 9: la accesibilidad al lugar de trabajo ¿es muy importante para usted? El Objeto de esta pregunta es conocer la importancia de la accesibilidad al trabajo para las personas.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

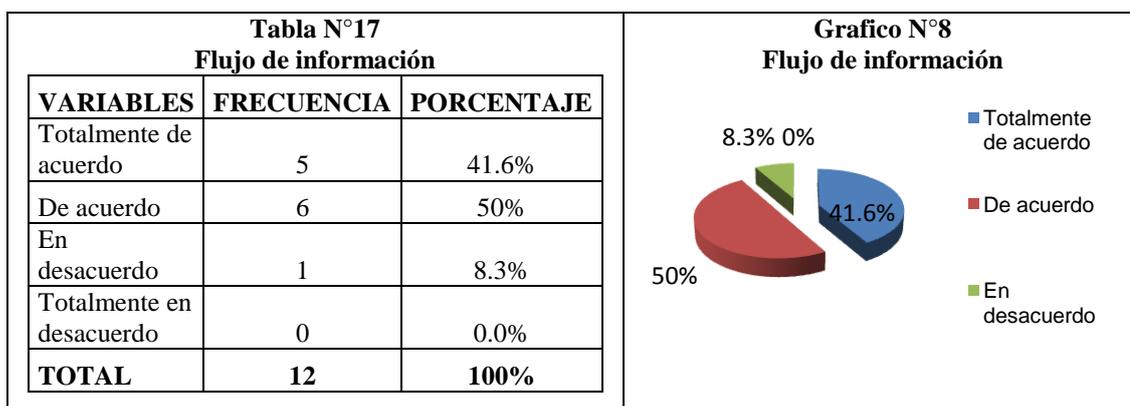
De acuerdo al cuadro N°16, de los 12 empleadas encuestados, 8 dicen estar totalmente de acuerdo, y que la accesibilidad al lugar de trabajo si es muy importante, lo cual representa el 66.6%; 4 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 33.3% del total de encuestados.

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 8 de los encuestados están totalmente de acuerdo que la accesibilidad a su lugar de trabajo es importante, porque evitan factores como el estrés que pueden llegar a perjudicar en su vida laboral.

Pregunta # 10: ¿recibe la información que necesita de una forma clara y oportuna?

El Objeto de esta pregunta es saber si las empleadas reciben la información que necesitan.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

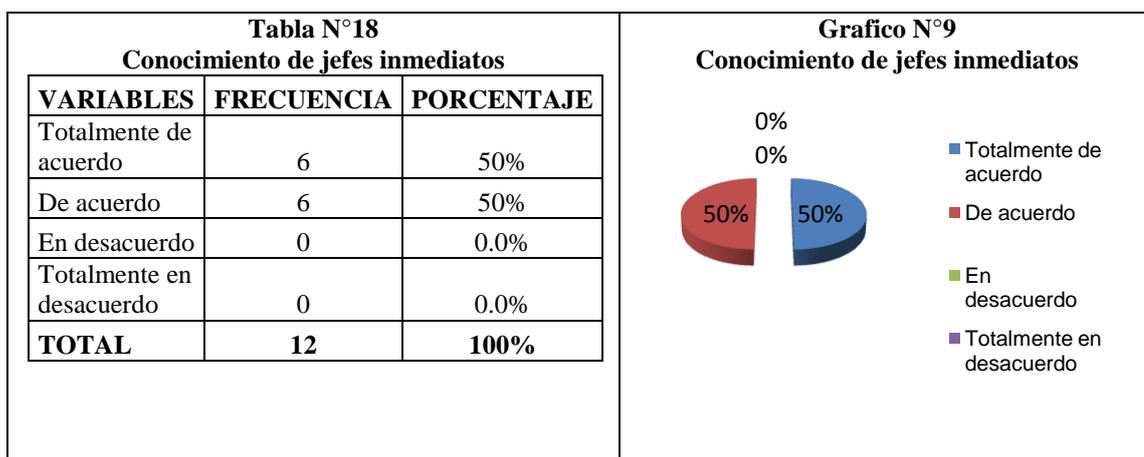
#### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°17, de los 12 empleadas encuestados, 5 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 41.6%, afirmando así que si reciben la información que necesitan clara y oportuna ; 6 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 50%; y 1 respondió estar en Desacuerdo.

#### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 6 de ellos están De acuerdo en que sí reciben la información e inducción necesaria y de manera clara y entendible y además en el momento en que esta es solicitada y en el momento oportuno, pero hay un porcentaje de 8.3% equivalente a un encuestado en Desacuerdo, lo cual da la pauta que no todos los encuestados reciben la misma percepción.

Pregunta # 11: ¿sabe a quién debe de recurrir cuando se presenta un problema relacionado con el trabajo? .El Objeto de esta pregunta es conocer si se conoce la trayectoria de comunicación en la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

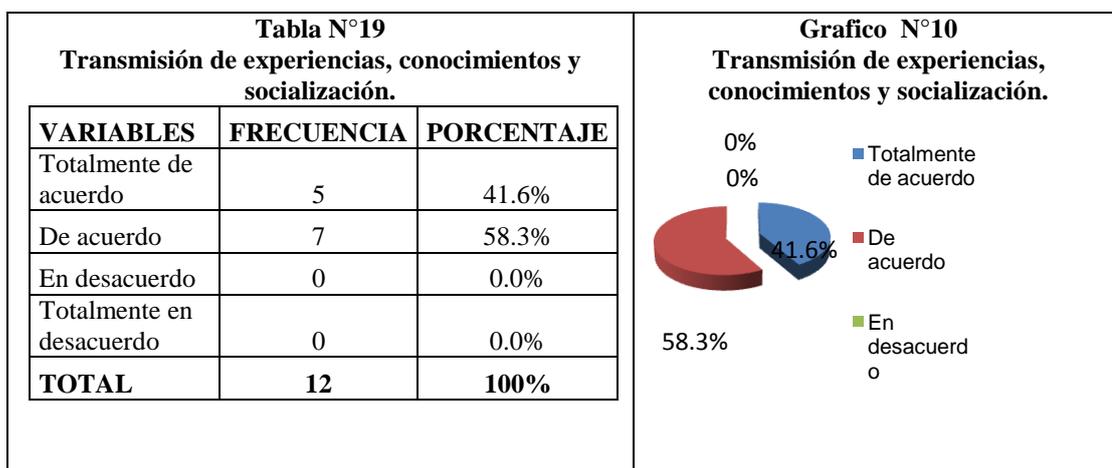
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°18, de los 12 empleadas encuestados, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 50%; y 6 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 50% del total; por lo que se dividen las respuestas de los encuestados.

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, las respuestas están divididas pero muy favorables ya que 6 dicen estar totalmente De acuerdo y el resto De acuerdo en tener conocimiento de recurrir o buscar a la persona idónea para escucharla y plantear sus problemas laborales.

Pregunta #12: ¿comparte sus experiencias y conocimientos laborales con los demás compañeros? .El Objeto de esta pregunta es Conocer la transmisión de experiencias los conocimientos entre compañeros, y el grado de socialización entre ellas.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

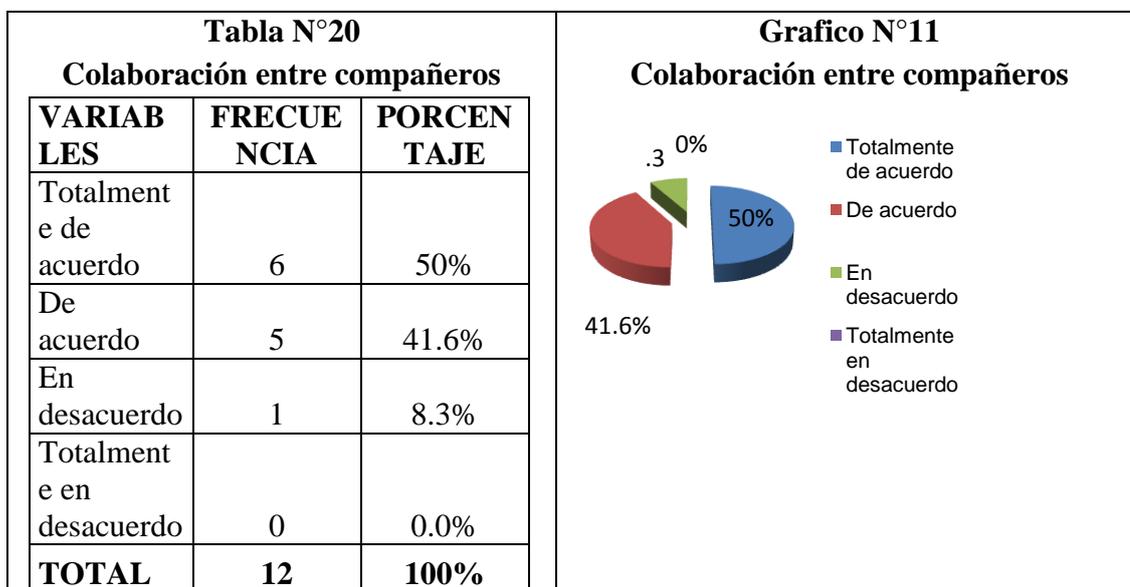
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°19, de los 12 empleadas encuestados, 5 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 41.6%; y 7 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 58.3% del total

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 7 de ellos, están de acuerdo pero 5 de ellos están totalmente de acuerdo y ninguno en desacuerdo en que existe compañerismo debido a que si comparten sus experiencias y en algunas ocasiones cuando se amerita conocimientos laborales con el propósito de que exista el apoyo entre compañeros.

Pregunta # 13: ¿está siempre dispuesto a colaborar con los compañeros de trabajo? El Objeto de esta pregunta es conocer la colaboración entre compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

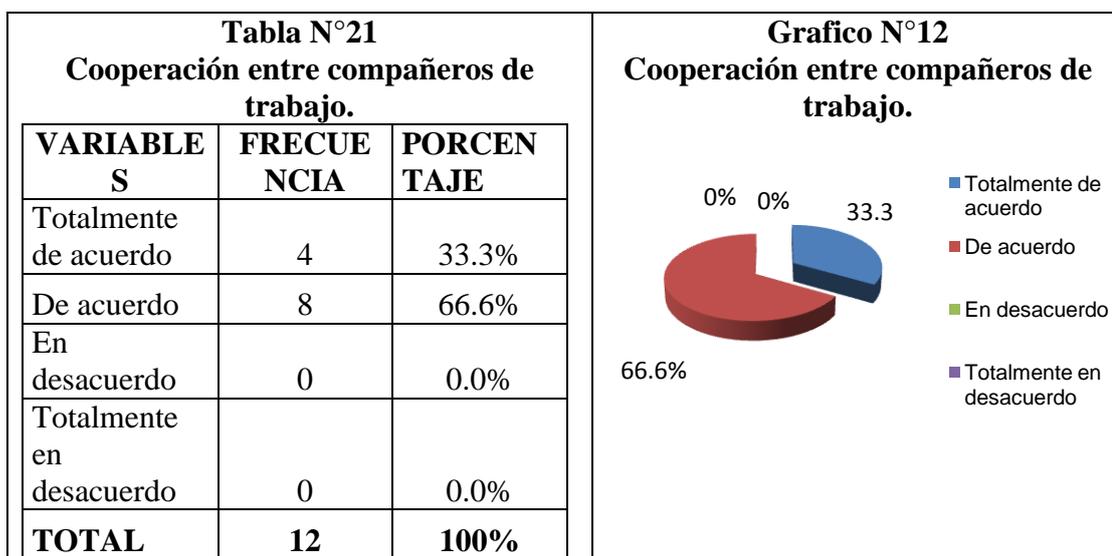
De acuerdo al cuadro N°20, de los 12 empleadas encuestados, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 50%; afirmando así que las empleadas están en toda la disposición de colaborar en equipos de trabajo; y 5 respondieron solamente estar De acuerdo, lo cual representa el 41.6%; y 1 respondió estar en Desacuerdo.

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 6 de ellos, están Totalmente de acuerdo y 5 de ellos están de acuerdo y uno en desacuerdo en que existe compañerismo y apoyo entre todos ya que siempre se está dispuesto a colaborar unos con otros.

Pregunta # 14: ¿solicita ayuda de sus compañeros de trabajo cuando los necesita?

El Objeto de esta pregunta es conocer si existe cooperación con los compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

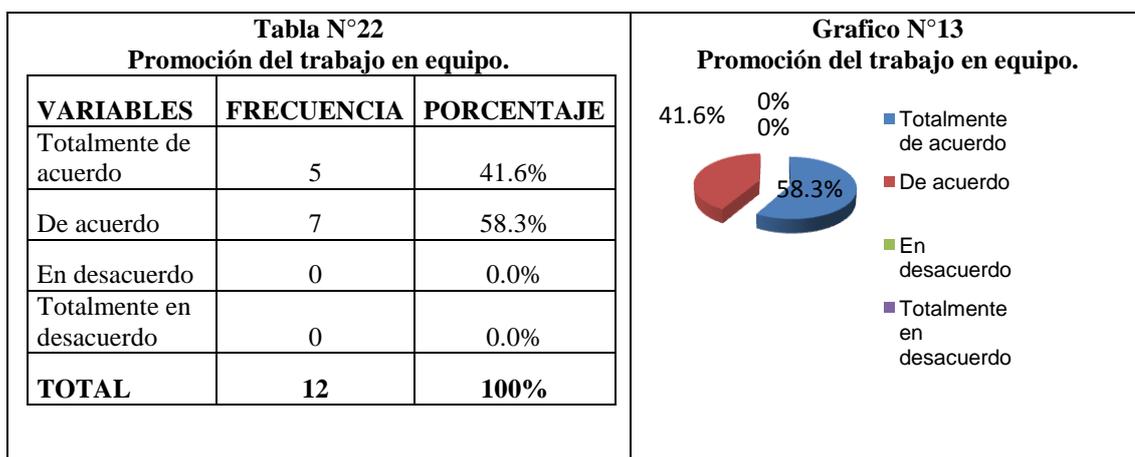
De acuerdo al cuadro N°21, de los 12 empleadas encuestados, 4 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 33.3%; y 8 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 66.6% del total de los encuestados.

### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 8 de ellos, están de acuerdo pero 4 de ellos están totalmente de acuerdo y ninguno en desacuerdo en ocasiones cuando se amerita de la ayuda de alguien más lo solicita y responden de manera positiva con el propósito de que exista el apoyo entre compañeros.

Pregunta # 15: ¿Dentro de la empresa promueven el trabajo en equipo?

El Objeto de esta pregunta es conocer si se promueve el trabajo en equipo en la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

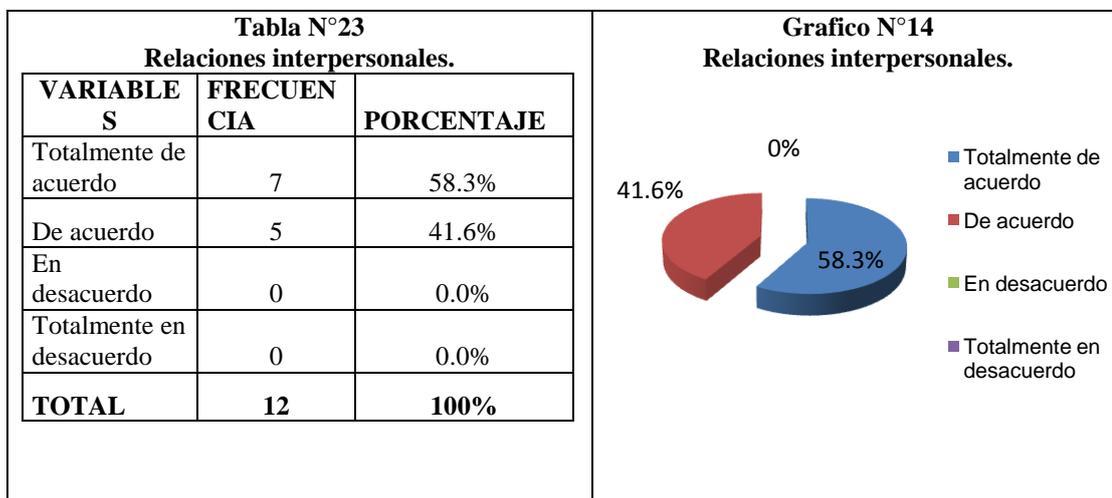
### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

De un total de 12 encuestados, 5 dicen estar totalmente de acuerdo en que se promueve el trabajo en equipo lo que equivale a un 41.6%, 7 dicen que están de acuerdo lo que equivale a un 58.3%.

### ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que la mayoría de empleadas está de acuerdo en que se promueve el trabajo en equipo, y que no se tiene problemas al trabajar en equipo.

Pregunta # 16: ¿le agrada relacionarse con las personas? El Objeto de esta pregunta es conocer la reacción interpersonal entre compañeros.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

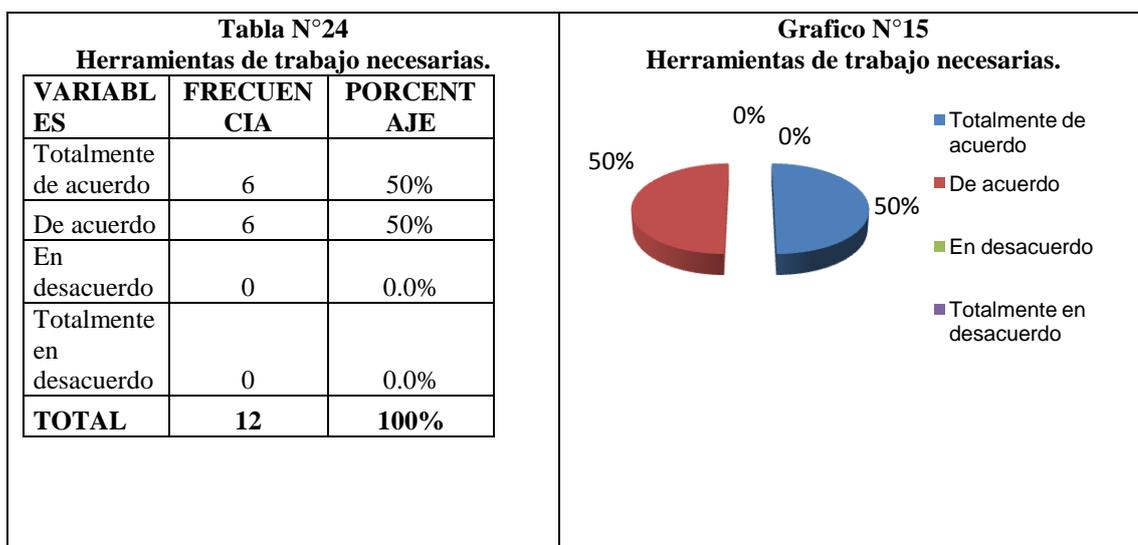
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

Del total de los encuestados, 7 dicen estar totalmente de acuerdo en que les agrada relacionarse con las personas lo que equivale a un 58.3%, 5 personas dijeron que estaban de acuerdo con que les agrada relacionarse con las personas lo que equivale a un 41.6%.

### **ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que a la mayoría de las empleadas les agrada relacionarse con las personas, una cualidad que es necesaria para el puesto de servicio que desempeñan, 5 dicen estar de acuerdo lo cual significa que les agrada pero no en un 100%.

Pregunta # 17: ¿la empresa le proporciona todo el equipo necesario para realizar su trabajo? El Objeto de esta pregunta es conocer si se cuenta con el equipo necesario para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

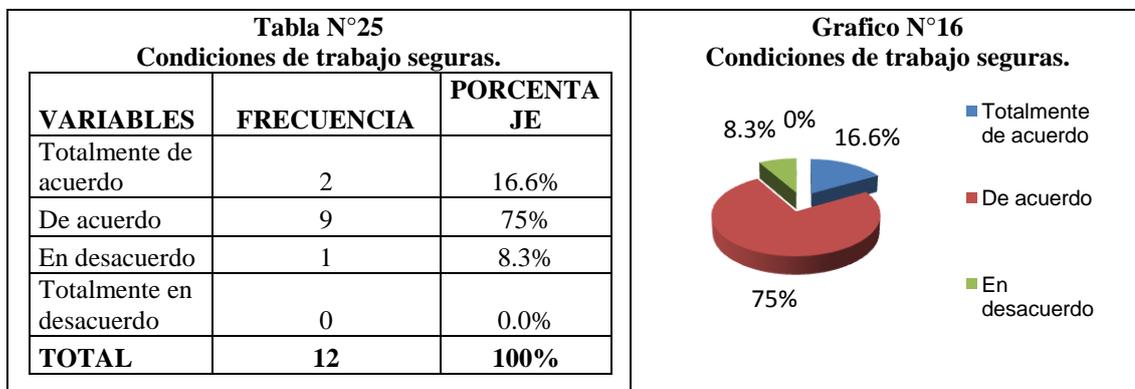
### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

Del total de los encuestados el 50% opina que está totalmente de acuerdo en que se les proporciona los equipos y herramientas necesarias para desempeñar el trabajo, mas sin embargo otro 50% dice que está de acuerdo.

### ANALISIS:

Podemos decir que la empresa les proporciona las herramientas de trabajo pero tal vez de una forma oportuna para unos y no tanto para otros ya que no están del todo convencidos de que se les proporciona todas las herramientas necesarias.

Pregunta # 18: ¿considera que las condiciones de trabajo son seguras? El Objeto de esta pregunta es conocer la seguridad en el lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

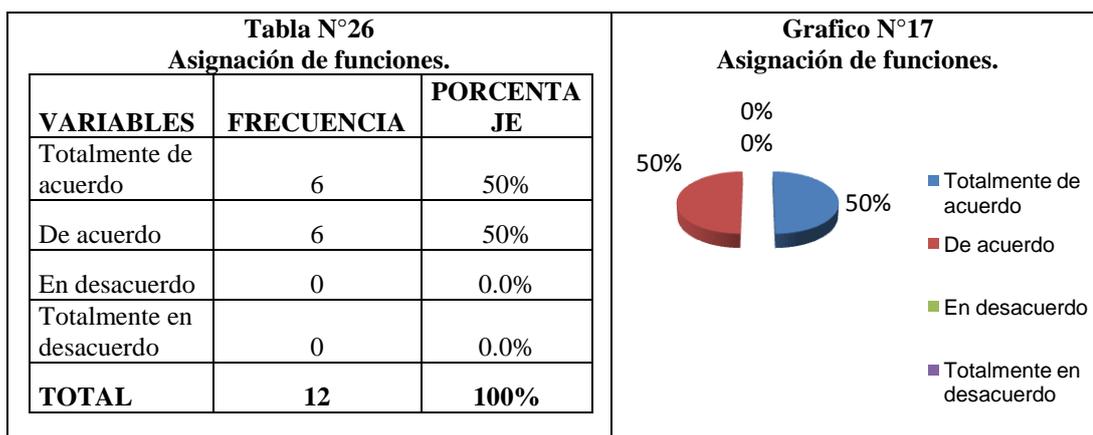
### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

Del total de las empleadas a los que se les encuestó 2 dicen que están totalmente de acuerdo en que las condiciones de trabajo son seguras lo que equivale a un 16.6%, 9 la gran mayoría dicen estar de acuerdo lo que es equivalente a un 75% y solamente una persona está en desacuerdo lo que equivale a un 8.3% que no se cumple con toda la seguridad necesaria.

### ANALISIS:

De los resultados obtenidos podemos determinar que la gran mayoría está solamente de acuerdo en que las condiciones de trabajo son seguras, únicamente dos personas están totalmente de acuerdo en que se les proporcionan condiciones seguras y 1 persona opina que las condiciones son poco seguras para las empleadas.

Pregunta # 19: ¿le dan a conocer las funciones que debe realizar dentro de la empresa? El Objeto de esta pregunta es conocer si el empleado obtiene información sobre sus funciones.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

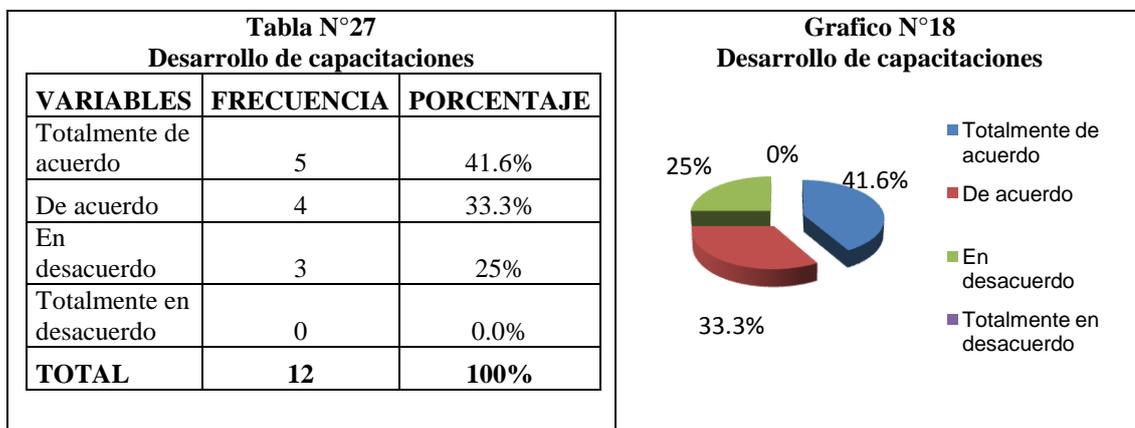
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De las 12 persona encuestadas 6 personas que equivalen al 50% dicen estar totalmente de acuerdo en que se les dan a conocer sus funciones, y el otro 50% es decir otras 6 personas dicen que están de acuerdo en que se les dan a conocer las funciones que les corresponden.

### **ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que la mitad de las empleadas recibe con exactitud todas sus funciones y la otra mitad recibe únicamente las funciones más importantes que deben de desempeñar.

Pregunta # 20: ¿La empresa le ha capacitado? El Objeto de esta pregunta es conocer si la empresa ha invertido en capacitaciones para el personal.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

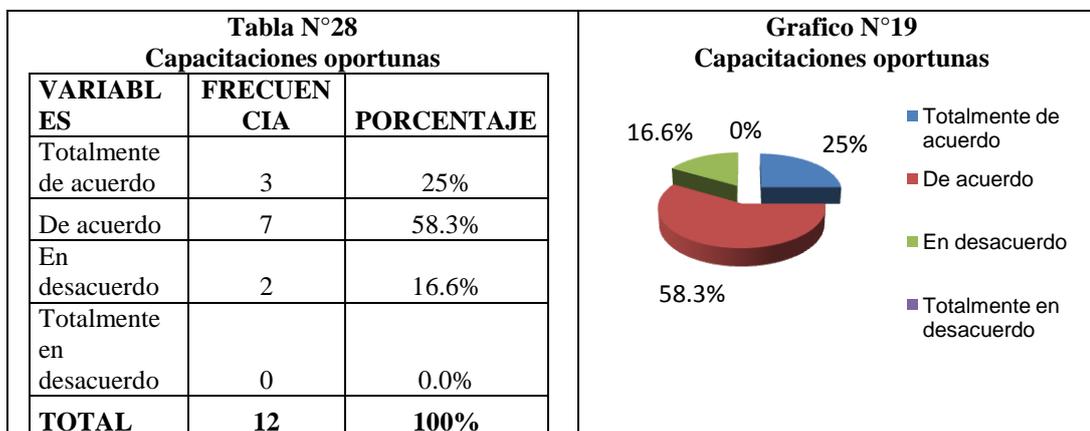
### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

De las personas encuestadas 5 dicen estar totalmente de acuerdo en que se les capacita lo que equivale a un 41.6%, 4 personas dicen que están únicamente de acuerdo lo que equivale a un 33.3%, y 3 personas están en desacuerdo es decir que no reciben capacitaciones lo que representa un 25%.

### ANALISIS:

Según los resultados podemos observar que las opiniones se encuentran bastante divididas lo que indica que las empleadas no son capacitadas de manera periódica sino con lapsos prolongados de tiempo.

Pregunta # 21: ¿las capacitaciones recibidas han sido oportunas? El Objeto de esta pregunta es determinar si las capacitaciones han sido oportunas para el desarrollo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

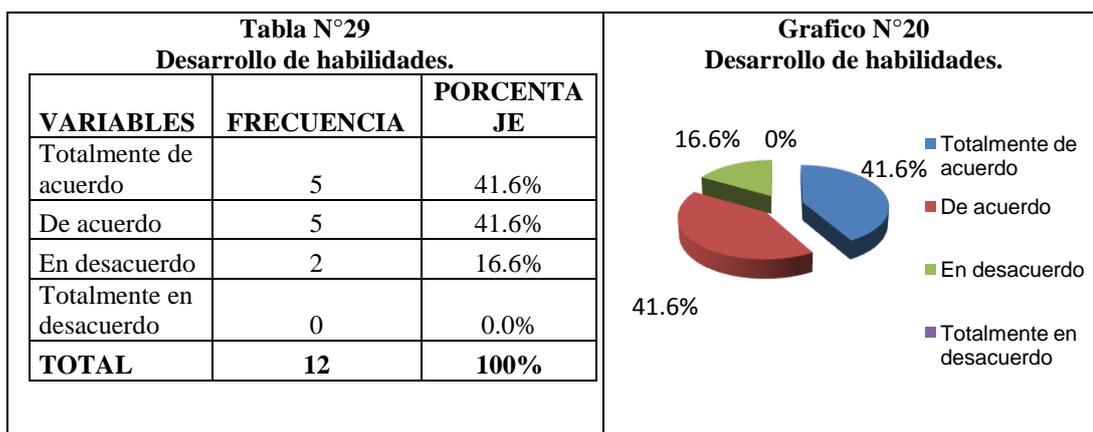
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De los encuestados 3 dicen que están totalmente de acuerdo en que las capacitaciones han sido oportunas lo que representa a un 25%, 7 personas dicen que están de acuerdo en que han sido oportunas que es igual al 58.3% y un 16.6% dicen que están en desacuerdo que las capacitaciones no han sido oportunas.

### **ANALISIS:**

Podemos determinar que las capacitaciones no han sido oportunas en su totalidad ya que existen opiniones que dicen que están en desacuerdo, lo que indica que existen problemas de capacitaciones en la empresa, porque no se imparten las capacitaciones de manera oportuna.

Pregunta # 22: ¿las capacitaciones que ha recibido le han servido para desarrollar nuevas habilidades? El Objeto de esta pregunta es conocer si las capacitaciones han servido para el desarrollo de habilidades.



Elaboración propia basada en encuestas dirigidas a las empleadas de Pastelería Francesa.

#### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

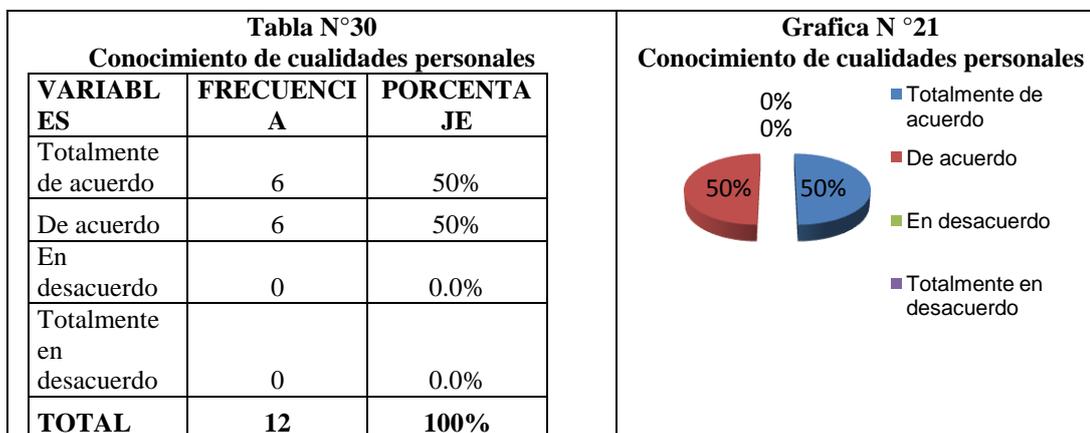
Del total de los encuestados 5 opinan que las capacitaciones le han servido para el desarrollo de sus habilidades lo que equivale en un 41.6%, otro 41.6% opinan que están de acuerdo en que les ha servido las capacitaciones, y 2 personas han opinado que las capacitaciones no les han sido de utilidad a sus habilidades.

#### ANALISIS:

Del todas las personas encuestadas podemos determinar que las capacitaciones no han sido de utilidad para el desarrollo de las habilidades de las empleadas en un 100% sino que existen empleadas que no han visto utilidad en las capacitaciones o no han recibido y por eso no ve una utilidad en ellas.

Pregunta # 23: ¿Es de las personas que conoce sus cualidades positivas y negativas?

El Objeto de esta pregunta es conocer si la persona conoce sus cualidades.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

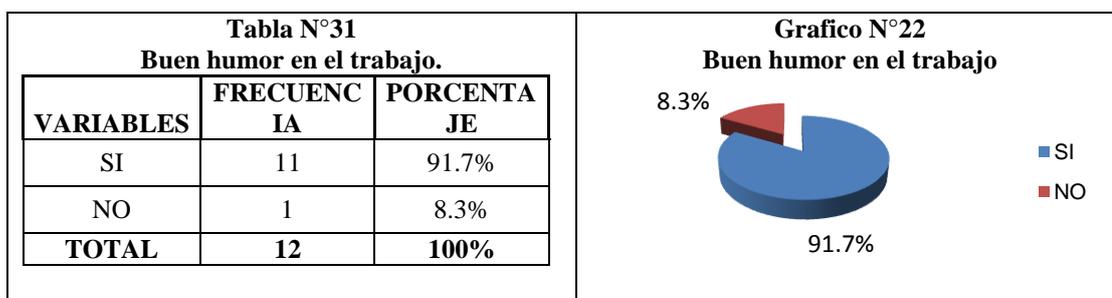
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

Del total de las personas encuestadas dijeron que están totalmente de acuerdo en que conocen sus cualidades positivas y negativas lo que es equivalente a un 50%, el otro 50% dicen que están de acuerdo en que conocen sus cualidades tanto positivas como negativas.

### **ANALISIS:**

Podemos determinar que todos las empleadas conocen sus cualidades tanto negativas como positivas con la diferencia que la mitad las conocen a la perfección y la otra mitad no las conoce al 100%.

Pregunta # 24: ¿Considera que el buen Humor en su trabajo es una de sus cualidades? El Objeto de esta pregunta es conocer el carisma con que se realizan las labores.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

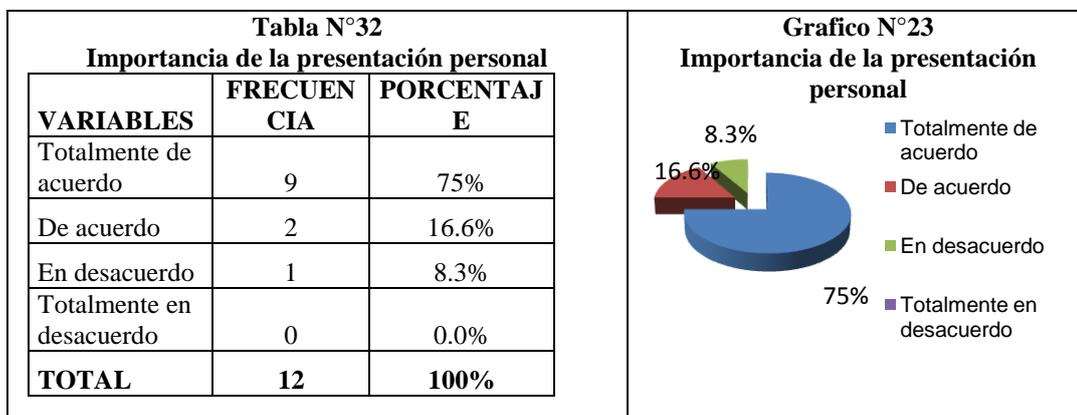
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De las doce personas que se encuestaron 11, opinaron que el buen humor es una de sus virtudes que equivale a un 91.7%, por lo tanto es la mayoría, pero existe una persona en desacuerdo en que ni es virtud ni es una cualidad el buen humor, y equivale al 8.3%, del total de encuestados.

### **ANALISIS:**

Podemos determinar que el buen humor es una cualidad que se debe de aprovechar al máximo y que se debe de lograr que todas las empleadas ya que a los clientes les agrada y que el 100% de las empleadas deben de tener un buen humor siempre, se debe de tomar énfasis en el porcentaje en desacuerdo con ello para que no influya en las demás empleadas.

Pregunta # 25: ¿considera que su presentación personal es importante? El Objeto de esta pregunta es conocer si la presentación personal es importante para el empleado.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

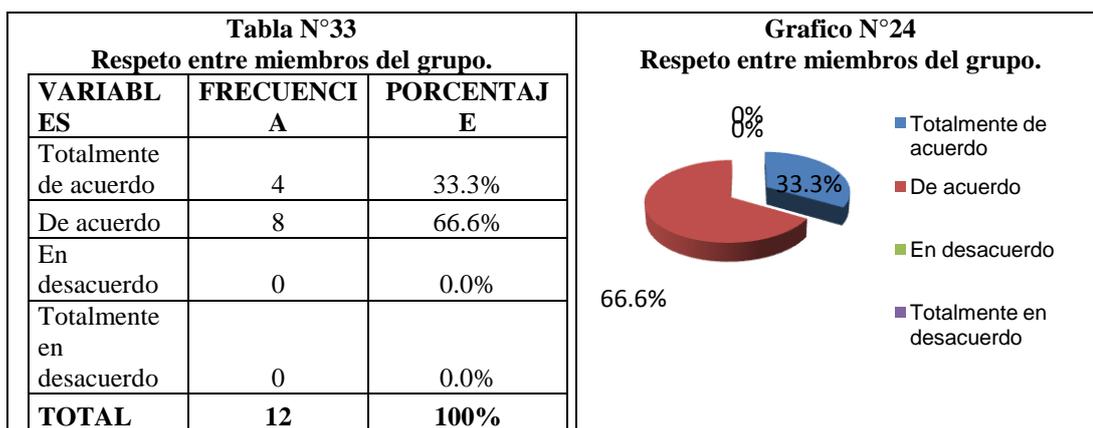
Del total de las empleadas encuestados 9 están totalmente de acuerdo en que la presentación personal es importante lo que equivale a un 75% y que es la mayoría, 2 personas opinan que es importante lo que equivale a un 16.6%, y únicamente una persona opina que está en desacuerdo equivalente al 8.3% que la presentación no es importante en la persona.

### ANALISIS:

La mayoría de las empleadas piensan que la presentación personal es importante para la autoestima personal y para poder sentirse cómoda consigo misma al momento de desempeñarse en un trabajo y para dar una buena imagen a la empresa.

Pregunta # 26: ¿en la empresa prevalece el respeto por parte de todos sus miembros?

El Objeto de esta pregunta es conocer si existe respeto entre todos los miembros de la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

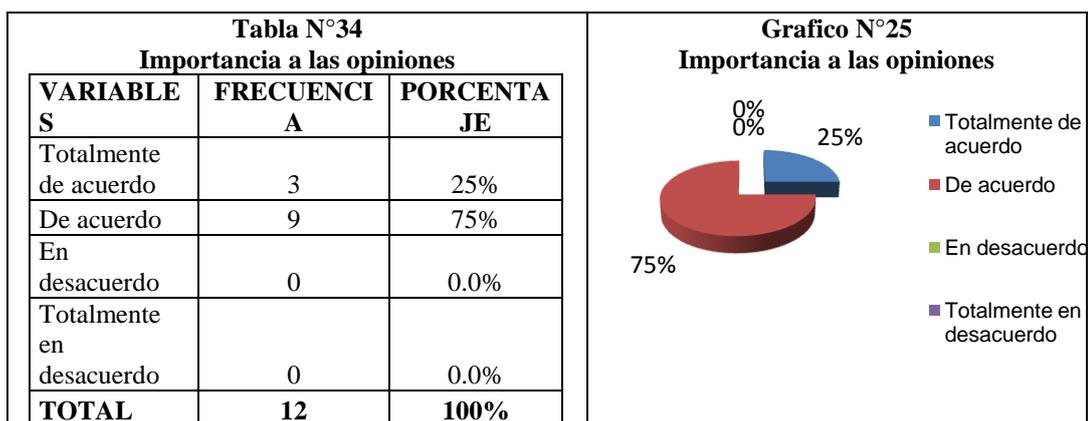
**DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

Del total de las empleadas 4 opinaron que están totalmente de acuerdo en que prevalece el respeto en la empresa entre los miembros que es equivalente a un 33.3% mientras que 8 personas opinan que están de acuerdo en que prevalece el respeto lo que forman un 66.6% y es la mayoría.

**ANALISIS:**

La mayoría de las empleadas dicen estar de acuerdo que dentro de la empresa prevalece el respeto entre los miembros lo que es muy bueno dentro de las organizaciones ya que demuestra la cultura dentro de la empresa.

Pregunta # 27: ¿son tomadas en cuenta las opiniones del personal, por parte de la jefatura? El Objeto de esta pregunta es conocer si se toman en cuenta las opiniones del personal.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

#### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

Del total de las empleadas encuestados 3 dijeron que están totalmente de acuerdo en que las opiniones emitidas por ellos son tomadas en cuenta por las jefaturas de la empresa lo que equivale a un 25%, y 9 personas dijeron que están de acuerdo lo que representa un 75% y es la mayoría.

#### ANALISIS:

Se puede determinar que las opiniones emitidas por las empleadas son tomadas en cuenta por parte de las directrices de la empresa lo que indica que las empleadas son parte de la empresa, y que de cierta manera son escuchadas.

#### **4.3 INFORMACION DE LA PERCEPCION DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

PREGUNTAS.

COMUNICACIÓN

**1. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la Empresa?**

Tradicionalmente se ha visto un ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requiere es que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba en la empresa. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc. sin duda los resultados se notan en cuanto a productividad, lealtad a la empresa, motivación y su estado de ánimo.

**2. ¿Se toma en cuenta la opinión de las empleadas en la toma de decisiones?**

Si, en algunas ocasiones contar con información sobre la opinión de las empleadas permite evitar errores en la toma de decisiones y ayuda a dirigir los esfuerzos de mejoría en los aspectos en donde se detecta problemas. La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, además fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con las empleadas. Más sin embargo no siempre se puede dejar llevar las decisiones por las opiniones del empleado, sino también formar nuestro propio criterio de las situaciones que se presenten.

**3. ¿Según su opinión existe buena comunicación entre las empleadas de la Empresa?**

En toda situación en la que existe un sistema jerárquico, va a existir una serie de dificultades que pueden provocar diferencias entre compañeros de trabajo y Difícilmente puede mantenerse muy buena comunicación entre todas las empleadas de la empresa, siempre existen ciertas diferencias entre las personas y esto hace que se vuelva más una comunicación forzada.

**4. ¿Existe buena relación entre usted y las empleadas de la Empresa?**

Si, existe buena comunicación, les transmito todo aquello que deban saber de mi parte y permito que se acerquen para comentarme cualquier problema que se les presente ya sea dentro o fuera del trabajo.

**MOTIVACION**

**5. ¿Considera que sus empleadas trabajan motivados?**

Quizá no todos trabajen con gran motivación pero la mayoría tiene algo que les motiva a mantener su trabajo, para sacar adelante a su familia, desarrollarse profesionalmente, ayudar a sus familiares etc. Para estas empleadas, el trabajo es sólo un trabajo más y no algo que realmente les guste hacer, por otra parte considera que valoran el hecho de que tienen estabilidad, seguridad, comodidad, buen trato, prestaciones, que posiblemente no tendrían en cualquier empresa.

**6. ¿Tiene establecido un programa de incentivos dentro de la Empresa?**

Formalmente no se ha establecido un programa de incentivos, pero las empleadas reciben ciertos incentivos como: bonos mensuales, celebración de cumpleaños, alimentación, transporte, entre otros.

**7. Para usted. ¿Es importante tomar en cuenta la parte afectiva y emocional en su Administración del Recurso Humano?**

Aunque cada vez se exige más involucración por parte del trabajador, más dedicación y más motivación hacia los resultados de la empresa. Por otro lado, el trabajador echa de menos el interés por sus propias necesidades y el trato más humano.

**TRABAJO EN EQUIPO**

**8. ¿Considera usted que existe armonía laboral en la Empresa?**

Realmente no existe armonía laboral, en todas las organizaciones por muy sencilla o compleja que parezca deben existir un ambiente laboral efectivo producto del cumulo de elementos importantes como son, los principios que determinan la plataforma estratégica de toda empresa y por supuestos los valores que determinan la valía en las empleadas que hacen parte de esta. Sin embargo no es fácil lograr armonía cuando no hay muchos involucrados en el esfuerzo por alcanzarla, considerando que existe una gran falta de organización en algunas áreas de la empresa que afectan en el resto de la empresa.

**9. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con su personal para tomar decisiones?**

No es muy común realizar reuniones con el personal, generalmente y como muchas otras empresas se acostumbra hacer reuniones solamente cuando se detecta algún problema dentro de la empresa.

**10. ¿considera usted que las reuniones con las empleadas promueven el Trabajo en Equipo?**

En caso de que se desarrollaran actividades en donde se involucre a todas las empleadas, si podría promoverse el trabajo en equipo pero es algo que no ha sido tomado en cuenta en la empresa, difícilmente se toma el tiempo para reunirse con las empleadas ya que es considerado una pérdida de tiempo y de productividad para la empresa.

**11. ¿Qué actividades realiza para promover el compañerismo y el trabajo en Equipo?**

No se realizan actividades que promuevan el compañerismo ni el trabajo en equipo.

**CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS:**

**12. ¿Cree usted que a las empleadas se les proporciona todo el equipo y maquinaria necesaria para realizar las diferentes tareas?**

Si, se les proporciona todo lo necesario para que puedan realizar su trabajo de la mejor forma posible y de forma segura. Se hace una revisión de todas las necesidades de herramientas y equipo para proporcionar lo necesario para desarrollar el trabajo, cabe mencionar que se toma en cuenta la opinión de las empleadas para identificar estas necesidades.

**13. ¿Considera que las condiciones de Trabajo en las que laboran las empleadas son las más seguras y adecuadas?**

Considero que tenemos condiciones de trabajo seguras, en la empresa se ha formado un comité de higiene y seguridad laboral que es el encargado de identificar periódicamente todos los riesgos en el lugar de trabajo para

solucionarlo posteriormente tomando en cuenta también todos los requerimientos de la ley general de prevención de riesgos laborales en los centro de trabajo.

#### DESARROLLO PROFECIONAL Y CAPACITACIONES:

**14. En el caso de cambios de Maquinaria. ¿reciben la inducción ó capacitación adecuada de la nueva Maquinaria?**

Si, cada empleado recibe la preparación necesaria para el manejo de las herramientas en cada puesto de trabajo.

**15. ¿Se la da al empleado el espacio y tener la oportunidad de que siga creciendo profesionalmente?**

En la empresa siempre se ha pensado que cuando se da la oportunidad a un empleado de desarrollarse profesionalmente, es equivalente a no contar con esta persona, porque hay que acomodar los horarios, por los permisos, porque no pueden trabajar tiempo completo, etc. Y es por eso que solamente algunos tienen la oportunidad de seguir adelante profesionalmente.

**16. ¿Existen Programas de Capacitación constantes en la Empresa?**

Nunca se ha elaborado un programa de capacitaciones formal en la empresa, las capacitaciones realizadas se han desarrollado sin identificar previamente las necesidades reales de capacitación.

**17. ¿existen capacitaciones enfocadas directamente a mejorar el desempeño de cada uno de las empleadas?**

Las capacitaciones en las que se ha invertido siempre han sido enfocadas a mejorar las ventas, la productividad, higiene y seguridad, etc. por supuesto todo esto tiene cierta relación con el desempeño del empleado.

AUTOESTIMA:

**18. ¿Existe un nivel de confianza y respeto hacia sus empleadas?**

Claro que sí, es una de las cosas que me ha ayudado a mantenerme en esta empresa.

**19. ¿Qué tan importante son las empleadas dentro de la empresa?**

El funcionamiento de la empresa depende de las personas. Son las personas las responsables de implementar los planes diseñados y de hacer un buen uso de los recursos materiales disponibles. Y son las personas las que intencionalmente ponen a disposición de la empresa su conocimiento y experiencia, las que deciden colaborar y comprometerse en la ejecución de las acciones requeridas, y en definitiva, generar un valor diferencial a la organización.

**20. ¿Reconoce las cualidades o habilidades de las empleadas?**

Si, y es muy agradable ver como se motiva una persona con solo el hecho de recibir una felicitación u otro tipo de reconocimiento por sus habilidades.

**21. ¿Estimula la buena presentación personal de las empleadas?**

Por la actividad de la empresa, se le hace ver al empleado que es importante la presentación personal tanto como la higiene, aunque siempre hay algunos que se les dificulta renunciar a sus costumbres.

LIDERAZGO:

**22. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted entiende que es lo mejor en cada caso?**

Antes que todo dando el ejemplo y trabajando junto a ellos en algunas actividades que les corresponden, pero por otra parte se logra por la autoridad que ellos saben que conlleva mi puesto de trabajo.

**23. ¿sus subordinados recurren a usted para plantearle problemas personales?**

Si, algunos se acercan para comentarme sus problemas y de alguna forma conocer mi opinión acerca de ello, mas sin embargo no tengo ese contacto con todos los empleados debido a la convivencia que tengo con ellos, la empresa tiene varias sucursales y es difícil el acercamiento con todos ellos.

#### **4.4 INFORMACION DE LA PERCEPCION DEL PROPIETARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

PREGUNTAS.

COMUNICACIÓN:

**1. ¿Le comunica sus decisiones a sus empleadas en general o solamente a los gerentes?**

Solamente a los gerentes de cada sucursal, para que ellos transmitan cualquier decisión al resto de las empleadas.

**2. ¿Toma en cuenta las recomendaciones realizadas por sus empleadas?**

Algunas veces, depende de la factibilidad de las recomendaciones para considerarlas.

**3. ¿Cómo definiría la relación que hay con sus empleadas?**

Es una relación de confianza, hay un gran acercamiento con el empleado.

MOTIVACION:

**4. ¿Considera que el trabajo llena las expectativas de sus empleadas?**

Pienso que en nuestra empresa tiene muchos privilegios que afuera en otras empresas y por la situación económica que estamos viviendo no tendría y eso llena las expectativas de la persona.

**5. ¿Existe flexibilidad en los horarios de las jornadas laborales?**

Si, recursos humanos se encarga de elaborar los horarios semanales para cada sucursal, y tienen la oportunidad de pedir los horarios según la conveniencia o las diligencias que tengan además se toma en cuenta el domicilio de cada empleado para distribuir los horarios.

**6. ¿Considera que les brinda un trato justo a las empleadas y que estas se sienten realmente tomadas en cuenta?**

Si, el buen trato a las empleadas es una de las mejores cosas que tiene esta empresa.

**7. ¿De qué manera estimula a sus empleadas?**

Con bonos, regalías etc.

#### TRABAJO EN EQUIPO:

- 8. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo, existe trabajo en equipo o tienden a ser individualistas?**

Ambos, no en todos los puestos de trabajo es necesario el trabajo en equipo, y tampoco todas las personas están acostumbradas a trabajar en equipo.

- 9. ¿Existe una buena relación entre todas sus empleadas?**

Es difícil saber con exactitud si todos se llevan bien, pero, no se escucha mucho de problemas entre compañeros.

- 10. ¿Les exige metas individuales o grupales a sus empleadas?**

Ambas, en cada sucursal tienen una meta y al mismo tiempo cada persona tiene su meta.

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS:

- 11. ¿Le indica las funciones a realizar por cada empleada?**

Si, recursos humanos ha elaborado un manual de funciones para cada puesto en donde describe detalladamente cada función, sin embargo creo q no siempre se les da a conocer a las empleadas.

- 12. ¿Les proporciona todo los equipos y herramientas que necesitan?**

Si, se les proporciona todo lo necesario.

- 13. ¿El lugar de trabajo es un área segura para las empleadas y cumple con todo lo que establece la ley?**

Sí, no hay muchos riesgos en este trabajo.

#### DESARROLLO PROFECIONAL Y CAPACITACIONES:

**14. ¿Le imparte capacitaciones constantes a sus empleadas?**

Algunas veces, nunca hemos visto las capacitaciones como algo importante para la empresa.

**15. ¿Considera que las capacitaciones han ayudado a desarrollar su recurso humano?** si, aunque no todo depende de las capacitaciones, o quizá no se ha capacitado en lo que es realmente necesario.

**16. ¿El personal tiene la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa?**

Quizá sí, aquí se aprende mucho respecto a lo que aquí hacemos, hemos formado algunas personas dentro de la empresa.

#### AUTOESTIMA:

**17. ¿Destaca las cualidades positivas de sus empleadas en público?**

No, no acostumbro a destacar las cualidades en público.

**18. ¿Les exige una buena presentación personal a las empleadas?**

Claro que si ellos son parte de la imagen de nuestra empresa y deben mantener una buena presentación para nuestros clientes.

**19. ¿Al momento que las empleadas cometen un error lo corrige en público o en privado?**

En privado, no me sentiría nada bien y lógicamente el empleado tampoco si se le corrigiera en público, definitivamente es algo que no me gusta.

#### LIDERAZGO:

**20. ¿Cuándo a las empleadas se les presenta un problema se lo comunican a usted o a su jefe inmediato?**

En primera instancia a su jefe inmediato, ya cada quien sabe a quién acudir.

**21. ¿En la empresa existe respeto entre los compañeros de trabajo?**

Sí, no podríamos funcionar si no hubiera respeto entre ellos, aunque no se puede evitar que algunos tengan sus diferencias con otros pero es casi normal de la persona.

**22. ¿Las personas que actualmente laboran son buenos líderes al momento de desempeñarse en el trabajo?**

Si son buenos líderes, capaces de resolver problemas y tomar decisiones, dentro de lo que cabe son buenos líderes, porque tienen iniciativa propia.

#### 4.5 MATRIZ DE ANALISIS DE RESULTADOS

En la presente matriz se representa el análisis en conjunto de las variables estudiadas en la investigación.

<b>VARIABLE EVALUADA</b>	<b>ANÁLISIS DE EMPLEADOS</b>	<b>ANÁLISIS DE GERENTE</b>	<b>ANÁLISIS DE PROPIETARIO</b>	<b>RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN</b>
<b>COMUNICACIÓN</b>	Los empleados dicen estar conforme con la comunicación que existe en el lugar aunque consideran que se puede mejorar.	Se define que en la empresa existe una buena comunicación Entre empleados y jefes, pero no en un cien por ciento, falta coordinación en la toma de decisiones en cuanto a la trasmisión de información a todos los empleados.	Se puede determinar que existe una buena comunicación con los empleados aunque sin embargo hay decisiones que se deben de comunicar en conjunto no solo a los gerentes de las diferentes áreas.	Ambas partes están de acuerdo en que hay buena comunicación pero que puede llegar a ser excelente. En cuanto a la toma de decisiones se debe de trabajar más para integrar a todo el personal.
<b>MOTIVACIÓN</b>	La motivación de los empleados de la empresa es buena ya que ellos saben que con solo el hecho de poder contar con un empleo es suficiente para sentirse motivados	Se ha diagnosticado que la motivación de los empleados es baja debido al poco interés a sus necesidades personales.	Se puede determinar que según el propietario el trato, la flexibilidad de horarios es lo que mantiene al personal motivado y cumple con las expectativas requeridas por el empleado	En cuanto a motivación se refiere hay una opinión diferente de cada parte, lo que nos indica que ven caminos diferentes y no es correcto ya que la empresa debe de reconocer al empleado como persona y no solo como fuerza de trabajo, deben de mejorar en ver las necesidades personales de los empleados como parte de las necesidades de la empresa.
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO</b>	Entre los empleados existe el trabajo en equipo y la empresa fomenta el compañerismo aunque siempre existe	Se define que no está bien desarrollado el trabajo en equipo, se necesita el desarrollo de actividades en donde haya un mejor acercamiento entre	Se determina que el propietario no está involucrado al 100% en el trabajo en equipo de los empleados y las metas	La empresa no se involucra en lo que es el trabajo en equipo, le interesa solo que el trabajo se desarrolle pero no le da la importancia requerida

	individualismo por parte de algunos.	empleados.	individuales pueden llegar a causar distanciamientos en los empleados por el tipo de trabajo que desarrollan.	en crear vínculos entre los empleados.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS</b>	La empresa les proporciona todo el equipo necesario para poder desempeñar sus funciones aunque existe cierta descoordinación entre las funciones, ya que en ocasiones no son delegadas en el momento oportuno.	En cuanto a condiciones de trabajo se refiere la empresa cubre la mayor parte de requisitos para realizar actividades de forma segura y con el equipo necesario.	La empresa les proporciona las herramientas necesarias a los empleados más sin embargo no siempre les da a conocer las funciones que deben de realizar por lo que puede haber un hueco en las responsabilidades de los empleados.	Ambas partes están de acuerdo en que se les proporciona todo el equipo y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo pero al momento de delegar funciones no lo hacen correctamente lo que ocasiona que haya irresponsabilidad en el trabajo.
<b>DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIONES</b>	Los empleados no son capacitados constantemente, sino más bien capacitan a algunos y a otros no, es por eso que hay diversas opiniones en cuanto al tema.	Se determina que la empresa esta deficiente con respecto a la preparación del personal por medio de capacitaciones y que brinda pocas oportunidades de desarrollo.	Se puede determinar que para los propietarios no tienen importancia relevante las capacitaciones ni el desarrollo profesional ya que no le dan un seguimiento continuo ni tampoco hay posibilidades de escalar a un puesto con mayores beneficios sino solamente de perfeccionarse en lo que hacen.	La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones diseñado para desarrollar a su personal, debido a que no le dan la importancia necesaria considerando un gasto no una inversión a futuro, con la que pueden obtener mejores resultados.
<b>AUTOESTIMA</b>	Los empleados no poseen una autoestima ideal ya que algunos no saben reconocer sus cualidades y la empresa no le da la importancia requerida.	Por parte del encargado de recursos humanos se está valorando al empleado como se merece, pero se trata de una empresa familiar es difícil evitar ciertas decisiones arbitrarias que puedan afectar el autoestima del trabajador.	Podemos determinar que el propietario mantiene la autoestima de sus empleados no haciéndoles críticas en público, aunque lo ideal sería que los reconocimientos fuesen en público para que el empleado se sintiera alagado.	Los empleados tienen una autoestima baja debido a varios factores personales y la empresa no ayuda a que ellos la puedan mejorar, porque no le dan la importancia requerida considerando que eso no les corresponde a ellos hacerlo.

<p><b>LIDERAZGO</b></p>	<p>Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta en algunas ocasiones, prevalece el respeto entre sus compañeras y entre los jefes lo que les permite convivir con respeto.</p>	<p>Se puede determinar que los empleados emiten opiniones y estas son tomadas en cuenta cuando son acertadas, además de brindarles apoyo emocional cuando estos presentan problemas.</p>	<p>Se puede determinar que los empleados reconocen a sus líderes y saben a quién recurrir cuando necesitan algo, y los encargados de locales son líderes que pueden resolver problemas.</p>	<p>Existe liderazgo entre los encargados de los locales, las opiniones son tomadas en cuenta y saben tomar decisiones cuando se les presentan problemas relacionados al trabajo.</p>
-------------------------	--	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

## ***CAPITULO V: RECOMENDACIONES***

- 1) Se recomienda que la empresa integre más a su personal y que trabaje en la buena comunicación que existe para que esta se mantenga siempre en óptimas condiciones y que genere confianza entre los empleados.
- 2) Se recomienda que traten al empleado como un ser con sentimientos y sensibilidad, dándole la importancia que estos tienen y se merecen por ser parte fundamental de la organización, ya que la empresa necesita de ellos para la subsistencia de la misma.
- 3) Se le recomienda a la empresa que se involucre en el fortalecimiento de las relaciones y el trabajo en equipo entre los empleados ya que de eso depende el funcionamiento del personal y que den su máximo desempeño en el mismo, además de mejorar las relaciones personales entre las compañeras.
- 4) Se recomienda que realicen un protocolo para la delegación de funciones ya que por la falta de uno en ocasiones no se delegan las funciones correspondientes en los momentos precisos.
- 5) Se recomienda contar con un programa de capacitaciones, el cual se desarrolle constantemente y que no sean capacitaciones solamente de temas relacionados a los productos sino también a fortalecer aspectos personales como la autoestima, valores, trabajo en equipo, etc. Así como también brindarles apoyo cuando se les presenten problemas personales a los empleados.

- 6) Se recomienda que brinden apoyo psicológico a los empleados aunque sea de forma periódica para la buena salud mental de los empleados.
- 7) Se recomienda que desarrollen a los empleados que están en puestos de jefaturas para que estos siempre sean jefes que puedan guiar y liderar a los demás empleados de la forma más adecuada e idónea.

**CAPITULO VI:**

**PROPUESTA DE APLICACIÓN**

**DEL MODELO DE ATENCION**

**INTEGRAL.**

**“ MOTIVACION,  
AUTOESTIMA, TRABAJO EN  
EQUIPO Y LIDERAZGO”**

## ***INTRODUCCIÓN***

El diseño y enfoque esta minuciosamente programado de manera que los participantes se compenetren con los temas, siendo de gran utilidad, ya que durante el desarrollo y dinámica de estas capacitaciones, se establecen parámetros hacia una nueva filosofía de "cambio de actitud" con motivación, hacia los equipos de trabajo, orientados al mejoramiento continuo, a la repotenciación de la fuerza laboral productiva y un nuevo enfoque de ejercer el Liderazgo y trabajo en equipo, con amplitud de criterio y sentido humanitario, mejorando sustancialmente sus relaciones laborales, incrementando así el potencial y productividad, permitiéndoles acceder a estas nuevas e innovadoras herramientas de medición sobre las competencias personales, sobre sus propios perfiles. Uno de los aspectos más relevantes, es la enorme carga motivacional, que en estos momentos se hace necesaria para recargar baterías en todos los niveles de las empresas e instituciones, con mayor razón si se quiere lograr una comunión con el personal, siendo el único camino al éxito la competitividad, mediante eficiencia, eficacia y efectividad, utilizando técnicas y herramientas para su mejor comprensión.

## **PROGRAMA DE CAPACITACION**

NOMBRE DE LA CAPACITACION: <u>AUTOESTIMA Y MOTIVACION</u>	DIRIGIDO A: EMPLEADAS DE PASTELERIA FRANCESA, SAN MIGUEL
FECHA: Sábado 29 de septiembre de 2012	NUMERO DE PARTICIPANTES : 15 miembros
OBJETIVO DE LA CAPACITACION: Contribuir con el fortalecimiento del autoestima y la motivación del personal de la Pastelería Francesa	LUGAR: Pastelería Francesa, Sucursal Centro, San Miguel DURACIÓN: 1:00-5:00 pm

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGIA	RESPONSABLE
AUTOESTIMA Y MOTIVACIÓN	¿Qué es Autoestima?	Exposición oral, Presentación de Diapositivas en Power Point. Dinámicas que permitan la interacción con el personal.  Dramatizaciones, opiniones y socialización de experiencias personales	LICDA. MEYBEL ANGELA MARGARITA RIVERA.
	Escalera de la Autoestima	Exposición oral, Presentación de Diapositivas en Power Point. Opiniones y socialización de experiencias personales	
	Auto concepto	Exposición oral, Presentación de Diapositivas en Power Point.	
	Importancia de la autoestima. Autoestima baja Autoestima alta o saludable	Exposición oral, Presentación de Diapositivas en Power Point.	
	Construcción y fortalecimiento de “Mi autoestima”	Exposición oral, Presentación de Diapositivas en Power Point. Dinámicas que permitan la interacción con el personal.  Dramatizaciones, opiniones y socialización de experiencias personales	

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

NOMBRE DE LA CAPACITACION: <u>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</u>	DIRIGIDO A: EMPLEADAS DE PASTERIA FRANCESA, SAN MIGUEL
FECHA: Domingo 30 de septiembre de 2012	NUMERO DE PARTICIPANTES : 15 miembros
OBJETIVO DE LA CAPACITACION: Promover y fortalecer el trabajo en equipo, así como desarrollar habilidades de liderazgo, para contribuir al ambiente laboral y personal.	LUGAR: Pastelería Francesa, Sucursal Centro, San Miguel DURACIÓN: 4HORAS

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGIA	RESPONSABLE
LIDERAZGO	Definición de liderazgo.	Exposición oral	LICDA. MEYBEL ANGELA MARGARITA RIVERA.
	Características del/a líder	Dinámicas interactivas.	
	Tipos de liderazgo	Reproducción de material audio-visual (videos).	
	Capacidades y estrategias de liderazgo		
TRABAJO EN EQUIPO	Concepto de trabajo en equipo. Las 5's C. Equipo y grupo (diferencias). Recomendaciones para fortalecer el trabajo en equipo.	Exposición oral Dinámicas interactivas. Reproducción de material audio-visual (videos).	

**CAPITULO VII:**

**EVALUACION DE LA**

**APLICACION DEL MODELO**

**DE ATENCION INTEGRAL.**

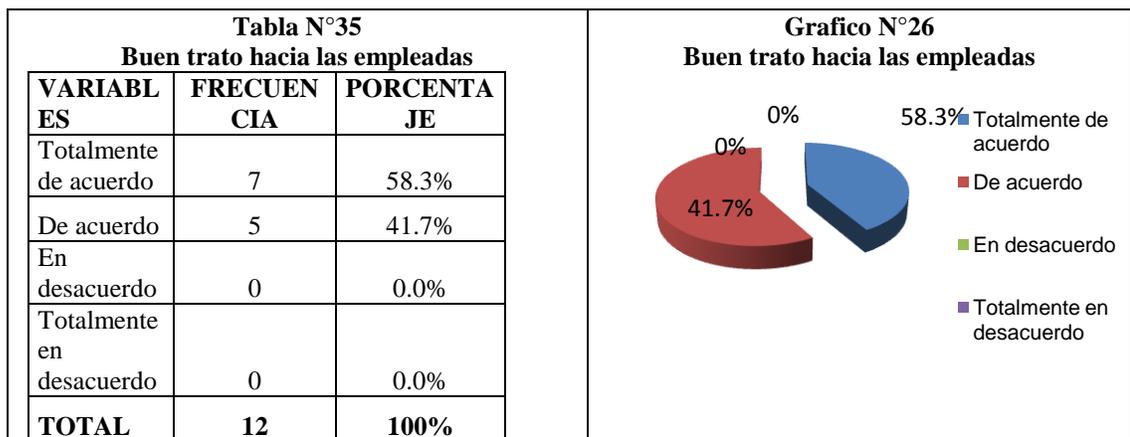
En este capítulo después de un periodo de 30 días se evaluarán los resultados obtenidos como consecuencia de una parte del modelo de atención integral que fue una capacitación de sensibilización y de aprendizaje de aspectos muy importantes para el trabajador, que mostrara sus resultados no solo en la empresa sino también en los diferentes ambientes en que se encuentre la persona, logrando una mejor armonía con las personas con las que este pueda relacionarse y para identificar las variantes se hará una descripción de los Nuevos Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empleadas, a la Gerente de Recursos Humanos y al Propietario de la “Pastelería Francesa”, sucursal Centro, San Miguel. Cabe mencionar que el instrumento utilizado para este nuevo diagnóstico es exactamente el mismo utilizado anteriormente con el objeto de comparar los resultados.

Los beneficiarios que se consideraron en la aplicación del Modelo son las doce empleadas con las que realizó el diagnóstico anterior, empleadas de las distintas áreas que conforman la Empresa y que a su vez fueron partícipes de la Capacitación.

### ***7.1 INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA PERCEPCION DE EMPLEADOS.***

Las preguntas que se consideraron para obtener la información en el estudio se describen a continuación:

Pregunta # 8: ¿usted recibe buen trato en su trabajo? .El Objeto de esta pregunta es conocer el trato que reciben las empleadas en su trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

#### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

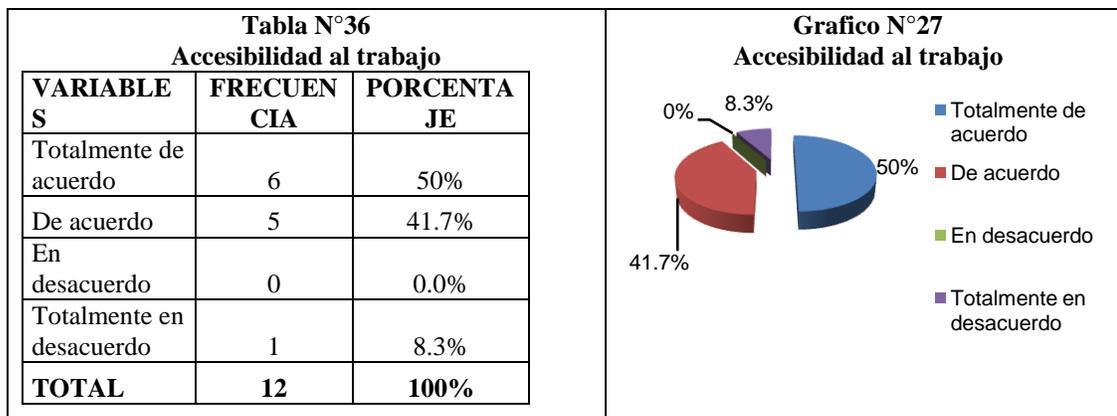
De acuerdo al cuadro N°35, de los 12 empleadas encuestados, 5 dicen estar solamente De acuerdo, lo cual representa el 41.7%; y 7 de ellas respondieron estar Totalmente De acuerdo, con que si reciben un buen trato laboral lo cual representa el 58.3% del total, en comparación con el estudio anterior puede verse una mejora en el trato hacia las personas.

#### ANALISIS:

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, 7 de ellos están Totalmente de acuerdo que si reciben un trato digno en sus horas laborales y 5 están solamente De acuerdo, por lo tanto son respuestas totalmente favorables, porque es evidente la interrelación que existe entre la jefatura y las empleadas.

Pregunta # 9: la accesibilidad al lugar de trabajo ¿es muy importante para usted? El

Objeto de esta pregunta es conocer la importancia de la accesibilidad al trabajo para las personas.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

De acuerdo al cuadro N°36, de los 12 empleadas encuestados, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, y que la accesibilidad al lugar de trabajo si es muy importante, lo cual representa el 50%; 5 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 41.7% del total de encuestadas, y 1 dijo estar Totalmente en Desacuerdo.

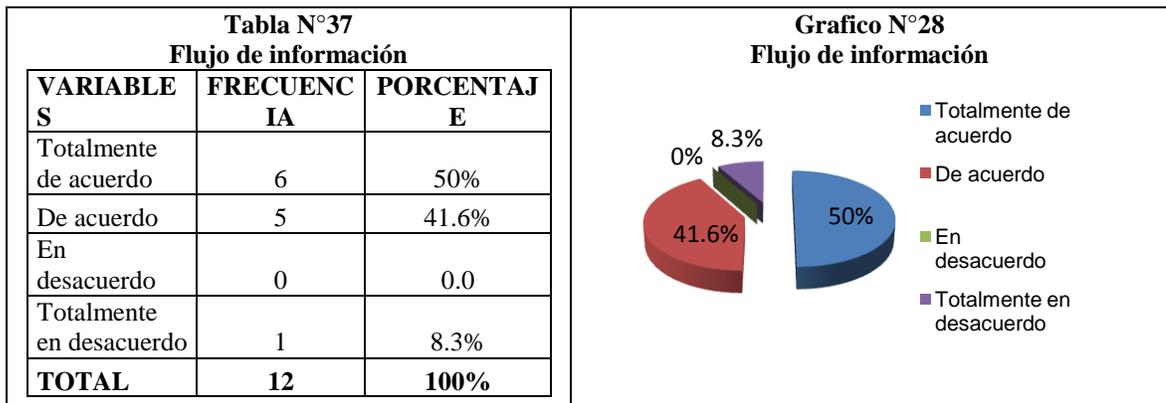
### ANALISIS:

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 6 de las encuestadas están totalmente de acuerdo que la accesibilidad a su lugar de trabajo es importante, porque evitan factores como el estrés que pueden llegar a perjudicar en su vida laboral, 5 están De acuerdo lo cual da la pauta también de ser un factor importante en ellas, pero existe un porcentaje del 8.3% en totalmente desacuerdo con ello, que la accesibilidad no es un factor que a ella le

perjudicaría para poder ejecutar su trabajo, comparando este resultado con el resultado anterior no ha variado este aspecto ya que los empleados evaluados son los mismos en ambos diagnósticos por lo tanto la accesibilidad es también la misma.

Pregunta # 10: ¿recibe la información que necesita de una forma clara y oportuna?

El Objeto de esta pregunta es saber si las empleadas reciben la información que necesitan.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

**DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

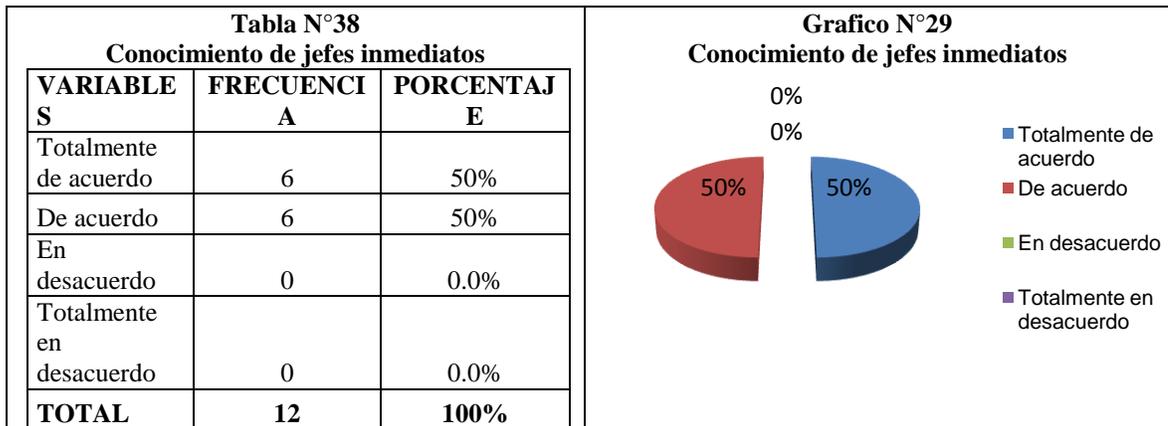
De acuerdo al cuadro N°37, de los 12 empleadas encuestados, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 50%, afirmando así que si reciben la información que necesitan clara y oportuna ; 5 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 41.6%; y 1 respondió estar Totalmente en Desacuerdo.

**ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 6 de ellas están Totalmente De acuerdo en que sí reciben la información e inducción necesaria y de manera clara y entendible y además en el

momento en que esta es solicitada y en el momento oportuno, pero hay un porcentaje de 8.3% equivalente a un encuestado en Total Desacuerdo, lo cual da la pauta que no todos los encuestados reciben la misma percepción, y para lo cual es necesaria mayor capacitaciones. Mas sin embargo ha habido una variante de la evaluación anterior a la nueva evaluación.

Pregunta # 11: ¿sabe a quién debe de recurrir cuando se presenta un problema relacionado con el trabajo? .El Objeto de esta pregunta es conocer si se conoce la trayectoria de comunicación en la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

**DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

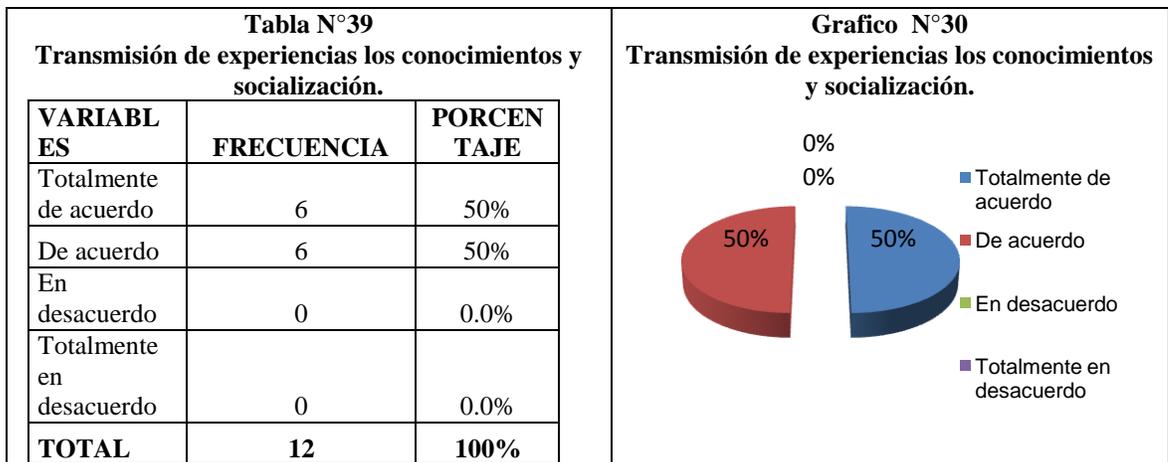
De acuerdo al cuadro N°38, de los 12 empleadas encuestados, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 50%; y 6 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 50% del total; por lo que se dividen las respuestas de los encuestados.

**ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, las respuestas están divididas pero muy favorables ya que 6 dicen estar totalmente De

acuerdo y el resto De acuerdo en tener conocimiento de recurrir o buscar a la persona idónea para escucharla y plantear sus problemas laborales, en vista de los resultados puede decirse que ha habido un cambio positivo acerca de esta variable y que ya conocen mejor la estructura jerárquica de la empresa.

Pregunta #12: ¿comparte sus experiencias y conocimientos laborales con los demás compañeros? .El Objeto de esta pregunta es Conocer la transmisión de experiencias los conocimientos entre compañeros, y el grado de socialización entre ellas.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De acuerdo al cuadro N°39, de los 12 empleadas encuestados, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 50%; y 6 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 50% del total.

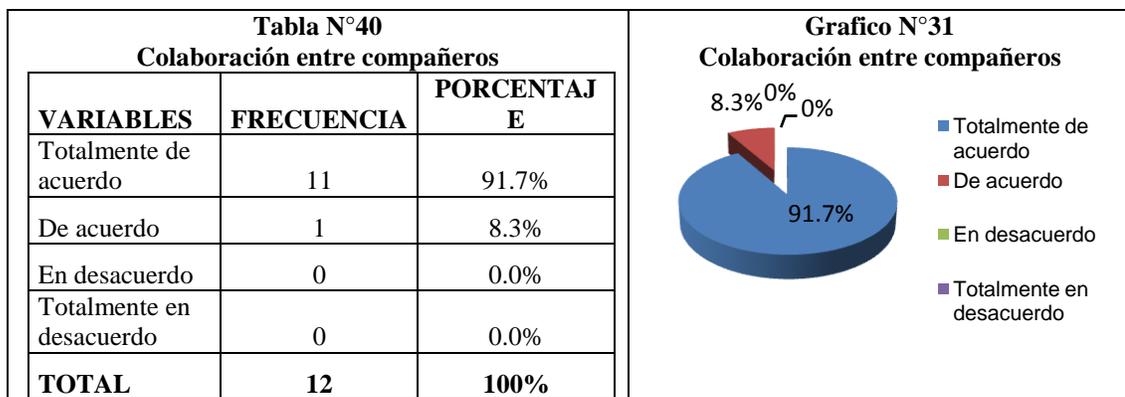
### **ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados, 6 de ellas, están Totalmente de acuerdo, y las otras 6 están de acuerdo y ninguno en

desacuerdo en que no exista compañerismo debido a que si comparten sus experiencias y en algunas ocasiones hacen el tiempo para cuando se amerita conocimientos laborales con el propósito de que exista el apoyo entre compañeros, existe una mejor transmisión de experiencias en comparación con los resultado anteriores debido a que ha mejorado el ambiente de trabajo.

Pregunta # 13: ¿está siempre dispuesto a colaborar con los compañeros de trabajo? El

Objeto de esta pregunta es conocer la colaboración entre compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

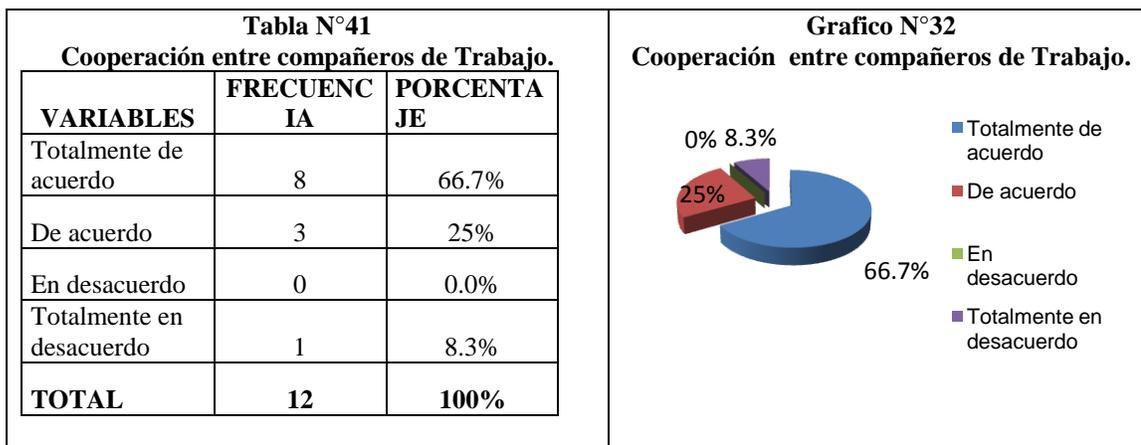
De acuerdo al cuadro N°40, de los 12 empleadas encuestados, 11 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 91.7%; afirmando así que las empleadas están en toda la disposición de colaborar en equipos de trabajo; y 1 respondió solamente estar De acuerdo, lo cual representa el 8.3%; y ninguno respondió estar en Desacuerdo.

### ANALISIS:

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 11 de ellas, están Totalmente de acuerdo y 1 de ellas está de

acuerdo y ninguno en desacuerdo. Lo cual se identifica un cambio porque mejoró el compañerismo y apoyo entre todas ya que siempre se están dispuestas a colaborar unas con otras, mejorando así el equilibrio y el rumbo de las metas tanto de la empresa como de las empleadas, evidentemente en comparación con el diagnostico anterior la armonía laboral es mucho mejor y por lo tanto el trabajo en equipo es mejor visto por los empleados.

Pregunta # 14: ¿solicita ayuda de sus compañeros de trabajo cuando los necesita? El Objeto de esta pregunta es conocer si existe cooperación con los compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

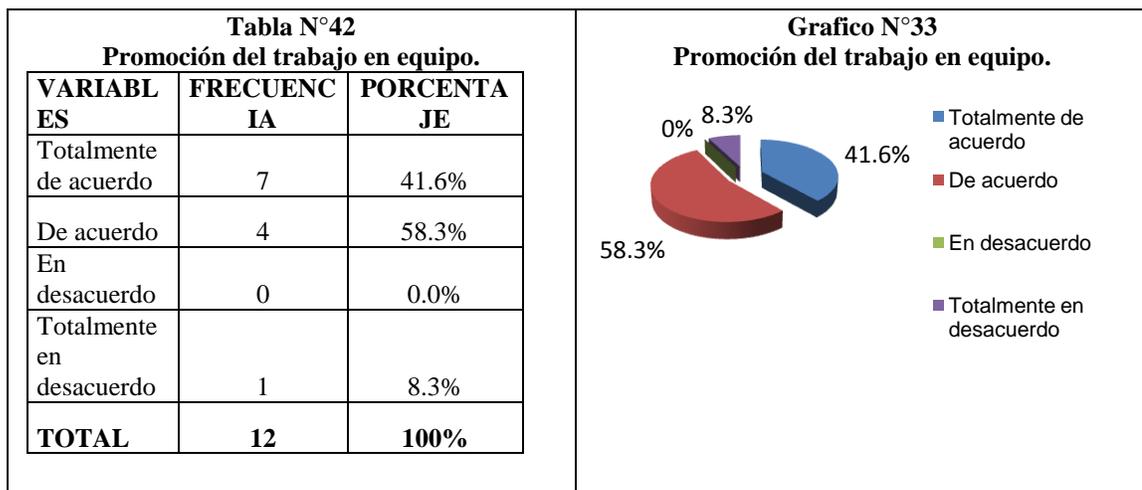
De acuerdo al cuadro N°41, de los 12 empleadas encuestados, 8 dicen estar totalmente de acuerdo, lo cual representa el 66.7%; y 3 respondieron solamente De acuerdo, lo cual representa el 25% del total de los encuestados, y 1 encuestada respondió estar en total desacuerdo.

**ANALISIS:**

De acuerdo con los resultados obtenidos se logra identificar, que de los 12 encuestados la gran mayoría, es decir 8 de ellas, están Totalmente de acuerdo y 3 están de acuerdo y 1 en desacuerdo en que en ocasiones cuando amerita ayuda de alguien más no la solicita pero las demás responden de manera positiva con el propósito de que exista el apoyo entre compañeras, pero se logro identificar el desacuerdo de una persona lo cual para la Gerencia de Recursos humanos será positivo porque podrá realmente abarcar ese problema, conociendo mejor las cualidades de cada una de ellas identificando así sus debilidades y fortalezas para afrontarlas y ayudarlas a superar.

Pregunta # 15: ¿Dentro de la empresa promueven el trabajo en equipo?

El Objeto de esta pregunta es conocer si se promueve el trabajo en equipo en la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

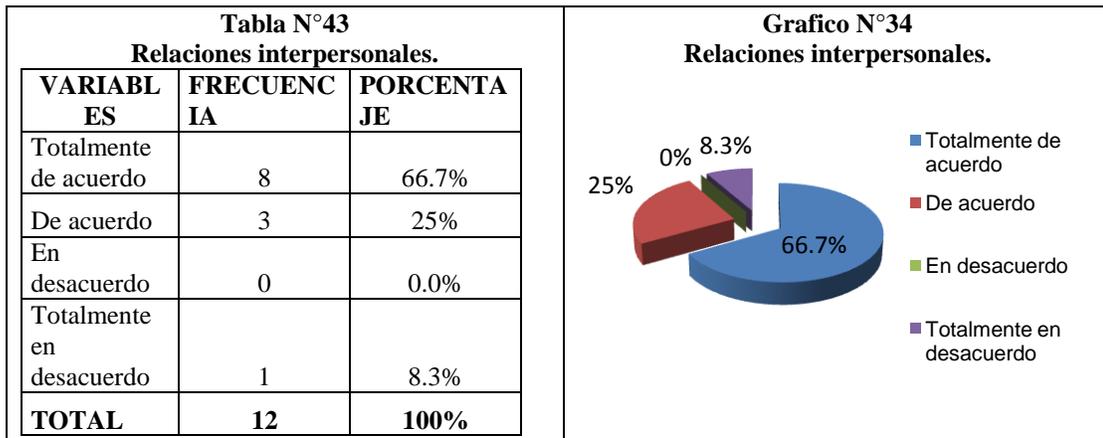
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De un total de 42 encuestados, 7 dicen estar totalmente de acuerdo en que se promueve el trabajo en equipo lo que equivale a un 41.6%, 4 dicen que están de acuerdo lo que equivale a un 58.3%, y 1 encuestada menciona estar en Totalmente desacuerdo.

### **ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que la mayoría de empleadas está de Totalmente de acuerdo en que se promueve el trabajo en equipo, pero se logra identificar que realmente con un porcentaje del 8.3% muestra que sí tienen problemas al trabajar en equipo, por lo que se deben de aumentar esos trabajos en grupo para conocer sus reacciones, y se logren acostumbrar al trabajo en equipo.

Pregunta # 16: ¿le agrada relacionarse con las personas? El Objeto de esta pregunta es conocer la reacción interpersonal entre compañeros.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

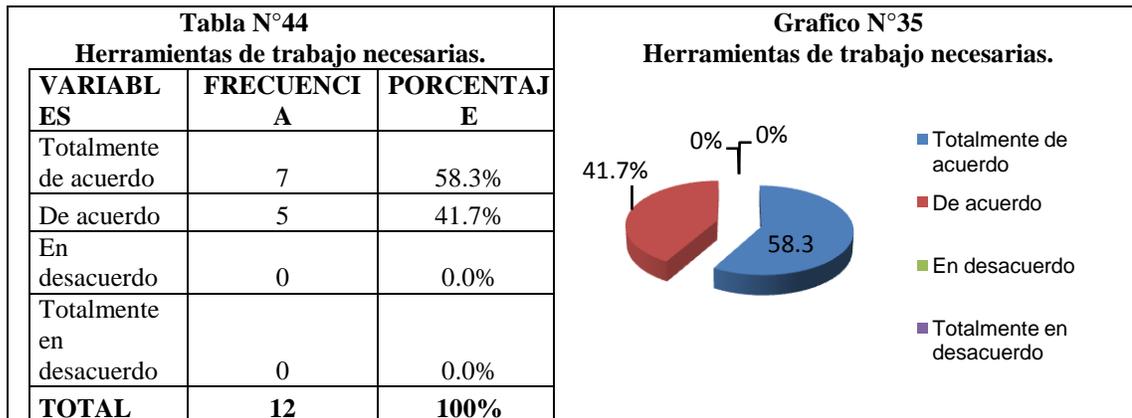
Del total de los encuestados, 8 dicen estar totalmente de acuerdo en que les agrada relacionarse con las personas lo que equivale a un 66.7%, 3 personas dijeron que estaban de acuerdo con que les agrada relacionarse con las personas lo que equivale a un 25%, y 1 está totalmente en desacuerdo.

### ANALISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que a la mayoría de las empleadas les agrada relacionarse con las personas, y dichas respuestas realmente aumentaron en comparación con la investigación anterior y las encuestadas están de acuerdo en que las relaciones interpersonales es una cualidad que es necesaria para el puesto de servicio que desempeñan, 3 dicen estar de acuerdo lo cual significa que les agrada pero no en un 100% porque se logro realmente identificar que una persona está

en totalmente desacuerdo, lo cual se identifica que no le agrada interrelacionarse y que se esté desempeñando en el puesto equivocado.

Pregunta # 17: ¿la empresa le proporciona todo el equipo necesario para realizar su trabajo? El Objeto de esta pregunta es conocer si se cuenta con el equipo necesario para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

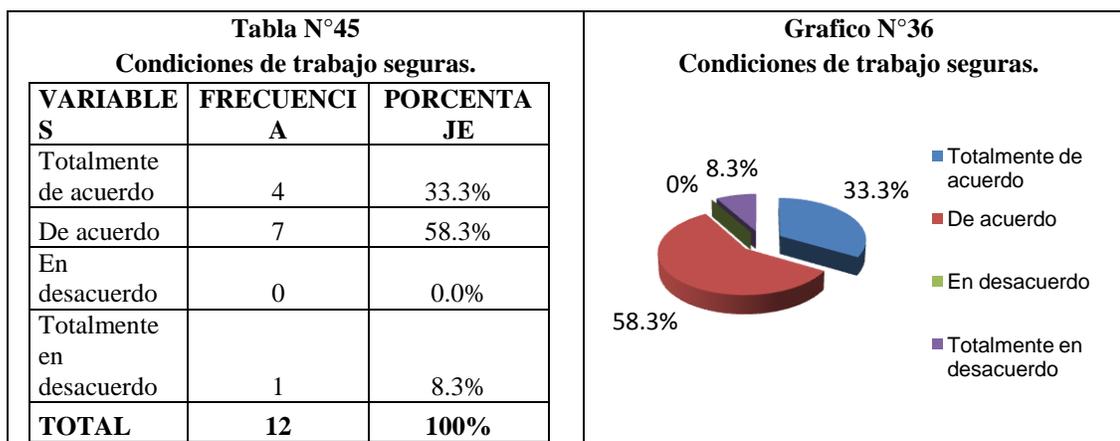
Del total de los encuestados el 58.3% opinan que están totalmente de acuerdo en que se les proporcionan los equipos y herramientas necesarias para desempeñar el trabajo, mas sin embargo otro 41.7% dice que está de acuerdo.

### ANALISIS:

Podemos decir que la empresa si les proporciona todas las herramientas de trabajo necesarias porque son solamente respuestas positivas y son de una forma oportuna ya

que las encuestadas están convencidas de que se les proporciona todas las herramientas necesarias.

Pregunta # 18: ¿considera que las condiciones de trabajo son seguras? El Objeto de esta pregunta es conocer la seguridad en el lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

**DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

Del total de las empleadas a los que se les encuestó 4 dicen que estar totalmente de acuerdo en que las condiciones de trabajo son seguras lo que equivale a un 33.3%, 7 dicen estar de acuerdo lo que es equivalente a un 58.3% y solamente una persona está en Total desacuerdo lo que equivale a un 8.3% que no se cumple con toda la seguridad necesaria.

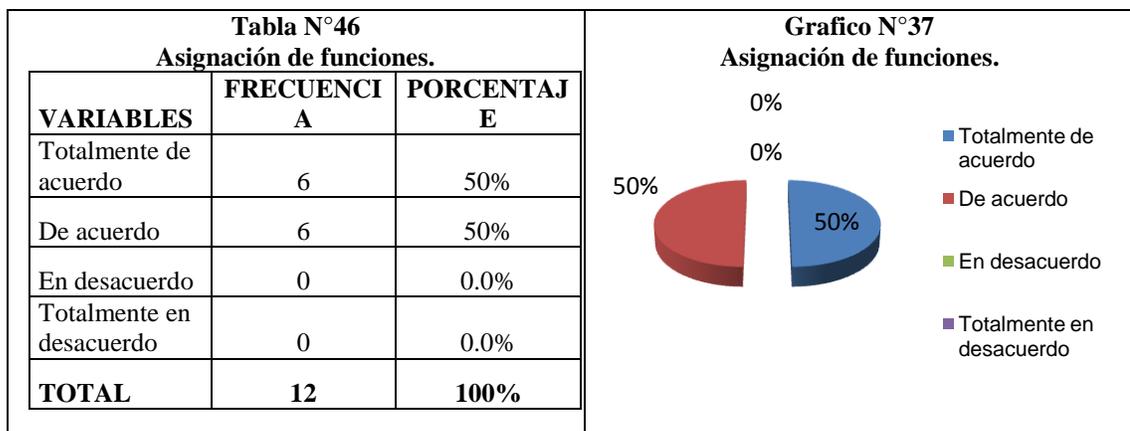
**ANALISIS:**

De los resultados obtenidos podemos determinar que la gran mayoría está Totalmente de acuerdo en que las condiciones de trabajo son seguras, únicamente dos personas están

totalmente de acuerdo en que se les proporcionan condiciones seguras y 1 persona opina que las condiciones son poco seguras para las empleadas.

Pregunta # 19: ¿le dan a conocer las funciones que debe realizar dentro de la empresa?

El Objeto de esta pregunta es conocer si el empleado obtiene información sobre sus funciones.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

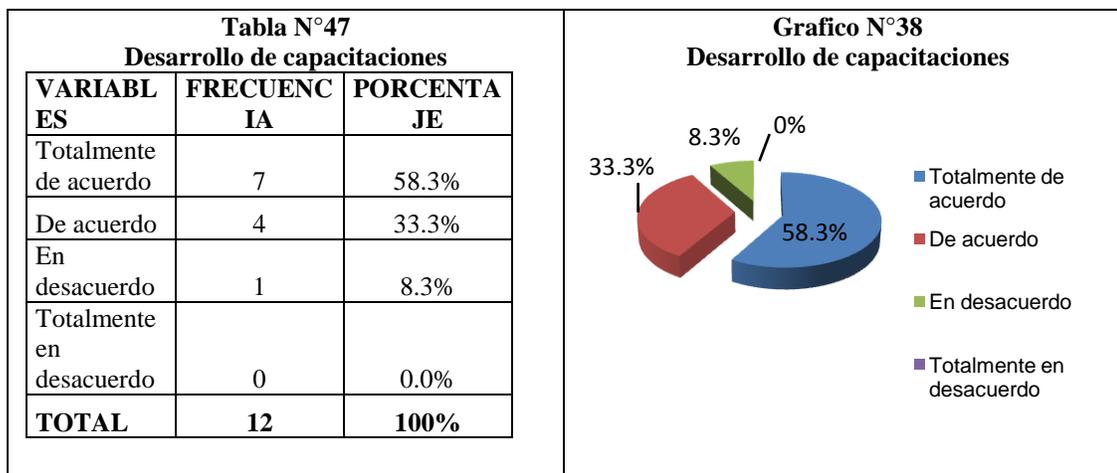
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De las 12 persona encuestadas 6 personas que equivalen al 50% dicen estar totalmente de acuerdo en que se les dan a conocer sus funciones, y el otro 50% es decir otras 6 personas dicen que están de acuerdo en que se les dan a conocer las funciones que les corresponden.

### **ANALISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que la mitad de las empleadas recibe con exactitud todas sus funciones y la otra mitad recibe únicamente las funciones más importantes que deben de desempeñar, de acuerdo a esta información no se han generado cambios significativos en esta variable

Pregunta # 20: ¿La empresa le ha capacitado? El Objeto de esta pregunta es conocer si la empresa ha invertido en capacitaciones para el personal.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

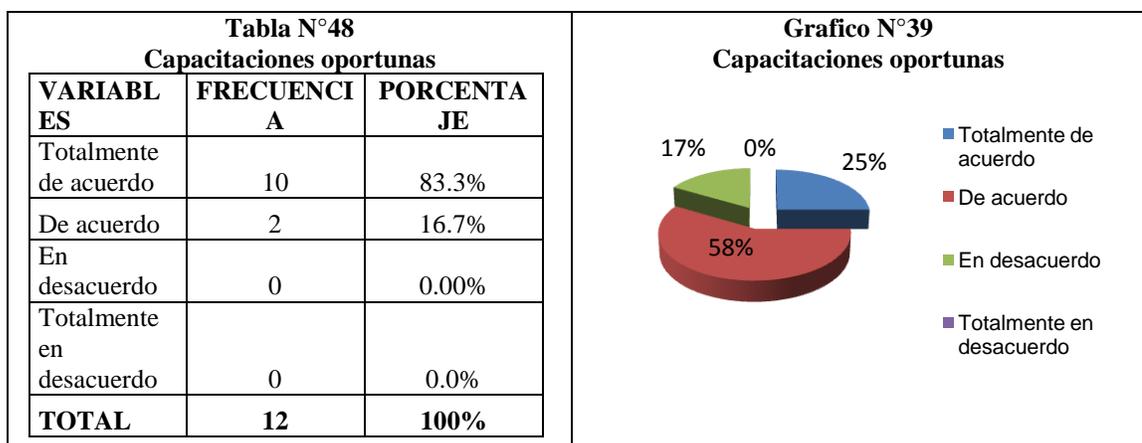
De las personas encuestadas 7 dicen estar totalmente de acuerdo en que se les ha capacitado lo que equivale a un 58.3%, 4 personas dicen que están únicamente de acuerdo lo que equivale a un 33.3%, y 1 persona está en desacuerdo es decir que no reciben capacitaciones lo que representa un 8.3%. Del total de los encuestados.

### **ANALISIS:**

Según los resultados se logró identificar que las opiniones se encuentran bastante positivas porque indican que las empleadas no son capacitadas de manera periódica por el porcentaje en desacuerdo sino con lapsos prolongados de tiempo, aspecto que no ha tenido mucha variación con respecto al estudio anterior. No son las capacitaciones idóneas para cada área a la que corresponden; Aunque la gran mayoría dice estar

totalmente de acuerdo, ya que ellas lograron una mejor comprensión de lo importante que son las capacitaciones.

Pregunta # 21: ¿las capacitaciones recibidas han sido oportunas? El Objeto de esta pregunta es determinar si las capacitaciones han sido oportunas para el desarrollo.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

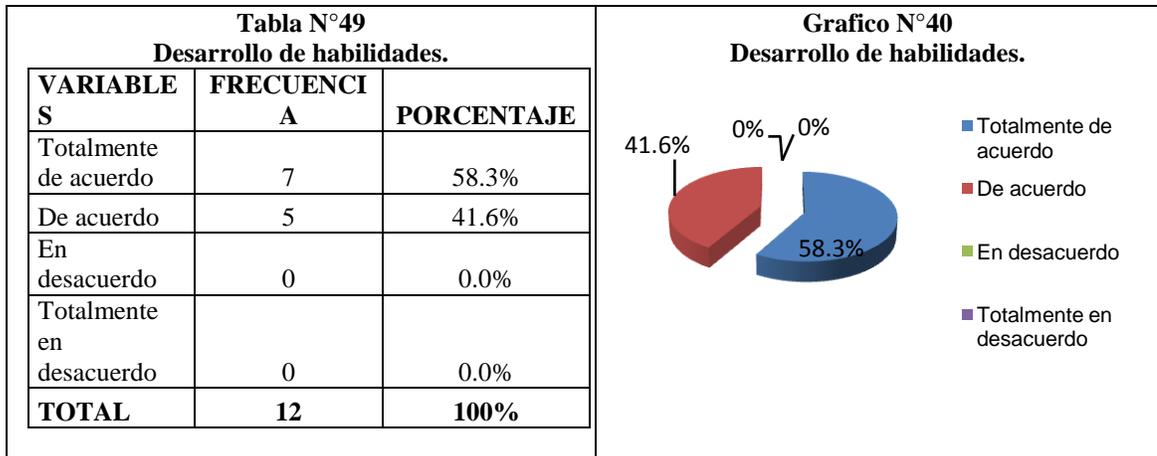
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De los encuestados 2 dicen que están de acuerdo en que las capacitaciones han sido oportunas lo que representa a un 16.7%, 10 personas dicen que están Totalmente de acuerdo en que han sido oportunas que es igual al 83.3% del total.

### **ANALISIS:**

Podemos determinar que las capacitaciones han sido oportunas en su totalidad las que hasta la fecha se han impartido, y todas las encuestadas están percibiendo esa cultura de capacitación y el mayor interés en quererlas recibir y ser parte de ellas para su mejor rendimiento laboral.

Pregunta # 22: ¿las capacitaciones que ha recibido le han servido para desarrollar nuevas habilidades? El Objeto de esta pregunta es conocer si las capacitaciones han servido para el desarrollo de habilidades.



Elaboración propia basada en encuestas dirigidas a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

Del total de los encuestados 5 opinan que las capacitaciones le han servido para el desarrollo de sus habilidades lo que equivale en un 41.6%, y el resto el cual es la mayoría 7 de ellas opinan que están Totalmente de acuerdo en que les ha servido las capacitaciones.

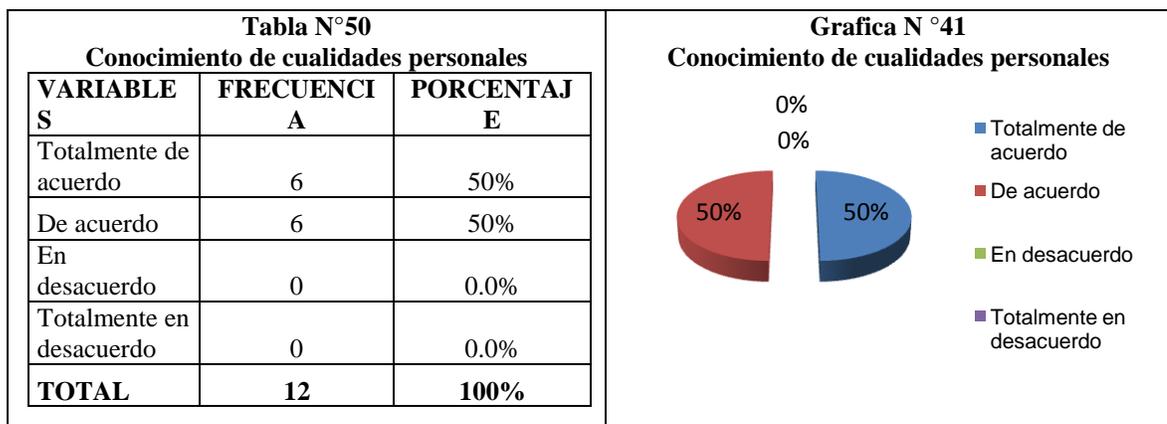
### ANALISIS:

De todas las personas encuestadas podemos determinar que las capacitaciones impartidas si son importantes y si han sido de gran utilidad para el desarrollo de las habilidades de las empleadas en un 100%; porque ellas se sienten que son un talento importantes en la empresa, motivadas a seguir creciendo profesionalmente y laboralmente adquiriendo nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y lograrlas

poner en práctica en su vida cotidiana y anteriormente no se había logrado estos cambios.

Pregunta # 23: ¿Es de las personas que conoce sus cualidades positivas y negativas? El

Objeto de esta pregunta es conocer si la persona conoce sus cualidades.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

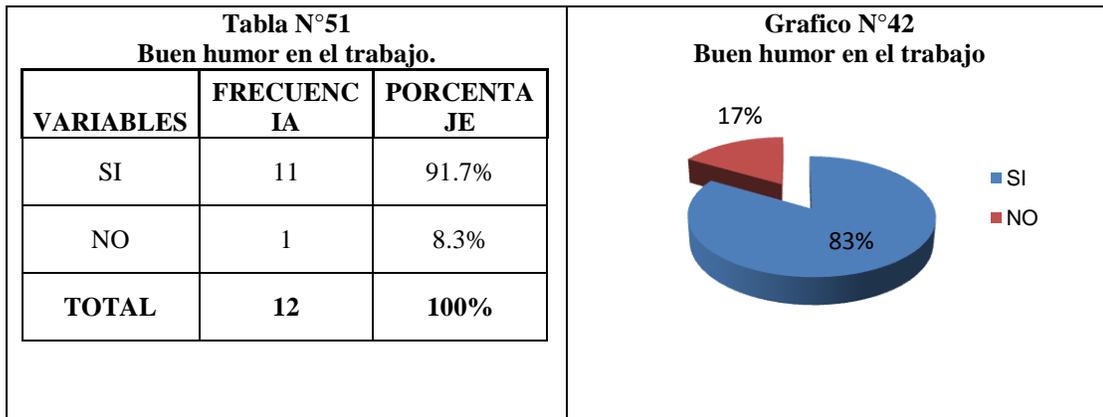
### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

Del total de las personas encuestadas dijeron que están totalmente de acuerdo en que conocen sus cualidades positivas y negativas lo que es equivalente a un 50%, el otro 50% dicen que están de acuerdo en que conocen sus cualidades tanto positivas como negativas.

### **ANALISIS:**

Podemos determinar que todos las empleadas conocen sus cualidades tanto negativas como positivas con la diferencia que la mitad las conocen a la perfección y la otra mitad no las conoce al 100% y es importante mencionar que la percepción de si mismos ha mejorado significativamente.

Pregunta # 24: ¿Considera que el buen Humor en su trabajo es una de sus cualidades? El Objeto de esta pregunta es conocer el carisma con que se realizan las labores.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

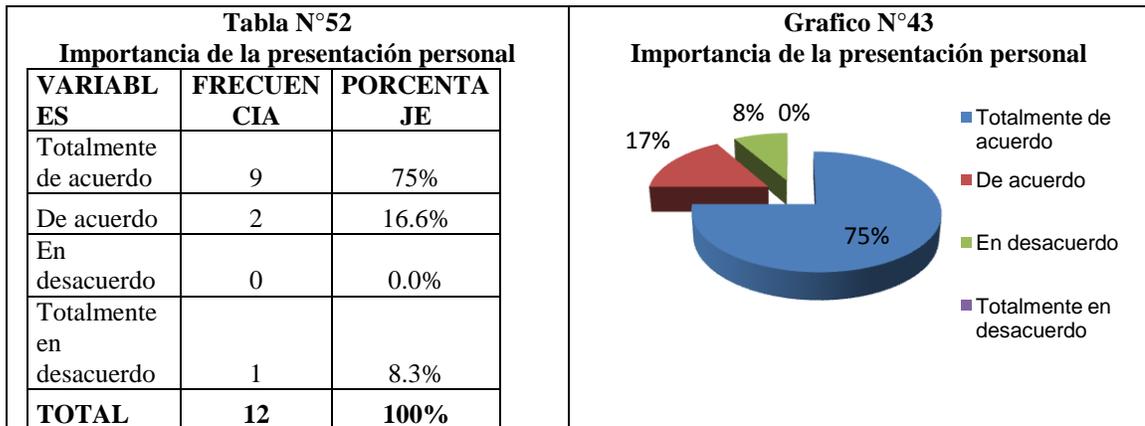
#### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

De las doce personas que se encuestaron 11, opinaron que el buen humor es una de sus virtudes que equivale a un 91.7%, por lo tanto es la mayoría, pero existe una persona en desacuerdo en que ni es virtud ni es una cualidad el buen humor, y equivale al 8.3%, del total de encuestados.

#### **ANALISIS:**

Podemos determinar que el buen humor es una cualidad que se debe de aprovechar al máximo y que se debe de lograr que todas las empleadas ya que a los clientes les agrada y que el 100% de las empleadas deben de tener un buen humor siempre, se debe de tomar énfasis en el porcentaje en desacuerdo con ello para que no influya en las demás empleadas. Ha mejorado la armonía laborar y como consecuencia el estado de ánimo del trabajador.

Pregunta # 25: ¿considera que su presentación personal es importante? El Objeto de esta pregunta es conocer si la presentación personal es importante para el empleado.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

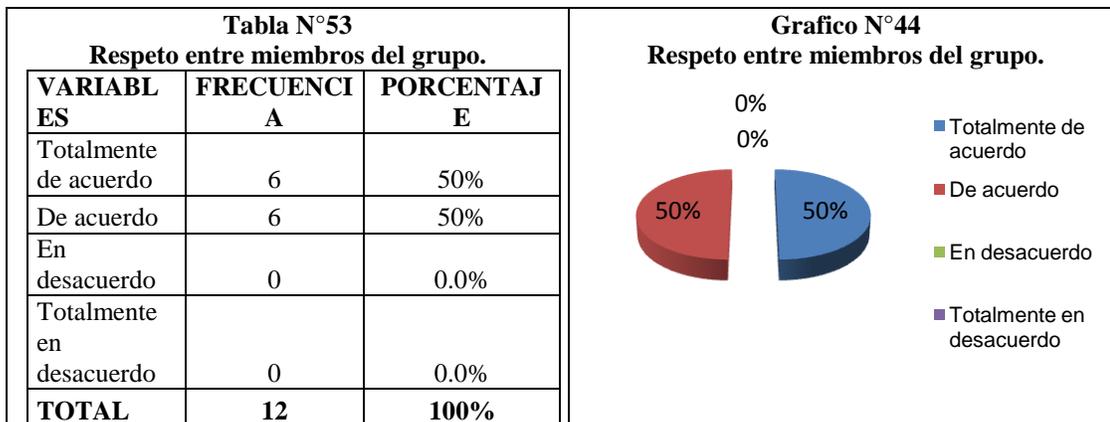
#### **DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:**

Del total de las empleadas encuestados 9 están totalmente de acuerdo en que la presentación personal es importante lo que equivale a un 75% y que es la mayoría, 2 personas opinan que es importante lo que equivale a un 16.6%, y únicamente una persona opina que está Totalmente en desacuerdo equivalente al 8.3% que la presentación no es importante en la persona.

#### **ANALISIS:**

La mayoría de las empleadas piensan que la presentación personal es importante para la autoestima personal y para poder sentirse cómoda consigo misma al momento de desempeñarse en un trabajo y para dar una buena imagen a la empresa; pero se identifico a una persona mediante su opinión que su presentación personal no es tan importante a la hora de desempeñar su trabajo. Después de un periodo hay más interés en la presentación personal del empleado.

Pregunta # 26: ¿en la empresa prevalece el respeto por parte de todos sus miembros? El Objeto de esta pregunta es conocer si existe respeto entre todos los miembros de la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

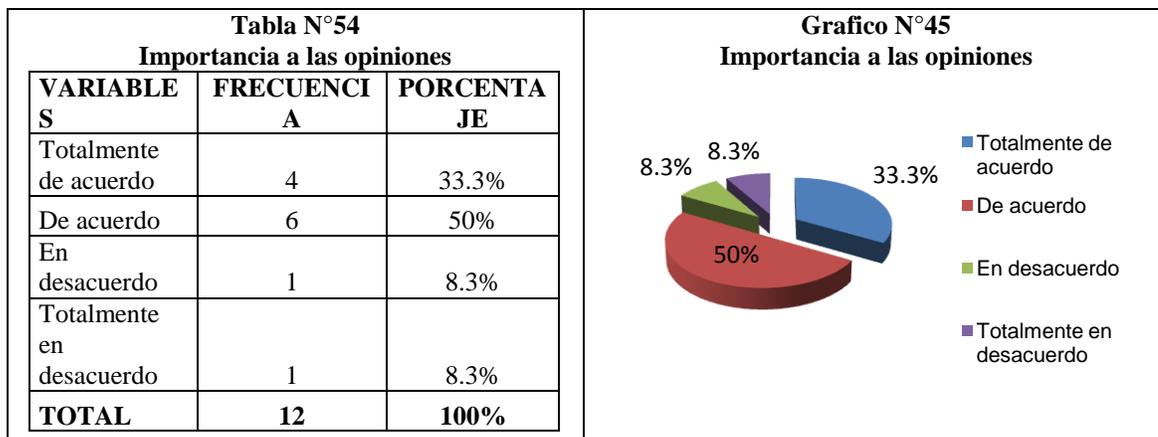
### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

Del total de las empleadas 6 opinaron que están totalmente de acuerdo en que prevalece el respeto en la empresa y entre los miembros el cual es equivalente a un 50% mientras que el resto de las personas 6 de ellas opinan que están de acuerdo en que si prevalece el respeto lo que forman un 50% del total.

### ANALISIS:

Las opiniones están divididas positivamente porque el 100% de las empleadas dicen estar de acuerdo que dentro de la empresa si prevalece el respeto entre los miembros lo que es muy bueno dentro de las organizaciones ya que demuestra mejor ambiente laboral en comparación con lo anterior.

Pregunta # 27: ¿son tomadas en cuenta las opiniones del personal, por parte de la jefatura? El Objeto de esta pregunta es conocer si se toman en cuenta las opiniones del personal.



Fuente: Elaboración propia basado en encuestas dirigido a las empleadas de Pastelería Francesa.

### DESCRIPCION E INTERPRETACION DE LOS DATOS:

Del total de las empleadas encuestadas 4 dijeron que están totalmente de acuerdo en que las opiniones emitidas por ellas son tomadas en cuenta por las jefaturas de la empresa lo que equivale a un 33.3%, y 6 personas dijeron que están de acuerdo lo que representa un 50% y es la mayoría, pero existe 1 persona en desacuerdo y 1 persona que se muestra Totalmente en desacuerdo.

### ANALISIS:

Se puede determinar que las opiniones emitidas por las empleadas son tomadas en cuenta en un 83.3% que son las que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que si las toman en cuenta por parte de las directrices de la empresa lo que indica que las

empleadas son parte de la empresa, y que de cierta manera son escuchadas, pero se identifico realmente un porcentaje del 16.6% que son las que opinan estar en desacuerdo y en totalmente en desacuerdo que no son escuchadas y ni las toman en cuenta cuando se trata de aportar ideas; lo cual se identifica el tipo de cultura a la que están sometidas y el tipo de liderazgo que se implementa en la organización, comparando esta información con la anterior se puedo identificar que hay más confianza en la opinión del empleado.

## 7.2 MATRIZ DE ANALISIS DE RESULTADOS

En la presente matriz se representa el análisis en conjunto de las variables estudiadas en la investigación.

<b>VARIABLE EVALUADA</b>	<b>ANÁLISIS DE EMPLEADOS</b>	<b>ANÁLISIS DE GERENTE</b>	<b>ANÁLISIS DE PROPIETARIO</b>	<b>RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	Las empleadas de la Empresa realmente se les identificó que si se encuentran bien motivadas con las labores que realizan ya que su empleo llena totalmente todas sus expectativas tanto laborales como económicas, es decir, “les gusta lo que hacen”; así mismo la empresa se compromete promoviendo la flexibilidad en sus jornadas laborales para mejorar su desarrollo profesional y eso trae consigo mejor trato laboral entre Jefe y las empleadas.	Los empleados trabajan más entusiastas y la motivación ha mejorado ya que los empleados se les ha visto más alegres	La motivación de los empleados ha mejorado notoriamente ya que trabajan más entusiasmados y se les ve alegre la mayor parte del tiempo.	Se concluye que los empleados están más motivados ya que los ánimos han mejorado significativamente y se trabaja en ello todos los días motivándoles a seguir trabajando de la mejor manera.
<b>COMUNICACIÓN</b>	La comunicación fluye realmente en la empresa de una manera horizontal, desde Jefatura hasta las empleadas excelentemente cuando algo es solicitado es recibido de forma clara y oportuna y saben cuál es la persona idónea a quien recurrir ya sea por un problema personal o laboral ya que Recursos Humanos a esto le ha tomado mucha importancia para poder conocer mejor a sus empleadas compartiendo así sus experiencias y conocimientos laborales.	Se concluye que se ha mejorado la comunicación entre los empleados y que cada día esta mejora más.	-la comunicación ha ido en mejoras cada día y se espera que mejore cada vez mas.	Se concluye que la comunicación fluye de una mejor manera, las empleadas entienden las órdenes evitando confusiones, lo que permite que las funciones se realicen de mejor manera.
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO</b>	La empresa realmente se está esforzando por implementar más el trabajo en equipo, para que sus empleadas sean solidarias y exista el compañerismo laboral y extinguir por completo el individualismo.	el trabajo en equipo ha mejora ya que hay mas compañerismo, y cooperan entre sí cuando se necesita	Los empleados siempre tienen sus problemas con los compañeros pero son mínimos pero son comunes que sucedan.	El trabajo en equipo es algo que mejora poco a poco y los empleados van entendiendo que es la mejor manera de trabajar para poder lograr resultados óptimos.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y</b>	La empresa les proporciona todo el equipo necesario para que sus empleadas puedan desempeñar sus funciones sin	-se concluye que la delegación de	se concluye que la delegación de	Se concluye que la delegación de funciones es una variable en la cual

<b>RECURSOS</b>	obstáculo alguno aunque existe cierta descoordinación entre las funciones, ya que en ocasiones no son delegadas las funciones correspondientes.	funciones es un aspecto en los cuales se está trabajando para poder mejorar y que ya no se presenten inconvenientes en el futuro.	funciones es un camino que tienen todavía que recorrer para lograr mejoras todas los problemas que existen.	hay que seguir trabajando para poder optimizar los esfuerzos y poder cumplir con las responsabilidades que les corresponden a los empleados.
<b>DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIONES</b>	Las empleadas se encuentran satisfechas con las capacitaciones impartidas hasta la fecha y sus sugerencias son que estas sean más constantes, debido a la importancia de éstas, para obtener día con día nuevas habilidades, destrezas y conocimientos para practicarlos en su trabajo y mejorar así la productividad y desempeño.	Se está trabajando en lograr que se implemente capacitaciones periódicas a los empleados y mejorar la calidad de vida dentro del trabajo.	Las capacitaciones no son la prioridad para la empresa aunque se verá la manera de poder implementar en lo posible un programa de capacitación.	Se concluye que el propietario de la empresa debe de reconocer la importancia que tienen las capacitaciones y el desarrollo del personal para mejorar el desempeño de estos dentro del trabajo.
<b>AUTOESTIMA</b>	Los empleados si poseen una autoestima ideal ya que saben reconocer sus cualidades positivas y negativas y cómo ponerlas en práctica en su trabajo.	Los empleados se han mostrado más motivados, con más confianza tanto en los jefes como consigo mismo.	- el autoestima de los empleados se ha mantenido igual aunque los empleados se muestran más alegres y entusiastas.	La motivación de los empleados es uno de los factores que más se ha fortalecido ya que estos se muestran más confiados en si mismo lo que es un buen indicador y se motiva para que sigan fortaleciendo estos aspectos de las personas.
<b>LIDERAZGO</b>	La empresa pone su empeño en difundir y darles a conocer valores a practicar lo cual es muy importante en su trabajo; prevaleciendo el respeto ante todo; aunque en algunas ocasiones no todas sus ideas aportadas sean escuchadas o ejecutadas, no permiten que eso sea impedimento para convivir con respeto.	Se concluye que la gerente está en disposición de poder desarrollar a los encargados de la empresa para que estos puedan ser mejores líderes cada día y puedan resolver problemas por si solos.	-La empresa considera que es importante el desarrollo de los líderes para que estos puedan resolver cualquier problema que se les presente.	El liderazgo de los empleados es un factor muy importante, el cual que fortalecerá con el tiempo y dándole el seguimiento adecuado.

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.3 MATRIZ COMPARATIVA

VARIABLE	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL MODELO.	ANÁLISIS COMPARATIVO
<b>MOTIVACIÓN</b>	En cuanto a motivación se refiere hay una opinión diferente de cada parte, lo que nos indica que ven caminos diferentes y no es correcto ya que la empresa debe de reconocer al empleado como persona y no solo como fuerza de trabajo, deben de mejorar en ver las necesidades personales de los empleados como parte de las necesidades de la empresa.	Se concluye que los empleados están más motivados ya que los ánimos andan arriba y se trabaja en ello todos los días motivándoles a seguir trabajando de la mejor manera.	La motivación de los empleados ha mejorado desde que se impartió la capacitación, lo cual es de gran utilidad no solo para la empresa sino también para el empleado mismo, ya que se ha valorado más la parte afectiva del empleado y este ha respondido entregándose más al trabajo.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Ambas partes están de acuerdo en que hay buena comunicación pero que puede llegar a ser excelente. En cuanto a la toma de decisiones se debe de trabajar más para integrar a todo el personal.	Se concluye que la comunicación fluye de una mejor manera, las empleadas entienden las órdenes evitando confusiones, lo que permite que las funciones se realicen de mejor manera.	La comunicación ha mejorado bastante lo que hace que no hayan malos entendidos y las cosas funcionen de mejor manera, evitando que se den situaciones de irresponsabilidad.
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO</b>	La empresa no se involucra en lo que es el trabajo en equipo, le interesa solo que el trabajo se desarrolle pero no le da la importancia requerida en crear vínculos entre los empleados.	El trabajo en equipo es algo que mejora poco a poco y los empleados van entendiendo que es la mejor manera de trabajar para poder lograr resultados óptimos.	La empresa ha entendido que el fomentar el trabajo en equipo es una de la variable que no debe de descuidar ya que mejora la productividad de la empresa y hace del ambiente laboral un lugar más agradable y armonioso.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS</b>	Ambas partes están de acuerdo en que se les proporciona todo el equipo y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo pero al momento de delegar funciones no lo hacen	Se concluye que la delegación de funciones es una variable en la cual hay que seguir trabajando para poder optimizar los esfuerzos y poder cumplir	Las condiciones de trabajo son las óptimas para desempeñarse dentro de la empresa. En lo que se debe de esforzar es que las funciones sean

	correctamente lo que ocasiona que haya irresponsabilidad en el trabajo.	con las responsabilidades que les corresponden a los empleados.	delegadas de forma en que sean atendidas y acatadas.
<b>DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIONES</b>	La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones diseñado para desarrollar a su personal, debido a que no le dan la importancia necesaria considerando un gasto no una inversión a futuro, con la que pueden obtener mejores resultados.	Se concluye que el propietario de la empresa debe de reconocer la importancia que tienen las capacitaciones y el desarrollo del personal para mejorar el desempeño de estos dentro del trabajo.	Se debe de concientizar a los propietarios de la importancia de contar con un programa de capacitaciones, ya que es necesario que se les brinde un seguimiento para poder obtener resultados obtenidos y sobre todo que no son un gasto sino una inversión que se recuperara cuando el empleado se vuelva más eficiente.
<b>AUTOESTIMA</b>	Los empleados tienen una autoestima baja debido a varios factores personales y la empresa no ayuda a que ellos la puedan mejorar, porque no le dan la importancia requerida considerando que eso no les corresponde a ellos hacerlo.	La autoestima de los empleados es uno de los factores que más se ha fortalecido ya que estos se muestran más confiados en si mismo lo que es un buen indicador y se motiva para que sigan fortaleciendo estos aspectos de las personas.	La autoestima en los empleados ha mejorado pero se debe de seguir trabajando en ello ya que se lograra que los empleados gocen de una autoestima adecuada siempre y cuando se les siga fortaleciendo.
<b>LIDERAZGO</b>	Existe liderazgo entre los encargados de los locales, las opiniones son tomadas en cuenta y saben tomar decisiones cuando se les presentan problemas relacionados al trabajo.	El liderazgo de los empleados es un factor muy importante, el cual que fortalecerá con el tiempo y dándole el seguimiento adecuado.	El liderazgo Se ha visto fortalecido con las capacitaciones recibidas, pero se debe de continuar ya que esta variable debe de ser atendida constantemente y monitoreada para ver el desempeño de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia.

#### 7.4 LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas es el resultado de las buenas y no tan buenas prácticas aplicadas en el proceso de realización de la capacitación, las que complementan las conclusiones:

LECCIÓN APRENDIDA	DESCRIPCIÓN
Lección aprendida 1	Mejoramiento de la armonía laboral entre los compañeros de trabajo.
Lección aprendida 2	Mayor acercamiento de jefe de recursos humanos al personal de la empresa.
Lección aprendida 3	Más confianza entre compañeros de trabajo.
Lección aprendida 4	Mejor disposición en la participación de actividades de grupo.
Lección aprendida 5	Mejor enfoque por parte del personal en el trabajo.
Lección aprendida 6	No se necesita de un aumento de salario o bonificaciones para levantar la motivación de los empleados, sino solamente una palabra de felicitación o agradecimiento.
Lección aprendida 7	La gratitud con la que las empleadas nos recibieron y lo contenta que estas se mostraron después de las capacitaciones impartidas.

Fuente: Elaboración propia

## **BILIOGRAFIA:**

### **LIBROS**

- Edgar H. Sahein Cultura y Liderazgo Empresarial. primera Edición. Mayo 1991  
Nueva Casa. Él Salvador.
- Nombre del autor: JM Rosemberg. Diccionario Administración y Finanzas,  
edición 1995, grupo editorial océano, Buenos Aires, Argentina.
- E. Marston, John. Diccionario "Océano Uno", Diccionario Enciclopédico  
Ilustrado  
1991 Océano. Colombia, Bogotá.
- Idalberto Chiavenato.  
"Administración de Recursos Humanos". Año de publicación: Octubre 1993,  
Atlas, S.A De C.V
- Gary Dessler. "Administración de Personal".1996Prentice – Hall  
Hispanoamericana, S.A. de C.V.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matterson,  
"Comportamiento Organizacional".2005.Mc Graw Hill Interamericana, Editores  
S.A. de C.V.
- James Thompson, Dinámica organizacional.1976, Mc Graw Hill, N° de páginas:  
44-45.
- Harry Elmer Barnes, Historia de la economía del mundo occidental, 1967,  
UTEHA  
MEXICO.

## TESIS

1. José Ángel Minero Alvarado, Cultura Organizacional Y Gestión De Recursos Humanos En La Universidad De El Salvador. Maestría centroamericana en administración pública con énfasis en gerencia de proyectos de desarrollo. Quinta promoción, 1995

## PAGINA WEB

1. Goncalves, a. Sociedad latinoamericana para la calidad, 2000.clima organizacional. <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.  
Fecha de consulta: 24/03/2012
2. Álvarez Valverde, Shirley Valverde. Título: Mejoramiento De La Cultura Y El Clima Organizacional Agosto 2001.  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap5](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap5).  
Fecha de consulta: 24/03/2012
3. organización mundial de la propiedad intelectual. División de Pequeñas y Medianas Empresas. [Http](http://www.wipo.int)  
Fecha de consulta: 24/03/2012
4. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)  
[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv), Fecha de consulta: 25/03/2012

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**EXPECTATIVA SOBRE LA PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS  
RELACIONADO CON DEL CLIMA LABORAL, SAN MIGUEL, AÑO 2012.**

**Objetivo:** Obtener información sobre las percepciones que tienen los empleados sobre el clima organizacional de la empresa.

Observación: Esta encuesta se pasará a empleados de atención al cliente de la pastelería Francesa

**Indicaciones:** Conteste las siguientes preguntas, subrayando la opción de respuesta que usted considere conveniente.

**PRIMERA PARTE: DATOS GENERALES:**

1. Edad \_\_\_\_\_ años
2. Sexo
  - a) Femenino
  - b) Masculino
3. Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_
4. Años de laborar en la empresa \_\_\_\_\_
5. Lugar de origen: \_\_\_\_\_ domicilio actual: \_\_\_\_\_

SEGUNDA PARTE: DATOS ESPECIFICOS:

MOTIVACION:

6. ¿Su trabajo llena sus expectativas económicas?
- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |
7. ¿Existe flexibilidad de horarios en su trabajo?
- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |
8. ¿Usted recibe buen trato en su trabajo?
- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |
9. La accesibilidad al lugar de trabajo, ¿Es muy importante para usted?
- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

COMUNICACIÓN:

10. ¿Recibe la información que necesita de una forma clara y oportuna?
- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |
11. ¿Sabe a quién debe recurrir cuando se presenta un problema relacionado con su trabajo?
- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

12. ¿Comparte sus experiencias y conocimientos laborales con los demás compañeros?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

#### TRABAJO EN EQUIPO:

13. ¿Está siempre dispuesto a colaborar con sus compañeros de trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Solicita ayuda de sus compañeros de trabajo cuando la necesita?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

15. ¿Dentro de la empresa promueven el trabajo en equipo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

16. ¿Le agrada relacionarse con las personas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS:

17. ¿La empresa le proporciona todo el equipo necesario para realizar el trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera que las condiciones de trabajo son seguras?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

19. ¿Le dan a conocer las funciones que debe de realizar dentro de la empresa?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

#### DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACIONES:

20. ¿La empresa le ha capacitado?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

21. ¿Las capacitaciones recibidas han sido oportunas?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

22. ¿Las capacitaciones que ha recibido le han servido para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

#### AUTOESTIMA:

23. ¿Es de las personas que conoce sus cualidades positivas y negativas?

- |                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | c) En desacuerdo            |
| b) De acuerdo            | d) Totalmente en desacuerdo |

24. ¿Considera que el buen humor en su trabajo es una de sus cualidades?

SI

NO

25. ¿Considera que su presentación personal es importante?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

**LIDERAZGO:**

26. ¿En la empresa prevalece el respeto por parte de todos sus miembros?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

27. ¿Son tomadas en cuenta las opiniones del personal, por parte de la jefatura?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información sobre las percepciones que tiene sobre el clima organizacional de la empresa, que contribuya con la creación del Modelo de Atención Integral para lograr la armonía laboral y mejorar la Productividad.

**OBSERVACIONES:** Esta entrevista se pasará únicamente a la Gerente de recursos humanos

**Indicaciones:** conteste las preguntas según su percepción

PREGUNTAS.

COMUNICACIÓN:

1. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la Empresa?
2. ¿Se toma en cuenta la opinión de las empleadas en la toma de decisiones?
3. ¿Según su opinión existe buena comunicación entre las empleadas de la Empresa?
4. ¿Existe buena relación entre usted y las empleadas de la Empresa?

MOTIVACION:

5. ¿Considera que sus empleadas trabajan motivadas?
6. ¿Tiene establecido un programa de incentivos dentro de la Empresa?
7. Para usted. ¿Es importante tomar en cuenta la parte afectiva y emocional en su Administración del Recurso Humano?

#### TRABAJO EN EQUIPO:

8. ¿Considera usted que existe armonía laboral en la Empresa?
9. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con su personal para tomar decisiones?
10. ¿considera usted que las reuniones con las empleadas promueven el Trabajo en Equipo?
11. ¿Qué actividades realiza para promover el compañerismo y el trabajo en Equipo?

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS:

12. ¿Cree usted que a las empleadas se les proporciona todo el equipo y maquinaria necesaria para realizar las diferentes tareas?
13. ¿Considera que las condiciones de Trabajo en las que laboran las empleadas son las más seguras y adecuadas?

#### DESARROLLO PROFECIONAL Y CAPACITACIONES:

14. En el caso de cambios de Maquinaria. ¿reciben la inducción ó capacitación adecuada de la nueva Maquinaria?
15. ¿Se la da al empleado el espacio y tener la oportunidad de que siga creciendo profesionalmente?
16. ¿Existen Programas de Capacitación constantes en la Empresa?
17. ¿existen capacitaciones enfocadas directamente a mejorar el desempeño de cada uno de los empleados?

#### AUTOESTIMA:

18. ¿Existe un nivel de confianza y respeto hacia sus empleadas?
19. ¿Qué tan importante son las empleadas dentro de la empresa?
20. ¿Reconoce las cualidades o habilidades de las empleadas?
21. ¿Estimula la buena presentación personal de las empleadas

#### LIDERAZGO:

22. ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
23. ¿sus subordinados recurren a usted para plantearle problemas personales?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información sobre la percepción que tiene el propietario de Pastelería Francesa sobre el clima organizacional de la empresa.

**Indicaciones:** conteste según la percepción que tiene sobre el clima laboral en la empresa.

**Observaciones:** esta entrevista será dirigida únicamente al propietario de la empresa pastelería francesa.

**PREGUNTAS.**

**COMUNICACIÓN:**

1. ¿Le comunica sus decisiones a sus empleadas en general o solamente a los gerentes?
2. ¿Toma en cuenta las recomendaciones realizadas por sus empleadas?
3. ¿Cómo definiría la relación que hay con sus empleadas?

**MOTIVACION:**

4. ¿Considera que el trabajo llena las expectativas de sus empleadas?
5. ¿Existe flexibilidad en los horarios de las jornadas laborales?
6. ¿Considera que les brinda un trato justo a las empleadas y que estas se sienten realmente tomadas en cuenta?
7. ¿De qué manera estimula a sus empleadas?

#### TRABAJO EN EQUIPO:

8. ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo, existe trabajo en equipo o tienden a ser individualistas?
9. ¿Existe una buena relación entre todas sus empleadas?
10. ¿Les exige metas individuales o grupales a sus empleadas?

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS:

11. ¿Le indica las funciones a realizar por cada empleada?
12. ¿Les proporciona todo los equipos y herramientas que necesitan?
13. ¿El lugar de trabajo es un área segura para las empleadas y cumple con todo lo que establece la ley?

#### DESARROLLO PROFECIONAL Y CAPACITACIONES:

14. ¿Le imparte capacitaciones constantes a sus empleadas?
15. ¿Considera que las capacitaciones han ayudado a desarrollar su recurso humano?
16. ¿El personal tiene la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa?

#### AUTOESTIMA:

17. ¿Destaca las cualidades positivas de sus empleadas en público?
18. ¿Les exige una buena presentación personal a las empleadas?
19. ¿Al momento que las empleadas cometen un error lo corrige en público o en privado?

#### LIDERAZGO:

20. ¿Cuando a las empleadas se les presenta un problema se lo comunican a usted o a su jefe inmediato?
21. ¿En la empresa existe respeto entre los compañeros de trabajo?
22. ¿Las personas que actualmente laboran son buenos líderes al momento de desempeñarse en el trabajo?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** Recopilar información sobre la percepción que tiene el propietario y la Gerente de Recursos Humanos de Pastelería Francesa sobre el clima organizacional de la empresa.

**Indicaciones:** conteste según la percepción que tiene sobre la aplicación del Modelo de Atención Integral.

**Observaciones:** esta entrevista será dirigida únicamente al propietario y la Gerente de Recursos Humanos de la empresa pastelería francesa.

**PREGUNTAS:**

1 ¿Ha mejorado la comunicación entre los empleados y los jefes?

2 ¿Ha observado al personal con mayor motivación al momento de desempeñar su trabajo?

3 ¿Ha habido mejoras en cuanto al trabajo en equipo entre los compañeros de trabajo?

4 ¿ha mejorado la delegación de funciones dentro de la empresa?

5 ¿Estaria dispuesto a implementar un plan de capacitaciones para lograr mayor productividad?

6 ¿Ha mejorado la autoestima de los empleados?

7 ¿Considera que se debería de desarrollar a los lideres para que estos sean cada vez mejores?

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

NO.	ACTIVIDADES	FEB	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				octubre				noviembre			
		4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Inscripción del Proceso.																																					
2	Inicio de Realización del anteproyecto.																																					
3	Selección del Tema.																																					
4	Presentación de Planteamiento del Problema; Antecedentes; Objetivos de la Investigación; y Justificación.																																					
5	Revisión de Planteamiento del Problema; Antecedentes; Objetivos de la Investigación; y Justificación.																																					
6	Correcciones y Modificaciones de la Investigación.																																					
7	Elaboración y Presentación del Marco Teórico: Bases Teóricas; Marco Referencial; Marco Histórico; Marco Legal y Marco Conceptual.																																					
8	Revisión del Marco Teórico: Bases Teóricas; Marco Referencial; Marco Histórico; Marco Legal y Marco Conceptual.																																					
9	Correcciones Y modificaciones al Marco Teórico y realización del Marco Metodológico.																																					
10	Elaboración de los Instrumentos para recabar Información																																					
11	Entrega del Anteproyecto.																																					
12	Recolección de Datos																																					
13	Procesamiento de Datos.																																					
14	Análisis e Interpretación de Datos																																					
15	aplicación de medidas correctivas																																					
16	Nueva recolección de datos																																					
17	Creación del Modelo de Atención Integral																																					
18	Revisión del Modelo de Atención Integral																																					
19	Correcciones y Modificaciones al Modelo de Atención Integral																																					
20	Entrega del Documento final																																					
21	Exposición del informe final y su entrega.																																					
	valuación																																					

Fuente: Elaboración propia.

## LOGO DE PASTELERÍA FRANCESA



## IMÁGENES DE LA EJECUCION DE LA CAPACITACIÓN.



